

ΓΝΩΘΙ ΣΕΑΥΤΟΝ

(Ken Jezelf)

zelfevaluatie

Samenstelling: Jack Gorgels, Christion Cornips, Frans Derkx, Paul Leufkens

Redactie: Paul Leufkens

Eindredactie: Karin Theunissen

Weller

Januari 2008

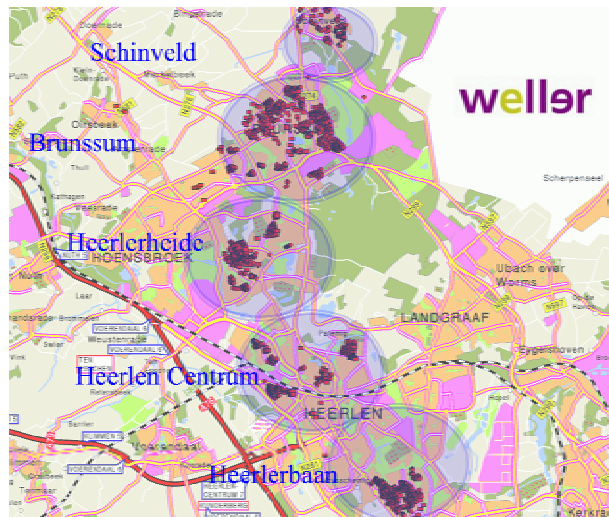
<u>INLEIDING</u>	4
<u>1. LEIDERSCHAP</u>	
1a. Richten	6
1. Oriëntatie op de omgeving	
2. Missie en Visie	
3. Positionering	
1b. Inrichten	11
1. Resultaatgebieden	
2. Wellerkwaliteit	
3. Cultuur	
4. Klanten- en Ondersteunende Teams	
5. Projectmatig Werken	
6. Inrichten met Partners	
1c. Verrichten	13
1. Overleg	
2. Openheid	
3. Externe Oriëntatie	
<u>2. STRATEGIE EN BELEID</u>	
2a. Oriënteren	15
1. SWOT-analyse	
2. INK-Positiebepalingen (Wellerkwaliteit)	
3. Input van klanten, medewerkers en keten	
4. Risicoanalyse	
5. Interne kennissystemen	
6. Lekker Thuis in Parkstad en Regionale Woonvisie	
7. Benchmarking	
2b. Creëren	17
1. Beleidsontwikkeling bij Weller	
2. Strategisch beleidsplan 2006-2011	
2c. Implementeren	19
1. Beleidscyclus	
2. Communicatie van beleid en strategie	
<u>3. MANAGEMENT VAN MEDEWERKERS</u>	
3a. Organiseren	21
1. HRM-beleid	
2. Persoonlijke ontwikkeling, beoordelen en belonen	
3. Werving en selectie	
4. Betrokkenheid van medewerkers	
5. Arbo	
6. Personeelsfunctie	
7. Medewerkerstevredenheid	
8. Weller Conduct of Behavior	
3b. Investeren	23
1. Individuele Opleidingen	
2. WellerAcademy	
3. Interne communicatie	
4. Wellerdag	
5. WellerCabaret	
6. Uitwisselingsprogramma's in de keten	
3c. Respecteren	25
1. Personele jaarplancycclus	
2. Inbreng bij verbeteren processen	
3. Werkomgeving	
4. Employabilitybeleid	
5. Aanvullende afspraken op CAO	
6. Arbeidsvoorwaarden	
7. Arbeidstevredenheid	
<u>4. MIDDELEN</u>	28
1. Relatiebeheer met de bewoner	
2. Klantcontactmanagement	
3. Vastgoed als middel	
4. Kennis en technologie	
5. Corporate Branding	
6. Geld	

5. MANAGEMENT VAN PROCESSEN	
5a. Identificeren en ontwerpen	36
1. Onderscheid in processen	
2. Verbindingen met partners	
3. Vastgoedontwikkeling	
5b. Invoeren en beheersen	38
1. Proceseigenaar	
2. Modulor	
3. Communicatie	
4. Intern controle programma	
5. Proces 'Invoeren-Beheersen-Doorlichten-Verbeteren'	
5c. Doorlichten en verbeteren	39
1. Verbetertrajecten en procesinnovatie	
2. Klantcontactmanagement	
3. Gedragsaspecten	
6. WAARDERING DOOR KLANT EN LEVERANCIERS	
6.1 Waardering door klant	42
1. Klanttevredenheid centrale dienstverlening	
2. Aftersale	
3. Onderzoek responsiviteit bij spoedklachten	
4. Business Intelligence (BI)	
5. Bewonersparticipatie en Huurdersfederatie	
6. Klachtencommissie	
6.2 Waardering door Leverancier	45
1. Preferred Suppliers	
2. Onderzoek waardering	
3. Leveranciersconsole	
7. WAARDERING DOOR MEDEWERKERS	47
1. Personele jaarplancycclus	
2. Medewerkerstevredenheid	
3. Verbetertraject interne en onderlinge communicatie	
4. Sociaal jaarverslag	
8. MAATSCHAPPIJ	
8.1. Gedrag en activiteiten	50
a. Masterplannen	
b. Maatschappelijk en commercieel vastgoed	
c. Wellerdag	
d. Mijnwaterproject & WellerEnergie BV	
e. Wellerbus (mobiliteit)	
f. Welzijn en sociale activering	
g. Ondersteuning van onderwijs	
h. Participatie in netwerken	
i. WellerGemak	
8. 2. Inzicht geven in maatschappelijk presteren en feedback	54
a. Stakeholderbijeenkomsten	
b. Meting waardering horizontale partners	
c. Wellerenco	
d. Overleg Huurdersfederatie	
e. Weller in de pers	
9. INTERNE EN EXTERNE TOEZICHTHOUDERS	
9.1 Intern toezicht	56
1. Good Governance	
2. Balanced Score Card	
3. Managementrapportage	
9.2 Extern Toezicht	59
1. VROM	
2. CFV	
3. WSW	
10. NAWOORD	61
AFKORTINGEN	62
BIJLAGEN (separaat bijlagenboek)	

INLEIDING

Weller is een jonge woningcorporatie, in 2004 uit een fusie ontstaan en werkzaam in de noord/zuid-as van de regio Parkstad Limburg. Als verhuurder van bijna 10.000 woningen voorzien wij in de woonbehoefte van ongeveer 22.000 consumenten in de gemeenten Heerlen, Brunssum en Onderbanken. De rechten en plichten van woningcorporaties zijn vastgelegd in het Burgerlijk Wetboek en de Woningwet, de uitwerking ervan staat in het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH). Weller wil echter méér zijn dan verhuurder alleen: wij zien onszelf als een private organisatie met een publieke taak. In de woongebieden waarin wij actief zijn, willen wij samen met onze partners en ten behoeve van onze klanten optimale woonbeleving garanderen. Maatschappelijke prestaties staan dan ook centraal, zoals het zorgen voor betaalbare, goede en levensloopbestendige woningen, verbetering van de leefkwaliteit in wijken en het versterken van een samenhangend aanbod op het gebied van wonen, welzijn en zorg. Als non-profit organisatie geeft Weller invulling aan haar maatschappelijke rol, tegelijkertijd is zij een onderneming die opereert in een vrije markt, zonder directe overheidssteun. Wij zijn, kortom, een maatschappelijke onderneming.

Bij Weller werken ongeveer 130 enthousiaste medewerkers in een platte organisatiestructuur met korte lijnen. De opbouw is 'teambased'; het personeel is gegroepeerd in Wellerteams die kort bij de klant zijn gepositioneerd. Deze teams werken gebiedsgericht. Zo telt de organisatie vijf klantenteams met gemiddeld vier à vijf relatiebeheerders per team. Elk team is verantwoordelijk voor het relatiebeheer in zijn gebied, de teamleden dragen zorg voor de dienstverlening. Daarnaast heeft iedere klant een eigen contactpersoon: hij/zij is 'fullservice' relatiebeheerder en dient als eerste aanspreekpunt voor de klant.



Werkgebied van Weller

De organisatie bestaat verder uit ondersteunende diensten: Vastgoedontwikkeling, Advies, Registratie, Financiën/ICT en een Bestuurs- en Directiesecretariaat (organogram: bijlage 3).

Weller bestaat nu vier jaar. Deze relatief korte periode van integreren, veranderen en vooral van leren wordt gekenmerkt door veel in- en externe dynamiek. Direct na de fusie zijn we in de praktijk aan de slag gegaan, want het dienstverleningsproces en de reeds ingezette herstructurering in de stadsdelen moesten uiteraard worden gecontinueerd. Aanvankelijk stond de organisatie dus in de 'do'-modus om in de INK-termen 'Plan-Do-Check-Act' te spreken. Maar weinig beleid was aan het papier toevertrouwd, laat staan dat er tools waren waarmee wij onze performance konden meten. Wél hadden we een goed doordachte en breed gedragen missie en visie. En nóg een ding stond vanaf het begin vast: het INK-managementmodel zou Weller helpen te transformeren naar een klantgedreven organisatie. Dit model biedt een gemeenschappelijk referentiekader voor de hele organisatie.

Zo is vanuit het blikveld van onze visie het personeel de belangrijkste kritische succesfactor voor het verwezenlijken van onze doelstelling: samen willen wij optimale woonbeleving realiseren voor onze klanten. Aandacht voor de medewerkers en de organisatie kreeg in de beginjaren van Weller dan ook de hoogste prioriteit. Dit uitte zich onder andere in de kanteling van de traditionele organisatorische 'driepoot' naar op stadsdelen toegesneden teams (accountmodel), gevolgd door de kanteling naar 'fullservice' medewerkers.

De afgelopen jaren hebben we ons positief ontwikkeld in de benodigde professionaliseringsslag. Jaarlijkse INK-zelfevaluaties gekoppeld aan een beleidscyclus helpen bij het verkrijgen van focus en het stellen van prioriteiten. De meerjarenkoers van Weller is na een uitgebreide sterkte/zwakte- en omgevingsanalyse geborgd in het 'Strategisch Beleidsplan 2006-2011'. Hierin zijn klantenpartnerschap en het bieden van een wooncarrière, op basis van maatwerk en keuzevrijheid, belangrijke uitgangspunten.

De vraagstelling hoe we de komende jaren verder moeten met onze vastgoedportefeuille is beantwoord in onze vastgoedstrategie. Niet te stoppen trends zoals de bevolkingskrimp, ontgroening en vergrijzing vragen om een visie én vastgoedprogramma die zijn afgestemd op de specifieke behoeftes van buurten en wijken. Weller initieert en ondersteunt als reactie op de signalen vanuit de markt en de diverse stadsdelen de ontwikkeling en uitvoering van integrale Masterplannen. Daarbij weten wij ook partners zoals gemeenten, zorgpartijen te inspireren en mobiliseren. Immers, alleen samen met hen kan onze missie worden gerealiseerd.

Weller bevindt zich zodoende in een maatschappelijk speelveld waarvan de grenzen nogal verschuiven. Enkele jaren geleden waren sommige innovaties haast ondenkbaar. De realisatie/exploitatie van een zwembad of parkeergarage bijvoorbeeld deed bij het Rijk en andere stakeholders de wenkbrauwen fronsen. Nu zie je dat van corporaties een bredere inzet wordt verwacht, méér dan volgens het BBSH noodzakelijk is. Wij denken dat Weller vooruitloopt in de grensverlegging van het taakveld van corporaties, mede omdat dit noodzakelijk is voor het uitvoeren van onze missie. Het brede pallet van -gedurfde- maatschappelijke activiteiten die wij ontplooien, zoals bijvoorbeeld WellerEnergie, levert hiervoor het bewijs. Tegelijk investeren wij én blijven wij ook fors investeren in de dialoog met onze maatschappelijke omgeving. Evaluaties laten zien dat deze inspanningen gunstige effecten opleveren.

Met betrekking tot de borging en beheersing van processen zijn eveneens belangrijke eerste stappen gezet, rekening houdend met de bewegingsruimte van de medewerker. De processen die de klant direct raken, zoals serviceonderhoud en verhuizen naar een nieuwe woning, worden gemeten, geëvalueerd en bijgestuurd. Dit gebeurt in combinatie met het beter managen van het klantcontact en de benodigde middelen zoals kennis en ICT. Daarnaast zijn 'preferred suppliers' aangewezen als partners die van cruciale invloed zijn op de kwaliteit van onze dienstverlening. Aan het opbouwen van een goede relatie met deze leveranciers is de afgelopen jaren veel aandacht besteed en de duurzame samenwerking met leveranciers werpt ondertussen ook al zijn vruchten af; de positieve impulsen zijn terug te zien in het kwaliteitsniveau van ons dienstverleningspakket. Onze partners zijn onmisbaar voor het behalen van onze strategische doelstellingen.

Maar, zoals we al eerder benadrukten: met name de medewerker zien wij als de sleutel tot succes. De verbeter slag op het gebied van management van en waardering door medewerkers is een tastbaar voorbeeld van het sluitend krijgen van de 'Plan-Do-Check-Act'-cyclus. In dit geval is naar onze mening sprake van een voorbeeldige verbetercyclus -beschreven in deze zelfevaluatie-, die past bij de uitgangspunten van het INK-model. En die bovendien op de waardering kan rekenen van onze medewerkers, zo blijkt uit de peilingen. De verantwoording naar in- en externe toezichthouders zit tot slot ingebakken in de beleidscyclus van Weller, rekening houdend met Good Governance. Ook is een begin gemaakt met het vatten van de performance in een beperkt aantal prestatie-indicatoren, samengevat in een Balanced Score Card.

Weller bestaat nu 4 jaar, in het hart van de woningmarkt van Parkstad Limburg. Wat hebben we allemaal bereikt? Op diverse fronten is vooruitgang geboekt, maar natuurlijk zijn nog de nodige verbeterlagen wenselijk. Niet voor niets heeft deze zelfevaluatie de titel 'Ken Jezelf' meegekregen, een verwijzing naar het Orakel van Delphi. Degene die zichzelf goed kent, weet waar zijn sterkten en zwakten liggen en kan op basis van deze kennis de beste strategie uitzetten. Zo werken wij bij Weller hard aan ons vermogen om gestructureerd te verbeteren.

Wij vinden dat we op de goede weg zijn en dat er voldoende potentieel is om het ingeslagen traject naar excellentie verder te volgen. Het zou prettig zijn en bovendien enorm motiverend werken voor alle Wellermannen en -vrouwen in onze organisatie, als deze overtuiging wordt onderstreept, waarbij ons tegelijkertijd een spiegel wordt voorgehouden. Een audittraject en externe erkenning in de vorm van een INK-verbetercertificaat bieden ons daarbij zeker een belangrijke steun in de rug.

28 januari 2008

Jack Gorgels
Hans Laudy

Directeur-Bestuurders
Weller



1. LEIDERSCHAP

1a. Richten

1. Oriëntatie op de omgeving

> Ontwikkelingen

Weller opereert in het hart van een dynamische omgeving; Parkstad Limburg is volop in beweging. Bij het formuleren van haar missie en visie heeft Weller zich laten inspireren door enkele dominante ontwikkelingen die in de regio, eigenlijk in de samenleving in het algemeen, spelen: de individualisering, informalisering, informatisering, internationalisering en intensivering. Kortom: de 5 i's. (zie bijlage 1)

Naast deze hoofdtrends zijn de demografische ontwikkelingen in Nederland en in het bijzonder in Parkstad Limburg sterk bepalend voor de koers van onze woningcorporatie. Er is geen uitgebreide analyse nodig om te kunnen concluderen dat Nederland sterk aan het *vergrijzen* is. Dat deze vergrijzing zal leiden tot een grotere behoefte aan voor ouderen geschikte woningen en bijbehorende dienstverlening, is evident.

De vergrijzing gaat gepaard met *ontgroening*: het aantal gezinnen en huishoudens met kinderen neemt af. Deze trend heeft grote gevolgen voor de woningmarkt en is tevens van invloed op het draagvlak voor onder meer onderwijs- en andere basisvoorzieningen.

Tegelijk daalt het aantal inwoners van Parkstad Limburg sinds 1997. In de regio is sprake van *bevolkingskrimp*. De verwachting is dat het aantal inwoners van Parkstad Limburg in 2035 ongeveer een vijfde lager is dan nu. Parkstad Limburg bijt in deze trend het spits af: de krimp doet zich in de regio eerder én sterker gelden dan in de rest van Nederland.

Tegelijk wordt een groei verwacht van het aantal huishoudens voor alleenstaanden: deze groep neemt nu al een derde van alle huishoudens voor zijn rekening en dat aantal zal nog verder toenemen in Nederland. Ook alleenstaanden willen een volwaardig huis voor zichzelf.

> Partners & Concurrenten

Het aantal partijen dat belang heeft bij de doelstellingen en het functioneren van Weller, de *stakeholders*, is groot.

Zo is Weller bij het realiseren van de strategische en operationele doelstellingen aangewezen op meerdere externe partijen. Wij maken daarbij onderscheid tussen horizontale en verticale partners. In bijlage 2 ziet u een overzicht en segmentatie van de stakeholders.

Verticale partners zijn leverancier van Weller: aannemers, makelaars, architecten, adviseurs etc.

- 1. Oriëntatie op de omgeving
- 2. Missie en visie
- 3. Positionering

Conclusies van de demografische ontwikkelingen in Parkstad Limburg voor Weller:

- De verwachting is dat de vergrijzing zich meer dan gemiddeld zal manifesteren binnen het klantenbestand van Weller. Naar schatting is nu 30% van de Wellerklanten ouder dan 65 jaar. In 2035 zou wel eens tegen de 50% van het aantal huishoudens tot de senioren categorie kunnen behoren.
- Er moet rekening worden gehouden met een beperkte benodigde groei van de woningbehoefte tot 2015. De uitbreidingscapaciteit is zodoende beperkt.
- De maatschappelijke behoefte aan levensloopbestendige woningen en zorgwoningen is groot. Ook het huidige klantenbestand van Weller kent relatief veel bewoners met een toenemende zorgvraag.
- Vanaf 2015 is een sterke krimp van het aantal corporatiewoningen in Parkstad Limburg nodig. Rekening houdend met wat andere corporaties en de markt doen, zal Weller handelen in de lijn van de afnemende vraag naar woningen.
- Het aantal kinderen in wijken en buurten neemt af. Veel scholen worden als gevolg hiervan samengevoegd en dat biedt kansen voor de ontwikkeling van brede scholen.

Horizontale partners maken zich sterk voor dezelfde klant als Weller en zijn vaak ook actief in dezelfde wijken en buurten. Tot deze categorie behoren o.a. de lokale overheden, zorginstellingen, onderwijs, welzijnsinstellingen, wijkorganisaties en politie. *Concurrentie* is er natuurlijk ook, voornamelijk vanuit de hoek van projectontwikkelaars, zorgaanbieders, commerciële verhuurders en andere woningcorporaties.

De lijst stakeholders wordt afgesloten met de partijen aan wie Weller formeel verantwoording moet afleggen: de in- en externe toezichthouders, onder wie de Raad van Commissarissen, het ministerie van VROM, het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Tot slot behoort ook de *pers* tot de stakeholders.

> Wetgeving

Het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) vormt het wettelijke kader voor het functioneren van de woningcorporaties in Nederland. Het beschrijft de terreinen waarop de corporaties actief mogen zijn en de toelatingseisen om een woningcorporatie te kunnen worden. Verder regelt het besluit zaken zoals het toezicht door de minister en de verplichting tot het opstellen van een jaarrekening, jaarverslag en volkshuisvestingsverslag. Het BBSH noemt zes prestatievelden waarop een corporatie, dus ook Weller, verantwoordelijkheid draagt:

- het bieden van passende huisvesting voor de doelgroep,
- het kwalitatief in stand houden van het woningbezit,
- het betrekken van bewoners bij beleid en beheer,
- waarborging van de financiële continuïteit,
- het bevorderen van de leefbaarheid in wijken en buurten,
- het leveren van een actieve bijdrage aan de combinatie wonen en zorg.

In 2007 is de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) ingevoerd in Nederland. Deze wet regelt dat de beleidsverantwoordelijkheid voor het inrichten van maatschappelijke ondersteuning bij gemeenten ligt en dat verantwoording daarover aan de burger moet worden afgelegd. Indirect wordt ook Weller met de Wmo geconfronteerd. Burgers die aanspraak doen op de Wmo zijn, vanwege hun sociaal-economische profiel, vaak immers (toekomstige) klant van de woningcorporatie.



