

## Bestuurlijke reactie op visitatierapport Waardwonen 2011-2014

---

### 1. Voorwoord

Het bureau Cognitum heeft voor Waardwonen de visitatie 2011 – 2014 uitgevoerd. De methodiek 5.0 vormt het kader waarbinnen de visitatie heeft plaatsgevonden. Waardwonen kijkt terug op een goed proces waarin Cognitum een in naar onze ogen helder en ook kritisch rapport heeft gemaakt dat gebaseerd is op een breed onderzoek. Verschillende belanghouders van Waardwonen zijn hierbij betrokken en hebben hun mening en visie gedeeld over onze positie in de maatschappij en in het bijzonder in de gemeenten Lingewaard en Berg en Dal. Wij waarderen de inzet en betrokkenheid die onze belanghouders hebben laten zien en danken hen voor de bijdrage die zij hebben geleverd. Daarnaast danken we Cognitum voor haar professionele werkwijze om van alle beschikbare informatie en de gevoerde gesprekken een duidelijk en helder rapport te maken. In deze bestuurlijke reactie geven wij weer wat wij met de uitkomsten en verbeterpunten uit het rapport gaan doen.

### 2. Algemene recensie

Waardwonen is een organisatie die vanuit haar 'no-nonsense' insteek de afgelopen jaren veel energie heeft gestoken in het 'in control' komen. Wij passen de PDCA-cyclus volledig toe, er is een portefeuillestrategie gekomen, en wij kunnen spreken van een goede vermogenspositie. De medewerkers staan voor hun organisatie en voelen een grote betrokkenheid bij Waardwonen. De afgelopen jaren hebben wij een sterke focus gelegd op de professionalisering van de interne organisatie. Dit blijkt onder andere uit onze score op het presteren naar opgaven en ambities. Deze heeft 7 als eindcijfer gekregen. Waardwonen beheerst de processen met betrekking tot de kwaliteit van woningen en het woningbeheer goed. Daarnaast is er door Cognitum ook een aantal aandachtspunten genoemd, die met name betrekking hebben op samenwerking, de sociale opgaven en de woonomgeving. Samengevat en vertaald naar eigen woorden en inschatting, hebben deze betrekking op:

1. Onze blik verbreden van beleidsvoering op de 'stenen kant' naar ook de klanten en woonomgevingskant, bijvoorbeeld door het ontwikkelen van preventief beleid om problematische situaties bij huurders te voorkomen.
2. Werk actief aan de communicatie en de samenwerking met externe en interne belanghebbenden; verstevig de relatie. Doe dit bijvoorbeeld binnen beleidskeuzes, maatschappelijke ontwikkelingen en uitdagingen en ontwikkelingen binnen de regio.
3. Actualiseer de portefeuille strategie.
4. Ontwikkel een sterke oriëntatie op belangrijke ontwikkelingen in het woondomein, zoals op de vergrijzing, de kwaliteit van de kleine dorpskernen en op vraagstukken van leefbaarheid en de koppeling van wonen en zorg.
5. Maak vanuit de volgende professionaliseringsslag, de bovenstaande opgaven ook mogelijk. Geef medewerkers meer eigen verantwoordelijkheid en laat hen meer zelfstandig opereren richting externe stakeholders.

### 3. Algemene reactie

2016 is voor Waardwonen een heel belangrijk en cruciaal jaar waarin belangrijke keuzes worden gemaakt en waarin de strategie voor de aankomende jaren wordt vastgelegd. Wij gaan dit doen met de uitkomsten van dit visitatierapport als belangrijke input en laten keuzes die wij binnen de verschillende strategieën maken mede door de uitkomsten van het rapport inkleuren. Zo stellen wij dit jaar de portefeuillestrategie opnieuw vast, werken wij in samenwerking met onze huurdersvertegenwoordiging en in samenspraak met de gemeenten aan onze prestatieafspraken, maken wij keuzes voor ons splitsingsplan (scheidingsvoorstel daeb/niet-daeb bezit) en leggen wij de basis voor een nieuw ondernemingsplan dat in 2017 afgerond wordt. Daarnaast zoeken wij gezamenlijk met onze huurdersvertegenwoordiging naar mogelijkheden waarop wij onze samenwerking kunnen verbeteren, werken wij aan een communicatieplan en behouden datgene dat wij goed doen: onder andere financieel gezond blijven, en werken vanuit een duidelijke en heldere PDCA-cyclus. Op het vlak van besturing introduceren wij control zoals omschreven binnen de Woningwet. Waardwonen voert in 2016 de control functie in haar organisatie. Wij kijken met tevredenheid en trots naar het visitatierapport.

