

# Stichting Wonen Delden

## Visitatierapport

Hilversum, 24 april 2007

### **Colofon**

Raeflex stichting visitatie woningcorporaties

Olympia 1<sup>E</sup>

1213 NS Hilversum

e-mail: [w.dewater@raeflex.nl](mailto:w.dewater@raeflex.nl)

[www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

Visitatiecommissie

De heer Drs. J. la Croix (voorzitter)

De heer Ir. C.J. Noort

Mevrouw C.M.F. Bomhof (secretaris)



## Ten geleide

De visitatie van Stichting Wonen Delden maakt deel uit van een pilot. De pilot bestaat uit het visiteren van een aantal kleinere corporaties, hetgeen moet leiden tot een effectieve werkwijze om in korte tijd met inzet van beperkte middelen tot een volwaardige visitatie te komen.

Op 1 januari 2007 zijn de nieuwe AedesCode en de nieuwe Governance Code voor woningcorporaties vastgesteld. Voor beide codes geldt een overgangstermijn van een half jaar. Deze visitatie is gehouden in de eerste maanden van 2007. Bij de beoordeling is rekening gehouden met de overgangstermijn die voor beide codes geldt.

Bij dit visitatierapport treft u de reactie van Stichting Wonen Delden aan op de visitatie.

Wonen Delden geeft hiermee aan dat zij het visitatierapport allerminst vrijblijvend in ontvangst neemt. Dit is in de ogen van Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties een goede ontwikkeling.

Raeflex is verheugd de reactie van Stichting Wonen Delden aan het visitatierapport te kunnen toevoegen.

Mw. drs. W.M.R. de Water  
Directeur Raeflex



# Inhoud

<b>Samenvatting</b>	<b>7</b>
<b>1 Introductie</b>	<b>9</b>
<b>2 Prestaties en opgaven</b>	<b>11</b>
2.1 Bevindingen	11
2.2 Conclusies	15
2.3 Aanbevelingen	16
<b>3 Intern Toezicht</b>	<b>17</b>
3.1 Bevindingen	17
3.2 Conclusies	18
3.3 Aanbevelingen	19
<b>4 Stakeholders</b>	<b>21</b>
4.1 Bevindingen	21
4.2 Conclusies	24
4.3 Aanbevelingen	25
<b>5 Beleid</b>	<b>27</b>
5.1 Bevindingen	27
5.2 Conclusies	28
5.3 Aanbevelingen	28
<b>6 Werkorganisatie</b>	<b>29</b>
6.1 Bevindingen	29
6.2 Conclusies	30
6.3 Aanbevelingen	30
<b>Bijlage 1 Wat is visitatie?</b>	<b>31</b>
1.1 Visitatie: de inhoud	31
1.2 Visitatie doorloopt de volgende stappen	33
1.3 Het verloop van de visitatie	34
<b>Bijlage 2 Quickscan, Kengetallen</b>	<b>35</b>
<b>Bijlage 3 Overzicht visitatiegesprekken</b>	<b>39</b>
<b>Bijlage 4 Beschikbaar gestelde documenten</b>	<b>41</b>
<b>Reactie Wonen Delden op het visitatierapport</b>	<b>43</b>



## Samenvatting

Stichting Wonen Delden is een kleine woningcorporatie die met vier personeelsleden 711 woningen beheert in de kern Delden van de gemeente Hof van Twente.

De afgelopen drie jaar is de werkwijze van de organisatie sterk veranderd. Wonen Delden ontwikkelt zich tot een actieve, extern gerichte organisatie, laagdrempelig voor huurders en andere stakeholders.

De organisatie heeft de afgelopen jaren een aantal behoorlijke prestaties neergezet op het gebied van beheer en onderhoud, betrekken van huurders bij beheer en beleid en leefbaarheid. Daarnaast zijn nieuwe initiatieven genomen op het gebied van projectontwikkeling, wonen en zorg.

De organisatie staat nu voor de keuze om door te gaan als een op de exploitatie van vastgoed gerichte corporatie of te kiezen voor de positie van maatschappelijk ondernemer met een bredere insteek. In die rol passen het ontwikkelen van nieuwe woningen en maatschappelijk vastgoed en het initiëren van activiteiten als woonservicezones. De corporatie heeft inmiddels uitgesproken te kiezen voor een bredere insteek, zonder deze insteek verder te expliciteren.

In het nieuwe ondernemingsplan wil Wonen Delden haar plannen voor de komende jaren vastleggen. Visitatie is voor Wonen Delden een manier om duidelijkheid te krijgen over de wijze waarop stakeholders naar de organisatie kijken en de verwachtingen die de stakeholders van de organisatie hebben. Ook wil Wonen Delden meer helderheid over de rol die zij de komende jaren kan vervullen.

In dit visitatierapport leest u de bevindingen, conclusies en de aanbevelingen die de visitatiecommissie heeft geformuleerd op basis van de geleverde documentatie en de gesprekken die zij gevoerd heeft met externe en interne stakeholders. Daarbij heeft de commissie gekeken naar de prestaties van Wonen Delden, het intern toezicht, de relatie met de stakeholders, het beleid en de werkorganisatie.

In deze samenvatting treft u een beknopte weergave van de conclusies en de aanbevelingen aan. Elders in het rapport staan de conclusies en aanbevelingen nader gespecificeerd uitgewerkt.

## **Conclusies**

De visitatiecommissie heeft geconcludeerd dat Wonen Delden zich duidelijk een positie heeft veroverd in haar werkgebied. Zij laat zich zien in de activiteiten die zij ontplooit. Stakeholders waarderen de inspanningen en de prestaties van de corporatie. Gelet op de omvang van het werkapparaat en de gemaakte inhaalslag constateert de commissie dat de corporatie goed presteert op het vlak van beheer, leefbaarheid en zorg.

Wonen Delden geeft aan de ambitie te hebben om de komende jaren meer te willen doen dan het beheren en exploiteren van vastgoed. Ze wil meer maatschappelijke activiteiten ontplooiën. Daarvoor is een stevig verkoop- en investeringsprogramma gepland. Door de geleverde prestaties, de ontwikkelde initiatieven en de contacten die er liggen met de stakeholders, ziet de commissie daarvoor kansen.

Kijkend naar de investeringsopgave de komende jaren en de wens om maatschappelijk meer activiteiten te ontplooiën, vraagt de commissie zich wel af of deze ambities met het huidige werkapparaat duurzaam en 'in control' te realiseren is.

## **Aanbevelingen**

Op basis van deze conclusies heeft de commissie een aantal aanbevelingen geformuleerd, die in het rapport verder geëxpliciteerd zijn. Die aanbevelingen richten zich voornamelijk op het in het nieuwe ondernemingsplan maken van heldere keuzen over de positie die Wonen Delden de komende jaren wil innemen en het daarop afstemmen van beleid, intern- en externe organisatie en werkwijze. Dat zal ook haar overtuigings- en doorzettingskracht kunnen versterken.

De commissie nodigt Wonen Delden uit om als vertrekpunt voor deze keuzen samen met stakeholders opnieuw een visie op de kern Delden te ontwikkelen. De vervolgstap is dan om te bepalen welke functie Wonen Delden daarbij kan vervullen.

De commissie denkt dat een heldere koers de organisatie kan helpen in het focussen van haar activiteiten, haar attitude naar stakeholders en daarmee ook in het behalen van prestaties. Van belang is daarbij ook de eigen organisatie nog eens te bezien en daarbij de vraag te stellen of de ontwikkeling van vastgoed en maatschappelijk ondernemerschap in de huidige organisatievorm duurzaam geborgd is.



# 1 Introductie

## **Werkzaam in de stad Delden**

Stichting Wonen Delden (hierna Wonen Delden) beheert 711 woningen in Stad Delden behorende tot de gemeente Hof van Twente. Een deel van de financiële administratie en de ICT zijn ondergebracht bij Woonbeheer Borne.

