

Woningstichting De Groene Waarden

Visitatierapport

Hilversum, 29 maart 2007

Colofon

Raeflex stichting visitatie woningcorporaties

Olympia 1^E

1213 NS Hilversum

e-mail: w.dewater@raeflex.nl

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 Woningstichting De Groene Waarden 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 Woningstichting De Groene Waarden aan op de visitatie.

De Groene Waarden 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 Woningstichting De Groene Waarden aan het visitatierapport te kunnen toevoegen.

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

Inhoud

Samenvatting	7
1 Introductie	13
2 Prestaties en opgaven	15
2.1 Bevindingen	15
2.2 Conclusies	20
2.3 Aanbevelingen	21
3 Intern Toezicht	23
3.1 Bevindingen	23
3.2 Conclusies	24
3.3 Aanbevelingen	24
4 Stakeholders	25
4.1 Bevindingen	25
4.2 Conclusies	28
4.3 Aanbevelingen	29
5 Beleid	31
5.1 Bevindingen	31
5.2 Conclusies	32
5.3 Aanbevelingen	32
6 Werkorganisatie	33
6.1 Bevindingen	33
6.2 Conclusies	33
6.3 Aanbevelingen	34
Bijlage 1 Wat is visitatie?	35
1.1 Visitatie: de inhoud	35
1.2 Visitatie doorloopt de volgende stappen	37
1.3 Het verloop van de visitatie	38
Bijlage 2 Quickscan, Kengetallen en Organigram	39
Bijlage 3 Overzicht visitatiegesprekken	43
Bijlage 4 Beschikbaar gestelde documenten	45
Reactie De Groene Waarden op het visitatierapport	

Samenvatting

Woningstichting De Groene Waarden is een kleine, professionele woningcorporatie, werkzaam in de gemeente Lochem. De afgelopen jaren heeft De Groene Waarden zich ontwikkeld tot een ambitieuze actieve doe-corporatie die zich midden in de samenleving bevindt. Tot haar werkgebied behoren een vijftal kernen en een buurtschap verschillend van grootte en voorzieningenniveau. In deze omgeving beheert De Groene Waarden met 9 medewerkers 868 woningen.

De visitatiecommissie constateert dat De Groene Waarden in staat is om met een organisatie van beperkte omvang prestaties van formaat te realiseren. De commissie heeft daar grote waardering voor.

Een greep uit de resultaten van de afgelopen drie jaar:

Het ondernemingsplan 2004-2007 is voortvarend uitgevoerd.

Er zijn 118 woningen gerealiseerd; dit jaar (2007) zijn nog eens 88 woningen in aanbouw. In samenwerking met zorg- en welzijnsinstellingen is een Masterplan Wonen, Welzijn en Zorg voor het werkgebied van De Groene Waarden (de voormalige gemeente Gorssel) ontwikkeld. Projecten die uit het Masterplan voortvloeien zijn opgenomen in het in 2006 vastgestelde strategisch voorraadbeleid en voor een belangrijk deel in ontwikkeling genomen. De Groene Waarden heeft zorgsteunpunten in eigendom en beheer, draagt bij aan de leefbaarheid door fysieke maatregelen in veiligheid en door sociale maatregelen zoals het meefinancieren van een jongerenwerker.

De contacten met de gemeente, collega-corporaties en maatschappelijke instellingen zijn geïntensiveerd. Alom oogst De Groene Waarden waardering voor haar prestaties, haar transparantie, haar slagvaardigheid en haar bereidwilligheid om te investeren in haar werkgebied. Huurders waarderen het werk van De Groene Waarden volgens het in 2005 gehouden woonwensenonderzoek met een ruime 7. In deze ontwikkeling heeft de directeur/bestuurder een belangrijke rol gespeeld.

De woningcorporatie staat nu voor een nieuwe fase in haar ontwikkeling. De Groene Waarden wil een nieuw ondernemingsplan voor de periode 2007 – 2011 opstellen. Zij wil daarbij graag input vanuit de stakeholders betrekken bij de formulering van haar beleid voor de komende vier jaar. Als belangrijkste opgave ziet zij het vinden van locaties voor 200 woningen, bestemd voor starters en ouderen met een zorgvraag.