## Bestuurlijke reactie op visitatierapport Waardwonen 2011-2014

---

Wij ervaren het rapport als een bevestiging van een eerder ingeslagen koers met onze bedrijfsvoering en nemen de adviezen met betrekking tot 'het naar buiten gaan' ter harte door, samenwerking met externe partijen en aansluiting bij ontwikkelingen in de buitenwereld. De bredere blik naar buiten en de samenwerking buiten de muren van Waardwonen ervaren wij als een aanvulling op onze huidige werkwijze. Met andere woorden: wij voegen toe en wij bouwen verder op deze organisatie. Daarbij behouden wij wat wij tot op heden hebben gedaan, want dat hebben wij goed gedaan. Wij geven hieronder per prestatieonderdeel aan wat wij met de uitkomsten en verbeterpunten gaan doen.

### 4. Presteren naar Opgaven en Ambities

#### Huisvesten primaire doelgroep

##### *Woningtoewijzing en doorstroming.*

Dit is en blijft een belangrijk prestatieveld van Waardwonen. Waardwonen blijft zich inzetten voor goede regionale samenwerking met andere woningcorporaties op dit gebied. Wij verwachten dat de druk op de woningmarkt door de toestroom van statushouders toeneemt. Wij richten ons op het halen van de taakstelling en kijken hierbij niet alleen naar onze reguliere woningvoorraad. Ook door middel van het toevoegen van nieuwe woningvoorraad verwachten wij aan de vraag te kunnen voldoen.

Tevens wordt in samenwerking met de gemeenten gewerkt aan alternatieve vormen van huisvesting voor statushouders. Waardwonen streeft ernaar de totale groep woningzoekenden goed te bedienen.

##### *Betaalbaarheid*

Door oog te hebben voor alle doelgroepen en ons te richten op beschikbaarheid en op betaalbaarheid gekoppeld aan de mogelijkheden van onze doelgroepen, verwachten wij deze prestatie blijvend goed vorm te geven. Wij gaan de kansen van zowel mensen die in aanmerking komen voor huurtoeslag als ook mensen die hiervoor niet in aanmerking komen, afzonderlijk goed monitoren.

#### Huisvesten bijzondere doelgroepen

Dit belangrijke speerpunt van ons beleid blijft ook naar de toekomst toe op de agenda staan. Wij gaan hierin duidelijk de samenwerking met de verschillende partijen aan om de opgaven die wij zien, goed te volbrengen. Door bezuinigingen in de zorg en het scheiden van wonen en zorg, zijn verschillende doelgroepen aangewezen op onze sociale woningvoorraad. Naast de ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften kennen wij een toename van huurders met een lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke beperking in de wijken. Om de zorgvraag die dit gaat opleveren en om de leefbaarheid in de wijken goed op peil te houden, gaan wij hierover met verschillende zorgpartijen aan tafel. Deze samenwerking hebben wij reeds vormgegeven. Wij intensiveren hierbij de samenwerking en aandacht als het gaat om wonen waarbij extra (zorg) ondersteuning nodig is.

#### Kwaliteit woningen en woningbeheer

Waardwonen blijft zich inzetten voor een goede monitoring van haar dienstverlening. De mate waarin onze klanten tevreden zijn over ons, is voor ons van groot belang. Hierbij kijken wij niet alleen naar de kwaliteit van onze woningen maar zeker ook naar de kwaliteit van onze dienstverlening. Ook meten wij de tevredenheid van onze huurders over ons digitale klantportaal 'Mijn Waardwonen'. De afgelopen maanden hebben wij een flinke toename in het gebruik van ons klantenportaal gezien.