Circa driekwart van de woningen bestaat uit eengezinswoningen. De overige woningen zijn seniorenwoningen (100) en woningen voor kleine huishoudens (80). In Delden is de afgelopen tien jaar niet meer gebouwd. De kern heeft te maken met een sterke vergrijzing en een meer dan gemiddelde ontgroening. Wonen Delden heeft plannen voor de ontwikkeling van 198 woningen, waaronder 140 seniorenappartementen en 20 starters (koop)woningen. De bouw van een complex met 105 seniorenappartementen (Stadshagen) zal naar verwachting in 2007 starten. In bijlage 2 treft u naast de quickscan de kengetallen per 31 december 2006 aan.

## **Missie**

Wonen Delden is in 1992 ontstaan door fusie van twee lokale corporaties. In 2003 is de organisatie geprofessionaliseerd door het aantrekken van een directeur die alle uitvoerende en beleidsvoorbereidende taken van bestuursleden overnam. Sinds 2004 is de corporatie een stichting. In 2005, heeft het bestuur besloten om de slag naar een tweelagenstructuur te maken. De directeur is sinds eind 2005 dan ook directeur/bestuurder geworden. De organisatie bestaat uit vier medewerkers.

Een van de eerste taken die de nieuwe directeur/bestuurder begin 2004 op zich heeft genomen, was een grondige inventarisatie van de kwaliteit van de woningvoorraad en het opstellen van een strategisch voorraadbeleid. In 2006 is de corporatie begonnen met de ontwikkeling van een ondernemingsplan. In september 2006 heeft Wonen Delden de volgende voorlopige missie geformuleerd

*Stichting Wonen Delden biedt kwalitatief goede huisvesting, waarbij er bijzondere aandacht is voor mensen die door hun inkomen of specifieke woonbehoefte minder goed in staat zijn zelf in hun huisvesting te voorzien. Dit doen we op een maatschappelijk verantwoorde manier. Wonen Delden draagt bij aan een aantrekkelijke woonomgeving en biedt aanvullende woondiensten tegen een optimale prijs-kwaliteits-verhouding.*

Na een interne analyse met medewerkers en raad van commissarissen aan de hand van het MRM-instrument<sup>1</sup> blijkt er een groot draagvlak te bestaan om Wonen Delden meer als maatschappelijk ondernemer te positioneren. De externe stakeholders zijn hierbij niet betrokken geweest. Wonen Delden wil de formulering van de missie van september 2006 naar aanleiding van de uitkomsten van de scan aanpassen. Er komt meer nadruk en ruimte binnen de missie en taakopvatting van Wonen Delden voor maatschappelijk rendement.

### **Reden visitatie**

Wonen Delden wil graag haar beeld van de volkshuisvestelijke opgave in Delden toetsen aan de beelden van de stakeholders. Visitatie biedt de mogelijkheid om de meningen en de verwachtingen van stakeholders over het beleid en de activiteiten van Wonen Delden te bevragen. De uitkomsten van de visitatie wil Wonen Delden gebruiken als input voor het ondernemingsplan.

Daarnaast wil Wonen Delden graag de mening van de stakeholders weten over de transparantie van de corporatie en het imago van de organisatie. Tot slot wil Wonen Delden inzicht in de wijze waarop zij haar prestaties kan verbeteren.

---

<sup>1</sup> MRM = maatschappelijk relatie management: een door Aedes, SEV en 13 corporaties ontwikkeld instrument om corporaties te helpen invulling te geven aan hun maatschappelijk ondernemerschap.

## 2 Prestaties en opgaven

Welke prestaties heeft Wonen Delden geleverd in relatie tot de lokale en regionale opgaven in haar werkgebied? Deze vraag staat in dit hoofdstuk centraal. De visitatiecommissie heeft gekeken naar wat er is gepresteerd in verhouding tot de missie, de beleidsdoelstellingen en de financiële middelen die zijn ingezet. De mening van Wonen Delden over haar prestaties en het maatschappelijke rendement ervan wordt vergeleken met de waardering van de stakeholders. De commissie beoordeelt of Wonen Delden genoeg doet binnen de prestatievelden van het BBSH<sup>2</sup> en de AedesCode en of deze prestaties op de behoeften van de lokale samenleving zijn afgestemd.

### 2.1 Bevindingen

#### Opgaven

In het werkgebied van Wonen Delden zijn volgens de Zelfevaluatie en de stakeholders de volgende ontwikkelingen van belang voor de prestaties van de corporatie:

- sinds 1997 is de woningvoorraad in omvang gelijk gebleven.
- Veel jongeren verlaten de kern Delden en trekken veelal naar de naburige stad Hengelo.
- De vergrijzing in Delden is hoog, veel hoger dan gemiddeld in Nederland. De 'grijze druk' (percentage 65 plussers ten opzichte van 25-64 jarigen) bedraagt in Delden 40 procent. Landelijk is de 'grijze druk' 20 procent. Delden is een populaire woonplaats voor ouderen. De komst van ouderen naar Delden versterkt de 'grijze druk'.
- De kern Delden wil groeien van circa 7.000 inwoners naar 7.500 inwoners.

#### Prestaties sinds 2004

De doelen die Wonen Delden nastreeft, zijn in het verleden niet omschreven. Het is daarom lastig om de prestaties die behaald zijn vanaf 2004 te beoordelen.

---

<sup>2</sup> Raeflex kiest voor het BBSH, de AedesCode en de Governancecode als referentiekader voor de visitatie. Dit zijn normen met een wettelijke basis (BBSH), of codes die door de leden van Aedes zijn onderschreven. Zie ook [www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl).

Er is immers geen beleidsmatig referentiekader. Kijkend naar de prestatievelen van BBSH vallen de volgende prestaties op:

*Kwaliteit van de voorraad*

- Wonen Delden heeft in 2004 en 2005 een strategisch voorraadbeleid opgesteld waarin ze concludeert dat de kwaliteit van de woningvoorraad hoog is. De woningmarkttechnische tekortkomingen zijn in beeld gebracht. Hieruit blijkt dat er meer differentiatie in de voorraad nodig en mogelijk is. Er is vraag naar duurdere huurwoningen. In de komende vijf jaar wil Wonen Delden 58 woningen herstructureren.
- Er zijn in totaal 198 woningen in ontwikkeling. De voortgang in de nieuwbouw stagneert. Zo is de bouw van 105 woningen (Stadshagen) ernstig vertraagd door bezwaarprocedures van omwonenden.
- Volgens de meerjarenplanning Planmatig Onderhoud zal Wonen Delden tot 2014 in totaal 17 miljoen euro investeren in voornamelijk energiebesparende maatregelen (dakisolatie, dubbele beglazing, HR cv-ketels). Omgerekend is dat 3.700,00 euro per woning. In 2006 is 2.800,00 euro per woning besteed.

Volgens het huurderstevredenheidsonderzoek is ruim 60 procent van de bewoners tevreden tot zeer tevreden over de kwaliteit van de woning. 15 procent is ontevreden of zeer ontevreden.

*Zorgen voor voldoende betaalbare woonruimte:*

- Wonen Delden berekent in verhouding tot de kwaliteit van de woning weinig huur door (circa 58 procent maximaal redelijke huurprijs).
- De nieuwbouwplannen zijn voor een deel gericht op doorstroming van ouderen uit bestaande woningen, om zo meer ruimte te maken voor starters en jonge gezinnen. Verder ontwikkelt Wonen Delden plannen voor koopwoningen specifiek gericht op starters.
- De verkoop van woningen (negen in 2005 en 2006) en de sloop van woningen in verband met vervangende nieuwbouw veroorzaken een afname van de kernvoorraad. De kernvoorraad is nu kleiner dan is vastgelegd in de prestatie-afspraken met de gemeente. De gemeente en de corporatie zien dat niet als een probleem.
- Wonen Delden hanteert een eigen woonruimteverdelingsysteem. Er is geen directe aansluiting op de woonruimteverdelingsystemen van andere corporaties, waar woningmarkttechnisch wel een verbinding mee bestaat of zou kunnen bestaan.