Daarnaast is de organisatie zich aan het oriënteren op de rol die zij kan spelen in de leefbaarheid van de kernen waar zij actief is. Het beperkte voorzieningenniveau in sommige kernen beïnvloedt de leefbaarheid en het wonen in de toekomst negatief.

Conclusies

De visitatiecommissie komt op basis van de geleverde documentatie en de gesprekken die zij gevoerd heeft met externe en interne stakeholders tot de volgende conclusies:

Prestaties

- De ambities, de prestaties en de initiatieven die een corporatie van de omvang van De Groene Waarden weet neer te zetten zijn bewonderenswaardig. Dat geldt zowel voor de prestaties in de afgelopen jaren, als de voorgenomen prestaties en de initiatieven die daartoe inmiddels zijn genomen.
- De corporatie kenmerkt zich als een doe-corporatie: een organisatie die zich met name laat zien in de activiteiten die zij ontplooit.
- Er is geen gemeenschappelijk regionale of lokale woningtoewijzing in het werkgebied. Iedere woningcorporatie hanteert haar eigen beleid en eigen systeem.
- Er is geen eenduidig beeld over de financiële mogelijkheden, onmogelijkheden van de corporatie.

Intern toezicht

- De raad van commissarissen is nauw betrokken bij de organisatie en houdt zich op detailniveau met de organisatie bezig. Er is geen inzicht in de effecten van bijvoorbeeld tegenvallende verkoop van woningen en andere risico's die de uitvoering van het beleid kunnen beïnvloeden.

Stakeholders

- De Groene Waarden heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in het aanknopen van netwerken en is daarin buitengewoon goed geslaagd.
- De kernbegrippen klantgericht, betrouwbaar, transparant en slagvaardig die De Groene Waarden hanteert in haar opereren zijn voor de buitenwereld herkenbaar.
- De visitatiecommissie vindt dat De Groene Waarden zich nog wat bescheiden en afwachtend opstelt. Een voorbeeld daarvan is het verkrijgen van bouwlocaties.

Beleidsvorming

- Ook in de beleidsvorming lijkt de corporatie eerder reactief, reagerend op signalen van stakeholders dan pro-actief vanuit een eigen zelfbewuste visie te handelen.
- Er is behoefte aan een integrale aanpak van de kernen en wijken, met aandacht voor wonen, welzijn en zorg. Volgens stakeholders liggen hier kansen voor De Groene Waarden.
- De Groene Waarden heeft mede dankzij haar transparante opstelling een goed zicht op wat er bij haar stakeholders leeft. Ook de stakeholders weten de corporatie met vragen goed te vinden. De wijze van wederzijdse beïnvloeding lijkt echter een sterk ad hoc karakter te hebben en van personen af te hangen. Dat maakt de invloed van stakeholders op het beleid van de organisatie en de verantwoording die De Groene Waarden nu aflegt aan haar stakeholders kwetsbaar.

Werkapparaat

- De Groene Waarden is een professionele organisatie. De voortgang van beleid en de bewaking van de resultaten zijn goed op orde.
- De inrichting van de communicatie zowel intern in de verantwoording naar de raad van commissarissen als extern in de vorm van de website, het jaarverslag en andere communicatie-uitingen getuigt van een professionele opzet.
- De rol van de directeur/bestuurder is zeer belangrijk voor de positie die De Groene Waarden nu in het maatschappelijk veld heeft ingenomen. Zij heeft door haar persoonlijk optreden de externe contacten van De Groene Waarden sterk verbeterd. De commissie heeft daar alle waardering voor. Tegelijkertijd geeft de cruciale rol van de directeur ook de kwetsbaarheid van de organisatie aan.
- De ambities zijn groot, de omvang van de organisatie is beperkt. De commissie vindt de omvang van de corporatie en de bemensing kwetsbaar in verhouding tot de ambities.

Aanbevelingen

Op basis van de hierboven staande conclusies komt de visitatiecommissie tot de volgende aanbevelingen.

Prestaties

- Kies voor een pro-actieve houding met name waar het gaat om de leefbaarheid en de toekomst van de kernen. Bepaal hoe De Groene Waarden zich de komende jaren wil positioneren.
- Overweeg de mogelijkheid tot gemeenschappelijke woningtoewijzing.