> Overige omgevingsfactoren

Maatschappelijke transparantie

Over de positie van woningcorporaties wordt op dit moment in Nederland een fundamenteel debat gevoerd. In kringen van politiek en overheidsbeleid is er onvrede over de maatschappelijke prestaties en de inzet van het steeds omvangrijkere maatschappelijk vermogen. Van individuele corporaties wordt steeds meer een transparante werkwijze verwacht. Dat wil zeggen dat zij meer expliciet inzicht moeten geven in hun (maatschappelijke) prestaties, en ook meer ruimte moeten bieden voor maatschappelijke invloed (vooraf) op de beleidskeuzes.

Vermaatschappelijking zorg

Het geheel van veranderingen dat noodzakelijk is om ervoor te zorgen dat mensen met beperkingen zelfstandig kunnen wonen en aan de samenleving kunnen deelnemen, wordt ook wel ‘vermaatschappelijking van de zorg’ genoemd. Het is een breed begrip, want het betekent méér dan dat er buiten de muren van de intramurale voorzieningen adequate zorg moet worden geboden. Het is óók de bedoeling dat deze doelgroep in de eigen woonbuurt toegang heeft of krijgt tot algemene voorzieningen op het terrein van wonen, vervoer, onderwijs en werk of dagbesteding. Betrokken partijen, inclusief de woningcorporaties, gaan hiervoor een samenhangend aanbod creëren op wijk- of buurtniveau.

ICT en organisatie

De manier waarop mensen en ketens samenwerken, verandert ingrijpend door de nieuwe mogelijkheden op het gebied van informatievoorziening. ICT treedt hierbij op als vormgever en gangmaker en is zo een belangrijke factor voor de transformatie van de organisatie. De rol van informatievoorziening kan hierbij als ‘kantelend’ worden getypeerd; van ondersteunend instrument verschuift de informatievoorziening naar de strategische en inhoudelijke kern van de corporatie.

ICT en de woning:

Zorgtaken, communicatie, ontspanning en andere huiselijke bezigheden, geleverd door of via elektronica en netwerken, worden door ICT gemakkelijker en toegankelijker gemaakt. De verwachting is dat de vraag naar elektronische toepassingen in de woning om functies te besturen (verwarmen, ventileren, verlichten, etc.) en diensten uit de woonomgeving te gebruiken, (alarmeren, telefoneren, televisie kijken, etc.) de komende jaren fors zal groeien.

ICT en klantenkennis: ICT maakt het in toenemende mate mogelijk om kennis over de klant te verzamelen. Data over klantgroepen kunnen met behulp van ICT vrij eenvoudig worden geordend, bewerkt, geanalyseerd en geïnterpreteerd. Zo ontstaat een ‘datawarehouse’ waarvan de input afkomstig is uit primaire bedrijfssystemen (ERP) en externe bronnen. De trend is niet te stoppen: kennistechnologie wordt ook bij woningcorporaties steeds meer een strategisch instrument ter ondersteuning van adequaat relatiebeheer.

Conclusies van de trends voor Weller:

- Streven naar meer transparantie richting stakeholders over doen en laten van de corporatie, ook beleidsbeïnvloeding vooraf.
- Meer toepassingen van ICT voor relatiebeheer (klantenkennis) en in de woning (domotica).
- Anticiperen op de ontwikkelingen met betrekking tot de Wet maatschappelijke ondersteuning.
- Met vastgoed en dienstverlening (bv. gemaksdiensten) reageren op de vermaatschappelijking van de zorg.

De oriëntatie op relevante omgevingsfactoren en trends is de belangrijkste inspiratiebron voor het bepalen van wat of wie Weller wil zijn en waarvoor wij willen gaan! Dit is uitgewerkt in de missie en visie.

2. Missie en visie

‘Een corporatie waar muziek in zit’. Dit is de titel van het document waarin Weller in januari 2003 haar missie en visie presenteerde. Een jaar vóór de fusie op 1 januari 2004 ontstond zo al een duidelijk en ‘muzikaal’ beeld over de koers die Weller in grote lijnen wilde gaan varen. Wij beschouwen de fusiecorporatie als een orkest waarin alle individuele muzikanten in onderlinge samenhang en harmonie een compositie ten gehore brengen. Zoals muzikanten gezamenlijk een orkest vormen, maken onze medewerkers de organisatie.

Ze zijn ons belangrijkste kapitaal: creatief, innovatief, dienstbaar, leergierig én ze houden van mensen. Eigenschappen die niet misstaan in een groots orkest. En evenmin bij een woningcorporatie met een sociaal en maatschappelijk doel!

De missie van Weller:

Weller stelt de individuele klant centraal, biedt deze zekerheid en keuzevrijheid en garandeert samen met partners een optimale woonbeleving. Verantwoordelijkheid voor mens, milieu en maatschappij zijn hierbij vanzelfsprekend.

In de missie spelen drie thema's een hoofdrol:

> De individuele klant

Het leveren van toegevoegde waarde aan de individuele klant staat voorop bij alles wat Weller doet! Uitblinken in klantpartnerschap is ons leidend principe! Om deze doelstelling waar te kunnen maken willen wij met elke individuele klant een nauwe én langdurige band opbouwen. Een relatie die stoelt op wederzijds vertrouwen én op kwaliteit. De specifieke wensen van de klant vormen steeds opnieuw het uitgangspunt van onze dienstverlening; het bieden van maatwerk en keuzevrijheid zijn de belangrijkste randvoorwaarden. Het eventuele probleem van de klant moet worden opgelost, snel en vakkundig. Daarom hebben de medewerkers die veel met de klant van doen hebben, de relatiebeheerders, veel zelfstandige beslissingsbevoegdheid. Samen met de klant geven zij vorm aan de open Wellercultuur waarin signalen uit de markt leiden tot wijzigingen in de dienstverlening en het productenpalet. Kortom: de klant is 'co-maker'.

> Samen met partners

Weller werkt meer in ketens dan vanuit een solitaire aanpak. Dit, met het oog op het creëren van meerwaarde voor de klant. Ketens willen verantwoordelijkheden, die over autonome organisaties zijn verdeeld, verbinden tot een sluitend en werkend geheel voor de klant. De ketenpartners stemmen af en formuleren een ketendoel. Waar nodig en wenselijk vervult Weller in deze samenwerking een initiërende en regisserende rol.

Bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van gebiedsgerichte Masterplannen, waarbij Weller samen met overheid en partners een visie op de inrichting van een woongebied en/of dienstverleningsconcept uitzet. Het gaat hierbij om intensieve samenwerkingsvormen waarvoor naast een heldere kijk op de toekomst ook de bereidheid aanwezig moet zijn om (duurzame) relaties op te bouwen met leveranciers.

Het uitvoeren van de missie moet leiden tot:

- meerwaarde voor de klant
- meerwaarde voor de maatschappij
- meerwaarde voor de medewerkers
- meerwaarde voor de leveranciers
- gezonde financiële positie
- voldoen aan BBSH en overige wetgeving

> Een optimale woonbeleving

Woonbeleving is een complex geheel van unieke persoonlijke woonervaringen. Het begrip wordt per individu 'gevuld' met factoren, zoals sociale contacten, behoefte aan vrijheid, zelfstandigheid, een rustige omgeving, ruimte voor ontmoeting, verzorging, prettige mensen om je heen, levendigheid van de buurt, goede buurtvoorzieningen en kwaliteit en comfort van de woning. De wens van Weller om 'sterk' te zijn in buurten is het equivalent van de optimale woonbeleving. Sterk zijn in buurten voegt waarde toe aan het woongenot en de leefbaarheid van wijken waar Wellerklanten wonen. Een basisvoorwaarde! Wij geven invulling aan deze doelstelling door een stevige positie te verwerven in de diverse wijken en buurten, mede via de beschikbare en te transformeren vastgoedportefeuille, maar ook door actieve participatie in lokale netwerken. Masterplannen zijn hier behulpzaam.

Communicatie over de missie en visie:

Belangrijke informatie over de missie en visie van Weller wordt structureel met de stakeholders gedeeld en nader toegelicht.

- De klant wordt op de hoogte gesteld in interactie met de Huurdersfederatie en via Wellermagazine
- De maatschappelijke omgeving krijgt informatie via persberichten en Wellerenco.
- Het personeel wordt op de hoogte gehouden via het werkoverleg, het WellerUurtje en de personele jaarplancycclus.
- De partners krijgen informatie tijdens jaarlijkse interactieve bijeenkomsten (met horizontale en verticale partners) en Wellerenco.

3. Positionering

Weller bedient twee verschillende klantsegmenten die in het verlengde van elkaar liggen. Enerzijds is de dienstverlening direct gericht op de bewoner cq. woonconsument (B2C). Tegelijkertijd is de 'B2B' een in omvang toenemend vraagsegment: dit zijn de veelal horizontale partners in de maatschappelijke sector, zoals lokale overheden en organisaties die actief zijn op het gebied van zorg, welzijn en onderwijs. Deze partners bedienen vaak de gelijke klant als Weller; het bewerken van dit B2B-segment komt dan ook direct dan wel indirect ook ten goede aan de Wellerklant. Deze positionering leidt tot de volgende product/marktcombinatie:

	vastgoed	dienstverlening
B2C bewoners / woonconsumenten	> Woningen > Maatschappelijk vastgoed > Openbare Infrastructuur	> Woonservice > Verhuisservice > Energie > Mobiliteit
B2B zorg, welzijn, gemeente, onderwijs, maatschappelijke dienstverlening, detailhandel	> Winkels / kantoren > Maatschappelijk vastgoed > Brede maatschappelijke voorzieningen/ scholen > (Openbare) Infrastructuur	> Projectontwikkeling > Gebouwenexploitatie > Gebouwenservice > Full domestic services > Energie

De markt van Weller is geografisch afgebakend, wat wil zeggen dat wij actief zijn in een aantal stadsdelen in Parkstad Limburg. Het marktaandeel in de huursector is gemiddeld genomen 37%.

1b. Inrichten

1. Resultaatgebieden

Het concretiseren van de missie en visie betekent dat Weller prestaties moet leveren binnen een aantal resultaatgebieden. Deze zijn afgeleid van het INK-managementmodel, aangevuld met financiën, het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) en andere wetgeving.

1. Resultaatgebieden
2. Wellerkwaliteit
3. Cultuur
4. Klanten- en ondersteunende teams
5. Projectmatig werken
6. Inrichten met partners

RESULTAATGEBIEDEN

Meerwaarde voor de Klant

- Tevreden klant,
- Klantenpartnerschap,
- Werken aan een wooncarrière voor elke klant (langetermijnrelatie),
- Maatwerk en keuzevrijheid,
- Gemaksdiensten, mobiliteit, eigen relatiebeheerder.

Meerwaarde voor de Maatschappij

- Huisvesting van de primaire doelgroep en zwakkeren op de woningmarkt,
- Een grote ambitie als het gaat om resultaten die extra meerwaarde voor de samenleving opleveren, bijv. op het gebied van mobiliteit, sociale activering, welzijn en zorg,
- Tevreden horizontale partners die de Wellermisssie begrijpen, daaraan bijdragen en zo ook invloed krijgen op beleidskeuzes,
- Innovatie op het gebied van integrale gebiedsontwikkeling (Masterplannen), leefbaarheid en milieu.

Meerwaarde voor de Medewerkers

- Tevreden medewerkers die handelen volgens de missie met een klantgerichte attitude en werkwijze,
- Kernwaarden medewerkers: lef, houden van mensen, maatwerk en keuzevrijheid,
- Kennisdeling (in- en extern).

Meerwaarde voor Leveranciers

- Tevreden leveranciers die handelen volgens de missie met een klantgerichte attitude en werkwijze,
- Werken met 'preferred suppliers' waarmee een langetermijnrelatie wordt opgebouwd.

Financiën

- Behalen van de financiële doelstellingen.

BBSH & Wetgeving

- Voldoen aan BBSH & wetgeving.

Voor elk veld zijn maatstaven vastgesteld c.q. in ontwikkeling. Ook zijn inmiddels voor ieder resultaatgebied meetinstrumenten ingezet en vinden met betrokkenen evaluaties plaats. Het managementinformatiesysteem (kwartaalrapportages) levert sturingsinformatie over de verschillende resultaatgebieden. In de 'Balanced Score Card', die bij Weller nog in ontwikkeling is, zijn ten slotte de maatstaven en normen op financieel en niet-financieel gebied opgenomen in relatie tot de uiteindelijke realisatie van de doelen.

2. Wellerkwaliteit

Een goed besturingsconcept of managementmodel moet houvast bieden, maar mag wat ons betreft geen strak keurslijf vormen. Eigen initiatief heeft ruimte nodig. Weller hanteert al vanaf het fusiemoment het INK-managementmodel als gemeenschappelijk referentiekader, omdat dit model goed bij onze uitgangspunten past. Het gedachtegoed van het INK is daarbij onder de noemer *Wellerkwaliteit* van een eigen karakter voorzien.

Wellerkwaliteit representeert een cultuur waarin de leden van de organisatie voor meerdere 'kwaliteiten' staan:

- Wij willen voldoen aan de verwachtingen van de klant.
- Waar dat maar mogelijk is willen wij de verwachtingen van de klant overtreffen.
- Weller is een lerende organisatie, dat wil zeggen dat de 'Plan-Do-Check-Act-cyclus' (PDCA) consequent wordt gehanteerd: jaarlijkse zelfevaluaties, positiebepalingen en verbeterplannen zijn kenmerkend voor de Wellerkwaliteit. Dat geldt ook voor de wijze waarop wij beleid maken. De organisatie- en resultaatgebieden leveren de structuur en inspiratie voor beleidsplannen, jaarplannen, teamplannen, risicoanalyses en resultaatmetingen.

3. Cultuur

De attitude van de organisatie oftewel de bedrijfscultuur van Weller is een kritische succesfactor. *Cultuur* bepaalt de sfeer, de motivatie en houding binnen het bedrijf, en is daarmee verklarend voor succes. De cultuur van Weller kan worden samengevat als missie- en klantgedreven, flexibel én gericht op open communicatie en een transparante in- en externe samenwerking. Cultuurverandering is een langdurig proces en niet op alle fronten even gemakkelijk te beïnvloeden. Om 'grip' te krijgen op de cultuur draagt de leiding daarom zelf een aantal centrale maatstaven of kernwaarden uit. Dit zijn vooral het ondernemen met lef, het houden van mensen en het bieden van maatwerk en keuzevrijheid. Voor elke medewerker is ruimte voor eigen creativiteit!

4. Klantenteams en Ondersteunende teams

Om de in de missie en visie gekozen richting te kunnen inslaan, zijn de organisatiestructuur en -cultuur ingericht op de vastgestelde koers. Zo wordt de huidige organisatie van Weller gekenmerkt door een platte, lerende, zelfsturende en flexibele structuur. Hierin opereren vijf geografisch georiënteerde *klantenteams* die verantwoordelijk zijn voor alle klantzaken in een gebied en geleid worden door een teammanager, een 'playing captain'. Aan elke klant is vervolgens een persoonlijke *relatiebeheerder* toegewezen. Door deze structuur zijn de medewerkers herkenbaar voor de klant en kunnen voorwaarden worden gecreëerd voor het leveren van maatwerk. De relatiebeheerders vervullen binnen het klantenteam generalistische taken en zijn multi-inzetbaar.

De organisatie bestaat naast de klantenteams verder uit de *ondersteunende diensten*:

- Wellerteam Vastgoedontwikkeling,
- Wellerteam Financiën/ICT,
- Wellerteam Advies,
- Bestuurs- en directiesecretariaat,
- Wellerteam Registratie.

Zie bijlage 3 voor het organogram van Weller.

5. Projectmatig werken

Projectmatig werken is sinds 2005 een vast discipline binnen de werkorganisatie van Weller. De werkwijze biedt een effectieve aanpak die verbeterprocessen en vastgoedontwikkeling ondersteunt. Bij projectmatig werken gaat het om het bereiken van een tevoren vastgelegd resultaat langs een aantal processtappen. Daartoe wordt planmatig te werk gegaan. Een opdrachtgever en een projectleider zijn verantwoordelijk voor de uitvoering op basis van een schriftelijke projectopdracht. De projectleider geeft daarnaast ook leiding aan de cross-functionele projectgroep, de mensen die het project uitvoeren.

Bij veel projecten, met name bij gebiedsontwikkeling, zijn ook externe partners betrokken. Bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van Masterplannen. Het ketendoel wordt dan door én met de partners in een vroeg stadium vastgesteld in een samenwerkingsovereenkomst of een PPS-contract.

6. Inrichten met partners

Het doel om samen met horizontale en verticale partners een optimale woonbeleving te garanderen, betekent dat er ook samen gezocht moet worden naar een passende structuur voor de externe samenwerking. De organisatiestructuur van Weller kan wat dat betreft worden beschouwd als een open systeem waarin, afhankelijk van de ambitie en het project, partners aanschuiven. Bij de ontwikkeling en uitvoering van Masterplannen voor de stadsdelen wordt steeds samen met partners een (project)organisatie ingericht.

1c. Verrichten

1. Overleg

Overleg vindt bij Weller voor een deel in een informele omgeving plaats. Bij de koffieautomaat of tijdens een ontmoeting op de gang wordt kennis uitgewisseld en het komt zelfs voor dat in dit informele circuit over een bepaald onderwerp de koers wordt bepaald. Soms moeten immers snel besluiten genomen worden die niet kunnen wachten op de formele overlegvormen.

In de vaste overlegvormen bespreken en delen de leiding en medewerkers op basis van tweerichtingsverkeer strategische en operationele issues met elkaar. Deze overlegvormen zijn:

- MT en MT-plus overleg (periodiek),
- Welleruurtje (ieder kwartaal),
- Afdelingsoverleg,
- Overleg met OR.

- 1. Overleg
 - 2. Openheid
 - 3. Externe oriëntatie

De directeur-bestuurders van Weller zijn binnen de context van projectmatig werken sterk betrokken bij vastgoedontwikkeling. Zij participeren bovendien in verschillende projecten en zijn persoonlijk betrokken bij de 'corebusiness' van het bedrijf. Netwerkvorming en projectmatig werken worden door de leiding krachtig opgepakt.

De leiding van Weller draagt bewust verantwoordelijkheden over. Dit gebeurt 'in de lijn' via het managementteam. Bij projecten wordt gewerkt met projectopdrachten (voorbeeld bijlage 4) waarin de taken van de opdrachtgever (directie of manager) en die van de projectleider goed worden afgebakend.

Wanneer ook ketenpartners aan het project deelnemen, krijgen de projectleider en/of relatiebeheerders optimale speelruimte -in de zin van budget en tijd- om in dit netwerk te kunnen functioneren.

De effectiviteit van leiderschap wordt via het periodieke 'Medewerkerstevredenheidsonderzoek' geëvalueerd. Aspecten die daarbij aan de orde komen zijn o.a.:

- voorbeeldgedrag,
- het nakomen van afspraken,
- het stimuleren van talenten,
- het openstaan voor ideeën.

De uitkomsten van deze metingen worden breed in de organisatie gecommuniceerd en op managementniveau meegenomen in verbetertrajecten. Waar nodig participeert de leiding in de verbeterteams. Daarnaast wordt in de diverse overlegvormen en plenaire bijeenkomsten gestimuleerd dat de relatie tussen de collega's en de buitenwereld volgens een vastgestelde gedragscode vorm en inhoud dient te krijgen. Deze code die van toepassing is op personeel, bestuur en Raad van Commissarissen is vastgelegd in een 'Conduct of Behaviour' (2004). Hierin staan de richtlijnen met betrekking tot de omgang met klanten, leveranciers, collega's en bedrijfseigendommen.



2. Openheid

Bij de directeur-bestuurders van Weller staan de deuren altijd open, een teken dat zij zich in letterlijke zin toegankelijk opstellen naar de medewerkers. De leiding straalt op die manier uit dat zij ontvankelijk is voor adviezen en meningen. Ook op informele momenten is er betrokkenheid, bijvoorbeeld door in de bedrijfskantine aan te schuiven bij de lunch en door een actieve deelname aan 'Wellerdagen' en andere activiteiten. De directie doet gewoon mee, staat open voor initiatieven vanuit de werkvloer en is sterk geïnteresseerd in het wel en wee, óók in de privé-situatie, van de medewerker.

3. Externe oriëntatie

De directeur-bestuurders van Weller maken deel uit van verschillende lokale, regionale en landelijke netwerken. Zij tonen zo hun betrokkenheid bij de maatschappij en brengen tegelijk opgedane (netwerk)kennis actief bij hun werkorganisatie onder de aandacht. Het valt in dit kader op dat de directeur-bestuurders ook vaker worden uitgenodigd om deel te nemen aan belangrijke lokale en regionale beslistafels op het gebied van volkshuisvesting en woonbeleid.