Op onze duurzaamheidsambitie scoren wij een 7. De aankomende maanden geven wij in onze portefeuillestrategie, onze duurzaamheidsambities verder vorm. Daarnaast blijft Waardwonen binnen KR8 actief om van andere 'best practices' te leren en de positieve ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid zoveel mogelijk toe te gaan passen.

##### *(Des)investeren in vastgoed*

De prestaties met betrekking tot nieuwbouw, sloop en samenvoeging en verbetering van het bestaande bezit blijven voor Waardwonen belangrijke speerpunten. Onze focus blijft de komende periode liggen op de vraag hoe wij de kwaliteit van woningen meer in overeenstemming met de gevraagde huurprijs kunnen brengen. Bij het herijken van onze portefeuillestrategie maken wij hiervoor keuzes, welke leiden tot een plan op het gebied van nieuwbouw, sloop, verkoop en verbetering.

Ook wat betreft het maatschappelijk vastgoed blijven wij een partner voor onze belanghouders. Hierbij zijn wij uiteraard gehouden aan de beperkingen van investeringen in het maatschappelijk vastgoed zoals deze in de Woningwet zijn genoemd.

## Bestuurlijke reactie op visitatierapport Waardwonen 2011-2014

---

Onze verkoopambitie wordt ook binnen de portefeuillestrategie opnieuw bepaald. Waardwonen heeft ook dit jaar al, om de taakstelling van huisvesting van statushouders te kunnen vervullen, verschillende woningen uit de verkoop gehaald. Hierover blijven wij in gesprek met de gemeenten. De eerder gestelde verkoopprognose wordt daarmee bijgesteld. Uiteraard blijven wij de overweging om woningen wel of niet uit de verkoop te halen, toetsen aan onze financiële doelstellingen.

### Kwaliteit van wijken en buurten

De wijken van Waardwonen scoren qua leefbaarheid hoog en dat behouden wij graag. In samenwerking met onze partners geven wij invulling aan de onderwerpen leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer en aanpak overlast. Gezien de maatschappelijke ontwikkelingen verwachten wij op dit punt een toename in urgentie en moeten wij scherp krijgen wat en vanuit welke rol wij invulling gaan geven aan onze maatschappelijke opgaven.

### Beoordelen van ambities

Waardwonen gaat het laatste jaar van haar ondernemingsplan in. In 2016 leggen wij de basis voor ons nieuwe ondernemingsplan waarin wij onze nieuwe ambities en doelen gaan verwoorden. Onze insteek hierbij is om het goede te behouden én om aansluiting te vinden bij nieuwe ontwikkelingen. In 2016 werken wij aan onze portefeuillestrategie, komen wij tot een splitsingsplan en houden wij, gebaseerd op het INK model, een nulmeting. De uitkomsten van deze onderdelen vormen een belangrijke basis voor ons nieuwe ondernemingsplan. Niet alleen betrekken wij onze medewerkers bij de ontwikkeling van dit nieuwe plan, ook betrekken wij nadrukkelijk onze belanghouders hierbij.

## **5. Presteren volgens Belanghebbenden**

Waardwonen wordt door haar belanghebbenden ervaren als een betrokken, betrouwbare, professionele, open, financieel gezonde en klantgerichte corporatie. Mooie reacties waar wij echt trots op zijn. Daarnaast is er ook een aantal kritische geluiden gekomen, die samengevat neerkomen op de wens dat wij onze blik gaan verbreden: naast stenen ook meer 'de mensen' in het zicht krijgen. Communicatie kan worden verbeterd en de wens van onze huurdersorganisaties is meer en eerder betrokken te worden bij beleid. Ook onze belanghouders gaven aan in een vroegtijdig stadium betrokken te willen worden bij ons beleid.