- Ontwikkel een eensluidende visie gebaseerd op de bedrijfswaarde. De commissie adviseert De Groene Waarden om haar meerjarenplannen op een realistische financiële basis door te berekenen en daarbij verschillende scenario's te ontwikkelen, waardoor de risico's beter in beeld komen en tijdelijke bijsturing mogelijk is.

Intern toezicht

- Bezie nog eens de verhouding in taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen raad van commissarissen en directeur/bestuurder zoals die zich in de praktijk voordoen en maak heldere afspraken over de bestuurlijke ruimte.
- Benoem in het kader van het nieuwe ondernemingsplan de hoofdlijnen van beleid met concrete en meetbare toezichtspunten. Werk daarbij aan verbetering van de interne risicobeheersing.
- Vergroot het inzicht van de raad van commissarissen in de opvattingen van verschillende belanghebbenden.

Stakeholders

- Kies voor een zelfbewuste houding naar externe gesprekspartners en geef aan welke meerwaarde De Groene Waarden kan leveren.
- Neem de rol van bruggenbouwer en stimuleer een integrale aanpak van het wonen, welzijn en zorg in de dorpskernen door een actieve rol in de ontwikkeling en uitvoering van dorpsvisies te vervullen.
- Oefen invloed uit op de dorpsraden om de huurdersvertegenwoordiging in de dorpsraden te versterken.
- Intensiveer de contacten met de fracties van de gemeenteraad van Lochem.
- Versterk de contacten met Spectrum Wonen om te onderzoeken in hoeverre beide partijen gezamenlijk kunnen opereren naar de gemeente en andere lokale instellingen. Ook liggen er kansen op het gebied van gezamenlijke projectontwikkeling en bijvoorbeeld de woonruimteverdeling. Samenwerking met Spectrum Wonen kan de positie van De Groene Waarden bij de gemeente en andere partijen versterken en daarbij de prestaties verbeteren.

Beleidsvorming

- Zoek een vorm om op structurele basis stakeholders te betrekken bij de beleidsvorming en de verantwoording daarover.
- Kies welke positie De Groene Waarden wil innemen als maatschappelijk ondernemer 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.

- Besteed in het nieuwe ondernemingsplan meer dan in het voorgaande ondernemingsplan aandacht aan de ontwikkeling van het personeel, financiële ontwikkeling, organisatieontwikkeling. Definieer de prestaties meer SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden).

Werkapparaat

- Ga door op de ingeslagen weg en behoud de voordelen van kleinschaligheid, laagdrempeligheid en slagvaardigheid.
- Ontwikkel als onderdeel van het ondernemingsplan een visie op de kwetsbaarheid van de organisatie en de wijze waarop deze is te ondervangen.

1 Introductie

Werkzaam in vijf landelijke kernen

Woningstichting De Groene Waarden (hierna De Groene Waarden) is een lokaal actieve corporatie werkzaam in vijf dorpskernen behorende tot de gemeente Lochem. In deze kernen beheert De Groene Waarden met 9 medewerkers een woningbezit van 868 woningen. Circa de helft van de woningen is gebouwd voor 1970. In januari 2007 heeft de corporatie 88 woningen in aanbouw.

De huidige gemeente Lochem is in 2005 ontstaan door fusie van de gemeente Gorssel en de voormalige gemeente Lochem. De Groene Waarden heeft haar bezit geconcentreerd in de kernen van de voormalige gemeente Gorssel (Gorssel, Eefde, Epse, Harfsen, Almen) en het buurtschap Joppe. De kernen waar De Groene Waarden actief is, hebben ieder een eigen karakter. De woningmarkt verschilt en hetzelfde geldt voor het voorzieningenniveau. Het merendeel van de woningvoorraad (circa 4.500 woningen) in deze kernen bestaat uit particulier eigendom (circa 80 procent). Slechts 20 procent van het woningbezit bestaat uit huurwoningen. In bijlage 2 treft u naast de quick scan en het organigram een aantal kengetallen per 31 december 2006 aan.