2. STRATEGIE EN BELEID

2a. Oriënteren

Weller past in- en externe informatie toe bij de ontwikkeling van strategie en beleid. Naast het wettelijke kader (BBSH) zijn er zeven belangrijke bronnen:

1. SWOT-analyse

Ten behoeve van het opstellen van het 'Strategisch Beleidsplan 2006-2011' heeft Weller in 2005 een SWOT-analyse uitgevoerd. Sleutelfiguren uit de organisatie hebben zich gebogen over zowel de belangrijkste kansen en bedreigingen als de sterke en zwakke kanten van de woningcorporatie. Medio 2008 zal de analyse worden geactualiseerd.

1. SWOT-analyse
2. INK-positiebepalingen (Wellerkwaliteit)
3. Signalen en input van klanten > medewerkers > de keten
4. Risicoanalyse
5. Interne kennisystemen
6. Lekker Thuis in Parkstad en Regionale Woonvisie
7. Benchmarking

2. INK-positiebepalingen (Wellerkwaliteit)

In oktober 2004 is gestart met het uitvoeren van positiebepalingen op basis van het INK-managementmodel. Deze jaarlijkse zelfevaluaties, die ingebakken zijn in de Wellerbeleidscyclus, leveren significant veel input op voor verbetertrajecten, jaarplannen en begroting.

3. Signalen van klanten, medewerkers en keten

Op individueel niveau -in dialoog met de klant - worden (klant)signalen 'ter plekke' meegenomen voor productverbetering. Daarnaast wordt ook structureel naar de mening van klanten gevraagd over de output van de belangrijkste dienstverleningprocessen, o.a. door middel van telefonisch onderzoek. In diverse stadsdelen waar Weller actief is wordt intensief overleg gevoerd met bewonerscommissies, flatcommissies, huurderkoepels, huurderbelangenvereniging en andere groeperingen die het belang van de huurder dienen en als spreekbuis fungeren richting verhuurder. Weller gebruikt de signalen uit dit overleg bij het verbeteren van de dienstverlening en het bevorderen van de woonkwaliteit in de buurt. Kortom: het bieden van maatwerk.

Ook de mening en kennis van de eigen medewerkers is van grote waarde. Hun inbreng bestaat naast het periodieke 'Medewerkerstevredenheidsonderzoek' uit actieve deelname in verbetergroepen en werkgroepen. Immers, als geen ander staan de klantenteams in onze organisatie dicht bij 'de klant'. Zij kennen de woningvoorraad en de buurt/wijk waarin ze werkzaam zijn. Hun praktijkervaringen en klantenkennis worden dan ook expliciet en op een interactieve wijze meegenomen in de beleidsvoering, bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van een vastgoedstrategie.

Ten slotte levert het actief opzoeken van feedback bij ketenpartners bruikbare informatie op voor (het bijstellen van) beleid. Onderzoek naar de waardering van en het uitwisselen van kennis met partners staat bij Weller hoog op de agenda. Zowel bij horizontale als verticale partners wordt daarom met regelmaat actief gesondeerd naar wat zij vinden van het beleid van Weller én van Weller als partner.

4. Risicoanalyse

In het najaar van 2006 heeft een organisatiebrede risicoanalyse plaatsgevonden (uitvoering: Twynstra Gudde). De analyse (RISMAN-methode) betreft een inventarisatie van mogelijke bedreigingen die ervoor kunnen zorgen dat Weller de organisatiedoelstellingen niet haalt, en maatregelen waarmee wij bedreigingen, indien mogelijk, proactief kunnen beheersen. De risicoanalyse is 'opgehangen' aan de INK-systematiek en enkele verbeterpunten zijn al meegenomen in de jaarplannen. Risicomanagement bevindt zich bij Weller nog in de implementatiefase.

5. Interne kennissystemen

Weller werkt aan de ontwikkeling van Business Intelligence-tools gebaseerd op datawarehousing en een verdere strategische inbedding van ICT in de organisatie. Voortdurend is er aandacht voor kennisontwikkeling en innovatie. Zo hebben wij eind 2006 in het kader van kennisintegratie een BI-tool (Kompas/Business Objects) geïntroduceerd.

6. Lekker thuis in Parkstad en Regionale woonvisie

In 'Lekker thuis in Parkstad Limburg; Regionale visie op het wonen en de woonmilieus in Parkstad Limburg' (2004) wordt een regionale visie beschreven op het huidige en toekomstige wonen in Parkstad Limburg. Dit beleidsdocument is onderlegger voor het bepalen van de gewenste woonmilieus in het werkgebied, alsook van de vastgoedstrategie en het uitvoeringsprogramma van Weller.

De Parkstad Raad heeft vervolgens in 2006 de 'Regionale Woonvisie' vastgesteld. Deze visie bevat een woningmarktanalyse en een op de markt afgestemd regionaal woningbouwprogramma en is daardoor één van de belangrijkste hoekstenen van de vastgoedstrategie in de regio. Minstens zo belangrijk is dat de visie tot stand is gekomen in samenwerking met het rijk, de provincie, de gemeenten, de woningcorporaties en de projectontwikkelaars. Ook bij de uitwerking van de visie blijven deze partijen samenwerken.



7. Benchmarking

Vergelijking in de branche wordt bij Weller in beginsel niet prominent als input voor beleid toegepast. Dit heeft enerzijds te maken met het unieke karakter van het werkgebied maar ook met onze sterke wens om 'niet tot de mainstream te willen behoren'. Niettemin bekijken wij voorkomende benchmarks kritisch, waar mogelijk kan dit immers tot bruikbare conclusies leiden. Een voorbeeld hiervan zijn de publicaties van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) onder de noemer 'Corporaties in Perspectief'. Hierin wordt een veelheid van outputvariabelen op eigen corporatieniveau afgezet tegen landelijke gegevens en die van referentiegroepen. Vanzelfsprekend zijn wij ook nieuwsgierig naar wat andere woningcorporaties doen. Een andere belangrijke informatiebron is www.aedesnet.nl.

2b. Creëren

1. Beleidsontwikkeling bij Weller

Bij Weller ontstaat *beleidsontwikkeling* voor een deel vanuit de praktijk en spontane initiatieven van klantenteams en medewerkers op de werkvloer. Door dingen te doen en concreet in een wijk of buurt uit te proberen ontstaan voorbeelden, modellen en werkwijzen die als zij succesvol zijn, door een deel of de gehele organisatie worden overgenomen. Het ontwikkelen van beleid en strategie is daarnaast een samenspel tussen de directeur-bestuurders en het MT-plus als adviesorgaan. Dit MT-plus bestaat uit de teammanagers en enkele adviseurs die vaak ook projectleider zijn. De adviseurs geven binnen de context van de missie en visie hun advies, zij stemmen af met het MT-plus waarna de directeur-bestuurders een besluit nemen. Deze werkwijze geldt ook voor de proceseigenaren die verbetergroepen leiden en ook adviezen opstellen. Deze proceseigenaren maken eveneens deel uit van het MT-plus.

Vaak is het noodzakelijk om beleid en plannen af te stemmen met externe partners, vooral bij product- en gebiedsontwikkeling. Dit gebeurt in project- of stuurgroepen of in periodiek overleg met de gemeente. De afdeling Vastgoedontwikkeling stuurt de gebiedsontwikkeling aan en betreft daarbij de klantenteams die in het betreffende gebied actief zijn. Een andere partner die regelmatig uitgenodigd wordt om over beleidsvraagstukken van gedachten te wisselen is de Huurdersfederatie; aan hun inbreng wordt veel belang gehecht. En ook de Ondernemingsraad wordt altijd al in een vroegtijdig stadium bij de beleidsvorming betrokken; de raad is bovendien onderhandelingspartner bij arbeidsvoorwaarden. Tot slot dragen de relatiebeheerders een steentje bij aan diverse verbetertrajecten.

- 1. Beleidsontwikkeling bij Weller
- 2. Strategisch beleidsplan 2006-2011



2. Strategisch beleidsplan 2006-2011

Het in 2005 opgestelde Strategisch beleidsplan 2006-2011 is een concretisering van de missie en visie. Uitgangspunt van het plan is de eerder in dit rapport genoemde SWOT-analyse waarbij gebruik is gemaakt van de INK-velden. Per hoofdstuk is een vaste onderverdeling gemaakt:

- huidige situatie,
- gewenste situatie (doelstellingen),
- hoe gewenste situatie bereiken.

Voor elke doelstelling zijn vervolgens kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en normen geformuleerd. Factoren die bepalend zijn voor het behalen van de organisatiedoelen op langere termijn - de per taakveld genoemde strategische doelen - en die verbonden zijn aan de missie van de organisatie, worden Kritische Succesfactoren (KSF's) genoemd. Om te bepalen of aan de eisen van een succesbepalende factor wordt voldaan, moeten de feitelijke prestaties worden gemeten. Dit gebeurt met behulp van een set van Prestatie-Indicatoren (PI's). Aan elke prestatie-indicator wordt een norm gekoppeld, die als meetbare target fungeert.

De belangrijkste strategische doelstellingen uit het Strategisch Beleidsplan 2006-2011 zijn:

LEIDERSCHAP

Structuur en cultuur worden door inspirerend en motiverend leiderschap adequaat afgestemd op de missie.

STRATEGIE EN BELEID

- Het leveren van toegevoegde waarde aan de klant.
- Het optimaliseren van de collectieve woonbeleving.
- Zorg dragen voor een goede ketenintegratie.

MANAGEMENT VAN MEDEWERKERS

Het in dienst hebben en houden van goed opgeleide en intrinsiek gemotiveerde medewerkers, met een klantgerichte attitude en werkwijze.

MANAGEMENT VAN MIDDELEN

- **Relatiebeheer**
Investeren in langetermijnrelaties, door het bieden van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening, woningen en woonmilieus passend bij iedere levensfase van de klant.
- **Vastgoedontwikkeling**
Het nastreven en ontwikkelen van een vastgoedportefeuille en -strategie die zijn afgestemd op demografische ontwikkelingen, markttrends en maatschappelijk ondernemerschap met het oog op het realiseren van optimale woonbeleving.
- **Financiën**
Het waarborgen van financiële continuïteit op korte en lange termijn.

ICT

Een ICT-strategie en -systeem afgestemd op een optimale klantrelatie, efficiënte bedrijfsvoering en externe integratie.

PROCESSEN

Vitale processen zijn inzichtelijk gemaakt, ingericht en worden beheerst volgens heldere criteria:

- ruimte voor innovatie,
- afstemming met ketenpartners,
- flexibiliteit.

WAARDERING DOOR MEDEWERKERS

Het vergroten van de waardering van de medewerkers voor Weller als organisatie en werkgever.

WAARDERING DOOR KLANTEN EN LEVERANCIERS

- Voldoen aan of overtreffen van de verwachtingen bij de klant, met bijzondere aandacht voor betrouwbaarheid, keuzevrijheid en maatwerk.
- Voldoen aan of overtreffen van de verwachtingen bij de leverancier, met bijzondere aandacht voor betrouwbaarheid, transparantie en samenwerking.

WAARDERING DOOR MAATSCHAPPIJ

Het continu borgen, dan wel (opnieuw) verdienen van waardering door de maatschappij.

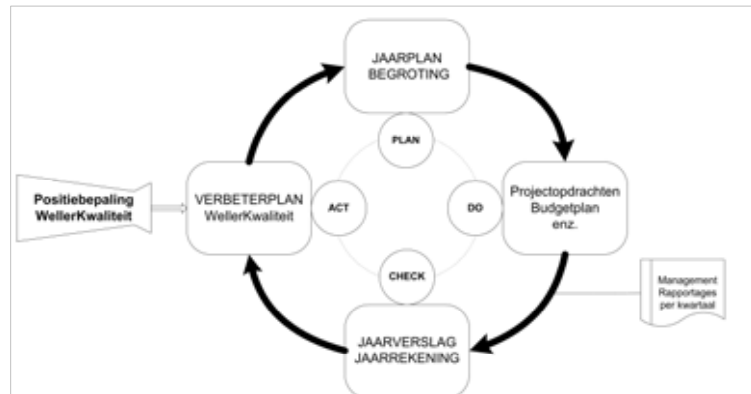
EINDRESULTATEN: INTERNE EN EXTERNE TOEZICHTHOUDERS

Weller voldoet in ruime mate aan het legitimatievraagstuk ten aanzien van externe en interne toezichthouders.

2c. Implementeren

1. Beleidscyclus

Het in 2005 opgestelde 'Strategisch Beleidsplan 2006-2011' fungeert als grondslag voor beleid voor specifieke onderwerpen, zoals HRM en Communicatie, het jaarplan en de jaarbegroting. Een vertaling van het jaarplan komt terug in teamplannen, budgetten en projectopdrachten. De teamplannen leveren actiepunten op die op individueel niveau met de medewerker worden afgestemd in de vorm van resultaatgerichte jaarafspraken. Dit proces maakt deel uit van de personele jaarplancyclus. Projectopdrachten (meestal gerelateerd aan vastgoedprojecten) zorgen voor afstemming tussen interne opdrachtgever en opdrachtnemer. Verdere borging vindt plaats door middel van tussentijdse beslisdocumenten.



De kwartaalrapportages (meest recente versie: bijlage 5) bestaande uit de 'Roadmap', financiële analyses, de 'Stoplichtrapportage' en overige managementinformatie bewaken het beleid en de voortgang ervan. In de jaarrekening en het jaarverslag worden de gestelde doelstellingen geëvalueerd, waarbij tegelijkertijd vooruit wordt gekeken naar het volgende jaarplan en dus ook de volgende begroting. Een jaarlijkse INK-positiebepaling (*Wellerkwaliteit*) en het daaraan gekoppelde verbeterplan leveren eveneens een bijdrage aan de bepaling van het nieuwe jaarbeleid.

De INK-velden vormen de basis voor de structuur van het genoemde beleidsdocument, zodat de beleidscyclus aansluit bij de door Weller gekozen resultaatgebieden; zie ook de paragraaf 'leiderschap' op pagina 11. In de Balanced Score Card (BSC) worden de jaarnormen en de realisatie vervolgens op compacte wijze met elkaar geconfronteerd waarbij het streven is de verschillende sleutelrelaties op elkaar af te stemmen. Hierbij zijn de resultaatgebieden vertaald naar de vier BSC-perspectieven: Klant en markt, innovatie, intern en financiën. De totale performance van Weller is in de BSC teruggebracht tot een compacte set van 21 prestatie-indicatoren.

De beleidscyclus bestaat daarmee uit:

- Strategisch Beleidsplan (vijf jaar doorlooptijd),
- Jaarplan | Jaarbegroting, Jaarverslag | Jaarrekening en Balanced Score Card,
- Teamplannen (op afdelingsniveau) en MT-plus-plan,
- Individuele jaarafspraken (onderdeel van Personele Jaarplancyclus).

De beleidscyclus is schematisch weergegeven in bijlage 6

1. Beleidscyclus

2. Communicatie van beleid en strategie

2. Communicatie van beleid en strategie

Informatie over het beleid en de strategie van Weller wordt structureel met stakeholders gedeeld en nader toegelicht.

- De klant wordt geïnformeerd in interactie met Huurdersfederatie en via Wellermagazine.
- De maatschappij wordt op de hoogte gehouden via persberichten en Wellerenco.
- Communicatie met het personeel vindt o.a. plaats in het werkoverleg, WellerUurtje en de personele jaarplancyclus.
- De partners blijven op de hoogte door middel van jaarlijkse interactieve bijeenkomsten (met horizontale en verticale partners) en via Wellerenco.



3. MANAGEMENT VAN MEDEWERKERS

3a. Organiseren

1. HRM-beleid

Het HRM-beleid van Weller is vastgelegd in de 'Mantelnotitie HRM: management van menselijk talent' (2006). Met dit beleid willen wij het aanwezige talent in de organisatie maximaal benutten, omdat de ontwikkeling van de medewerkers het succesvol uitvoeren van de missie ten goede komt. De capaciteiten en kwaliteiten van het personeel zijn de belangrijkste kritische succesfactoren voor het uitvoeren van ons primaire doel: het realiseren van optimale woonbeleving in samenwerking met onze partners!

1. HRM-beleid
2. Persoonlijke ontwikkeling, beoordelen en belonen
3. Werving en selectie
4. Betrokkenheid van medewerkers
5. Arbo
6. Personeelsfunctie
7. Medewerkerstevredenheid
8. Weller Conduct of Behavior.

Sturing van het gedrag van medewerkers vindt bij Weller plaats door het stimuleren van gemeenschappelijke waarden en normen. Wij streven hierbij vier centrale kernwaarden na: *leef, houden van mensen, maatwerk en keuzevrijheid*. Hierbij hoort een taakcultuur waarbij de focus ligt op het behalen van bijzondere of innovatieve prestaties voor klanten en de maatschappij. Sturing vindt vooral op output plaats.

Deze werkwijze vraagt om de inzet van hoogopgeleide professionals die met een grote mate van autonomie kunnen werken. Arbeid bij Weller wordt zo gekenmerkt door:

- Het kunnen inspelen op wisselende klantvragen, waarbij de klanthinbreng gegarandeerd moet zijn.
- Een grote mate van autonomie voor de medewerkers; creativiteit en eigen initiatief krijgen de ruimte.
- Een hoge mate van kennisintensiviteit.
- Een hoge inzet en dus ook afhankelijkheid van ICT-hulpmiddelen.

Weller stelt zich ten aanzien van het management van medewerkers het volgende strategische doel:

Wellermedewerkers zijn goed opgeleide en intrinsiek gemotiveerde medewerkers met een klantgerichte attitude en werkwijze

Deze doelstelling houdt in dat de corporatie blijvend zal investeren in de kwaliteiten en capaciteiten van de medewerkers. Tegelijk wordt er gekeken naar de werving en selectie van nieuwe medewerkers en geïnvesteerd in een veilige werkomgeving (Arbo).

2. Persoonlijke ontwikkeling, beoordelen en belonen

Beoordelen en belonen van medewerkers is bij Weller gericht op drie criteria:

1. Niveau van kennis en ervaring.
2. Geleverde prestaties, afgezet tegen de gemaakte prestatieafspraken.
3. Feitelijk waargenomen vaardigheden, houding en gedrag.

Het beoordelen en belonen is geïntegreerd in de personele jaarplancycclus, waarin ook stelselmatig aandacht uitgaat naar de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. In de beleidsnota 'Persoonlijke ontwikkeling, functioneren, beoordelen en belonen bij Weller' is het beleid vastgesteld.

3. Werving en selectie

Uitgangspunt bij het werving- en selectiebeleid van nieuwe medewerkers is dat de invulling van vacatures voor alle belanghebbenden inzichtelijk plaatsvindt en dat de juiste kandidaat wordt geselecteerd. Deze aanpak is geborgd in de notitie 'Werving- en Selectiebeleid Weller (2006)'.

4. Betrokkenheid van medewerkers en OR

Voor het bevorderen van de betrokkenheid van medewerkers bij het HRM-beleid worden verschillende instrumenten ingezet (zie ook de paragraaf 3b: Investeren). De Ondernemingsraad van Weller maakt gebruik van haar advies -en instemmingsrecht en heeft regelmatig overleg met het bestuur van Weller en jaarlijks met de Raad van Commissarissen. Het HRM-beleid is -naast ander strategisch beleid- een vast agendapunt in dit overleg.

5. Arbo

Het Arbobeleid is, inclusief risicoanalyse, vastgelegd in het Arbo(plan). Veel belangstelling is in 2006 en 2007 uitgegaan naar brandveiligheid. In dit kader is o.a. aandacht besteed aan het ontruimingsplan en de ontwikkeling van een professionele BedrijfsHulpVerlening (BHV).

6. Personeelsfunctie

De uitvoering van het personeelsbeleid is in handen van de teammanagers. De plaats van de beleidsmatige personeelsfunctie in de organisatie wordt ingevuld door een bestuursadviseur die HRM in het takenpakket heeft. Tot zijn/haar aandachtsgebied behoren o.a. het bewaken van de personele jaarcyclus, de ontwikkeling van beleidsvoorstellen en de uitvoering van het resultaatgebied 'waardering door medewerkers'. De adviseur rapporteert rechtstreeks aan de directie.

7. Tevredenheid van medewerkers

Als medewerkers tevreden zijn over Weller en het werken bij Weller, dan zijn ze ook gemotiveerd om Wellerklanten tevreden te stellen. De vraag of én in hoeverre Weller voldoet aan de verwachtingen van medewerkers staat centraal bij het 'Medewerkerstevredenheidsonderzoek' dat eens per twee jaar (2005-2007) wordt uitgevoerd. Het doel is tweeledig. Het onderzoek verschaft wezenlijk informatie met betrekking tot de waardering van de medewerker over een aantal aspecten van Weller als organisatie en werkgever. Daarnaast vormt het een belangrijk uitgangspunt voor nieuw beleid en concrete acties op basis waarvan verbeteringen kunnen worden gerealiseerd die de tevredenheid van het personeel positief beïnvloeden.