Onze medewerkers oogsten waardering en worden als professioneel, open en dienstbaar ervaren. Een aandachtspunt vanuit onze belanghebbenden hierbij is het lager leggen van verantwoordelijkheden in de organisatie. Dit vergroot onze slagkracht en doordat lijnen korter worden, kan er sneller gehandeld worden. Daarnaast zet het medewerkers als professional meer in het zadel. Een andere belangrijke opmerking heeft betrekking op onze innovatieve kracht en mogelijkheden die wij hebben om vlot en daadkrachtig op ontwikkelingen in te springen. Wij worden door onze belanghouders uitgedaagd om hier meer op in te zetten.

Wij zijn, ondanks dat het 'kritische noten' zijn, erg blij met deze reacties. Wij herkennen ons erin en gaan deze opmerkingen en tips, daar waar wij dit al niet hebben gedaan, oppakken. Wij realiseren ons dat de samenleving vraagt om heldere communicatie en goede samenwerking met onze belanghouders, huurders, gemeenten, zorgpartijen, etc. In het kader van de Woningwet zitten wij als partners veelvuldig met elkaar aan tafel en zien wij uit naar een zinvolle en goede samenwerking met elkaar. De verantwoordelijkheden laag in de organisatie leggen is een belangrijk speerpunt en vormt voor ons ook de voorwaarde om te komen tot 'innovatie': kunnen inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Het is dan ook goed te zien dat de kanttekeningen die gemaakt zijn met elkaar samenhangen en aansluiten bij onze eigen ambities om communicatiever, samenwerkingsgericht, omgevingsgevoeliger en 'innovatiever' te worden.

## **6. Presteren naar vermogen**

Wij zijn tevreden met een 7 voor onze financiële continuïteit. Wij blijven sturen op kasstromen, het indiceren en beheersen van risico's en het verder vormgeven van de interne beheersing. Dit jaar werken wij aan de herijking van onze portefeuillestrategie en geven invulling aan de nieuwe waarderingseisen van het vastgoed ten behoeve van de externe verslaglegging en ten behoeve van de vastgoedsturing. Wij gaan ons vastgoed waarderen op basis van de marktwaarde in verhuurde staat. Ons uitgangspunt is en blijft een gedegen en solide onderbouwd financieel beleid.

## Bestuurlijke reactie op visitatierapport Waardwonen 2011-2014

---

Onze kanttekening bij dit rapport gaat over het onderdeel doelmatigheid. Wij zijn door de commissie beoordeeld met een 6. Dit hebben wij als verrassend ervaren aangezien wij in de laatste Aedes benchmark van 2015 als AA-corporatie uit de bus zijn gekomen en daarmee behoren tot de 23 koplopers als het gaat om klanttevredenheid en bedrijfslasten. Door onder meer effectief en efficiënt te werken, zijn onze bedrijfslasten per verhuurde woning aanzienlijk lager dan die van onze collega-corporaties. Gemiddeld komen collega-corporaties uit op € 925 per verhuureenheid, terwijl Waardwonen op € 742 uitkomt. Dit correspondeert niet met de beoordeling die in het visitatierapport is gemaakt. Cognitum heeft aangegeven dat zij hun informatie uit de CIP van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting hebben gehaald. Omdat de Aedes benchmark slechts betrekking heeft op 2 jaar en CIP de gehele visitatieperiode omvat, hebben zij de CIP-gegevens als uitgangspunt genomen. Omdat bij de CIP sprake is van allerlei versturende factoren, geeft de CIP naar ons oordeel geen goed beeld van de bedrijfslasten. Dat doet de Aedes benchmark wel. Daarmee leiden de CIP-uitkomsten tot verkeerde conclusies. Wanneer de informatie uit de Aedes benchmark zou zijn onttrokken dan waren wij op een 7 uitgekomen. Cognitum realiseert zich dat dit vreemd overkomt en geeft aan de 6 in positieve richting te nuanceren.