Missie

De Groene Waarden is in 1918 opgericht als woningbouwvereniging. In 2000 is de organisatie overgeschakeld naar een bestuurstructuur met twee lagen. Sinds 2003 is de corporatie een stichting. In dat jaar is ook de nieuwe directeur/bestuurder aangetreden. De corporatie heeft zich met de komst van de nieuwe directeur/bestuurder opnieuw georiënteerd op haar maatschappelijke bijdrage aan de volkshuisvesting in haar werkgebied. In 2004 heeft De Groene Waarden een ondernemingsplan vastgesteld, waarin missie, visie en beleidslijnen tot en met het jaar 2007 staan beschreven.

De missie van De Groene Waarden luidt:

De Groene Waarden wil er voor zorg dragen dat mensen in een goede, voor hen betaalbare woning kunnen wonen in een goede woonomgeving en als zodanig een bijdrage leveren aan het welzijn van mensen. Zij wil zich daarbij vooral richten op die mensen die daarbij de diensten van de corporatie nodig hebben door hun financiële of sociale situatie.

Reden visitatie

In 2007 loopt het ondernemingsplan van De Groene Waarden af. De corporatie is zich daarom aan het heroriënteren op de toekomst. De Groene Waarden wil met de visitatie meer inzicht krijgen in de wijze waarop stakeholders aankijken tegen de prestaties van de Groene Waarden in de afgelopen periode en zicht krijgen op de opgaven voor de toekomst. Het visitatierapport is daarmee voor de corporatie een belangrijke input voor het nieuwe ondernemingsplan en tevens een manier om de stakeholders nog meer te betrekken bij de beleidsvorming.

2 Prestaties en opgaven

Welke prestaties heeft De Groene Waarden 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 De Groene Waarden over haar prestaties en het maatschappelijke rendement ervan wordt vergeleken met de waardering van de stakeholders. De commissie beoordeelt of De Groene Waarden genoeg doet binnen de prestatievelden van het BBSH¹ en de AedesCode en of deze prestaties op de behoeften van de lokale samenleving zijn afgestemd.

2.1 Bevindingen

In deze paragraaf geeft de commissie haar bevindingen weer over de opgaven van De Groene Waarden, de prestaties die de corporatie heeft geleverd en de mening van de stakeholders over deze prestaties. De paragraaf wordt afgesloten met een vooruitblik op de prestaties in de komende jaren.

Opgaven

In het werkgebied van De Groene Waarden zijn volgens de Zelfevaluatie en de stakeholders de volgende ontwikkelingen van belang voor de prestaties van de corporatie:

- De woningvoorraad van de voormalige gemeente Gorssel bestaat voor circa 80 procent uit (grote) koopwoningen. Er is een tekort aan betaalbare woningen voor starters, zowel in de koop als in de huursector. Ook is er vraag naar woonvormen waar ouderen zelfstandig kunnen wonen en zonodig zorg kunnen ontvangen. Er staan 1.000 woningzoekenden op de wachtlijst waarvan overigens circa 17 procent actief reageert op het woningaanbod. De Groene Waarden hanteert haar eigen wachtlijst. Er is geen regionaal of lokaal woonruimteverdelingsstelsel.
- Circa de helft van de woningvoorraad van De Groene Waarden is gebouwd voor 1970. In de komende jaren ziet de corporatie een grote opgave op het gebied van onderhoud, renovatie en herstructurering op zich afkomen.

¹ 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.

- De bevolking in de voormalige gemeente Gorssel is sterk vergrijsd. In 2004 behoorde 40 procent van de bevolking tot de leeftijdscategorie van 55 jaar en ouder. Het aantal ouderen van 55 jaar en ouder blijft in het werkgebied van De Groene Waarden de komende jaren ongeveer gelijk. Wel is er een verschuiving binnen de ouderengroep zichtbaar naar de leeftijdscategorie van 75 jaar en ouder².
- Het voorzieningenniveau is in sommige kernen minimaal. Er zijn kernen waarin geen winkel, postagentschap of zelfs pinautomaat beschikbaar is.
- De meeste bouwlocaties in het werkgebied van De Groene Waarden zijn in handen van projectontwikkelaars.