8. Weller Conduct of Behavior

Het geldt natuurlijk voor elke onderneming, maar vooral in een vastgoedomgeving is een integriteitbeleid belangrijk. Het 'Conduct of Behavior'(2004) schrijft voor hoe medewerkers en bestuurders omgaan met de identiteit van Weller, de bedrijfseigendommen en de collega's enerzijds, en klanten, partners en overige stakeholders anderzijds.

Deze gedragscode is opgesteld met betrekking tot een aantal gevoelige thema's waarop medewerkers elkaar aanspreken en waarop ook de klant en de overige stakeholders Weller aanspreken.

3b. investeren

1. Individuele opleidingen

Inherent aan de personele jaarplancycclus is het traceren van de opleidingsbehoefte en het maken van afspraken over te volgen opleidingen. Dit, als onderdeel van het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). De laatste jaren is veel geïnvesteerd in de multi-inzetbaarheid van relatiebeheerders, onder meer in de vorm van generieke opleidingen met een langdurig educatief karakter.

1. **Individuele Opleidingen**
2. **WellerAcademy**
3. **Interne communicatie**
4. **Wellerdag**
5. **WellerCabaret**
6. **Uitwisselingsprogramma's in de keten**

2. WellerAcademy

De *WellerAcademy* is aan het begin van 2006 opgericht voor interne kennisdeling. Teams of groepjes van medewerkers dragen met betrekking tot een specifiek thema en vanuit hun eigen expertise een stukje kennis over aan de doelgroep. Daar waar nodig worden externen of ketenpartners gevraagd om hun specifieke kennis in te brengen.

De volgende modules van de Welleracademy zijn uitgevoerd of nog in ontwikkeling:

- Projectmatig werken (2005),
- Vastgoedrekenen (2006),
- Schrijfwijzer Weller (2006),
- Huurrecht (2007),
- Vastgoedmanagement (2008),
- Maatwerk en Keuzevrijheid(2008),
- Wellernorm (2008),
- Wonen, Welzijn en Zorg (2008),
- Kijk in de woning bij mutatie (2008).

3. Interne communicatie

Weller streeft een open communicatieklimaat na. Medewerkers mogen in principe alles weten, behoudens strikt vertrouwelijke informatie. Daarbij wordt veel waarde gehecht aan een adequate balans tussen de haal- en brengplicht van informatie. Naar aanleiding van het 'Medewerkerstevredenheidsonderzoek' in 2005 is de *interne communicatie* diepgaand onderzocht. Dat heeft geleid tot een verbeterplan waarvan de effecten eind 2007 zijn gemeten.

Op dit moment ondersteunen de volgende instrumenten onze interne communicatie:

- *Welleruurtje*

Het *Welleruurtje* (sinds 2006) is een structureel communicatiemiddel voor alle medewerkers, dat voorziet in de behoefte aan bedrijfsbrede beleidsinformatie. Het personeel wordt gemotiveerd om hun project of een andere concrete bijdrage aan de missie van Weller, te presenteren aan hun collega's. Ook externe sprekers worden uitgenodigd. Deze interactieve bijeenkomsten vinden plaats in een informele setting waarin veel ruimte is voor het uitwisselen van ervaringen en kennis.

Een bonte mix aan onderwerpen is zo aan de orde gesteld, o.a.:

- Evaluatie Wellermagazine,
- Interne communicatie,
- ICT-beleid,
- Organisatie Wellerdag 2007,
- Klanttevredenheidsonderzoek,
- Verkiezingen OR,
- Mijnwaterproject (milieu),
- Presentatie van eigen Team,
- Volkshuisvesting in New York,
- Waardering door horizontale en verticale partners,
- Kwaliteit bij nieuwbouw (Noorderkroon).

- *Wellerbibliotheek (sinds mei 2007)*

Ten behoeve van kennisdeling zijn alle studieboeken, papers en scripties van medewerkers die een studie hebben gevolgd, bijeengebracht in de *Wellerbibliotheek*. Deze fysieke informatiebron verschaft toegang tot knowhow op het gebied van o.a. vastgoedontwikkeling, management, marketing en volkshuisvesting.

- *Wellerproat (sinds november 2006)*

Wellerproat is een intern informatiebulletin met zakelijke en niet-zakelijke informatie. Naast weetjes, humor, besluiten en aankondigingen, wordt iedereen in de organisatie periodiek geïnformeerd over lopende projecten en de resultaten van afgeronde plannen. Medewerkers worden actief benaderd om kopij aan te leveren.

- *Intranet (sinds maart 2005)*

Intranet voorziet de organisatie op een uniforme wijze van informatie. Evaluatie van dit medium heeft tot verbeterpunten geleid die fasegewijs worden doorgevoerd.

4. Wellerdag

Sinds 2002 organiseren wij jaarlijks een *Wellerdag*. Tijd, geld en persoonlijke inzet van medewerkers worden op deze dag ingezet voor maatschappelijke doeleinden. Naast dit externe doel bevordert de Wellerdag ook ervaringsuitwisseling, teamwork en de multi-inzetbaarheid van medewerkers. Zo draagt de dag tegelijk bij aan de lerende organisatie.

N.B. Sinds 2002, dus al ruim voor de fusie, zijn er Wellerdagen georganiseerd ten behoeve van een nadere kennismaking en afstemming van de culturen van de fusiepartners.

5. Wellercabaret

Jaarlijks (sinds 2003) wordt de nieuwjaarsbijeenkomst voor het personeel omlijst met het *Wellercabaret*. Dit initiatief van enkele medewerkers -in wisselende samenstelling- gaat op licht ironische manier in op de hoogtepunten van het afgelopen jaar. In een mix van humor, (zelf)spot en reflectie wordt tijdens de uitvoering de medewerkers een spiegel voorgehouden.

6. Uitwisselingsprogramma in de keten

Medewerkers krijgen van de leiding volop de ruimte om deel te nemen aan lokale, regionale en landelijke netwerken. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- De Kopgroep (landelijke voorhoede van professionals gericht op de vernieuwing van maatschappelijke voorzieningen),
- Kwaliteitskring financieel managers bij woningcorporaties,
- Gemeentelijke regie-,stuur- en werkgroepen op het gebied van Wonen, Welzijn en Zorg en Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo),
- Regiegroep Jeugdbeleid Brunssum,
- Landelijke Gebruikerskring Databalk,
- Landelijk Kennisplatform Communicatieadviseurs,
- Landelijke klankbordgroep CRM bij Databalk aangesloten woningcorporaties.

3c. Respecteren

1. Personele jaarplancycclus

In de personele jaarplancycclus (ingevoerd in 2006) worden de doelstellingen van de organisatie vertaald naar het jaarplan en het daaraan gerelateerde 'Teamplan'. Dit Teamplan is vervolgens de onderlegger voor de prestatie- en ontwikkelafspraken met de individuele medewerker. De *personele jaarplancycclus* bestaat met inachtneming van de CAO-bepalingen uit drie formele gesprekken, die jaarlijks met elke medewerker gevoerd worden. Het betreft hier een gesprek over het Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP) aan het begin van het jaar, een functioneringgesprek halverwege het jaar en het beoordelingsgesprek aan het einde van elk kalenderjaar.

1. **Personele jaarplancycclus**
2. **Inbreng bij verbeteren processen**
3. **Werkomgeving**
4. **Employabilitybeleid**
5. **Aanvullende afspraken op CAO**
6. **Arbeidsvoorwaarden**
7. **Arbeidstevredenheid**

2. Medewerkers en hun inbreng bij verbeteren processen

Medewerkers worden actief betrokken bij het verbeteren van de (klant)processen. Tevens participeren medewerkers in verschillende werkgroepen waarin voor hun relevante processen worden geëvalueerd.

Voorbeelden van (klant)-processen waarbij de inbreng van medewerkers, vooral van de relatiebeheerders, structureel aandacht krijgt, zijn:

- Dienst Serviceverzoeken,
- Dienst Nieuwe woning,
- Dienst Financiële Dienstverlening (met focus op de incassoprocedure).

Ook bij externe processen waarin ketenpartners participeren, is de inbreng van medewerkers gewaarborgd. Zo wordt bij het periodieke overleg met preferred suppliers van de betrokken medewerkers een actieve inbreng verwacht. Hierbij is voortdurend sprake van kennisoverdracht over en weer.

De klantenteams en relatiebeheerders worden actief betrokken bij het opstellen en uitvoeren van de vastgoedstrategie. Immers, juist de klantenteams staan bij Weller dicht bij 'de klant'; als geen ander kennen zij de woningvoorraad en de buurt/wijk waarin ze werkzaam zijn. Hun praktijkervaringen en klantenkennis worden dan ook expliciet én op een interactieve wijze meegenomen in de ontwikkeling van een vastgoedstrategie voor Weller.

De waardering door klanten en partners wordt structureel gecommuniceerd naar de betrokken medewerkers. Dit gebeurt via verschillende communicatiekanalen, o.m. het werkoverleg, de verbetergroepen, Wellerproat en het Welleruurtje.

3. Werkomgeving

Weller biedt een aantrekkelijke werkomgeving in een modern en open kantoorlandschap. Een bewuste keuze, die gemaakt is op basis van vier cruciale uitgangspunten:

- De zorg voor een inspirerende en prikkelende omgeving die medewerkers aanmoedigt om creatief en inventief voor de dag te komen, zodat ze met plezier naar hun werk komen.
- In een open werkomgeving zijn fysieke barrières die communicatie en samenwerking in de weg staan, zoveel mogelijk verwijderd.
- Openheid biedt mogelijkheden voor ontmoeting, zodat kennis en emotie gedeeld kunnen worden, ook in een wat informelere sfeer.
- Een open werkomgeving stimuleert het samensmelten van culturen eerder dan dat er ruimte kan ontstaan waarin subculturen floreren. Zo willen wij ook in fysieke zin het ontstaan van een zogenaamde 'hokjesgeest' of 'eilandencultuur' voorkomen.



Medewerkers kunnen gebruik maken van de WellerFitness. Deze kantoorvoorziening voor bedrijfsfitness wordt ingezet als ideale stimulans voor gezonde en fitte medewerkers en een dito werkklimaat.

4. Employabilitybeleid

Weller voert een actief beleid dat erop gericht is de inzetbaarheid van haar werknemers -nu en in de toekomst- te bevorderen, zodat hun inzet behouden blijft. Het *employabilitybeleid*, dat sinds najaar 2007 in ontwikkeling is, bestaat uit een scholings-/trainingsbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid.

5. Arbeidsvoorwaarden

Secundaire arbeidsvoorwaarden

De secundaire arbeidsvoorwaarden van Weller omvatten een eindejaarsuitkering, een bijdrage aan een pensioensregeling, een functieafhankelijke autoleaseregeling, kinderopvang, een vergoeding voor woon-/werkverkeer en gebruik van de mobiele telefoon.

Cafetariamodel

Weller biedt haar medewerkers de mogelijkheid om arbeidsvoorwaarden te ruilen volgens het 'Cafetariamodel'. Tevens bestaat de mogelijkheid om gebruik te maken van een kinderopvangregeling.

Arbo

Weller beschikt over een Arbobeleidsplan dat voldoet aan de wettelijke eisen.

6. Aanvullende afspraken op CAO

In overleg met de Ondernemingsraad zijn de afgelopen jaren afspraken en richtlijnen vastgelegd als aanvulling op de CAO. De belangrijkste (via intranet) te raadplegen afspraken betreffen:

- de functie van de vertrouwenspersoon,
- studiebeleid en –vergoeding,
- vergoeding woon-/werkverkeer,
- richtlijnen t.a.v. het aanvaarden van gunsten en relatiegeschenken,
- seksuele intimidatie,
- een gebruikersprotocol voor e-mail en internet,
- vakantiebeleid,
- reis-en verblijfkosten,
- roken,
- kinderopvang,
- collectieve verzekeringen (o.a.: ziektekosten en auto).

7. Arbeidsstevredenheid

Het eerder besproken periodieke 'Medewerkerstevredenheidsonderzoek' (mei 2005 en oktober 2007) peilt de tevredenheid van het personeel over o.a. leiderschap, werkdruk, betrokkenheid en interne communicatie. Wat betreft personeelsmanagement zijn de volgende normen vastgesteld:

P.I .	Norm
Percentage medewerkers dat aangeeft achter de missie en de visie te staan	80%
Percentage medewerkers dat aangeeft tevreden te zijn over de inzet en ontwikkeling van zijn of haar kwaliteiten bij Weller.	80%
Ziekteverzuim	4%

4. MIDDELEN

Weller streeft een langetermijnrelatie na met de bewoner(s); wij bieden dienstverlening, woningen en woonmilieus die passen bij iedere levensfase van de klant. Een belangrijk instrument dat wij hiervoor inzetten is het 'relatiebeheer', naar de markt toe geconcretiseerd in de vorm van een omvangrijk dienstverleningspakket. De verschillende diensten worden afgezet via een mix van kanalen, die per klant op elkaar worden afgestemd. De opsomming hiernaast is niet limitatief: in de klantendialoog kunnen 'ter plekke' nieuwe diensten ontstaan, oftewel maatwerk!

1. Relatiebeheer met de bewoner
2. Klantcontactmanagement
3. Vastgoed als middel
4. Kennis en technologie
5. Corporate Branding

1. Relatiebeheer met de bewoner

De afzet van de diensten en de kwaliteit van het relatiebeheer is afhankelijk van een aantal randvoorwaarden:

- *Organisatie & Medewerker*

In alle vijf de stadsdelen waar Weller actief is, zijn klantenteams verantwoordelijk voor de samenstelling en uitvoering van het dienstverleningspakket. Door deze gebiedsgerichte werkwijze en het toewijzen van een persoonlijke relatiebeheerder aan elke individuele klant zijn medewerkers herkenbaar en worden voorwaarden gecreëerd voor het leveren van maatwerk. Zo zijn binnen elk klantenteam ook multi-inzetbare medewerkers werkzaam. Het gedrag en de houding van deze medewerkers is, zeker voor een dienstverlenende organisatie als de onze, cruciaal voor succesvol relatiebeheer. Zie ook hoofdstuk 3: 'Management van Medewerkers'.

- *Kwaliteitsmanagement*

Wij werken in een continu proces aan verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening. Het motto 'alles kan beter' is dé rode draad in de organisatie én voorwaarde voor effectief relatiebeheer. Een voortdurend kritische houding ten opzichte van het eigen functioneren zien wij als vanzelfsprekend. Weller gebruikt hiervoor het INK-managementmodel, naar eigen smaak ingericht onder de noemer 'Wellerkwaliteit'.

De kwaliteitsnorm is ook doorgevoerd in de keten van verticale partijen die voor de klanten werken, zoals aannemers en andere leveranciers.

Dienstverleningspakket van Weller:

1. Dienst Nieuwe Woning
2. Serviceonderhoud
3. Financiële Dienstverlening
4. Verhuisservice
5. Renovatie/Groot onderhoud
6. Energie, Warmte en Comfort
7. Wijkbeheer (door wijkbeheerders/huismeesters)
8. Wellerbus (mobiliteit)
9. Woningaanpassingen
10. Geriefsverbeteringen
11. Groenonderhoud en Schoonmaak
12. Leefomgeving
13. Gemaksdiensten
14. Full Domestic Services
15. Workshops

De output van de twee belangrijkste dienstverleningsprocessen ‘Serviceverzoeken’ en ‘Dienst Nieuwe Woning’ wordt periodiek onder bewoners gemeten. De uitslag van dit onderzoek fungeert vervolgens als onderlegger voor het formuleren en doorvoeren van verbeteringen. Voor beide diensten zijn verbeterteams ingesteld onder leiding van de betreffende proceseigenaren. Kwaliteitsmanagement en het ontwerpen, invoeren, evalueren en verbeteren van processen gaan hierbij hand in hand.

- Ketenmanagement

Verticaal

Behalve met de klant streeft Weller een langetermijnrelatie na met leveranciers. Deze stoelt op wederzijdse afspraken ten aanzien van afzet en kwaliteit, maar ook wat betreft de omgang met de huurders. Bij een aantal diensten werken wij daarom met voorkeurleveranciers, ‘preferred suppliers’.

Horizontaal

Door middel van samenwerking, intentieverklaringen en deelname aan netwerken en kennisgroepen zoekt Weller afstemming in de keten, bijvoorbeeld voor de totstandkoming van nieuwe dienstverleningsconcepten. Zorg- en welzijnspartijen zijn in dit kader belangrijke partners. Waar wenselijk en mogelijk, vervullen wij in dit streven naar vernieuwing en verbetering van de dienstverlening een initiërende en sturende rol. De totstandkoming van WWZ-teams (o.a. in Brunssum-Noord) en verbreding van de dienstverlening (pilot WellerGemak) zijn wat dat betreft illustrerend.

- Consumer Relationship Management (CRM)

De kern van CRM is het intelligente gebruik van informatiebronnen gericht op voortdurende vergroting van klantenkennis. Het vastleggen en volgen van klantencontacten, het leren daarvan en het bieden van een op maat gesneden individuele dienstverlening leidt tot een betere en langere relatie. In dit kader werkt Weller momenteel samen met enkele collega-corporaties aan een CRM-oplossing voor woningcorporaties in Nederland.

2. Klantcontactmanagement (Multichanneling)

Ten behoeve van het dienstverleningsproces heeft Weller diverse servicekanalen geopend. Deze worden in onderlinge synergie zo adequaat mogelijk ingezet voor de afzet van het totaalpakket aan diensten. In de ‘Mantelnotitie Multichanneling’ (september 2005) wordt het beleid en de strategie op dit vlak uiteengezet.

De volgende kanalen worden gehanteerd in het *klantcontactmanagement*:

Relatiebeheerders (face2face)

Het belangrijkste kanaal zijn de medewerkers die het dichtst bij de klant staan, de multi-inzetbare relatiebeheerders. Het zijn deze ‘fullservice’ Wellermannen en -vrouwen die verantwoordelijk zijn voor de klantdialoog en het bieden van maatwerk en keuzevrijheid. Zij richten zich hierbij primair op diensten en/of klantcontacten met een hoge emotiegraad.

Klant Contact Centrum (KCC)

Het callcenter is verantwoordelijk voor de centrale opvang en toewijzing van de telefonische klantcontacten. Klantvragen met een lagere emotiegraad worden in het KCC direct afgehandeld, vragen met een hogere impact worden doorgeleid naar de relatiebeheerders.

Wellerij

De fysieke klantenportalen van Weller, de Wellerijen, zijn zodanig ingericht dat de ontmoeting met de klant optimaal wordt gefaciliteerd. De huiskamerdecors, elk voorzien van een frisse en eigen uitstraling, dragen bij aan een ontspannen sfeer, die ten goede komt aan een adequate uitvoering van de dienstverlening. Deze laagdrempelige winkels liggen op prima centrumlocaties in Heerlen en Brunssum. Het functioneren van de Wellerijen valt onder de verantwoordelijkheid van een tweetal teammanagers, waarvan één (sinds juni 2006) ook de verbetergroep leidt die de kwaliteit van dit fysieke klantenportaal bewaakt.

WellerNet

WellerNet, de website van Weller is constant in ontwikkeling en biedt een aantal functionaliteiten. Klanten en partners kunnen kennisnemen van de uitgangspunten en missie van Weller. Zij vinden er adresgegevens, telefoonnummers en contactpersonen. Reparatieverzoeken kunnen online worden ingediend en het is mogelijk om kennis te maken met de individuele medewerkers van Weller. Men kan zich oriënteren op de Wellerwoningen en daarbij informatie vergaren over verschillende woningtypes, indelingen en wijkinformatie die met behulp van een slimme koppeling verbonden is aan een routeplanner.

In ontwikkeling is *Mijn Weller*. Een gepersonifieerde pagina (te bereiken via *WellerNet*), waarop Wellerklanten inloggen, op hun persoonlijke situatie toegesneden informatie kunnen opvragen en 'op maat' diensten kunnen afnemen.

Wellermagazine.

Wellermagazine wordt ontwikkeld voor klanten en relaties. Het blad verschijnt vier maal per jaar en is gebaseerd op 'good feeling'. Er worden recepten van Wellerklanten gepubliceerd en er zijn leuke uitgaanstips. Weller laat in dit magazine zien hoe mooi Parkstad Limburg is. Ook staat in elke uitgave een historisch verhaal over een bepaalde buurt of wijk. Regelmatig brengt Weller een verrassing, de *WellerTaart*, naar iemand die dat écht verdient.