Bij het onderdeel vermogensinzet wordt met name aandacht gevraagd voor onze 'baksteen oriëntatie'. De visitatiecommissie beveelt Waardwonen aan om in de toekomst meer oog te hebben voor en uitvoering te geven aan investeringen in het sociale domein en leefbaarheid. Dit sluit aan bij de maatschappelijke ontwikkelingen. Wij nemen deze aanbeveling ter harte en hierin ook meer gerichte keuzes te maken, onder andere op basis van het woningmarktbehoefte, ons geactualiseerde portefeuillebeleid en ons ondernemingsplan. Hierbij richten wij ons op de vraag, of en hoe wij onze kerntaken gaan uitbreiden met een kerntaak op het gebied van het sociale domein.

### 7. Governance

De visitatiecommissie heeft de onderdelen besturing en intern toezicht beoordeeld met een 7. Er is waardering voor de daadkracht waarmee de Raad van Commissarissen en het bestuur na 2010 hebben gewerkt aan het op orde krijgen van de interne organisatie. Tegelijkertijd is een kanttekening geplaatst bij het effect van een strakke oriëntatie op operationele processen. De bewegingsvrijheid van het MT en de medewerkers stond hierdoor onder druk. Bij het werven van de nieuwe directeur-bestuurder is dit onderdeel, samen met de gewenste externe oriëntatie, nadrukkelijk een punt van aandacht geweest voor de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen is van mening dat een organisatie ook stevig gestuurd kan worden en goed in control kan zijn, wanneer meer ruimte wordt gelaten voor eigen inbreng van medewerkers. De ambitie van Waardwonen is om vanuit een meer pro-actieve houding interne en externe strategische vraagstukken op te pakken en om verantwoordelijkheden lager in de organisatie neer te leggen. De verschillende processen die wij gaan oppakken staan in verband met elkaar en beïnvloeden elkaar. Wij zijn ons bewust dat het laag leggen van verantwoordelijkheden in de organisatie dan ook vraagt om een samenwerking gebaseerd op vertrouwen, vanuit duidelijk vastgestelde kaders. Om deze rol in dit geheel goed in te vullen raadpleegt de Raad van Commissarissen meerdere bronnen, binnen en buiten de organisatie, zoals de OR en de huurdersvertegenwoordigingen.

Waardwonen blijft werken aan een duidelijk en goed lopende "plan-do-check-act" cyclus. Dit is een van haar kenmerken die haar krachtig maakt. Omdat de omgeving van corporaties steeds meer wordt bepaald door regelgeving en regeldruk, professioneel toezicht en sturing wordt de rapportagestructuur verbeterd. De externe legitimatie en de openbare verantwoording zijn met een 6 beoordeeld. De redenen hiervoor, het gebrek aan externe oriëntatie en communicatie, zijn veelvuldig beschreven en worden door ons opgepakt.

### 8. Afsluiting

2016 is voor Waardwonen een belangrijk jaar. Een jaar waarin we keuzes gaan maken met betrekking tot onze portefeuille strategie, ons scheidings-/splitsingsvoorstel, de te maken prestatieafspraken en het leggen van een basis voor ons nieuwe ondernemingsplan. Een jaar waarin wij onze blik naar buiten gaan richten en de basis gaan neerzetten voor de komende jaren. Wij willen het goede behouden en onze leerpunten toevoegen. Wij zijn trots op onze organisatie en zien uit naar vier nieuwe jaren waarin wij financieel sterk blijven door vanuit een gezonde financiële sturing de juiste keuzes te maken.

## **Bestuurlijke reactie op visitatierapport waardwonen 2011-2014**

---

En waarin wij onze te maken keuzes, of dit nu op het gebied van de vastgoedsturing, de prestatieafspraken of het sociaal domein en leefbaarheid is, in samenwerking en samenspraak met onze belanghouders gaan maken. Wij danken Cognitum en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland hartelijk voor hun inzet en werk om te komen tot dit visitatierapport.

Huissen, 25 februari 2016

waardwonen

waardwonen

De heer mr. S. van Groningen  
Voorzitter van de Raad van Commissarissen

Mevrouw drs. H. Gielen-Struik  
Directeur-bestuurder