Prestaties op basis van het ondernemingsplan 2004

In het ondernemingsplan van 2004-2007 heeft De Groene Waarden in totaal 34 doelen benoemd, die er toe moeten bijdragen dat haar klanten in een goede, voor hen betaalbare woonomgeving kunnen wonen. De Groene Waarden wil daarmee een bijdrage leveren aan het welzijn van mensen. Van deze 34 doelen zijn er 24 op het geplande moment of eerder gerealiseerd. Van vier doelstellingen is geconstateerd dat deze niet langer relevant zijn door de ontwikkelingen die zich sinds 2004 hebben afgespeeld. De overige doelstellingen worden nog dit jaar gehaald.

Uit de Zelfevaluatie blijkt dat De Groene Waarden de afgelopen drie jaar de volgende prestaties heeft geleverd:

Kwaliteit van de voorraad

Volgens Strategisch voorraadbeleid 1995 zijn de volgende activiteiten in de jaren 2004 tot en met 2006 voorzien:

- sloop: 59 woningen;
- bouw: 78 woningen.

Gerealiseerd zijn in deze jaren:

- sloop: 61 woningen;
- 118 woningen, waaronder 23 koopwoningen nagenoeg allen als koopgarantwoningen of specifiek voor starters. In 2007 worden hiervan 88 opgeleverd;
- nieuw strategisch voorraadbeleid in 2006 opgesteld mede op basis van Masterplan Wonen, Welzijn en Zorg Gorssel.

Volgens het in opdracht van De Groene Waarden uitgevoerde woonwensenonderzoek waarden de bewoners de kwaliteit van de woning op 7,4.

² Masterplan Wonen, Welzijn en Zorg Gorssel, 2005.

Zorgen voor voldoende betaalbare woonruimte:

- Invoeren van een nieuw woonruimteverdeelsysteem.
- Voeren van een matig huurbeleid (circa 60 procent maximaal redelijke huurprijs).
- Nieuwbouw zowel koop als huur gericht op mensen met beperkte portemonnee.

Leefbaarheid

- Fysieke maatregelen zoals investeren in veiligheid en speeltuinvoorzieningen.
- Participeren in overleg met welzijn, opstellen pilot wijkaanpak, medefinancier van een jongerenwerker en buurtbemiddeling.
- Bewoners waarderen de kwaliteit van de woonomgeving op 7,5³.

Wonen en zorg

- Mede initiatiefnemer en penvoerder Masterplan Wonen, Welzijn en Zorg Gorssel.
- Acht levensloopbestendige woningen opgeleverd, tien zorgappartementen in aanbouw en diverse projecten gestart op basis van dit masterplan.
- Aanleunwoningen bij zorginstelling in beheer genomen.
- Participant in zorgsteunpunten.

Betrekken huurders beheer en beleid

- Er is een convenant met huurdersorganisatie. 'Op de rol' voor 2007 staat verdere verdieping naar wijk- en buurtniveau, met daaraan gekoppelde overeenkomst over rollen en verantwoordelijkheden.
- Verbetering en uitbreiding dienstverlening, onder meer ZAV-beleid (zelf aangebrachte voorzieningen door huurders), nieuw foldermateriaal.
- Bij het woonwensenonderzoek van 2005 is de kwaliteit dienstverlening gewaardeerd op 7,7.

Financiële continuïteit

- De Groene Waarden kent relatief hoge onrendabele toppen voor haar investeringen in de nieuwbouw (naar eigen opgave circa 60.000,- euro gemiddeld). Een deel hiervan wordt gefinancierd door de verkoop van woningen (40 woningen van 2004 tot en met 2006). Voorzien wordt de verkoop van 29 woningen in 2007.

³ Volgens woonwensenonderzoek 2005.

- Solvabiliteit nu 6,6 procent (op basis van historische kostprijs ultimo 2005), solvabiliteit voorzien in 2010 7,9 procent uitgaande van huurontwikkeling van 2,6 procent en algemene kostenstijging van 3 procent. Het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) heeft de solvabiliteit van de corporatie op basis van bedrijfswaarde vastgesteld op 55,3 procent (referentiecorporatie 47,4 procent) en het gecorrigeerde weerstandsvermogen op 26,4 procent (referentiecorporatie 38 procent).