### *Leefbaarheid*

- Wonen Delden werkt wijkgericht. Ieder jaar organiseert Wonen Delden samen met bewoners en gemeente een wijkschouw voor een deel van het bezit, waarbij knelpunten in beeld worden gebracht en maatregelen worden afgesproken. Wijken waar groot onderhoud plaatsvindt, komen voor een wijkschouw in aanmerking. Eens in de tien jaar worden alle wijken onder de loep genomen.
- Voor de wijk Lannink is na een wijkschouw een plan van aanpak opgesteld. Dit plan leidt tot verbetering van speelplaatsen, de bestrating, de markering van parkeervoorzieningen en de kwaliteit van de groenvoorziening.
- Wonen Delden heeft een beleid ontwikkeld om slecht onderhoud van tuinafscheidingen en tuinen en de invloed daarvan op de leefbaarheid aan te pakken.
- Wonen Delden heeft afspraken met huisartsen om een HOED (Huisartsen Onder Een Dak) op te nemen in het nieuwbouwplan Peperkamp van Wonen Delden. De bouw ervan start in 2008.
- Wonen Delden heeft met de bibliotheek afspraken gemaakt over een nieuwe vestiging in het nieuwbouwplan Stadshagen, in de onmiddellijke nabijheid van seniorenwoningen.
- 80 procent van de bewoners beoordeelt de kwaliteit van de woonomgeving als goed of zeer goed.

### *Wonen en zorg*

- Als ontwikkelaar van Stadshagen, heeft Wonen Delden samenwerking gezocht met zorginstelling voor het leveren van diensten op het gebied van zorg en welzijn aan bewoners van deze 105 woningen en nog eens 35 woningen daarbuiten.
- Wonen Delden ontwikkelt 20 appartementen voor verstandelijk gehandicapten.
- Wonen Delden is met zorginstelling Carint de initiatiefnemer voor het opstellen van een visie op de kern Delden als woonservicezone. Delden is daarbij een pilot voor de gemeente Hof van Twente. De provincie ondersteunt dit initiatief met een subsidie voor een onderzoek naar de haalbaarheid van de woonservicezone.

### *Betrekken huurders beheer en beleid*

- Wonen Delden ondersteunt de huurdersorganisatie bij haar oprichting en het creëren van draagvlak.
- De Huurdersvereniging heeft in samenwerking met Wonen Delden een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd.
- 80 procent van de huurders vindt de woningstichting klantvriendelijk tot zeer klantvriendelijk.

### *Financiële continuïteit*

- Wonen Delden heeft een investeringsopgave van 50 miljoen euro in nieuwbouw tot 2014. Daardoor daalt het gecorrigeerd weerstandsvermogen volgens het Centraal Fonds Volkshuisvesting van 57,2 procent nu naar 23,5 procent in 2010. Het grootste risico wordt gevormd door de projecten. Het minimale weerstandsvermogen bedraagt 14 procent.
- De solvabiliteit (de verhouding eigen vermogen ten opzichte van het totale vermogen) ontwikkelt zich van 38 procent in 2005 naar 25 procent in 2011. Dit komt door de uitgaven voor nieuwbouw en voor onderhoud van bestaand bezit.

### **Mening stakeholders**

De stakeholders zien een positieve omslag in de activiteiten van Wonen Delden. Deze omslag heeft zich in de afgelopen jaren voltrokken. Wonen Delden is een actieve club, waarmee goed samen te werken valt, zo vinden de stakeholders.

De directeur wordt daarbij regelmatig genoemd en geroemd. "Knap wat deze corporatie weet te presteren met zo'n beperkte omvang" zegt bijvoorbeeld de gemeente.

De huurdersorganisatie is vol lof. De corporatie luistert goed naar de huurders, knapt de woningen op, is actief in de wijk. Letterlijk "Sinds de directeur hier is, is er heel veel veranderd."

Ook de collega-corporaties vinden dat Wonen Delden het goed doet. "Professioneel!"

Zorginstelling Carint vindt dat Wonen Delden zich duidelijk manifesteert in de lokale markt.

Naast alle lof leven er bij sommige stakeholders ook wat twijfels. "We missen wel eens wat doorzettingskracht," vindt de gemeente Hof van Twente. De gemeente houdt in haar mening rekening met de omvang van de organisatie. Gezien de schaal van de organisatie vindt de gemeente dat Wonen Delden goede prestaties levert. "Als ze de prestatie-afspraken nakomen, dan doen ze het goed."

## 2.2 Conclusies

De visitatiecommissie concludeert het volgende:

- de corporatie kenmerkt zich als een doe-corporatie: een organisatie die zich met name laat zien in de activiteiten die zij ontplooit.
- Wonen Delden heeft zich de afgelopen jaren voornamelijk gemanifesteerd als een beherende organisatie. De organisatie heeft een aantal knappe prestaties neergezet in leefbaarheid, het opzetten van het strategisch voorraadbeleid en het betrekken van bewoners bij beheer en beleid. Stakeholders zijn daar zeer over te spreken. De commissie waardeert de activiteiten die Wonen Delden de laatste jaren heeft ontplooid.
- Tegelijkertijd constateert de commissie dat Wonen Delden nog geen uitgesproken visie heeft van de rol die zij in haar werkgebied wil vervullen. Dat is nog in ontwikkeling. Dat maakt het lastig om de prestaties die de corporatie heeft geleverd te vergelijken met de voorgenomen prestaties
- Wonen Delden wil zich naar eigen zeggen in de toekomst meer als een ontwikkelende, maatschappelijk ondernemer positioneren. De commissie heeft daarvan belangrijke aanzetten gezien zoals de plannen voor nieuwbouw en wonen en zorg. Concrete en meetbare prestaties zijn nog niet zichtbaar.
- Tot 2014 investeert Wonen Delden fors in nieuwbouw en in de verbetering van haar bestaande bezit: 50 miljoen euro in nieuwbouwprojecten en 17 miljoen euro in planmatig onderhoud. Een dergelijk investeringsprogramma vergt veel van het management de komende jaren.
- De commissie maakt zich dan ook zorgen of een combinatie van de hierboven geformuleerde ontwikkeling van vastgoed en het maatschappelijk ondernemerschap wel is te realiseren voor een organisatie van deze omvang.
- Er is in de gemeente Hof van Twente geen gemeenschappelijk woningtoewijzingsstelsel. Iedere corporatie en dus ook Wonen Delden wijst haar eigen woningen toe. De commissie vindt dat volkshuisvestelijk gezien ongewenst. Woningzoekenden zijn gediend met een eenduidig transparant stelsel.
- De huurdersvereniging heeft in samenwerking met Wonen Delden een woontevredenheidsonderzoek uit laten voeren. Deze uitkomsten zijn bedoeld als nulmeting. Het is de bedoeling dat dit onderzoek regelmatig wordt herhaald. De commissie heeft waardering voor dit initiatief. Omdat er nog geen vergelijking met voorgaande metingen mogelijk is, zijn de conclusies moeilijk te interpreteren

## 2.3 Aanbevelingen

De visitatiecommissie ziet een aantal verbeterpunten die de corporatie kunnen helpen om de prestaties (nog) beter uit de verf te laten komen. Een aantal van deze punten heeft te maken met visie-ontwikkeling en beleidsvorming. Deze punten zijn in het hoofdstuk Beleid geformuleerd. Naast deze aanbevelingen adviseert de commissie Wonen Delden nog het volgende:

- ga door met de inspanningen in het beheer van de voorraad en de activiteiten in wonen en leefbaarheid.
- Na de inhaalslag op het gebied van beheer, wonen en leefbaarheid heeft de corporatie zeer ambitieuze plannen ontwikkeld voor nieuwbouw en herstructurering. De commissie geeft in overweging de kwetsbare kleine organisatie verder te professionaliseren met eigen mensen. Dit geldt met name op het gebied van projectontwikkeling en risicobeheersing. Een groter werkapparaat maakt niet alleen minder kwetsbaar, maar geeft tevens mogelijkheden de maatschappelijke prestaties te vergroten. De financiële positie laat dit ruim toe.
- Ontwikkel tezamen met de overige corporaties uit de gemeente en/of de regio een systeem voor woonruimteverdeling.
- Herhaal over twee jaar het woontevredenheidsonderzoek om meer zicht te krijgen in de ontwikkeling van de waardering van klanten voor woning, woonomgeving en dienstverlening.