De genoemde kanalen vullen elkaar aan, waarbij gelet wordt op klantvoorkeur, emotiegraad, kwaliteit en doelmatigheid. Nadere afstemming en beleidsvorming vinden plaats in de 'Kerngroep Multichanneling'. Hier ligt momenteel de nadruk op het verbetertraject 'telefonische dienstverlening' waarvoor kwaliteitsnormen zijn vastgesteld.

3. Vastgoed als middel

De woningvoorraad is naast relatiebeheer een van de belangrijkste middelen waarmee Weller optimale woonbeleving wil leveren in wijken en buurten. Het overgrote deel van de woningvoorraad wordt in de komende vijf jaar doorgeëxploiteerd zonder noemenswaardige opknapbeurten of wijziging in de doelgroep. Daarnaast is een aantal woningen geselecteerd dat additionele aandacht verdient, vooral in de sfeer van bouwtechnische kwaliteitsimpulsen (zie Vastgoedstrategie 2007-2011). Deze categorie 'behouden en verbeteren' omvat ruim 1500 woningen die de komende jaren extra worden aangepakt aan de binnen- en/of buitenschil.

Afgaande op de wens van de woonconsument en de specifieke ligging zijn verschillende complexen gelabeld om te transformeren. Dit betreft in totaal 225 woningen, die worden aangepast voor met name zorgbehoevende doelgroepen. Woningen waarvoor geen of nauwelijks toekomstperspectief is, worden gesloopt. De komende vijf jaar gaat het hierbij om ruim 400 woningen die uit de markt worden genomen vanwege een slechte woon- en bouwtechnische kwaliteit en slechte woonomgeving. Ten slotte zijn verscheidende complexen aangemerkt als potentieel verkoopobject, in totaal 445 woningen. De redenen hiervoor variëren. Zo kan door verkoop van bestaand bezit de pluriformiteit in de wijk bevorderd worden, ook is verkoop nodig om financiële motieven.



Samengevat en gekwantificeerd leveren de hierboven genoemde maatregelen het volgende overzicht op:

Vastgoedprogramma bestaand	Periode 2007-2011	% van totale voorraad (9837)
Behouden verbeteren	1517 woningen	15,4%
Transformeren naar ander klantsegment	209 woningen	2,1%
Sloop	408 woningen	4,1%
Verkoop	445 woningen	4,5%
Doorexploiteren	7258 woningen	73,9%

Als compensatie van het (sloop)programma voor de bestaande voorraad en het toevoegen van kwaliteit dient het navolgende ontwikkelprogramma. Dit bestaat uit de productie van nieuwbouw in deze categorieën en aantallen:

Vastgoedprogramma nieuw	Periode 2007-2011
Toevoegen huurwoningen	765 woningen
Toevoegen maatschappelijk vastgoed	6 voorzieningen
Toevoegen commercieel vastgoed	14.000 m2
Koopwoningen	230 woningen

4. Kennis en technologie

Technologie en ICT

Informatie Communicatie Technologie (ICT) heeft voor Weller steeds meer een strategisch karakter. De manier waarop mensen werken, verandert in toenemende mate door het gebruik van ICT. Daarnaast kan kennistechnologie ingezet worden als strategisch instrument voor adequaat relatiebeheer en een effectieve ondersteuning van de relatiebeheerder met klantenkennis (CRM).

De backofficesystemen (ERP) van Weller zijn aangepast voor de toekomst. De ICT-strategie is in dit kader gericht op een optimale klantrelatie, efficiënte bedrijfsvoering en externe samenwerking. Hierbij wordt enerzijds ingezet op klant-, keten- en kennisintegratie. Anderzijds ligt de focus steeds meer op samenwerking met partners. De ICT-koppeling met aannemers, de 'Co-maker console', is daartoe een eerste aanzet. Ten behoeve van besturingsinformatie is bovendien een 'datawarehouse' in ontwikkeling. Ook Business Intelligence-tools worden bij Weller steeds populairder en waardevoller, om kennis uit de transactiesystemen te halen, teneinde processen te verbeteren en te gebruiken als bestuursinformatie.

Begin 2007 is, als logisch vervolg op de in 2006 uitgevoerde bedrijfsbrede risicoanalyse, gestart met het opstellen van een informatiebeveiligingsbeleid dat gebaseerd is op de 'Code voor Informatiebeveiliging' (CVIB). Maar ook de wetgeving die informatiebeveiliging verplicht stelt, en het streven om de in- en externe bedrijfsprocessen verder te optimaliseren en informatiseren, hebben ervoor gezorgd dat informatiebeveiliging ingebed is in de bedrijfsvoering van Weller. De basisgedachte is dat informatie een bedrijfsmiddel is dat continue aandacht verdient.

5. Corporate branding

Weller zet zijn bedrijfsnaam als merk krachtig én op verschillende fronten in de markt. De communicatiekanalen zijn op dit punt coherent ingericht, zowel richting bewoners (WellerMagazine, Wellerij) als in de richting van de partners (Wellerenco). Actief sponsor- en persbeleid ondersteunen de corporate branding, evenals de initiatieven op het gebied van evenementen die 'gevierd' worden: bijvoorbeeld mijlpalen bij gebiedsontwikkeling en de jaarlijkse Wellerdag. Ook de 'internal branding' is sterk ontwikkeld; een positief gevoel bij de merknaam 'Weller' wordt gezien als een effectief middel om medewerkers op één lijn te brengen voor het realiseren van de missie en visie.



6. Geld

a. Financieel beleid

Weller is een maatschappelijke organisatie die haar klanten samen met partners optimale woonbeleving garandeert. Om dit te verwezenlijken zijn financiële middelen nodig: ter ondersteuning van de bedrijfs- en productieprocessen en niet een doel als zodanig. Onze missie impliceert daarbij dat de financiën van zódanige omvang moeten zijn, dat de bedrijfsvoering zeker is gesteld.

- a. Financieel beleid
- b. Toetsingskader
- c. Treasury
- d. Financiële sturing
- e. Financiële prognose
- f. Risicomanagement
- g. BV-structuur

Weller hanteert als uitgangspunt dat de solvabiliteit (de verhouding tussen het eigen en het totale vermogen) minimaal 10% bedraagt. De waarderingsgrondslag die hierbij wordt gehanteerd is de minimumwaarderingsregel (historische kostprijs of lagere bedrijfswaarde). Deze 10% is hoger dan het vergelijkbare percentage dat het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) vereist. Het verloop van de solvabiliteit wordt bepaald door het jaarrendement/resultaat.

Een maatschappelijke organisatie als Weller maakt daarbij onderscheid tussen het financiële resultaat uit gewone bedrijfsvoering en het maatschappelijke resultaat uit projecten en specifieke dienstverlening. Ook wordt wat betreft solvabiliteit een bovengrens van 15% gehanteerd in het kader van het voorkomen van overtoolligheid van financiële middelen.

Investerings in activiteiten met een hoog maatschappelijk rendement krijgen bij Weller de nodige ruimte, vooral in de sfeer van maatschappelijk vastgoed. Hierbij worden verbindingen gelegd met ketenpartners in buurten en wijken waar wij actief zijn. Het financieel kader waarop het beleid is gebaseerd, is mede vastgelegd in de 'Financiële Meerjaren Begroting' (juni 2006). Uitgangspunt is het waarborgen van de financiële continuïteit op basis van de missie en visie. Dit betekent dat wij voldoen aan zowel de financiële verplichtingen op de korte als op de lange termijn en dat er rekening wordt gehouden met de toekomstige verdien capaciteit. Het aanwenden van het beschikbare vermogen dient dusdanig te geschieden dat de continuïteit van de organisatie blijvend wordt gewaarborgd.

b. Toetsingskader

De financiële continuïteit wordt bewaakt door middel van een toetsingskader, waarbij alle relevante factoren worden meegenomen. Het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) en het Waarborgfonds voor de Sociale Woningbouw (WSW) zijn relevante instanties op het gebied van financiële toetsing voor woningcorporaties. Voor beide instanties is de omvang van de solvabiliteit en het verloop daarvan de belangrijkste graadmeter voor de financiële continuïteit. Ook andere instanties (banken en financiers) maken gebruik van het toetsingsinstrumentarium van CFV en WSW. De omvang van de gewenste solvabiliteit wordt door het CFV jaarlijks vastgesteld, op basis van een financiële analyse met bijbehorende risico-inventarisatie. Het resultaat uit gewone bedrijfsvoering dient positief te zijn en een stijgende lijn te laten zien. De omvang van het maatschappelijke resultaat wordt bepaald door het gewenste verloop van de solvabiliteit.

De financiële positie van Weller moet zodanig zijn dat toegang tot de vermogensmarkt met borging van het Waarborgfonds voor de Sociale Woningbouw (WSW) is gegarandeerd.

Financiële continuïteit waarborgen op korte en lange termijn			
KSF's	Solvabiliteit	Rentabiliteit (= rendement)	Zodanige liquiditeitspositie dat toegang tot de kapitaalmarkt gewaarborgd is
	↓	↓	↓
PI's	Monitoren financiële positie d.m.v. jaarbegroting en jaarrekening	Monitoren verloop financiële positie d.m.v. jaarrendement m.b.v. MJB en rendementsdoelstelling	Hanteren Treasury-statuuat en Treasury-jaarplan
	↓	↓	↓
Norm en	minimaal 10% en tevens boven minimale norm CFV. Maximaal 15%.	• Positief voor de gewone bedrijfsvoering (box 1 t/m 3) • rendement projecten (box 4) passend binnen solvabiliteitseis	• optimale borgingsruimte • maximaal 15% in bestaande portefeuille mag jaarlijks vervallen • maximaal 7,5% korte financiering Realisatie > zie Treasuryplan

c. Treasury

Een apart aandachtsgebied bij het realiseren van het resultaat uit gewone bedrijfsvoering is het treasurybeleid. Treasury behelst het beheer van de financiële middelen en heeft als doel om blijvend de laagst redelijkerwijs haalbare vermogenskostenvoet te garanderen.

Uitgangspunt is het 'Treasurystatuut' (2006) dat jaarlijks wordt uitgewerkt in een 'Treasury Jaarplan' (laatste versie: mei 2007). Dit statuut biedt een formeel kader waarbinnen onze financierings- en beleggingsactiviteiten dienen plaats te vinden. In het statuut zorgen vier elementen in onderlinge samenhang voor transparantie in het treasuryproces, te weten: sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden.

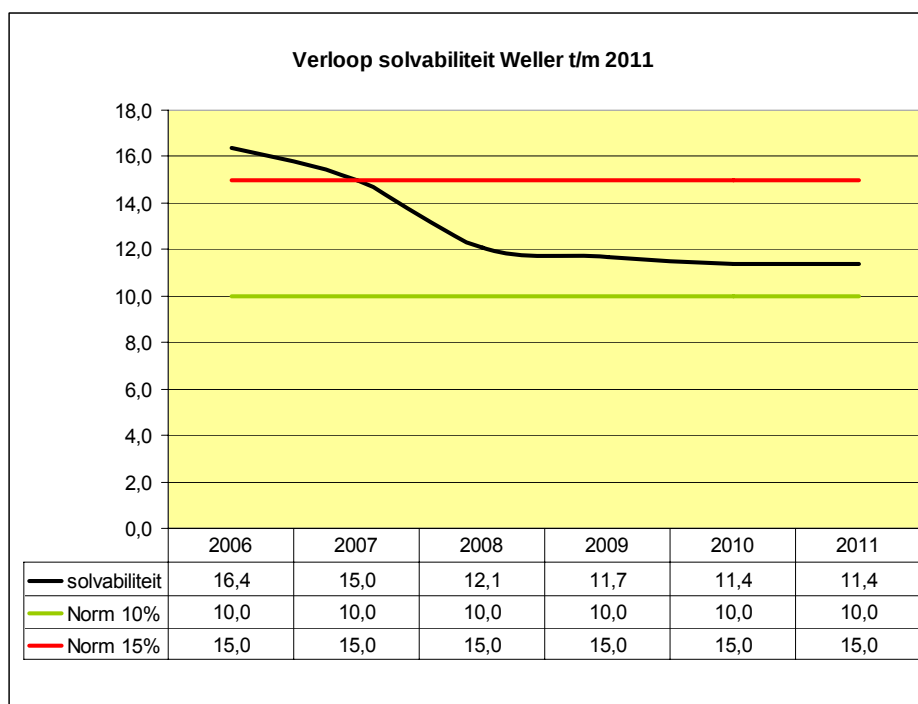
d. Financiële sturing

Naast treasury beschikt Weller over nog een aantal instrumenten waarmee de effectiviteit van het financieel management wordt gemeten en waar nodig, bijgestuurd:

- Financiële jaarbegroting en jaarrekening
- Actuele Winst en Verliesrekening per kwartaal:
 - o Box 1: bedrijfsopbrengsten
 - o Box 2: bedrijfslasten
 - o Box 3: renteresultaat
 - o Box 4: projecten
- Actuele (gestileerde) Balans/solvabiliteit per kwartaal
- Balanced Score Card:
 - o Beheersing bedrijfskosten (norm 0% overschrijding)
 - o Beheersing onderhoudsuitgaven (norm 0% overschrijding)
 - o Beheersing uitgaven vastgoedprojecten (norm 0% overschrijding)
 - o Huurachterstand (norm 1,5%)

e. Financiële prognose

Rekening houdend met de 'Financiële Meerjaren Begroting', waarin de invloed van vastgoedambities significant aanwezig is, ziet de ontwikkeling van de solvabiliteit van Weller de komende vijf jaar als volgt uit.



f. Risicomanagement

Een halfjaarlijkse audit van Ernst & Young is gericht op het traceren en voorkomen van financiële risico's.

g. BV-Structuur

Enkele projecten van Weller vallen binnen een BV-structuur, om een duidelijke scheiding te maken tussen de commerciële en de maatschappelijke activiteiten van de corporatie. Op die manier ontstaat een transparante boekhouding en tegelijk kan het vermogen van de stichting beter worden beschermd. Weller onderneemt commerciële activiteiten, bijvoorbeeld commercieel vastgoed, om de maatschappelijke projecten te financieren. De resultaten uit de BV worden dan ook rechtstreeks aangewend voor de kerntaken, zoals omschreven in het BBSH. Op dit moment zijn de volgende BV's actief:

- Parkstad Social Invest BV,
- Weller Holding BV,
- WellerEnergie BV.

5. MANAGEMENT VAN PROCESSEN

Weller identificeert en beheerst, verbetert en vernieuwt haar bedrijfsprocessen met behulp van het instrument 'Management van bedrijfsprocessen'. Deze activiteit is gericht op waardeverbetering voor álle belanghebbenden.

Wij hanteren een besturingsfilosofie waarbij het personeel een ruime mate aan discretionaire ruimte wordt geboden. Verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie en de leiding vertrouwt in sterke mate op de competenties van de medewerkers. De kennis, kunde en houding van de individuele medewerker zijn de kritische succesfactoren voor de kwaliteit van de output van een proces. Hiervoor is het van belang dat er een optimale balans is tussen procedurele sturing enerzijds en de professionaliteit van de medewerker anderzijds. De criteria die wij voor het management van deze (bedrijfs)processen inzetten, zijn ruimte voor innovatie, afstemming met ketenpartners en flexibiliteit.

- *Ruimte voor innovatie:* Bij alle processen, maar vooral bij de primaire, is innovatie een relevant onderwerp. Op basis van de missie en visie gaan wij continue op zoek naar meerwaarde voor de klant.
- *Afstemming met ketenpartners:* Steeds meer zijn wij op zoek naar een manier van werken die wordt afgestemd op de aanpak van ketenpartners en leveranciers. Deze partners worden binnen een netwerkstructuur uitgenodigd om mee te denken en nieuwe ideeën aan te dragen.
- *Flexibiliteit:* Niet alle processen zijn beschreven c.q. moeten volgens Weller beschreven worden. Het is belangrijk dat vooral de primaire processen en de processen met een groot afbreukrisico vast worden gelegd. Een overdaad aan documentatie kan echter leiden tot bureaucratie en als zodanig remmend werken voor de creativiteit en het eigen initiatief van de medewerker. Maatwerk en keuzevrijheid ontstaan immers zelden in een keurslijf van procedures.

5a. identificeren en ontwerpen

1. Onderscheid in processen

De *primaire processen* zijn gedefinieerd als processen die direct het relatiebeheer met de huurder/bewoner faciliteren. De belangrijkste diensten in dit kader zijn: de 'Dienst Nieuwe Woning', 'Serviceverzoeken' en de 'Financiële dienstverlening'. Het proces 'Vastgoedontwikkeling' biedt ter ondersteuning van de primaire processen vastgoedproducten aan; intern aan de klantenteams, extern aan de huurders/kopers in het B2B-segment. Deze ondersteunende processen dragen bij aan zowel het relatiebeheer als de vastgoedontwikkeling.

- 1. onderscheid in processen
 - 2. verbindingen met partners
 - 3. vastgoedontwikkeling

Het volgende schema geeft een overzicht van de processen gekoppeld aan doelgroep en dienst/product:

DOELGROEP	Dienst/product	Proces	Proceseigenaar
	Dienst nieuwe woning	1.01 Woonruimte verdeling	Jan Goessens
		1.02 Mutatieproces	Jan Goessens
Voor huurder/bewoner (B2C)		1.03 Huurverhoging i.v.m. mutatie	Jan Goessens
Relatiebeheer (Primaire processen)		1.04 Woningaanpassingen	Jan Goessens
	Serviceverzoeken	2.01 serviceverzoeken	Marcia Jacobs
	Financiële dienstverlening	3.01 Huurincasso	Martin Nillesen
		3.02 Jaarlijks huurverhoging	Frans Derkx
	Overige diensten	4.01 Geriefverbetering	Jan Goessens
		4.02 Prolongatie	Wouter Dings
		4.03 Planmatig onderhoud	Henk Rademaekers
		4.04 Verkoop bestaande woningen	Frans Derkx
Voor interne klant: klantenteams	Vastgoed	5.01 aanbestedingsproces	Harry van Dijck
Voor huurder in B2B-segment	- maatschappelijk	5.02.a sloop	Harry van Dijck
	- commercieel	5.02.b nieuwbouw (haalbaarheid)	Harry van Dijck
		5.02.c nieuwbouw (ontwerpfase)	Harry van Dijck
		5.02.d uitvoeringfase	Harry van Dijck

De *ondersteunende processen* zijn allen geïdentificeerd en ‘op maat’ ontworpen. Een overzicht van alle ondersteunende processen is opgenomen in bijlage 7.

2. Verbindingen met partners

Verbindingen tussen de primaire processen en de processen bij verticale partners is sterk aan de orde bij de ‘Dienst Nieuwe Woning’ en bij het ‘Serviceonderhoud’, waarvan de uitvoering vanwege efficiëncymotieven vrijwel helemaal is uitbesteed. Kortom: hier is de inkoop van grote invloed op het garanderen van optimale woonbeleving. Aannemers komen in opdracht van en namens Weller bij de klant over de vloer, hetgeen een goede wederzijdse afstemming vereist. Bij deze cruciale en kritische klantprocessen werken wij dan ook bij voorkeur met *preferred suppliers* oftewel voorkeursleveranciers. Met deze partners streven wij een langetermijnrelatie na, op basis van duidelijke wederzijdse afspraken ten aanzien van afzet en kwaliteit.

Als interface tussen het in- en externe proces wat betreft de serviceverzoeken is in 2006 de ‘Co-maker console’ geïntroduceerd. Een ICT-hulpmiddel waarin de opdrachtbehandeling, digitale facturering en klantinformatie geïntegreerd zijn. Periodiek worden de wederzijdse prestaties geëvalueerd en zonodig worden processen aan de hand van de onderzoeksresultaten bijgesteld. De wederzijdse afspraken worden vastgelegd in zogenaamde ‘Service Level Agreements’ (SLA’s). Een voorbeeld hiervan is te vinden in bijlage 8.

De toegevoegde waarde per preferred supplier wordt onder andere zichtbaar in het ‘Klanttevredenheidsonderzoek’. Door middel van dit onderzoek kunnen óók de klanten van Weller hun oordeel geven over de output van de primaire processen.

3. Proces van vastgoedontwikkeling

Vastgoedontwikkeling omvat een programma van tientallen projecten die allen in meer of mindere mate afbreukrisico hebben. Voor een optimale beheersing van de risico's is het proces van vastgoedontwikkeling bij Weller ingericht in een aantal vaste hoofdfasen, die gedefinieerd zijn in de ‘Wellerhuisstijl Projectmatig Werken’ (zie bijlage 9). Ondanks de dynamiek, de betrokkenheid van veel partijen en de onzekerheden die de vastgoedpraktijk met zich meebrengt, wordt er zo veel mogelijk volgens deze standaard gewerkt.