Mening stakeholders

De externe stakeholders: gemeente, huurders, welzijn- en zorgorganisaties, collega-corporaties en dorpsraden zien dat De Groene Waarden de afgelopen jaren een grote bijdrage levert aan het beter wonen in haar werkgebied. De projecten die de Groene Waarden realiseert zijn zichtbaar in de kernen. Over het algemeen oogsten de projecten lof, ook op architectonisch gebied. Op een enkele plaats stuit de slagvaardigheid van De Groene Waarden op weerstand. De bouw van een aantal appartementen in een gebouw van drie verdiepingen heeft bij een aantal inwoners in de kern Gorssel tot bezwaren en onbegrip geleid.

Daartegenover staan grote waardering voor de inzet en de prestaties van De Groene Waarden daar waar het gaat om leefbaarheid en wonen en zorg. "De Groene Waarden staat midden in de samenleving. Je weet wat je aan elkaar hebt," zegt een stakeholder uit de welzijnssector.

Alle stakeholders noemen daarbij de rol van de directeur/bestuurder. Sinds zij de leiding van De Groene Waarden op zich heeft genomen, is er een 'frisse wind' gaan waaien door de organisatie. Zij heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de transparantie, daadkracht en de inbedding van De Groene Waarden in haar werkgebied en zo aan de prestaties die De Groene Waarden heeft kunnen realiseren.

Interne stakeholders beamen de rol van de directeur/bestuurder in de prestaties van de afgelopen jaren. Zij heeft met name veel geïnvesteerd in het leggen van contacten met andere partijen. Daarin is zij bijzonder wel geslaagd, zo vinden managementteam en raad van commissarissen. De directeur/bestuurder geeft aan dat stakeholders de organisatie goed weten te vinden met vragen. Zelf worstelt ze nog met de vraag hoe De Groene Waarden zich de komende jaren moet positioneren, met name waar het gaat om vraagstukken van leefbaarheid.

Vooruitblik op prestaties in de komende jaren

In de Zelfevaluatie geeft De Groene Waarden aan dat haar belangrijkste doelen liggen in:

- het zoeken naar nieuwe locaties voor de bouw van 200 woningen in de bereikbare categorie, waarbij een deel geschikt moet zijn voor zorgbehoevenden en een deel grondgebonden woningen.
- Het realiseren van de projecten zoals benoemd in het strategisch voorraadbeleid 2006 (40 grondgebonden woningen, 70 'Gewoon Wonen'⁴ en 210 'Verzorgd Wonen'⁵: in totaal 420 woningen in de eerstkomende tien jaar.
- Het invoeren van een 'Te Woon' principe.
- Het leveren van een bijdrage aan handhaving van de voorzieningen in de vijf kernen en het buurtschap.
- Het bepalen van de eigen rol in het werkveld leefbaarheid; waar liggen de mogelijkheden, waar liggen de grenzen?

Grootste knelpunt is het zoeken naar locaties voor de uitbreiding van het woningbezit. De Groene Waarden wil een actievere rol spelen in het aankopen van grond.

De projecten zoals benoemd in het Strategisch Voorraadbeleid 2006 zijn voor de helft inmiddels in aanbouw, in ontwikkeling of er zijn initiatieven voor ontplooid.

In 2007 gaat het concreet om:

- 16 appartementen voor beschermd wonen, 16 eengezinswoningen en 29 zorgappartementen in Eefde;
- 6 koopwoningen in Almen;
- 4 huurwoningen en 13 koopwoningen in Gorssel;
- 22 opvangplekken voor dak- en thuislozen/crisisopvang in Epse, gezamenlijk met Spectrum Wonen.

Alle stakeholders geven aan vertrouwen te hebben in de realisatie van de plannen van De Groene Waarden. "De Groene Waarden heeft de plannen voor de toekomst al op de plank liggen," vertelt een stakeholder die betrokken is geweest bij het opstellen van het Masterplan Wonen, Welzijn en Zorg.

⁴ Gewoon Wonen: woningen waarbij alle voorzieningen gelijkvloers zijn.

⁵ Verzorgd Wonen: woningen, waarbij alle voorzieningen gelijkvloers zijn en een interne zorginfrastructuur aanwezig is.