### **3 Intern Toezicht**

De bestuurlijke organisatie bij woningcorporaties is in ontwikkeling, mede doordat op basis van het BBSH een raad van commissarissen voor toegelaten instellingen is voorgeschreven. In dit hoofdstuk komt de verantwoording van en aan de raad van commissarissen (RvC) aan de orde.

#### **3.1 Bevindingen**

De RvC bestaat uit vijf personen, waarvan drie leden afkomstig zijn uit het oude bestuur van Wonen Delden. Daarnaast maakt een lid uit de oude raad van commissarissen deel uit van het huidige toezichthoudende orgaan. De raad is aangevuld met een nieuw lid. Voor deze samenstelling van de raad is gekozen om de continuïteit van de organisatie te waarborgen.

De RvC onderschrijft de governancecode woningcorporaties. Volgens de raad is de code voor 90 procent van toepassing voor de situatie in Delden. De raad zal binnenkort de artikelen van de governancecode puntsgewijs doornemen om de verschillen in kaart te brengen en eventuele maatregelen te nemen.

De RvC vervult een bijzondere rol bij Wonen Delden. De raad komt elf keer per jaar bijeen en fungeert als klankbord voor de directeur/bestuurder. De raad heeft zowel een adviserende als een toezichthoudende functie. De raad ontvangt veel informatie van de directeur/bestuurder over de ontwikkelingen in en rond Wonen Delden. De raad is daar tevreden over.

De voorzitter van de RvC is een voormalig projectontwikkelaar. Om de directeur/bestuurder met raad en daad bij te kunnen staan in de ontwikkeling van de nieuwbouwplannen, heeft de voorzitter voor dit werkterrein de positie van gedelegeerd commissaris gekregen. De overige leden van de RvC hebben bij besluiten over projectontwikkeling een zwaarder gewicht in de besluitvorming dan de voorzitter. Bij het optreden naar buiten waakt de raad ervoor om in de schoenen van de directeur/bestuurder te stappen. De externe contacten lopen via de directeur/bestuurder.

De raad besteedt naar eigen zeggen veel aandacht aan het beheersen van risico's.

Daarnaast heeft de raad de accountant expliciet bevestigd op fraudebestrijding en procedures waarbij integriteit een rol speelt (aanbestedingsprocedures).

Het ontwikkelen van het ondernemingsplan ziet de RvC als een proces: het verzamelen van ingrediënten en van daaruit al werkende weg een visie op bouwen. Het MRM-instrument is dan ook een van de bouwstenen van het ondernemingsplan. Er zijn geen kaders afgesproken waarbinnen de directeur/bestuurder het ondernemingsplan kan ontwikkelen. Wel heeft de raad de wens uitgesproken om Wonen Delden te ontwikkelen tot een maatschappelijke ondernemer met een bredere insteek.

De RvC is afkomstig uit Delden en beschikt over netwerken binnen de Deldense gemeenschap. De RvC zit eens per jaar 'met de benen op tafel' met het college van B&W van de gemeente Hof van Twente.

### **3.2 Conclusies**

De visitatiecommissie heeft de volgende conclusies getrokken:

- de raad is nauw betrokken bij de organisatie en houdt zich op detailniveau met de organisatie bezig.
- De aandacht voor beleidsvorming is bij de RvC bescheiden ontwikkeld. Het ontbreekt aan heldere beleidskaders en daardoor toetstenen voor de ontwikkeling en beoordeling van het te ontwikkelen ondernemingsplan.
- De raad heeft weinig zicht op de toekomstige rol en opgave van de corporatie.
- De positie van een gedelegeerd commissaris maakt de scheiding tussen beleidsuitvoering en toezicht niet helder zichtbaar.
- De raad benadert risicobeheersing voornamelijk financieel.

### 3.3 Aanbevelingen

De commissie adviseert de RvC en directeur/bestuurder het volgende, mede in het licht van de implementatie van de nieuwe governancecode voor woningcorporaties:

- bezie nog eens op basis van de governancecode de rol van de RvC en de verhouding tot de directeur/bestuurder en kijk daarbij vooral naar de positie van gedelegeerd commissaris.
- Benoem in het kader van het nieuwe ondernemingsplan de hoofdlijnen van beleid met concrete en meetbare toezichtspunten, zodat de bewegingsvrijheid van de directeur helder is vastgesteld en duidelijk is waar de raad op kan toetsen.
- Vul risicobeheersing breder in dan nu door ook andere risico's dan alleen de financiële risico's te benoemen.
- Maak eens een vergelijking tussen het presteren van Wonen Delden en andere vergelijkbare corporaties om op die manier een andere invalshoek als toezichthouder mogelijk te maken.



## 4 Stakeholders

Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Dit hoofdstuk bevat de analyse die de visitatiecommissie heeft gemaakt van de kwaliteit van de contacten, de formele afspraken met stakeholders. Daarnaast geeft de commissie inzicht of het imago dat Wonen Delden uitdraagt gelegitimeerd wordt door de externe stakeholders.

### 4.1 Bevindingen

#### **Stakeholders**

Wonen Delden beschouwt de volgende groepen tot haar belangrijkste stakeholders:

- de gemeente Hof van Twente;
- de Huurdersvereniging Delden;
- zorginstelling Carint;
- collega corporaties;
- stichting Twickel;
- welzijnsorganisaties.

#### *De gemeente Hof van Twente*

De gemeente Hof van Twente is ontstaan uit fusie van vijf gemeenten in 2001. De gemeente kent zes kernen en een aantal buurtschappen, waar in totaal 35.000 mensen wonen. Delden is een van de kernen. Delden heeft circa 7.000 inwoners.

De gemeente typeert zichzelf als eenheid in verscheidenheid. De kernen zijn onderling zeer verschillend van karakter en van bevolkingssamenstelling. De onderlinge verhuisbewegingen tussen de kernen zijn gering. De gemeente heeft in 2003 een woonvisie opgesteld voor alle kernen. Deze woonvisie is de basis voor de prestatie-afspraken die de gemeente met de vier plaatselijke corporaties heeft gemaakt. Er zijn prestatie-afspraken (deel A) die voor alle corporaties gelden en prestatie-afspraken (deel B) die per corporatie worden afgesloten. De gemeente heeft een contactambtenaar Wonen aangesteld die verantwoordelijk is voor de contacten met de woningcorporaties.

### *De Huurdersvereniging*

De huurdersvereniging bestaat sinds 2004. De vereniging kent 250 leden. De huurdersvereniging ziet het signaleren van zaken van collectief belang voor alle huurders als haar belangrijkste taak. De huurdersvereniging ondersteunt Wonen Delden actief in het schrijven van brieven aan gemeenteraad over specifieke projecten.

### *Carint*

Carint is een grote zorginstelling, voornamelijk actief in Twente, die met 3.600 medewerkers en 1.700 alfhulpverleners intramurale en extramurale zorg en dienstverlening levert. Carint was tot de aanbesteding voor de WMO als enige actief in Delden. Samen met Wonen Delden ontwikkelt Carint plannen voor een woonservicezone. Daarnaast gaat Carint zorg leveren aan de toekomstige bewoners van Stadshagen; het nieuw te ontwikkelen seniorenproject. Stadshagen wordt gebouwd op het terrein van het voormalige verzorgingshuis Lucaskamp. Lucaskamp was in het bezit van Carint.

Wonen Delden werkt met de afdeling maatschappelijke dienstverlening van Carint samen om problemen op maatschappelijk gebied op te lossen.

### *Landgoed Twickel*

De stichting Twickel bezit 6.300 ha grond en 150 boerderijen en woningen rond Delden en in Wassenaar, Zuid-Holland. De stichting wil het landgoed Twickel als natuureservaat en cultuurmonument behouden en haar historische betekenis handhaven.