De interactie tussen de projectleider en de interne opdrachtgever is geprotocoliseerd met de nadruk op tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie.

Beslisdocumenten en investeringsramingen zijn daarbij behulpzaam. Specifieke instrumenten om de processen op corporatieniveau te evalueren en bij te sturen worden momenteel vastgelegd in de 'Financiële Projectadministratie Vastgoed' (nog in ontwikkeling) en in de 'Stoplichtrapportage Vastgoedontwikkeling' (een onderdeel van de Managementrapportage).

Het proces 'Vastgoedontwikkeling' (output van een Masterplan) is een proces dat met horizontale en verticale partners is verbonden. De uitgangspunten voor deze ketenprocessen worden per project via contracten en samenwerkingsovereenkomsten vastgelegd. Nu is de ontwikkeling en het beheer van vastgoed per definitie een activiteit waarvoor Weller veel inkoopt bij diverse leveranciers, waarmee al dan niet sprake is van een 'vaste' relatie. Architecten, constructeurs, aannemers, adviseurs en dergelijke zijn ketenpartners die het vastgoedontwikkelingsproces ondersteunen. Het beleid op dit punt is bepaald in de beleidsdocumenten: 'Aanbestedingsbeleid van Weller' (2005) en 'Preferred Supplierbeleid van Weller' (2006). De processen met betrekking tot aanbesteding, sloop, en nieuwbouw bevinden zich nog in de ontwerpfase.

5b. invoeren en beheersen

1. Proceseigenaar

Voor ieder primair en ondersteunend proces zijn 'eigenaren' aangewezen die verantwoordelijk zijn voor het ontwerp en de beheersing. Deze *proceseigenaren* geven leiding aan verbeterteams op het gebied van 'Serviceonderhoud', 'Dienst Nieuwe Woning' en 'Incasso'. De taak, verantwoordelijkheid en bevoegdheden van een proceseigenaar zullen nader expliciet worden gemaakt.

- 1. Proceseigenaar**
- 2. Modulator**
- 3. Communicatie**
- 4. Intern controle programma**
- 5. Proces "invoeren en beheersen"**

2. Modulator

Alle primaire processen zijn in nauw overleg met de betrokken medewerkers in 2006 en 2007 ontworpen. Daarvoor is gebruik gemaakt van software die het beste past bij de criteria die wij stellen aan het management van processen: Modulator. Dit systeem plaatst de menselijke samenwerking in bedrijfsprocessen voorop: duidelijke interactie of communicatie tussen mensen geldt als een succesfactor voor de werking van processen. Daardoor is er ruimte voor flexibiliteit en innovatie. De procesbeschrijvingen van Weller maken de keten van afspraken tussen mensen (in afdelingen) en externe partijen zichtbaar. Bijlage 10 toont als indicatie een procesbeschrijving van het proces 'Serviceverzoeken'.

3. Communicatie

Door middel van interactieve sessies zijn de primaire processen in 2006 en 2007 ook besproken met zogenaamde 'Key-users', de proceseigenaar en een medewerker van de afdeling Financiën/ICT. Deze afdeling is verantwoordelijk voor het documenteren van (bijgestelde) processen, de publicatie en het onderhoud ervan. Sinds november 2007 zijn alle primaire processen via intranet beschikbaar. Niet alleen de procesbeschrijving maar ook daaraan gerelateerde beleidsdocumenten en notities zijn zo voor iedere medewerker centraal te raadplegen.

Ten behoeve van de implementatie van processen is bovendien een communicatiematrix (november 2007) vastgesteld waarin communicatiedoelen, -middelen en actoren met elkaar in verband zijn gebracht.

4. Intern controleprogramma

Op basis van de goedgekeurde procesbeschrijvingen stelt Weller interne controleprogramma's op. Een eerste aanzet hiervan is reeds gerealiseerd: zie bijlage 11. In dit programma wordt aandacht besteed aan zowel de 'harde' als 'zachte' controles; de controle van respectievelijk financiën en budgetten (hard) en van kwaliteit en klanttevredenheid (zacht). Een belangrijk vraagstuk in dit kader is het vaststellen van de kritische momenten binnen een proces. Deze zijn intussen voor een deel gedocumenteerd. Zo moet een serviceverzoek van een huurder bijvoorbeeld binnen vijf dagen opgelost zijn. Binnen de organisatie van Weller is een medewerker van de afdeling Financiën/ICT vrijgemaakt en opgeleid voor het uitvoeren van het interne controleprogramma.

5. Proces 'Invoeren-Beheersen-Doorlichten-Verbeteren'

Het is weliswaar een ondersteunend proces maar tocht relevant voor een adequate bedrijfsvoering: Weller werkt nog aan de ontwikkeling van het proces 'Invoeren-Beheersen-Doorlichten-Verbeteren'. Dit proces regelt en formaliseert onder andere:

- het gebruik van het controleprogramma (planning en prioritering van processen die getoetst en bijgesteld worden),
- de rol van proceseigenaar,
- de implementatie van verbetervoorstellen die voortkomen uit het controleprogramma, de verbeterteams en de klantenteams.

5c. doorlichten en verbeteren

1. Verbetertrajecten en procesinnovatie

Metingen uit de resultaatgebieden worden gebruikt als bron voor verbetering en vernieuwing van processen. De metingen die bij Weller worden verricht, zijn:

- een Medewerkerstevredenheidsonderzoek,
- een Klanttevredenheidsonderzoek,
- meting naar de waardering van horizontale en verticale partners en andere stakeholders,
- meting naar de input (op basis van praktijkervaring) van relatiebeheerders,
- een kwaliteitsbeoordeling door Preferred Suppliers,
- signalen van bewonersgroepen en Huurdersfederatie.

1. Verbetertrajecten en procesinnovatie
2. Klantcontactmanagement
3. Gedragsaspecten

De volgende processen zijn door verbeterteams (onder leiding van de proceseigenaar) doorgelicht en opgenomen in verbetertrajecten:

	Status af:
<u>Serviceverzoeken</u>	
Verbeterpunten:	
- Inrichting Klant Contact Centrum als centraal coördinatiepunt	kwartaal_2 2005
- Optimalisatie managementinformatie	kwartaal_4 2005
- Integratie met beleid preferred suppliers	kwartaal_3 2006
- Formuleren en meten kwaliteitsnormen (klanttevredenheidsonderzoek)	kwartaal_4 2006
- Implementatie leveranciersconsole (ict-connectie met aannemer	kwartaal_4 2006
- Procesborging in Modulor	kwartaal_3 2007
- Uniforme aanpak (basiskwaliteit) door de verschillende Wellerteams	kwartaal_1 2008
- Verbetering reactiesnelheid bij melding serviceverzoek	kwartaal_2 2008
- Voorspelbaarheid wat betreft tijdstip en duur uitvoering werkzaamheden (maatwerk)	kwartaal_3 2008
- Betere inrichting nazorg	kwartaal_3 2008
<u>Incasso (financiële dienstverlening)</u>	
Verbeterpunten:	
- Het betrekken van de relatiebeheerder bij het incassoproces	kwartaal_1 2007
- Deurwaarder kan huursaldi online raadplegen (Deurwaarderconsole)	kwartaal_1 2007
- organisatorische optimalisatie	kwartaal_2 2007
- SLA met deurwaarder	kwartaal_2 2007
- communicatie aan betrokken bewoners (zittend en vertrokken) over financiële status	kwartaal_3 2007
- optimalisering ICT (Databalk)	kwartaal_4 2008
- Aanmaning afhankelijk van frequentie aanmaningen i.p.v. hoogte bedrag (ingrijpen voordat een incassocarrière begint)	kwartaal_1 2008
- Samenwerking met Loket Schuldhulpverlening	kwartaal_1 2008
<u>Dienst nieuwe woning</u>	
Verbeterpunten:	
- Procesborging in Modulor	kwartaal_3 2007
- Inschrijfformulier aanpassen	kwartaal_1 2008
- Het intakegesprek woningzoekenden optimaliseren	kwartaal_1 2008
- WRV beleid instrueren/eenduidige informatie verschaffen	kwartaal_1 2008
- Opschonen/actualiseren woningzoekendenbestand	kwartaal_1 2008
- Informatie woningen Wellernet actualiseren	2008
- Ontwikkeling kaartmateriaal van wijken en buurten en brochures van complexen	2008
- Interne kennisdeling woningaanbod (incl. voorzieningenniveau)	continue
- Bepalen basiskwaliteit op te leveren woningen, zowel richting vertrekkende en nieuwe klant	kwartaal_1 2008
- Proces woningopname en woninguitgifte	kwartaal_1 2008
- Optimaliseren kostenbewustzijn en budgetbewaking	kwartaal_2 2008

2. Klantcontactmanagement (multichanneling)

Ten behoeve van het dienstverleningsproces zijn diverse servicekanalen voor de klant ingericht: de relatiebeheerder, het KlantContactCentrum (KCC), de Wellerij en WellerNet. Communicatie met de klant is per definitie een primair proces. De kwaliteit van de procesoutput wordt mede bepaald door de deugdelijkheid en onderlinge afstemming van deze servicekanalen.

Contactmanagement is bij Weller niet geïdentificeerd en ontworpen als een apart proces omdat het verschillende stappen van ook andere processen raakt (zie ook hoofdstuk 4: Middelen). Toch is het een belangrijke onderlegger voor het doorlichten en verbeteren van processen.

Zo hebben verbeteringen op het gebied van klantcontactmanagement te maken met:

- de telefonische dienstverlening,
- de dienstverlening in de Wellerij,
- de houding en/of het gedrag van relatiebeheerders.

In de periode 2005 t/m 2007 heeft de 'Kerngroep Multichanneling' vooral zwaar ingezet op de telefonische dienstverlening. Dit, naar aanleiding van klachten van bewoners over de slechte telefonische bereikbaarheid van onder andere de relatiebeheerders. Als gevolg hiervan is een aantal verbetermaatregelen getroffen:

- de herpositionering van het Klant Contact Centrum (KCC),
- optimalisatie van de telefooncentrale en callcentre-software,
- introductie Wellernorm 'Telefonie',
- vaststellen kwaliteitsnorm en meetsystematiek,
- aanvang integratie met ERP.

Kwaliteitsnormen telefonische dienstverlening:

- Servicelevel: 80% van de gesprekken binnen 20 seconden aannemen.
- First Line Completion: 50%
- Afgebroken gesprekken: 5%

3. Gedragsaspecten (dienstverlening is mensenwerk)

Bij het invoeren en beheersen van processen spelen verschillende factoren een rol. Naast de feitelijke inhoud van het proces als zodanig, besteedt Weller ook aandacht aan de gedragsaspecten van medewerkers. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om gedragsaspecten zoals leiderschap, basishouding, mentaliteit, de wijze waarop verantwoordelijkheid wordt genomen en de samenwerkingsgerichtheid. Omdat in onze organisatie een groot appèl wordt gedaan op de eigen creativiteit en inbreng van medewerkers bij het uitvoeren en evalueren van processen, is deze aandacht belangrijk. Sterker nog, het wordt zelfs gezien als een belangrijke voorwaarden voor de organisatie, om effectief en efficiënt te kunnen functioneren. Aan gedragsaspecten is in hoofdstuk 3, 'Management van Medewerkers', aandacht besteed.



6. WAARDERING DOOR KLANT EN LEVERANCIERS

6.1 Waardering door klant

Wij stellen ons structureel de vraag of Weller aan de verwachtingen van 'de klant' voldoet. Het onderzoek hiernaar richt zich op twee klantsegmenten: de bewoners (B2C) en organisaties zoals gemeente(n), zorg- en welzijnsaanbieders en detailhandel (B2B).

1. Klanttevredenheid centrale dienstverlening

De bewoner als eindconsument heeft te maken met twee centrale dienstverleningsprocessen bij Weller: de 'Dienst Nieuwe Woning' en 'Serviceverzoeken'.

Relatief veel Wellerklanten hebben met een of met beide diensten te maken, waardoor de impact ervan op de woonbeleving hoog is. Dat blijkt ook uit de vele klantcontacten die via de diverse kanalen aan de orde zijn.

1. Klanttevredenheid centrale dienstverlening
2. Aftersale
3. Onderzoek responsiviteit bij spoedklachten
4. Business Intelligence (BI)
5. Bewonersparticipatie en Huurdersfederatie
6. Klachtencommissie

Dienst Nieuwe Woning (circa 1000 klanten per jaar)

Deze dienst betreft het zoeken, toewijzen en verhuren van een nieuwe woning aan nieuwe of bestaande Wellerklanten. Het dienstverleningsproces kent de volgende fases:

- zoekproces
- woningtoewijzing
- verhuur / oplevering
- nazorg

Serviceonderhoud (circa 7500 klanten per jaar)

Dit traject betreft alles wat met reparatieverzoeken te maken heeft die door huurders gemeld worden. Het proces bestaat uit de volgende stadia:

- melding
- afspraak
- uitvoering
- nazorg

Wij meten de kwaliteit van de beide diensten per kwartaal: steekproefsgewijs door middel van telefonisch onderzoek onder de gebruikers. In de vraagstelling wordt ingegaan op vijf kwaliteitsdimensies: betrouwbaarheid, responsiviteit, zorgzaamheid, inlevingsvermogen en tastbaarheden.

De metingen leveren sinds het vierde kwartaal van 2006 op corporatieniveau het volgende beeld op:

Wat is het totale oordeel (rapportcijfer) t.a.v. de dienstverlening met betrekking tot:	Kwartaal 4-2006	Kwartaal 1-2007	Kwartaal 2-2007	Kwartaal 3-2007	Totaal	Norm
dienst nieuwe woning	8,0	8,4	8,2	7,9	8,1	7,5
service-onderhoud	8,0	8,0	7,7	7,9	7,9	7,5

De gelijke items worden ook op het niveau van de klantenteams en onder de voorkeursleveranciers gemeten. Wat deze laatste doelgroep betreft zijn de meetresultaten en bijbehorende normen (zie schema hieronder) opgenomen in de 'Service Level Agreements' die met deze verticale partners zijn afgesloten. (Zie bijlage 8 voor SLA met preferred supplier).

	score	norm	meetperiode
Tijdsduur contact opnemen door onderhoudsbedrijf	55%	90% < 24 uur	2006_4 t/m 2007_3
Tijdsduur contact opnemen door onderhoudsbedrijf bij spoedklachten	93%	100% < 2 uur	half februari 2007 t/m aug 2007
De mate waarin het onderhoudsbedrijf zich aan het afgesproken tijdstip houdt (of 5 werkdagen)	91%	75% binnen 5 werkdagen	2006_4 t/m 2007_3
Termijn afhandeling door onderhoudsbedrijf bij spoedklachten	92%	90% < 24 uur	half februari 2007 t/m aug 2007
Toelichting van de reparateur over de reparatie	82%	80% vind (zeer)goed	2006_4 t/m 2007_3
Mate waarin de klant zich goed/slecht behandeld voelt door het onderhoudsbedrijf	91%	80% vind (zeer)goed	2006_4 t/m 2007_3
de mate waarin het onderhoudsbedrijf rekening houdt met de persoonlijke wensen van de klant bij het inplannen van een datum en tijd voor de reparatie	89%	80% vind (zeer)goed	2006_4 t/m 2007_3

Ondanks het feit dat de tevredenheid van klanten over de processen in het algemeen ruim voldoende is, zijn twee verbetertrajecten opgestart; deze zijn in het hoofdstuk 'Management van processen' aan de orde gekomen. De hierboven genoemde onderzoeksresultaten zijn input voor de teams, waarin relatiebeheerders onder leiding van een proceseigenaar per genoemde dienst verbeterpunten aandragen en uitwerken. Hierbij wordt het onderhavige proces uitgevoerd, zoals vastgelegd in modulator. Bijlage 12 geeft een overzicht van de samenvattende cijfers per dienst.

2. Aftersale

In november 2006 zijn zogenaamde 'aftersalesgesprekken' ingevoerd bij de 'Dienst Nieuwe Woning'. Een maand na de huuringang krijgt iedere klant een telefoontje van de relatiebeheerder om te kijken of alles in orde en naar wens is. Dit onder het motto: 'De relatiebeheerder mag pas tevreden zijn als de klant dat -na deze pro-actieve benadering- ook is'. Uit signalen van relatiebeheerders blijkt dat de huurders deze aanpak op prijs stellen.

3. Onderzoek responsiviteit bij spoedklachten

Spoedklachten (bijvoorbeeld m.b.t. riolering of lekkages) hebben een hoge emotionele waarde. De responsiviteit van Weller c.q. de uitvoerende partner wordt constant gemeten en tijdens leveranciersbijeenkomsten aan de orde gesteld.

4. Business Intelligence (BI)

Informatie die enkel uit het ERP-systeem (de primaire administratie) komt is niet toereikend of duidelijk genoeg om de kwaliteit van dienstverlening te meten. Weller ontwikkelt hiervoor Business Intelligence-tools gebaseerd op datawarehousing, en investeert daarnaast in een verdere strategische inbedding van ICT in de organisatie. Er is voortdurende aandacht voor kennisontwikkeling en innovatie. Zo is eind 2006 in het kader van kennisintegratie een BI-tool (Kompas/Business Objects) geïntroduceerd; verdere implementatie loopt door tot in 2008.

De volgende informatie is sinds 2007 beschikbaar voor het bijsturen van de (klant)processen:

- Een periodiek overzicht van openstaande opdrachtbonnen af te handelen door aannemers.
- Het serviceniveau van de telefonische dienstverlening.
- Een overzicht van de huurachterstand op verschillende niveaus.

5. Bewonersparticipatie en Huurdersfederatie

In diverse stadsdelen waar Weller actief is wordt een dialoog gevoerd met bewonerscommissies, flatcommissies, huurderskoepels, huurdersbelangenvereniging en andere groeperingen die het belang van de huurder voorop stellen en als 'spreekbuis' fungeren richting verhuurder. Wij gebruiken de signalen uit dit overleg voor het verbeteren van de dienstverlening en het bevorderen van de woonkwaliteit in de buurt. Zo worden de huurders en hun vertegenwoordigers ook bij de ontwikkeling van Masterplannen uitgenodigd om mee te praten en mee te denken over de toekomst van het stadsdeel.

De bewonersgroepen zijn aangesloten bij de Huurdersfederatie waarmee Weller in 2004 een samenwerkingsconvenant heeft afgesloten. De Huurdersfederatie vervult de rol van klantenpanel in die zin dat zij beleidsvoornemens toetsen. Daarnaast worden in de federatie signalen uit de achterban serieus bekeken, waar mogelijk leidt de feedback tot beleidsaanpassingen. Een greep uit de onderwerpen die in afgelopen jaren met de Huurdersfederatie zijn afgestemd:

- nieuw huurcontract,
- huurbeleid,
- evaluatie incassobeleid,
- evaluatie Wellerbus en Wellermagazine,
- onderhoudsbeleid en kwaliteit van de woningvoorraad,
- ZAV-beleid (Zelf Aangebrachte Voorzieningen door huurder).

Middels de regeling 'Subsidiëring Huurdersparticipatie Weller' worden bewonersgroepen structureel financieel ondersteund bij het uitoefenen van hun taak.

Waardering door klantsegment B2B

De afstemming tussen Weller en dit klantsegment vindt meestal in een projectomgeving plaats. Voorbeeld is de productie van maatschappelijk vastgoed ten behoeve van een zorgpartij of gemeente. In een aan het project gekoppelde samenwerkingsovereenkomst worden in een vroeg stadium de wederzijdse verwachtingen vastgelegd. Tijdens de concretisering van het project zorgt een breed scala aan overlegvormen ervoor dat de visie van de klant wordt meegenomen in het projectresultaat. Een kwalitatief onderzoek (2007) door een extern onderzoeksbureau onder zorginstellingen, welzijnsaanbieders en onderwijsorganisaties geeft inzicht in waardering van partners ten aanzien van: samenwerking, imago-profiel, missie en het thema Maatschappelijk Ondernemen.

6. Klachtencommissie

Klanten van Weller kunnen hun eventuele onvrede kwijt bij een formele *Klachtencommissie*. De commissie bestaat uit een voorzitter/jurist, die voorgedragen wordt door de Raad van Commissarissen en vier leden namens de vier huurderskoepels van Weller. Gemiddeld komen er vijf klachten per jaar binnen.



De doelstellingen op het gebied van klantpartnerschap, wooncarrière, maatwerk en keuzevrijheid zullen nog nader worden geëvalueerd. Ook bekijken wij in 2008 of én in hoeverre de relatie met de huurder inderdaad langdurig is!