Een knelpunt is de financiële spankracht van de corporatie. Binnen de raad van commissarissen is er verschil van mening over de financiële ruimte die er beschikbaar is voor investeringen. Volgens het CFV bedraagt het gecorrigeerde weerstandsvermogen in 2010 29,5 procent. Het gecorrigeerd weerstandsvermogen van de referentiecorporatie is nagenoeg gelijk: 29,2 procent.

2.2 Conclusies

De visitatiecommissie concludeert het volgende:

- de ambities, de prestaties en de initiatieven die een corporatie van de omvang van De Groene Waarden weet neer te zetten, zijn bewonderenswaardig. Dat geldt zowel voor de prestaties in de afgelopen jaren, als de voorgenomen prestaties en de initiatieven die daartoe inmiddels zijn genomen.
- De rol die de directeur/bestuurder vervult, draagt in belangrijke mate bij aan de prestaties die de corporatie levert (zie verder hoofdstuk 6).
- De corporatie kenmerkt zich als een doe-corporatie: een organisatie die zich met name laat zien in de activiteiten die zij ontplooit. De commissie mist nog een visie op de rol die De Groene Waarden in haar werkgebied wil vervullen, als basis om daaraan de geleverde prestaties af te meten.
- Er is geen gemeenschappelijk regionale of lokale woningtoewijzing in het werkgebied. Iedere woningcorporatie hanteert haar eigen beleid en eigen systeem.
- Er is binnen de corporatie geen eenduidig beeld over de financiële mogelijkheden en onmogelijkheden van De Groene Waarden. De commissie krijgt de indruk dat de corporatie buitengewoon behoedzaam calculeert. Verkoopopbrengsten zowel van bestaande bouw als van nieuwbouw zijn vaak hoger dan geraamd. Ook de wijze waarop de exploitatie wordt doorgerekend is conservatief van aard. De commissie wordt in haar indruk gesterkt door de cijfers van het CFV, die geen opvallende negatieve afwijkingen laten zien ten opzichte van de referentiecorporatie.

Aan de andere kant ontbreekt het De Groene Waarden aan inzicht in de risico's en de effecten van bijvoorbeeld tegenvallende verkoopopbrengsten. Daardoor is het zicht op de (on)mogelijkheden voor maatschappelijke investeringen voor de corporatie niet helder.

2.3 Aanbevelingen

De visitatiecommissie adviseert de corporatie om door te gaan op de ingeslagen weg. Wel ziet de commissie een aantal verbeterpunten voor de corporatie.

- Kies voor een pro-actieve houding met name waar het gaat om de leefbaarheid en de toekomst van de kernen. Bepaal hoe De Groene Waarden zich de komende jaren wil positioneren. Het tekort aan voorzieningen en geschikte woningen is de grootste bedreiging voor de leefbaarheid in een aantal kernen.
- Overweeg de mogelijkheid tot gemeenschappelijke woningtoewijzing. Uit contacten met andere corporaties werkzaam in de regio, blijkt dat iedere corporatie op een eigen wijze de woningtoewijzing regelt. Van een gemeentelijke of regionale toewijzing is geen sprake. Hoewel er volgens de stakeholders nauwelijks verhuisbewegingen plaatsvinden tussen de verschillende gebieden, vraagt de commissie zich af of deze situatie vanuit het oogpunt van woningzoekenden een wenselijk is. De commissie adviseert de corporatie om nog eens in overleg met in ieder geval Spectrum Wonen het systeem van woningtoewijzing te heroverwegen.
- Ontwikkel een eensluidende visie op de financiële spankracht van De Groene Waarden. Op basis van de meerjarenbegroting en de cijfers van het CFV zijn de ambities te realiseren. De commissie adviseert De Groene Waarden om haar meerjarenplannen op een realistische financiële basis door te berekenen en daarbij verschillende scenario's te ontwikkelen, waardoor de risico's beter in beeld komen.

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 aan de orde.

3.1 Bevindingen

De raad van commissarissen bestaat uit vijf personen, waarvan twee leden afkomstig zijn uit het oude bestuur van de rechtsvoorganger van De Groene Waarden, de Bouwvereniging Gorssel.