De stichting heeft nagenoeg alle grondposities rondom Delden in haar bezit. Wonen Delden heeft met stichting Twickel overlegd over de ontwikkeling van het nieuwbouwproject Stadshagen, omdat het project zich in de nabijheid van kasteel Twickel bevindt.

### *Collega-corporaties*

In de gemeente Hof van Twente zijn drie andere corporaties werkzaam: Spectrum Wonen, de Goorse Volkswoning en Bouwvereniging Ambt Delden. Samen met Wonen Delden zijn deze corporaties verenigd in een formeel samenwerkingsverband woningcorporaties Hof van Twente. Twee keer per jaar vindt er bestuurlijk overleg plaats.

Woonbeheer Borne is buiten Hof van Twente in dezelfde regio actief.

Wonen Delden heeft een belangrijk deel van de backoffice activiteiten aan Woonbeheer Borne uitbesteed op basis van een samenwerkingsovereenkomst. Het gaat om administratieve ondersteuning op het gebied van jaarrekening, automatisering, cijfermatige aanlevering voor begroting en periodieke rapportages. Bij uitval of ziekte kan Wonen Delden ondersteuning vragen bij Woonbeheer Borne.

## **Mening stakeholders**

Luisterend naar de stakeholders vallen de commissie de volgende punten op.

De gemeente Hof van Twente vindt dat Wonen Delden binnen de beperkingen van een kleine corporatie goed presteert. Wel heeft de gemeente enige twijfels over de invulling van het maatschappelijke ondernemerschap. De gemeente vraagt zich af of zij een dergelijke invulling wel mag verwachten van Wonen Delden, gezien de omvang van de corporatie. De ontwikkeling van een nieuwe woonwijk Braak-West ziet de gemeente als een test-case.

De gemeente mist verder een heldere visie en taakopvatting bij de kleinere corporaties in Hof van Twente, waartoe ook Wonen Delden behoort. Gesprekken met Wonen Delden over bijvoorbeeld het maken van de prestatie-afspraken richten zich met name op het detailniveau. "Bij het maken van de prestatie-afspraken wordt er te weinig gepraat over ambities en teveel gefocust op details die behoren bij projectafspraken." Daarnaast vindt de gemeente het aantal lokale corporaties te groot. Ze zou graag met twee 'spelers' verder willen werken in plaats van met vier corporaties.

De huurdersvereniging is zeer tevreden over de samenwerking met de woningstichting. De lijnen zijn kort, de meningen van huurders worden serieus genomen. De contacten zijn prima, zowel met de directeur als met de tweede man binnen de organisatie.

Zorginstelling Carint is ook zeer te spreken over de samenwerking met Wonen Delden. De integrale blik op wonen en zorg delen beide partijen in elkaar. "Wonen Delden is een organisatie die durft te investeren en weet wat ze wil." Carint heeft geen zicht op de grenzen van de ontwikkelingsmogelijkheden van Wonen Delden.

De marktwerking in de zorg maakt dat Carint haar risico's en investeringen in de toekomst beter wil afdekken. "We willen niet iets nieuws ontwikkelen en dan zien dat een ander er mee aan de haal gaat." De zorginstelling is zich aan het beraden over mogelijke andere werkwijzen. Mogelijk heeft dat ook gevolgen voor de samenwerking met corporaties.

De stichting Twickel vraagt zich af of ze wel echt stakeholder is van Wonen Delden. Wonen Delden heeft met de stichting overlegd over de inpassing van het nieuwbouwproject Stadshagen in het landschap en heeft daarbij de landschapsarchitect ingeschakeld, die in opdracht van Twickel werkt. De rentmeester vindt de samenwerking plezierig verlopen. "Prima club."

Desgevraagd ziet stichting Twickel wel mogelijkheden om op projectbasis samen te werken, bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van een woonwijk, waar aandacht is voor de inpassing van natuurlandschappelijke kwaliteiten.

De collega-corporaties zijn te spreken over Wonen Delden en willen graag samenwerken. De corporatie heeft een behoorlijke slag gemaakt en maakt een goede professionele indruk. Het initiatief om gezamenlijk met Carint een woonservicezone te ontwikkelen, wordt gewaardeerd.

Wonen Delden opereert verder behoorlijk solitair en is daardoor wat onbekend bij de collega-corporaties. Een helder beeld van wat Wonen Delden doet en wat Wonen Delden wil is er niet.

Wel zien voornamelijk de grotere corporaties uit Hof van Twente de kwetsbaarheid van de organisatie. Die kwetsbaarheid en dan met name op het beleidsmatige vlak zien ze ook bij zichzelf terug.

De verschillende corporaties in de gemeente Hof van Twente werken ieder in hun eigen oorspronkelijke kern. De kernen houden vast aan hun eigen identiteit en dat is naar eigen zeggen ook terug te zien bij de corporaties. De lokale corporaties zoeken elkaar niet op en herkennen elkaar nog (te) weinig in gemeenschappelijke volkshuisvestelijke standpunten en belangen.

De corporatie uit Borne wil heel graag nauwer samenwerken met Wonen Delden om zo een buffer tegen de grote corporaties uit Hengelo te vormen. Tot nu toe zijn besprekingen over verdergaande samenwerking op niets uitgelopen. Wonen Delden ziet geen voordelen in schaalvergroting.

## **4.2 Conclusies**

De visitatiecommissie komt tot de volgende conclusies:

- Wonen Delden heeft veel geïnvesteerd in het aanknopen van netwerken en is daarin goed geslaagd. Er is veel waardering voor de omslag die Wonen Delden gemaakt heeft.
- Wonen Delden houdt zich vooral bezig op detailniveau. De invulling van ambities wordt gemist.
- Wonen Delden opereert solitair en maakt nog te weinig zichtbaar waar ze voor staat. De corporatie komt daardoor ten aanzien van de visie en de plannen voor de toekomst bij een aantal stakeholders wellicht ten onrechte wat afwachtend en weinig ambitieus over. Uitzondering daarop vormen de initiatieven die Wonen Delden neemt op het gebied van wonen en zorg.
- De samenwerking met andere corporaties uit Hof van Twente komt nog niet echt van de grond. Het halfjaarlijkse overleg leidt niet tot zichtbare gemeenschappelijke activiteiten.



Dat heeft ook te maken met het verschillende karakter van de kernen, waarin de corporaties werkzaam zijn. De wil tot (intensievere) samenwerking is bij andere corporaties meer uitgesproken dan bij Wonen Delden.

De gemeente is voorstander van schaalvergroting bij de kleinere corporaties.

### **4.3 Aanbevelingen**

De visitatiecommissie adviseert Wonen Delden het volgende:

- ga door met het investeren in netwerken en het leggen van externe contacten.
- Maak duidelijk waar Wonen Delden voor staat en communiceer dat naar externe gespreks- en samenwerkingspartners.
- Versterk de contacten met de collega-corporaties om te onderzoeken in hoeverre partijen gezamenlijk kunnen opereren naar de gemeente en andere instellingen.
- Betrek stichting Twickel in een vroegtijdig stadium bij de ontwikkeling van plannen over woningen en woonomgeving. Werk samen aan een zorgvuldige inpassing van bebouwing in het landschap met behoud van natuurhistorische waarden.



## 5 **Beleid**

In dit hoofdstuk beoordeelt de commissie hoe Wonen Delden de totstandkoming van haar beleid heeft georganiseerd. U vindt hier het antwoord op in ieder geval de volgende vragen:

- Welke interne en externe stakeholders worden er in welk stadium van de beleidsvorming betrokken?
- Hoe geeft Wonen Delden haar dialoog met stakeholders vorm en legt zij verantwoording af aan haar stakeholders over het uitgevoerde beleid?

### 5.1 **Bevindingen**

In de Zelfevaluatie geeft Wonen Delden aan het beleid te formuleren op basis van onderzoeken, vakliteratuur, ervaringen, inzichten en kennis van collega-corporaties en het directeurencontact.