6.2 Waardering door leverancier (verticale partners)

1. Preferred Suppliers

Weller maakt onderscheid in een tweetal leverancierssegmenten, afhankelijk van de impact van de dienstverlening op de klant. Naast 'gewone' leveranciers, die voornamelijk worden ingeschakeld

voor de levering van routinematige producten en diensten, onderhouden wij een nauwe relatie met een aantal *preferred suppliers*. Leveranciers met een voorkeurspositie, omdat deze partner is bij cruciale en kritische klantprocessen. Met hen onderhouden wij een langetermijnrelatie, op basis van wederzijdse afspraken ten aanzien van afzet en kwaliteit van het werk. Periodiek worden de wederzijdse prestaties geëvalueerd en de afspraken c.q. het bijbehorende gedrag aangepast. Deze wederzijdse afspraken worden vastgelegd in 'Service Level Agreements', SLA's.

Weller streeft ernaar de verwachtingen bij de leverancier waar te maken, met bijzondere aandacht voor betrouwbaarheid, transparantie en samenwerking. De waardering van de corporatie door de preferred suppliers stoelt op drie kritische succesfactoren:

- betaling van facturen,
- informatieverstrekking,
- overleg.

Voor alle drie de factoren zijn prestatie-indicatoren, normen en meetmethodes geformuleerd.

De contacten met de leveranciers spelen zich op drie niveaus af. Per kwartaal vindt er overleg plaats met de klantteammanager en jaarlijks met de directie. En vrijwel dagelijks is er afhankelijk van de werkportefeuille contact tussen de relatiebeheerder en de preferred supplier.

Tijdens leveranciersbijeenkomsten en door onderzoek worden partners actief gestimuleerd hun mening en advies te geven over het beter inrichten van de processen bij Weller.

- | | |
|----|-----------------------------|
| 1. | Preferred Suppliers |
| 2. | Onderzoek waardering |
| 3. | Leveranciersconsole |

2. Onderzoek waardering

De preferred suppliers worden betrokken bij periodiek onderzoek (start in 2007) onder partners. Aan deze groep leveranciers zijn enkele vragen voorgelegd over de samenwerking. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat de verticale partners behoefte hebben aan:

- het verder uitbouwen van een vertrouwensbasis met meer persoonlijk contact,
- verbeteringen op het operationele vlak, zoals procedures bij herstelwerkzaamheden of klachtafhandeling,
- meer onderlinge uitwisseling en gebruik van elkaars expertise,
- vereenvoudiging van de administratie.

De rapportcijfers die door deze doelgroep (n=23) voor de samenwerking met Weller worden gegeven, variëren van een 6 tot een 9.9 (gemiddeld bijna een 8). De signalen van de verticale partners zijn onderlegger voor een eerder nader te definiëren verbetertraject (februari 2008).

3. Leveranciersconsole

In 2006 is voor het dagelijkse onderhoudsproces de *leveranciersconsole* geïntroduceerd. Dit is een ICT-oplossing die voor integratie tussen de administratieve systemen van de partners en Weller zorgt. Dankzij deze toepassing, die de leverancier(s) toegang verschaft tot een deel van het Wellersysteem, is een meer efficiënte en intensievere samenwerking met de preferred suppliers tot stand gekomen. Vanwege de eenduidige en complete informatie-uitwisseling is het proces tegelijk een heel stuk transparanter geworden. Opdrachtafhandeling, digitale facturering en klantinformatie maken nu structureel deel uit van de leveranciersconsole.



7. WAARDERING DOOR MEDEWERKERS

In het resultaatgebied 'Waardering door medewerkers' wordt beschreven in hoeverre Weller toegevoegde waarde levert voor haar medewerkers. Het is een belangrijk doel van de corporatie om de waardering van de medewerkers voor Weller als organisatie én als werkgever, te vergroten.

Wij streven dus niet alleen klanttevredenheid na, maar ook arbeidstevredenheid. Het is in feite de kern van onze missie: als medewerkers tevreden zijn over Weller en het werken bij Weller, dan zijn ze ook gemotiveerd om Wellerklanten tevreden te stellen. De volgende punten zijn in dit kader relevant:

1. Medewerkerstevredenheid
2. Personele jaarplancycclus
3. Verbetertraject interne en onderlinge communicatie
4. Sociaal jaarverslag
5. Ziekteverzuim

1. Medewerkerstevredenheid

Sinds 2005 wordt eens per twee jaar onder alle medewerkers een *Medewerkerstevredenheidsonderzoek* gehouden. Dit onderzoek bestaat uit een schriftelijke en een online-vragenlijst die gebaseerd zijn op het INK-managementmodel. Ook wordt nadrukkelijk rekening gehouden met de missie en visie van Weller. Er is een forumgroep met medewerkers van verschillende teams en disciplines samengesteld waarin de opzet van de enquête is besproken en afgestemd.

Uit het onderzoek van 2005 blijkt dat de medewerkers redelijk tevreden zijn over het werken bij Weller; de score's variëren per team. Aansluitend zijn naar aanleiding van de meting organisatiebreed verbetertrajecten uitgezet ten aanzien van:

- de onderlinge en interne communicatie,
- de samenwerking tussen de Wellerteams,
- de terugkoppeling van resultaten naar medewerkers.

Daarnaast zijn per team verbeterplannen opgesteld, toegespitst op hun eigen specifieke situatie en knelpunten. In enkele teams heeft dit geleid tot concrete acties, variërend van het besteden van meer aandacht aan het uitwisselen van informatie en kennis op teamniveau en met andere teams tot organisatorische wijzigingen. En van het instellen van coachingstrajecten tot het motiveren van andere medewerkers om ook verbeterpunten aan te dragen.

In de tweede meting (2007) is de effectiviteit van deze verbetertrajecten en het algemene personeelsmanagement wederom getoetst. Hier zijn de volgende verbeterpunten uit voortgekomen:

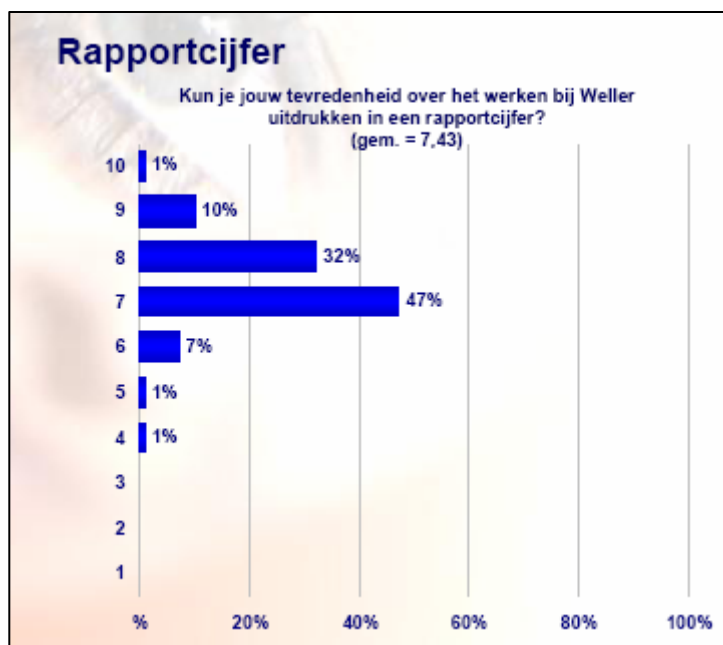
- het optimaliseren van de onderlinge communicatie,
- werken aan een betere samenwerking tussen teams,
- verbetering van het nakomen van afspraken en beloften.

Zie bijlage 13 voor een totaaloverzicht van de verbeterpunten.

P.I	Norm	Score 2005	Score 2007
Percentage medewerkers dat aangeeft achter de missie en de visie te staan	80%	79%	85%
Percentage medewerkers dat aangeeft tevreden te zijn over de inzet en ontwikkeling van zijn of haar kwaliteiten bij Weller.	80%	66%	73%

Het percentage medewerkers dat aangeeft achter de missie en visie te staan, is gestegen tot 85% en stemt tot tevredenheid. Het aandeel dat aangeeft tevreden te zijn over de inzet en ontwikkeling van de kwaliteiten is eveneens gestegen, maar blijft voor Weller niettemin een punt van aandacht.

Alles bij elkaar genomen is de tevredenheid van de Wellermedewerkers hoog. Een groot aantal stijgingen in gemiddelde scores onderstreept dat er sinds 2005 veel ten goede is veranderd en dat de medewerkers dit ook als zodanig ervaren. Het gemiddelde rapportcijfer (7,4) waarmee de medewerkers hun algemene tevredenheid uitdrukken over het werken bij Weller is eveneens hoog. Ruim 90% van de medewerkers geeft een ruime voldoende. Dit betekent dat deze medewerkers zich bij ons thuis voelen en Weller als werkgever waarderen.



2. Personele jaarplancycclus

Als onderdeel van *personele jaarplancycclus* worden met de individuele medewerker op jaarbasis meerdere gesprekken gevoerd.

Hierbij wordt o.a. op individueel niveau de waardering van de medewerker getraceerd; de uitkomst fungeert als input voor de beleidscyclus en het verbeteren van processen. Zie ook de paragrafen over functionerings- en persoonlijke ontwikkelingsgesprekken in hoofdstuk 3.

3. Verbetertraject interne en onderlinge communicatie

Uit het Medewerkerstevredenheidsonderzoek van 2005 is gebleken dat er onduidelijkheid was bij een aantal medewerkers over hun eigen rol en taken en die van collega's binnen de organisatie. Er was behoefte aan informatie over wat er speelt, óók concrete informatie die nodig is om naar behoren te kunnen functioneren. Tenslotte bleek er meer behoefte aan een intensievere en betere samenwerking tussen de verschillende Wellerteams. Aan hand van deze probleemstelling is een nader onderzoek verricht (o.a. in de vorm van diepte-interviews) en op basis daarvan het 'Actieplan Interne Communicatie' opgesteld. In dit actieplan zijn per (interne) doelgroep de communicatiemiddelen en de bijbehorende verantwoordelijkheden in de tijd uitgezet. Het Medewerkerstevredenheidsonderzoek van 2007 laat een lichte stijgende lijn zien wat betreft de waardering over de interne communicatie. Van het totale aantal medewerkers is 37% het (helemaal) eens met de stelling dat de interne en onderlinge communicatie de laatste jaren is verbeterd. Interne communicatie blijft echter een punt van aandacht.



4. Sociaal jaarverslag

De output van het HRM-beleid staat omschreven in het Sociaal Jaarverslag (2005 en 2006). Hierin rapporteert Weller de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van personeelsbezetting, ziekteverzuim, functiewaardering, organisatiewijzigingen en dergelijke.

5. Ziekteverzuim

	Norm	2004	2005	2006	2007
Ziekteverzuim	4 %	3,7 %	3,4 %	4,2 %	3,8 %

Het ziekteverzuim voldoet aan de norm.

8. WAARDERING DOOR DE MAATSCHAPPIJ

In het resultaatgebied ‘Waardering door de Maatschappij’ willen wij weergeven welke *extra* inspanningen Weller verricht ten behoeve van de samenleving. Het betreft hier in principe alleen die *maatschappelijke activiteiten*, die de kerntaken zoals verwoord in de zes prestatievelen uit het BBSH *overstijgen*. Daarnaast komen in dit hoofdstuk ook activiteiten aan bod die weliswaar door BBSH-taken ingegeven worden, maar door de wijze van uitvoering (taakinkleuring) een extra meerwaarde voor de samenleving opleveren.

Weller heeft het ‘respect voor de maatschappij’ in haar missie verankerd en ook in het meerjarenbeleidsplan is het *continu borgen en verdienen van waardering door de maatschappij* een doel op zich. Ook, omdat van corporaties steeds meer een transparante werkwijze wordt verwacht. Dat wil zeggen:

1. Dat door *gedrag en activiteiten* de (extra) meerwaarde en maatschappelijke betrokkenheid van Weller moet blijken.
2. Dat Weller haar stakeholders actief en expliciet *inzicht moet geven in het maatschappelijk presteren* van de organisatie, gecombineerd met het actief opzoeken van *feedback* door haar maatschappelijke omgeving op het corporatiebeleid en het bijbehorende gedrag.

De ‘maatschappij’ wordt hier gevormd door met name de horizontale partners: de overheid (vooral lokaal), zorg-, welzijns en onderwijsaanbieders, burgers inclusief de eigen Wellerklanten en de regionale en lokale pers.

8.1 Gedrag en activiteiten

1a. Masterplannen

Weller speelt een initiërende rol bij de totstandkoming van Masterplannen in de stadsdelen waar zij werkzaam is. Een Masterplan bevat een integrale ontwikkelingsvisie, gebaseerd op drie peilers -sociaal, economisch en fysiek,- die gericht is op het versterken van de vitaliteit en de leefbaarheid van het stadsdeel. In deze visie wordt ongeveer 15 jaar vooruit gekeken. Het uiteindelijke plan moet daarom ongevoelig zijn voor lokale politieke verschuivingen die normaal gesproken om de vier jaar plaatsvinden.

Sinds 2006 werken wij aan de totstandkoming van Masterplannen voor de stadsdelen Brunssum-Centrum en Schinveld (gemeente Onderbanken). Voor Heerlerheide en Heerlerbaan in Heerlen hebben de Masterplannen de fase van ‘werk in uitvoering’ bereikt. Ook zijn wij betrokken bij het opstellen van een integrale toekomstvisie voor de wijken Eikenderveld en Meezenbroek-Schaesbergerveld-Palemig (MSP) in Heerlen.

- a. Masterplannen
- b. Maatschappelijk en commercieel vastgoed
- c. Wellerdag
- d. Mijnwaterproject & WellerEnergie BV
- e. Wellerbus (mobiliteit)
- f. Welzijn en sociale activering
- g. Ondersteuning van onderwijs
- h. Participatie in netwerken
- i. WellerGemak

Voor al deze plannen geldt dat Weller en de betrokken gemeenten actief en structureel samen met maatschappelijke organisaties invulling geven aan het interactieve beleidsproces, en zo ook ruimte scheppen voor partners om keuzes te beïnvloeden.

In de uitvoering van het Masterplan Heerlerheide vervullen wij heel nadrukkelijk een ‘trekkersrol’, ook als het gaat om het treffen van maatregelen die bepalend zijn voor verbetering van de woonbeleving in dit stadsdeel. Zo is Weller hier (mede-)aanjager van de gebiedsmarketing in samenwerking met retailpartners en andere partijen.

Typisch voor Masterplannen is tot slot dat Weller ook de wensen van andere bewoners dan de eigen huurders meeneemt in het beleid en de uitvoeringsprogramma's, en dat de ontwikkelkosten veelal voor 50% door de corporatie worden gedragen.

1b. Maatschappelijk en commercieel vastgoed

Zowel de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed als commercieel vastgoed past binnen de kaders van het BBSH. De beleidsinspanningen en de omvang van de (maatschappelijke) investeringen van Weller op dit gebied kunnen evenwel als buitengewoon worden aangemerkt, mede afgaande op hetgeen collega-corporaties in de regio ontwikkelen. Feitelijk wordt maatschappelijk vastgoed zoals zorgclusters, brede scholen en wijksteunpunten gebouwd voor zorg- of onderwijsinstellingen. Met hen worden huurcontracten afgesloten en zij zorgen voor de benodigde huurpenningen. Weller benadert en stimuleert dergelijke projecten voortvarend en actief, vanuit de gedachte dat de achterliggende doelgroep de Wellerklanten zijn en de burgers in de wijk. De bewoners moeten direct kunnen profiteren van de meerwaarde die gepaard gaat met de realisatie van het maatschappelijk vastgoed en van de activiteiten die de maatschappelijke instelling voor de wijk organiseert. Hetzelfde geldt voor commercieel vastgoed, zoals winkels die voorzien in de eerste levensbehoeften. Wellerklanten ondervinden profijt van een beter voorzieningenniveau als het gaat om winkels waar zij hun dagelijkse boodschappen kunnen doen. Maar ook niet-klanten van Weller profiteren van commercieel vastgoed waarmee in feite een maatschappelijke doelstelling wordt nagestreefd. Zo groeit de levensloopbestendigheid van de wijk.



1c. Wellerdag

Tijdens de jaarlijkse Wellerdag zet het voltallige personeel zich in voor maatschappelijke doeleinden in de regio Parkstad Limburg. Iedere medewerker krijgt een taak toebedeeld die varieert van samen winkelen met mensen met een beperking, het opknappen van de speelplaats van een basisschool tot een dagje met klanten naar de Efteling. De Wellerdag is een bewezen middel om de sociale activering en de saamhorigheid tussen Wellermedewerkers en buurtbewoners, alsook tussen buurtbewoners onderling te stimuleren. De thema's per jaar:

- 2002 (maatschappelijke organisaties),
- 2003 (beschuitactie),
- 2004 (zorgpartijen),
- 2005 (schooladoptiedag),
- 2006 (Efteling),
- 2007 (Weller buurttenten).

1d. Mijwaterproject en WellerEnergie BV

Weller is zeer nauw betrokken bij het Mijwaterproject in Heerlen: als co-financier, risicodragers, medeontwikkelaar én als eindafnemer in de rol van WellerEnergie BV. Het project betreft een wereldwijde innovatie, waarbij woningen (koop en huur), maatschappelijk vastgoed en gebouwen in Heerlen worden verwarmd én gekoeld met behulp van geothermische energie 'uit eigen bron'. Uniek is dat deze vorm van 'groene' energie gewonnen wordt uit de voormalige steenkolenmijnen onder Heerlen en Parkstad. Weller is betrokken vanwege verschillende redenen. Wij willen met dit project bijdragen aan een stukje herwaardering van het verleden van de regio. Tegelijk willen wij actief meewerken aan de ontwikkeling van een nieuwe, duurzame energiebron en het genereren van een milieuoplossing in het kader van de klimaatproblematiek en het terugdringen van de CO₂-uitstoot. In 2008 zullen de eerste gebouwen worden verwarmd en gekoeld dankzij deze nieuwe technologie.

1e. Wellerbus (mobiliteit)

Weller benadert mobiliteit als een stimulans voor sociale activering en maatschappelijke participatie. Daarom zetten wij voor onze klanten -kosteloos- twee Wellerbussen (sinds 2004) in, die klanten tijdens kantooruren naar afspraken in Parkstad Limburg brengen c.q. ophalen. Deze service is medio 2007, met positieve resultaten, gemeten op gebruik en klantvriendelijkheid.

1f. Welzijn en sociale activering

Wij organiseren jaarlijks vele extra's op het gebied van welzijn en sociale activering, voor zowel jong als oud en ook voor het verenigingsleven. Activiteiten variëren van buurtfeesten tot het bezoek van een klantenteam aan de lokale moskee. Een belangrijk maatschappelijk instrument hierbij is het 'Sponsorbeleid' (2006), dat ieder klantenteam als aanvulling op een speciaal budget (strategisch Onderhoud/Woonomgeving) kan inzetten voor maatwerk per stadsdeel.

In het kader hiernaast, een greep uit de extra activiteiten voor de maatschappij wat betreft welzijn en sociale activering.

Een greep uit extra activiteiten voor maatschappij (welzijn en sociale activering)

2005:

- Steun aan slachtoffers Tsunami Azië
- Speeltoestellen Kleikoelen
- Ondersteuning straatspeeldag
- Ondersteuning tienerwerk (rappers Libra kelder in de Egge)
- Boochfestival (popfestival Heerlen)
- Bijdrage aan diverse buurtfeesten
- Ondersteuning diverse muziekgezelschappen

2006:

- Ondersteuning Lobstar (zorghotel gehandicapte kinderen)
- Voortuinwedstrijd
- Bijdrage aan parelloop
- Ondersteuning kindervakantiewerk Brunssum-Noord
- Bijdrage aan diverse buurtfeesten
- Ondersteuning diverse muziekgezelschappen

2007:

- Deelname energiebox
- YoungXperience
- Bezoek klantenteam aan moskee Eikenderveld
- Ondersteuning straatspeeldag
- Bijdrage aan diverse buurtfeesten
- Bijdrage aan Parelloop
- Bijdrage aan "stralend Heerlen"

1g. Ondersteuning aan onderwijs

Van oudsher zijn er nauwe contacten tussen Weller en de Hogeschool Zuyd (HBO). Jaarlijks loopt een student stage bij Weller of worden Wellergerelateerde onderzoeksprojecten door teams van studenten uitgevoerd. Vertegenwoordigers van Weller verzorgen op verzoek gastcolleges voor de HBO-studenten en wij helpen bij het opzetten van een HBO-opleiding Vastgoed.

In 2007 heeft Weller samen met de ROgroep Maastricht een alumnibijeenkomst (TIAS- businessschool) georganiseerd. En regelmatig lopen ook leerlingen uit het beroepsonderwijs stage bij Weller.