Wonen Delden gaat uiterst pragmatisch te werk in haar informatieverzameling. Een voorbeeld daarvan is het peilen van de woningbehoefte van verstandelijk gehandicapten door het leggen van flyers in gehandicaptenbusjes.

Het ondernemingsplan dat nu wordt opgesteld komt al werkende weg tot stand. Een aantal gegevens die in de loop der jaren zijn verzameld (strategisch voorraadbeleid, het woningmarktonderzoek en de verdiepingsstudie naar de woningmarkt in Delden, het huurderstevredenheidsonderzoek, de MRM-scan) vormen ingrediënten voor het ondernemingsplan. Een heldere visie op waar Wonen Delden over tien jaar wil staan is (nog?) niet vastgesteld.

De directeur/bestuurder heeft de taak om het ondernemingsplan te ontwikkelen. De RvC geeft de directeur/bestuurder daarin alle ruimte. Corporaties uit Hof van Twente hebben in 2006 een symposium gehouden met de stakeholders van diverse corporaties, waarin zij hun visie op de corporaties hebben gegeven. De stakeholders van Wonen Delden geven aan niet betrokken te zijn geweest bij de beleidsvorming tot nu toe. Wonen Delden legt verantwoording af aan haar stakeholders door het jaarverslag en verder lopende de samenwerking. Wonen Delden werkt het liefst samen op basis van concrete wederzijdse afspraken.

In de Zelfevaluatie geeft Wonen Delden aan nog niet tevreden te zijn over de manier waarop zij verantwoording aan stakeholders aflegt. De corporatie wil op basis van gemeenschappelijke keuzen duidelijke afspraken maken op uitvoeringsniveau en deze vervolgens toetsen. Dan is er pas in de ogen van Wonen Delden sprake van een goede verantwoording.

## **5.2 Conclusies**

De commissie constateert een aantal aandachtspunten:

- Wonen Delden heeft nog geen duidelijk beeld van waar zij in de toekomst wil staan. De meerjarenvisie is niet transparant.
- Wonen Delden is gefocust op Delden en reageert op wat er in de directe omgeving gebeurt, in plaats van een eigen positie daarin te kiezen.
- De beleidsvorming van Wonen Delden rust op de schouders van de directeur/bestuurder.

## **5.3 Aanbevelingen**

De commissie heeft de volgende aanbevelingen:

- kies welke positie Wonen Delden wil innemen als woningcorporatie en bepaal daarop welke consequenties dat heeft voor de interne organisatie, de financiële continuïteit en de wijze waarop de corporatie ingaat op vragen van externe stakeholders. Begin met dromen, ga dan over op denken en vervolgens doen.
- De commissie ziet kansen voor Wonen Delden in de kern Delden. Overweeg de mogelijkheid om gezamenlijk met stakeholders een actuele visie te ontwikkelen op de toekomst van deze kern en te bekijken welke rol Wonen Delden daarin kan vervullen. Daarbij kan Wonen Delden overwegen om meer te investeren in maatschappelijk vastgoed en wonen en zorg.
- Definieer op basis van SMART termen (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) welke prestaties Wonen Delden wil behalen.
- Zoek een vorm om op structurele basis stakeholders te betrekken bij de beleidsvorming en de verantwoording over het gevoerde beleid.

## **6 Werkorganisatie**

Wonen Delden vertaalt haar beleidsdoelstellingen en -voornemens in activiteiten en controleert deze aan de hand van behaalde resultaten. In dit hoofdstuk staat de visitatiecommissie stil bij de wijze waarop Wonen Delden haar beleid vertaalt in activiteiten. De commissie geeft een oordeel over de kwaliteit van de werkorganisatie in verhouding tot de behaalde resultaten.

### **6.1 Bevindingen**

Wonen Delden heeft een kleine organisatie met 3,1 fte. De organisatie is te klein om alle taken zelf te doen in eigen beheer.

Waar nodig en mogelijk huurt Wonen Delden kennis en ondersteuning in. Een voorbeeld daarvan is de samenwerking met Woonbeheer Borne op het gebied van ICT en administratie. Daardoor blijft de organisatie flexibel en efficiënt; aldus de Zelfevaluatie. Daar is bewust voor gekozen. Verder maakt de organisatie gebruik van de kennis en ervaring van met name de voorzitter van de RvC.

Werken aan schaalvergroting om de kwetsbaarheid van de organisatie op te vangen, vindt de corporatie ongewenst omdat daardoor de beheerkosten stijgen en de efficiëntie van de corporatie minder wordt. Wonen Delden toetst de werkorganisatie op drie criteria: flexibiliteit, laagdrempeligheid en kostenbewustzijn. De toetsing op die elementen vindt naar eigen zeggen periodiek plaats.

De directeur/bestuurder is zich bewust van de kwetsbaarheid van de organisatie en van zijn rol in het bijzonder. Hij zet alles wat hij doet op papier. Maandelijks maakt hij een directieverslag waarin hij niet alleen cijfermatig verantwoording aflegt over de laatste gebeurtenissen, maar ook de ontwikkelingen achter de cijfers schetst. In geval van nood kan een interim-manager hem snel vervangen aldus de directeur.

Stakeholders bevestigen het beeld dat Wonen Delden veel met weinig mensen voor elkaar krijgt. De stakeholders ervaren Wonen Delden als een laagdrempelige organisatie.

## 6.2 Conclusies

De commissie heeft de volgende conclusies getrokken:

- Wonen Delden weet met een kleine organisatie veel voor elkaar te krijgen.
- De organisatie is laagdrempelig voor stakeholders en huurders.
- Er is bewust gekozen voor het inkopen van bepaalde diensten.
- De rol van de directeur/bestuurder is belangrijk voor de positie die Wonen Delden nu in het maatschappelijk veld heeft ingenomen. Dat maakt Wonen Delden kwetsbaar. De directeur is zich daar goed van bewust.

## 6.3 Aanbevelingen

De commissie adviseert de corporatie het volgende:

- stem de organisatie en het werkapparaat af op de gewenste toekomstige positie van Wonen Delden. Er zijn daarbij verscheidene keuzen denkbaar: het handhaven van de huidige organisatie en werkwijze; versterking van de organisatie door het inhuren van extra kennis of capaciteit en tenslotte samenwerking met een andere partner.
- Baseer deze keuzen niet alleen op kostenbewustzijn en efficiëntie, maar ook op slagkracht en effectiviteit en de toenemende schaalomvang van de stakeholders.
- Toon meer daadkracht in de beleidskeuzen die Wonen Delden maakt.
- Ontwikkel als onderdeel van het nieuwe ondernemingsplan een visie op de kwetsbaarheid van de organisatie en de wijze waarop deze is te ondervangen. Breng daarbij helder in beeld wat tot de kernactiviteiten van Wonen Delden behoort en welke activiteiten eventueel extern georganiseerd kunnen worden dan wel in samenwerking met andere partijen uitgevoerd kunnen worden.

## Bijlage 1 Wat is visitatie?

### 1.1 Visitatie: de inhoud

Visitatie is een verantwoordingsinstrument over de prestaties van woningcorporaties binnen het complexe krachtenveld waarin zij zich bewegen. Visitatie geeft een compleet beeld, waarin inspanningen en resultaat, financieel én maatschappelijk rendement tegen elkaar worden afgezet. Een visitatie geeft ook antwoord op de vraag of bij deze corporatie garanties aanwezig zijn dat de prestaties in de nabije toekomst kunnen worden gehaald?

De corporatie die voor visitatie kiest, doet dat om zich te verantwoorden en te leren. Visitatie maakt de corporaties slagvaardiger door betere interne communicatie en betere relaties met stakeholders.

De focus ligt bij visitatie op:

#### **Prestaties en evaluatie van prestaties**

In een visitatie ligt de focus op de prestaties van de corporatie en wordt gezocht naar de verklarende factoren waarom beoogde doelen wel of niet worden gehaald.

Tijdens de visitatie wordt nagegaan in hoeverre de verklaring voor het al dan niet behalen van de prestaties kan worden gevonden in:

#### **Intern toezicht**

Hoe functioneert het intern toezicht en hoe draagt het intern toezicht bij aan het behalen van prestaties?

#### **Stakeholders**<sup>3</sup>

Welke stakeholders betreft de corporatie bij haar beleidsvorming, hoe wordt input vanuit de stakeholders gebruikt bij de beleidsvorming en hoe legt de corporatie lokaal en/of regionaal verantwoording af over de prestaties? (zie figuur 1 en 2). In hoeverre dragen de contacten met stakeholders bij aan de prestaties van de corporatie?

---

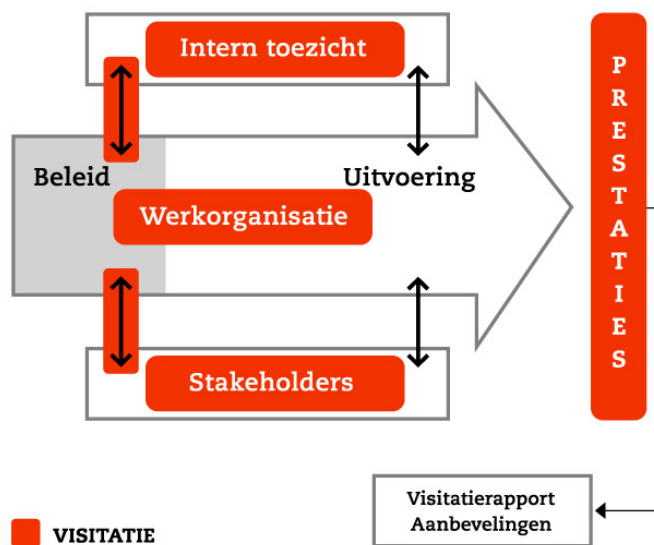
<sup>3</sup> Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn, zodanig dat deze partijen er aanspraak op kunnen maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld worden gebracht. Er zijn interne stakeholders (werknemers van de corporatie) en externe stakeholders (bijvoorbeeld huurders, gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen).

### Beleid en opgaven

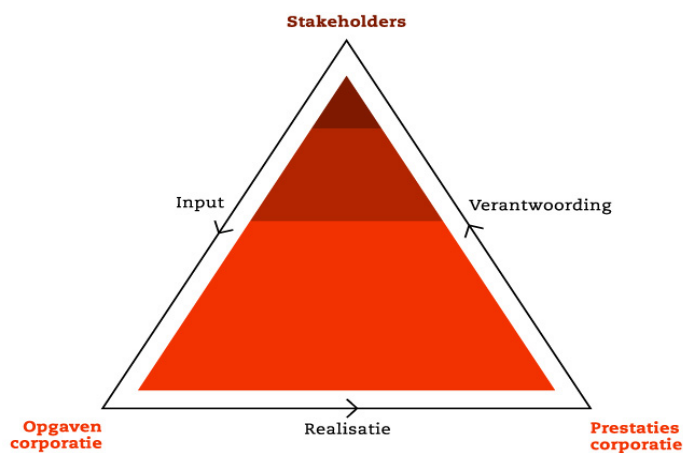
In hoeverre heeft de corporatie zicht op welke prestaties gewenst zijn en wat de opgaven zijn?

### Werkorganisatie

Is de werkorganisatie in staat om de ambities van de corporatie uit te voeren? Kan de werkorganisatie de prestaties waarmaken?



Figuur 1. Onderwerpen van de visitatie



Figuur 2. Relatie Stakeholders en prestaties corporaties

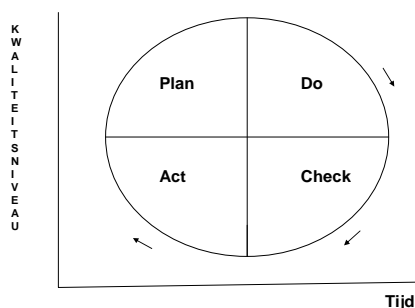


Als referentiekader voor het handelen van de corporatie gebruikt de visitatiecommissie (hierna: commissie) de AedesCode, het BBSH en andere relevante wetgeving.

In een visitatierapport worden de feitelijke bevindingen, conclusies en aanbevelingen van de commissie beschreven. Een visitatierapport is geen managementadvies of voorschrift.

Bij de visitatie wordt gebruik gemaakt van de Plan-Do-Check-Act cyclus:

### Plan-Do-Check-Act cirkel



Figuur 3. Plan-Do-Check-Act cirkel

## 1.2 Visitatie doorloopt de volgende stappen

### Stap 1: De corporatie schrijft een Zelfevaluatie

Tijdens de startbijeenkomst gaat Raeflex in op het schrijven van de Zelfevaluatie. De Zelfevaluatie is een goed vertrekpunt voor een succesvol visitatietraject. Het biedt aanknopingspunten voor de gesprekken van de visitatiecommissie. De corporatie ontvangt hiervoor de Handreiking Zelfevaluatie. Een handig hulpmiddel met praktische tips en vragen over de prestaties, het intern toezicht, stakeholders, beleid en opgaven en de werkorganisatie.

Tijdens de Zelfevaluatie houdt de corporatie zichzelf een kritische spiegel voor. Een nuttige start, zo blijkt uit onze visitatiepraktijk.

### Stap 2: De visitatiecommissie interviewt

Raeflex stelt voor iedere visitatie een specifieke visitatiecommissie samen. Alle visitatoren beschikken over een sterk analytisch vermogen en doorzien dankzij hun ervaring snel situaties.

Raeflex zorgt binnen elke commissie voor een juiste mix van expertise, die is afgestemd op de kenmerken van de corporatie. Minimaal één lid van de commissie heeft ervaring op het gebied van volkshuisvesting. De andere leden zijn deskundig op één van de volgende terreinen; strategisch management, openbaar bestuur, wonen en zorg, organisatie-ontwikkeling en financiën.

Intern praat de visitatiecommissie met de raad van toezicht of raad van commissarissen, directie/bestuur, managementteam, OR en medewerkers van corporatie.

Tot de externe gesprekspartners behoren de huurdersorganisaties, wethouders, gemeente-ambtenaren en zorg- en welzijnsinstellingen. Afhankelijk van de lokale situatie kan de lijst van externe stakeholders worden uitgebreid. De visitatiecommissie bereidt de gesprekken voor aan de hand van de Zelfevaluatie van de corporatie.

### **Stap 3: De visitatiecommissie rapporteert**

Het eindresultaat van een visitatie bestaat uit twee delen. Een openbaar visitatierapport en een vertrouwelijke visitatiebrief voor de directeur/bestuurder. In deze brief staat vertrouwelijke informatie met een persoonlijk karakter.

De visitatiecommissie licht in een eindgesprek haar conclusies en aanbevelingen toe aan de directie en/of bestuur van de corporatie. Met het visitatierapport heeft de corporatie een onafhankelijk oordeel over haar prestaties in handen. Een prima aanknopingspunt om de dialoog aan te gaan met de stakeholders.