1h. Participatie in netwerken (exclusief netwerken bij ontwikkeling/uitvoering Masterplan)

Weller participeert in diverse *lokale, regionale en landelijke netwerken*, die niet zozeer noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van de kerntaken maar juist van belang met het oog op maatschappelijke betrokkenheid:

- De Kopgroep, een landelijke voorhoede van professionals gericht op de vernieuwing van maatschappelijke voorzieningen (sinds 2005),
- Ledenraad van Aedes , koepel van woningcorporaties (sinds 2006),
- Bestuurlijke AdviesCommissie BBSH/ De Grote Beweging (BAC) (sinds 2003),
- Bestuur Ontwikkelingsmaatschappij Parkstad Limburg,
- Voorzitterschap Regionaal Orgaan Woningcorporaties Parkstad Limburg (sinds 1992),
- Bestuurlijke commissie 'Lekker thuis in Parkstad' (2005-2006),
- Regionale commissie Bouwen en Wonen (BOWO) (sinds 1998),
- Regiegroep WonenWelzijnZorg Heerlen en Brunssum (sinds 1998),
- Vastgoedsociëteit Limburg.

1i. WellerGemak

Het samen met partners garanderen van een optimale woonbeleving betekent dat Weller verder kijkt dan haar formele taakafbakening. Naast het aanpassen en bouwen van voor de doelgroep geschikte woningen, zijn *gemaksdiensten* uitermate geschikt om de levensloopbestendigheid van de woonproducten te verhogen. Ten behoeve van deze gebundelde dienstverlening is in 2007 een pilot geïntroduceerd waarbij wij op basis van een voor de klanten kosteloos abonnementsstelsel gemaksdiensten leveren aan een testmarkt. Het aanbod van de nieuwe dienst 'WellerGemak' bestaat uit een boodschappendienst, maaltijdservice, hulp bij administratie en dergelijke. In de wijken Heerlerbaan en Schandelen zijn hiervoor in totaal 1300 huishoudens benaderd. De evaluatie vindt plaats in 2008.

8. 2 Inzicht geven in maatschappelijk presteren en feedback

- a. Stakeholderbijeenkomsten
- b. Meting waardering horizontale partners
- c. Wellerenco
- d. Overleg Huurderfederatie
- e. Weller in de pers.

2a. Stakeholderbijeenkomsten

Jaarlijks worden de belangrijkste horizontale partners uitgenodigd om kennis uit te wisselen over het doen en laten van Weller en de gezamenlijke ambities. Onderwerpen die tijdens deze bijeenkomsten in resp. 2005, 2006 en 2007 aan de orde zijn gesteld, zijn:

- de missie en visie,
- de reikwijdte van de taak van een woningcorporatie,
- (Master-)plannen in de verschillende stadsdelen,
- Resultaten van een meting naar de waardering voor Weller door horizontale partners.

De partners worden tijdens deze bijeenkomsten niet alleen formeel maar ook op een meer ludieke manier betrokken bij het beleid van Weller. Zo is tijdens de bijeenkomst van januari 2006 -met een flinke dosis zelfspot- een 'cabaretvoorstelling' opgevoerd door de bestuurders en enkele managers. De stakeholderbijeenkomst van februari 2007 werd geleid door een journalist van Het LimburgsDagblad. Hij wist de deelnemers kritisch maar ook met de nodige humor te prikkelen feedback te geven op ons doen en laten.

2b. Meting waardering van horizontale partners

In 2007 heeft een extern onderzoeksbureau een kwalitatief onderzoek verricht onder collega-corporaties, gemeenten, zorginstellingen, welzijnaanbieders en onderwijsorganisaties. Dit onderzoek geeft inzicht in de waardering van partners ten aanzien van een aantal cruciale aspecten, zoals: samenwerking, imagoprofiel, missie en maatschappelijk ondernemen. In totaal 17 gesprekken met verschillende partners hebben de volgende conclusies opgeleverd:

- Weller involveert duidelijk in lokale maatschappelijke vraagstukken.
- Weller richt zich op de mens en geeft voldoende mogelijkheden tot inspraak.
- De eigen inbreng van horizontale partner is soms beperkt, maar wordt door Weller wel belangrijk gevonden.
- De partners zijn tevreden over de maatschappelijke projecten die zij samen met Weller gerealiseerd hebben.
- Sommigen vinden dat het afleggen van verantwoordelijkheid en realiseren van meer transparantie voor verbetering vatbaar is.
- Er is behoefte aan evaluatie en terugkoppeling bij plannen.
- Tot slot heeft een aantal partners behoefte aan meer openheid over moeilijke beslissingen en zaken die minder goed gaan.

De rapportcijfers die men geeft voor de samenwerking met Weller liggen tussen de 6.5 en 9; gemiddeld krijgt Weller een dikke 7!

De onderzoeksresultaten zijn in december 2007 teruggekoppeld tijdens een bijeenkomst waarbij ook de ondervraagde partners aanwezig waren.

Met management en medewerkers is in aparte sessies kennis gedeeld en er zijn discussies gevoerd over de relatie en samenwerking. De signalen en verbeterpunten uit dit overleg worden uitgewerkt in een verbeterplan (1^e kwartaal 2008).

2c. Wellerenco

Wellerenco is een veelzijdig relatiemagazine dat (sinds 2005) twee maal per jaar verschijnt en lokaal en regionaal werkzame maatschappelijke organisaties een kijkje gunt in onze keuken. Kennisdeling en transparantie van maatschappelijk handelen staat centraal in de formule van Wellerenco: niet alleen Weller maar ook de partners komen hierover aan het woord.

2d. Overleg met huurderfederatie

Het overleg met bewonersgroepen en de Huurdersfederatie hoort principieel thuis in het hoofdstuk 'Waardering door klanten'. Het item is echter ook hier aan de orde, omdat wij het structurele overleg met de federatie als middel zien om samen met (vertegenwoordigers van) klanten oplossingen te bedenken voor maatschappelijke vraagstukken. Bijvoorbeeld op het gebied van het inplaatsingsbeleid, woonruimteverdeling, huurbeleid en het verhuisstatuut (bij slooprojecten).

Er is gemiddeld zes keer per jaar overleg tussen het bestuur van Weller en de Huurdersfederatie. De uitgangspunten voor dit partnership zijn in een samenwerkingsconvenant vastgelegd.

2e. Weller in de pers

Weller komt vrij regelmatig in de regionale pers. De volgende tabel geeft een overzicht van het aantal krantenpublicaties, verdeeld in drie categorieën:

	2005	2005	2006	2007	Totaal
Positief	2 (17%)	10 (40%)	9 (43%)	29 (44%)	50 (40%)
Neutraal	10 (83%)	12 (48%)	11 (52%)	28 (42%)	61 (49%)
Negatief	0 (0%)	3 % (12%)	1 (5%)	9 % (14%)	13 (11%)

Conclusie is dat ons werk c.q. onze organisatie globaal genomen positief in de pers verschijnt. Dit is een indicatie over het beeld dat de maatschappij van Weller heeft.

9. INTERNE - EN EXTERNE TOEZICHTHOUDERS

Weller wil in ruime mate voldoen aan het legitimatievraagstuk van de in- en externe toezichthouders. Het toezicht op de maatschappelijke en financiële continuïteit is in handen van de interne toezichthouder: de Raad van Commissarissen (RvC). Het externe toezicht wordt uitgeoefend door het ministerie van VROM, dat hierbij geadviseerd wordt door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV). Ook het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) is extern financieel toezichthouder, in de rol van waarborgfonds.

9.1 Intern toezicht

1. Good Governance

De RvC heeft tot taak toezicht te houden op het bestuur én op de algemene gang van zaken in de woningcorporatie en de met haar verbonden onderneming. De RvC staat het bestuur met raad ter zijde. Uitgangspunt daarbij is de door Weller onderschreven 'AEDES-code', waarin het handelen op basis van de 'Governancecode Woningcorporaties' verankerd ligt. Weller besteedt veel aandacht aan het uitdragen van *Good Governance*, de principes uit de 'Governancecode Woningcorporaties' vormen de fundamenteën van de bedrijfsvoering.

- 1. Good Governance
- 2. Balanced Score Card (BSC)
- 3. Managementrapportage

2. Balanced Score Card (BSC)

De RvC hanteert bij haar toezicht een compact pakket van maatstaven en succesbepalende factoren. Deze zijn in de vorm van doelstellingen vastgelegd in het 'Strategisch Beleidsplan 2006-2011'. Sinds 2007 wordt gebruik gemaakt van een -in ontwikkeling zijnde- Balanced Score Card, die als het ware 'gevuld' is met kritische succesfactoren uit de bij leiderschap vastgestelde resultaatgebieden.

De belangrijkste succesbepalende én meetbare factoren, opgenomen in de Balanced Score Card, zijn:

1. kwaliteit telefonische bereikbaarheid
2. termijn afwikkeling reparatieverzoeken
3. tevredenheid klant over toestand nieuwe woning
4. aandeel woningen verhuurd aan urgenten
5. helpen van primaire doelgroep
6. aantal verhuizingen binnen woningbezit (mutatiegraad)
7. innovatie dienstverlening (aantal innovaties)
8. nieuwbouwproductie
9. slooppopgave (amovatie en onthuring)
10. woningverkoop
11. waardering verticale partners
12. waardering horizontale partners
13. medewerkers volgen missie
14. tevreden medewerkers
15. ziekteverzuim
16. solvabiliteit

Resultaatgebieden:

- meerwaarde voor de klant
- meerwaarde voor de maatschappij
- meerwaarde voor de medewerkers
- meerwaarde voor de leveranciers

17. beheersing bedrijfskosten
18. beheersing onderhoudsuitgaven
19. beheersing uitgaven vastgoedprojecten
20. huurachterstand
21. rendement deelnemende bv's

Vertaald naar de vier perspectieven van de Balanced Score Card levert dit het volgende overzicht op;

De BSC is bij Weller een redelijk jong instrument voor de meting van de performance. Hier en

de "Weller Balanced Score Card" 2007 * situatie per 30-9-2007									
KLANT					INNOVATIE				
	norm 2006	realisatie 2006	norm 2007	realisatie 2007*		norm 2006	realisatie 2006	norm 2007	realisatie 2007*
1. telefonische bereikbaarheid KCC	---	87,2%	80%	94,9%	7. nieuwe dienstverlening	---	---	3	in ontwikkeling
2. afwikkeling reparatieverzoeken	---	60,8%	<7 dagen	70,4%	8. nieuwbouw gereed	101	101	66	66
3. tevreden met nieuwe woning	---	76%	70%	81,2	9. amovatie/onthuring		0	56	68
4. verhuurd aan urgenten	10%	11%	10%	5,6%	10. verkoop bestaande woningen	24	65	125	24
5. helpen primaire doelgroep	70%	81%	70%	76%	11. waardering door verticale partners				
6. mutatiegraad	10%	10,3%	10%	10,09%	12. waardering door horizontale partners en maatschappij				
FINANCIEEL					INTERN				
	norm 2006	realisatie 2006	norm 2007	realisatie 2007*		norm 2006	realisatie 2006	norm 2007	realisatie 2007*
16. solvabiliteit	>10%	16,4%	>10%	13,2%	13. medewerkers volgen missie	>64%	--	80%	meting eind 2007
17. beheersing bedrijfskosten	100%	100%	0% overschrijding	-/- 2%	14. tevreden medewerkers	>74%	--	80%	meting eind 2007
18. beheersing onderhoudsuitgaven	100%	119%	0% overschrijding	-/- 20%	15. ziekteverzuim	≤6%	4,17%	4%	3,42 %
19. beheersing uitgaven vastgoedprojecten	100%	76%	0% overschrijding	-/- 222%					
20. huurachterstand	1,5%	2,2%	1,5%	2,07%					
21. rendement deelnemingen BV's	----	----	7%	p.m.					

daar is het nog zoeken naar de juiste keuze van de prestatie-indicatoren en de (technische) mogelijkheden om die daadwerkelijk te meten. Het concept van de BSC is in een werkgroep ontwikkeld en vastgelegd in de notitie 'Advies BSC' (2006). Bij de invoering is op enkele plekken van het advies afgeweken en zijn op basis van beschikbare bedrijfsinformatie andere keuzes gemaakt.

Ondanks het feit dat de BSC zich nog in de ontwikkelingsfase bevindt, is het instrument toch opgenomen als onderdeel van de managementrapportage. Een van de aandachtspunten is het realiseren van een meer expliciete integratie met de jaarplancyclus.

Bij de opstelling van dit zelfevaluatie-rapport waren nog niet alle gegevens over het jaar 2007 bekend. Een verschillenanalyse tussen de norm en realisatie is derhalve gedeeltelijk mogelijk. Wat betreft de resultaten tot en met het 3e kwartaal 2007 is het volgende te melden:

Klant:

Voor de meeste prestatie-indicatoren wordt conform de norm gerealiseerd, behoudens het aandeel woningen dat verhuurd is aan urgenten. De norm van 10% is hier niet gehaald omdat het vrijkomende aanbod niet altijd aansloot op het vraagprofiel van de doelgroep 'urgente woningzoekenden'.

Innovatie:

Weller heeft twee producten ontwikkeld op het gebied van nieuwe dienstverlening: 'WellerGemak' en de 'Wellerkeuzekoffer'. De realisatie van de verkooptargets ligt nog ver onder de norm. In 2008 zullen deze activiteiten worden geïntensiveerd. De waardering van verticale en horizontale partners moet nog nader worden ingevuld met prestatie-indicatoren.

Intern:

Het laatste Medewerkerstevredenheidsonderzoek toont een progressie: het percentage medewerkers dat aangeeft achter de missie te staan is gestegen tot 85% en stemt tot tevredenheid. Het aandeel medewerkers dat aangeeft tevreden te zijn over de inzet en ontwikkeling van de kwaliteiten is gestegen naar 73% (66% in 2005), maar blijft nog een punt van aandacht.

Financieel:

Een ander aandachtspunt op onze agenda is de beheersing van de onderhoudsuitgaven. Strakke budgetbewaking wordt nader ingericht, gecombineerd met een mogelijke herziening van het realiteitsgehalte van de norm. De huurachterstand vormt het middelpunt van het aangepaste incassobeleid, waarbij gestuurd wordt op het behalen van de norm.

3. Managementrapportage

Ten behoeve van de BSC zijn jaarnormen vastgesteld waarvan de realisatie per kwartaal wordt bewaakt en gerapporteerd met behulp van de *Managementrapportage*: zie bijlage 5 voor de meest recente versie. Specifiek wordt in deze rapportage aandacht besteed aan de financiële verantwoording en verschillenanalyse. Dat wil zeggen dat per kwartaal een integrale winst- en verliesrekening wordt gepresenteerd en een (gestileerde) tussenbalans op hoofdlijnen. Hiermee wordt een actuele stand van de financiële continuïteit op lange termijn concreet uitgedrukt in een solvabiliteitspercentage.

Projecten, met uitzondering van vastgoedprojecten, worden gemonitord door middel van de 'WellerRoadmap', die eveneens is opgenomen in de Managementrapportage.

Daarnaast wordt per kwartaal de 'Stoplichtrapportage Vastgoed' (sinds 2006) aan de interne toezichthouders gepresenteerd. Deze volgt primair de procesmatige voortgang van alle onder handen zijnde vastgoedprojecten en geeft op projectniveau inzicht in mogelijke afwijkingen met betrekking tot risico's, geld, kwaliteit, informatie, organisatie en tijd.

Op verzoek van de interne toezichthouders voert Ernst & Young (jaarrekening en interim-controle) een halfjaarlijkse audit uit, waarbij de nadruk ligt op risicobeheersing. Op basis van een strakke PDCA-cyclus wordt bij deze audit aandacht besteed aan:

- ICT (implementatie Databalk en informatiebeveiliging),
- projectkostenbewaking (vastgoedprojecten),
- processen en bijbehorend controleprogramma,
- onderhoud en verhuurproces.

Iedere twee maanden biedt het bestuur van Weller de Raad van Commissarissen een informatiebulletin aan, met informatie over relevante in- en externe ontwikkelingen. Daarnaast maken de RvC en het Bestuur op jaarbasis prestatieafspraken die gekoppeld zijn aan de BSC. De afspraken zijn voor een groot deel nagekomen.

9.2 Extern Toezicht

1. Rijk (VROM)

De verantwoordingscyclus en de wijze van verslaglegging naar het ministerie van VROM is vastgelegd in het BBSH. Deze verslaglegging bestaat uit de jaarrekening voorzien van een toelichting, een volkshuisvestingsverslag en een overzicht met cijfermatige kerngegevens op volkshuisvestings- en financieel gebied. Hierbij worden de volgende kritische succesfactoren -tevens de prestatievelden van het BBSH- gehanteerd:

- het bieden van passende huisvesting voor de doelgroep,
- het kwalitatief in stand houden van het woningbezit,
- het betrekken van bewoners bij beleid en beheer,
- waarborging van de financiële continuïteit,
- het bevorderen van de leefbaarheid in wijken en buurten,
- het leveren van een actieve bijdrage aan de combinatie wonen en zorg.

1. Rijk (VROM)
2. Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV)
3. Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)

In het volkshuisvestingsverslag worden de resultaten per prestatieveld beschreven. De toezichthouder, het ministerie van VROM, vormt zich mede op basis van de jaarrekening een oordeel over de prestaties van de woningcorporatie. De beoordeling van het verslagjaar 2006 kan als volgt worden samengevat:

A. Volkshuisvestelijke prestaties (BBSH-prestatievelden):

- Weller heeft zich actief ingespannen voor de verbetering van de leefbaarheid in buurten en wijken, door ondermeer het sponsoren van wijkfeesten, kindervakantiewerk en de nationale speeldag en de bestrijding van jeugdvandalisme. De minister waardeert de inspanningen op het gebied van leefbaarheid
- De volkshuisvestelijke inzet in Heerlen wordt op prijs gesteld.
- Weller draagt bij aan de jongeren- en studentenhuisvesting.
- Verbeterpunt: leg de ambities vast in prestatieafspraken met de gemeente.
- Voor het overige: geen negatief oordeel van de minister.

B. Naleving wet- en regelgeving

- Er zijn geen knelpunten, behalve dat mogelijk een niet-toegelaten lening is verstrekt. Dit zal worden onderzocht en voor 31 maart 2008 aan de minister worden gerapporteerd.

C. Financiële positie (gebaseerd op advies van Centraal Fonds Volkshuisvesting)

- Over de periode 2006-2011 beschikt Weller over een hoger weerstandsvermogen dan door het Centraal Fonds Volkshuisvesting noodzakelijk wordt geacht. De financiële positie vormt geen aanleiding tot het maken van opmerkingen.

D. Interne Organisatie/Good Governance

- De kwaliteit van de verantwoording over verbindingen en over de verantwoording door het intern toezichthoudend orgaan is goed. De interne toezichthouder is zich bewust van het belang van een betekenisvolle publieke verantwoording als kernelement van 'Good Governance'.

2. Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV)

Het CFV verricht jaarlijks (vanaf 2004) onderzoek naar de kwaliteit van de verantwoording door de interne toezichthouder. In 2005 en 2006 scoorde de Raad van Commissarissen van Weller bovengemiddeld.

3. Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)

Het WSW heeft een oordeel gevormd van de kredietwaardigheid van Weller op basis van de verstrekte prognosegegevens over de periode 2007 tot en met 2011. Conclusie van deze analyse is dat de woningcorporatie voldoet aan de door het WSW gestelde eisen van kredietwaardigheid.

10. NAWOORD

Een zelfevaluatie bestaat uit een beschrijving van de sterke punten en verbeterpunten. In dit rapport prevaleren de sterke punten. Dit is bewuste keuze. Uiteraard hebben we een lijst van nog te verbeteren punten achter de hand. Deze zullen we naast de bevindingen van het INK-auditteam leggen en er vervolgens ons voordeel mee doen, in de vorm van nieuwe verbetertrajecten. De reactie van het auditteam zien wij met spanning maar ook met vertrouwen tegemoet.

Afkorting

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BBSH	Besluit Beheer Sociale Huursector
BHV	Bedrijfs hulp Verlening
BI	Business Intelligence
BSC	Balanced Score Card
CFV	Centraal Fonds Volkshuisvesting
CVIB	Code Voor Informatie Beveiliging
CRM	Customer Relationship Management
ERP	Enterprise Resource Planning
HRM	Human Resource Management
INK	Instituut Nederlandse Kwaliteit
KCC	Klant Contact Centre
KSF	Kritische Succes Factor
MT	Management Team
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PI	Prestatie Indicator
POP	Persoonlijk Ontwikkeling Plan
RvC	Raad Van Commissarissen
SLA	Service Level Agreement
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
WSW	Waarborgfonds Sociale Woningbouw
WWZ	Wonen, Welzijn en Zorg