## **1.3 Het verloop van de visitatie**

Tijdvak	Onderdeel van visitatie
januari 2007	Stap 1: opstellen van de Zelfevaluatie
januari 2007	oplevering Zelfevaluatie
februari 2007	Stap 2: visitatiegesprekken met stakeholders (bijlage)
maart 2007	Stap 3: oplevering visitatierapport

## Bijlage 2 Quickscan, Kengetallen

Quickscan afkomstig uit de Zelfevaluatie

<b>Heeft Wonen Delden...</b>	<b>Ja/nee/in ontwikkeling</b>
Afspraken met huurdersorganisatie	Ja
ARBO-risicoinventarisatie	Ja
Automatiseringsaudit laten uitvoeren	Ja
Balanced scorecard	Nee
Communicatieplan	Nee
Corporatievastgoed-index	Nee
Financiële meerjarenraming	Ja
Financierings- en beleggingsstatuut	Ja
Huurbeleidsplan	Ja
ISO-primaatcertificaat	Nee
INK-audit laten uitvoeren	Nee
Interne prestatieafspraken met managers	Nee
KWH-huurlabel	Nee
Klantwaardering, systematische registratie	In ontwikkeling
Ondernemingsplan	In ontwikkeling
Opleidingsplan	In ontwikkeling
Organisatie- en functiebeschrijvingen	Ja
Procesbeschrijvingen	In ontwikkeling
Privacyprotocol	Nee
Prestatieafspraken met gemeente	Ja
Strategisch voorraadbeheerplan	Ja
SWOT-analyse	Ja
Verkoopbeleidsplan	Ja
Woningmarktonderzoek	Ja

### Kengetallen woningbezit per 1 januari 2007

Aantallen huurwoningen	711
Aantallen huurwoningen in Delden	711
Procentuele onderverdeling woningbezit naar huurklasse:	
• t/m € 339,08	27,1%
• van € 339,08 tot € 520,12	72,1%
• boven € 520,12	0,8%
Overige verhuureenheden:	
• garages	34
• kantoorruimte	6
• dagbehandeling	1
Aantal woningen in aanbouw	0

### Kengetallen financiële positie

Eigen vermogen per woning	€ 11.963
Huur per woning	€ 381
Boekwaarde per woning (2005)	€ 23.440
Jaarresultaat per woning	€ 1.284
Onderhoudsuitgave per woning (incl planmatig en grootonderhoud)	€ 2.804
Dagelijks onderhoud per woning	€ 482
Solvabiliteit	34,76%

### Kengetallen omzetspotentie

Huur als % maximaal redelijk	58,7%
Bedrijfswaarde als % van de boekwaarde (2005)	130%
Aantal te verkopen woningen komende 5 jaar	20
Aantal te herstructureren woningen komende 5 jaar	58
Gemiddelde onrendabele top bij nieuwbouw	€ 40.000

### Kengetallen organisatie

Aantal voltijdsplaatsen	3,1
Aantal medewerkers	4
Percentage ziekteverzuim	3,2%
Beheerkosten per woning	€ 519
Eigen onderhoudsdienst	Nee

### Kengetallen verhuur

Aantal klachten bij klachtencommissie 2006	0
Aantal klachten bij klachtencommissie 2005	0

Aantal huisuitzettingen 2006	0
Aantal huisuitzettingen 2005	1



## Bijlage 3 Overzicht visitatiegesprekken

### Raad van commissarissen

- De heer A.J. Leemreize
- De heer D. van Ittersum
- Mevrouw G.R. Koorn-Kuipers
- De heer L.M. Wielens
- De heer A.J. Voskamp

### Directeur-bestuurder

- De heer H.M. Manrho

### Gemeente Hof van Twente

- De heer J. Sijbom, wethouder Ruimte, Woningbouw, Verkeer, Vervoer, Grondbedrijf, Asbest
- De heer P. van Loenen, medewerker Wonen

### Stichting Twickel

- De heer mr. A. Schimmelpenninck, rentmeester

### Zorginstelling Carint

- De heer A. Otten, directeur locaties Hof van Twente

### Corporaties

- De heer J.W. Allersma, directeur/bestuurder Goorse Volkswoning
- De heer G. Ankersmit, voorzitter Bouwvereniging Ambt Delden
- De heer W. Nijenhuis, adjunct-directeur Spectrum Wonen, Lochem
- De heer T. Geerdink, directeur/bestuurder Woonbeheer Borne

### Huurdersvereniging Delden

- De heer D. van der Kolk, voorzitter
- De heer H. Effink, vice-voorzitter
- De heer K. Schuurman, voorzitter bewonerscommissie de Jan Lucaskamp





## **Bijlage 4 Beschikbaar gestelde documenten**

- Zelfevaluatie Wonen Delden
- Jaarverslag 2005 Wonen Delden
- Werkdocument ter voorbereiding ondernemingsplan
- Begroting 2006 - 2007/2011
- Begroting 2007
- Strategisch voorraadbeleidsplan
- Periodieke rapportage 1 augustus 2006
- Accountantsverslag boekjaar 2005
- Toezichtsbrief VROM, boekjaar 2005
- Corporatie in Perspectief 2006 - rapportages CFV over Wonen Delden
- Beoordeling CFV en correctie 14 september 2006
- Profiel lid RvC
- Afspraken met huurdersvereniging Delden over huurdersleden
- MRM rapportage 2006
- Treasurystatuut
- Directiestatuut
- Tevredenheidsonderzoek onder huurders door Huurdersvereniging Woonvisie Hof van Twente
- Woningmarktonderzoek: samenvatting en conclusies
- Prestatie-afspraken met gemeente Hof van Twente, deel A en B Delden
- Verslag bijeenkomst stakeholders 'Samenspel'



## Reactie Wonen Delden op het visitatierapport



Delden, 16 mei 2007

Geachte mevrouw De Water,

Graag maken wij van de gelegenheid gebruik een korte reactie te geven op het door de visitatiecommissie uitgebrachte eindrapport met conclusies en aanbevelingen.

Wij hebben deelgenomen aan de door stichting Raeflex mogelijk gemaakte pilot 'visitatie kleine woningcorporaties' om ons beeld van de volkshuisvestelijke opgave in Delden te toetsen aan de beelden van de stakeholders. Visitatie biedt ons de mogelijkheid om de meningen en de verwachtingen van stakeholders over het beleid en de activiteiten van Wonen Delden te achterhalen. Ook wil Wonen Delden de mening weten over de transparantie en haar imago. De uitkomsten van de visitatie zal Wonen Delden gebruiken voor haar verdere beleid. Wij zijn content met de van de stakeholders verkregen informatie en zullen hiermede voor zover dat nog niet het geval is, rekening houden met ons beleid. Dit beleid voor de komende jaren wordt vastgelegd in het ondernemingsplan.

Het uitgebrachte eindrapport van de commissie bevat waardevolle conclusies en aanbevelingen. Het is naast ons werkdocument voor het ondernemingsplan en de zelfevaluatie een belangrijk rapport als input voor ons beleidsplan.

Tegelijkertijd constateren wij dat voor sommige aspecten uw conclusies naar onze mening niet overeenstemmen met de bevindingen, dan wel dat de commissie haar eigen interpretatie en visie weergeeft. Deze worden niet geheel gedragen door Wonen Delden.

- Het betreft in dat geval uw conclusies ten aanzien van het intern toezicht. De raad van commissarissen meent dat zij niet op detailniveau, maar nauw en intensief met de organisatie verbonden is, gezien de omvang van de organisatie.
- De beleidsvorming van de raad van commissarissen is in ontwikkeling. De afgelopen jaren zijn hiervoor de structuur en organisatie aangepast.
- De conclusie dat de meerjaren visie niet transparant is kunnen we niet delen.

Het ondernemingsplan is nog in ontwikkeling en ons streven is dit plan transparant te maken.

- Wonen Delden heeft inderdaad aangegeven dat haar rol met name is gelegen in Delden. Hier liggen de komende jaren voldoende uitdagingen om de maatschappelijke taken te vervullen.
- Wonen Delden is zich terdege bewust dat een kleine organisatie kwetsbaar is. Met het oog hierop zijn maatregelen genomen. In onze toekomstvisie wordt hieraan ook de nodige aandacht geschonken en worden plannen uitgewerkt.

Wonen Delden is onder de indruk van het feit dat alle stakeholders mee hebben gewerkt aan de visitatie. Daaruit blijkt dat onze stakeholders betrokken zijn bij Wonen Delden. We gaan in de nabije toekomst met onze stakeholders overleg voeren over de wijze waarop Wonen Delden de komende jaren de stakeholders zal betrekken bij haar beleid en hierover verantwoording gaat afleggen.

Wij danken allen die een bijdrage hebben geleverd aan de visitatie.

Met vriendelijke groet, mede namens de Raad van Commissarissen,

Henny Manrho  
Directeur-bestuurder