De raad van commissarissen is lid van de Vereniging Toezichthouders Volkshuisvesting en onderschrijft de governancecode van woningcorporaties. De raad heeft inmiddels een aantal aanpassingen doorgevoerd in het reglement van de raad van commissarissen en het directiestatuut om aan de governancecode te voldoen.

De raad van commissarissen vervult een bijzondere rol bij De Groene Waarden. De raad komt tien keer per jaar bijeen en fungeert als klankbord voor de directeur/bestuurder. De raad heeft zowel een adviserende (“de plankarten komen op tafel”) als een toezichthoudende functie. De raad ontvangt veel informatie van de directeur/bestuurder over de ontwikkelingen in en rond De Groene Waarden. Soms is de informatie te uitgebreid naar de mening van de raad van commissarissen, waardoor de raad eerder in de verleiding komt om inhoudelijk te adviseren dan om te toetsen. De betrokkenheid tussen raad van commissarissen en organisatie is groot.

Sinds 1 januari 2007 heeft De Groene Waarden een managementteam ingesteld, die meer de functie van klankbord gaat overnemen. De raad zou zich dan meer op de toezichthoudende functie gaan richten.

Op financieel gebied is er een aantal piketpalen gesteld (rendementseis, hoogte onrendabele investeringen). Desgevraagd concludeert de raad dat de risicobeheersing nog onvoldoende is uitgediept. Ook bestaat er binnen de raad van commissarissen verschil van mening over de financiële armslag van de corporatie.

Gevraagd naar de rol die de raad van commissarissen vervult bij het netwerken binnen en zondig buiten het werkgebied van De Groene Waarden, erkent de raad de mogelijkheden van informeel netwerken onvoldoende te benutten.

Een voorbeeld daarvan is de ontwikkeling van een gemeentelijk servicepunt op een andere locatie dan de door De Groene Waarden en zorginstellingen ingesteld zorgsteunpunt.

3.2 Conclusies

De visitatiecommissie heeft de volgende conclusies getrokken:

- de raad is nauw betrokken bij de organisatie en houdt zich nog teveel op detailniveau met de organisatie bezig.
- Zoals al eerder geconstateerd is er geen inzicht in de effecten van bijvoorbeeld tegenvallende verkoop van woningen en andere risico's die de uitvoering van het beleid kunnen beïnvloeden.

3.3 Aanbevelingen

De commissie adviseert de raad van commissarissen en directeur bestuurder het volgende, mede in het licht van de implementatie van de nieuwe governancecode voor Woningcorporaties:

- bezie nog eens de verhouding in taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen raad van commissarissen en directeur/bestuurder zoals die zich in de praktijk voordoen en maak daarbij heldere afspraken.
- 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.
- Kom tot overeenstemming over de financiële armslag van de corporatie om zo die ruimte beter te kunnen benutten. Breng de risico's beter in beeld om zo bijsturing mogelijk te maken (zie ook hoofdstuk 2).

Meer specifiek beveelt de commissie de raad het volgende aan:

- stel een auditcommissie in volgens artikel III, lid 5 van de governancecode (zie ook de vorige aanbeveling).
- Vergroot het inzicht in de opvattingen van verschillende belanghebbenden. Daarmee kan de raad zijn functie als klankbord voor de directeur/bestuurder beter vorm geven.

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 De Groene Waarden uitdraagt gelegitimeerd wordt door de externe stakeholders.

4.1 Bevindingen

De commissie geeft in deze paragraaf allereerst een overzicht van de stakeholders waarmee De Groene Waarden te maken heeft. Daarna behandelt de commissie de wijze waarop stakeholders de relatie met de corporatie waarderen.

Stakeholders

De Groene Waarden beschouwt de volgende groepen tot haar belangrijkste stakeholders:

- de Huurdersvereniging/huurders en woningzoekenden die binding hebben met Lochem;
- de gemeente Lochem;
- de Zorginstellingen;
- Welzijnsinstellingen;
- Maatschappelijk werk en de wijkagent;
- de dorpsraden van de vijf kernen.

Daarnaast onderhoudt De Groene Waarden contacten met corporaties die deel uitmaken van de regio Stedendriehoek. Deze regio wordt gevormd door de gemeenten Apeldoorn, Brummen, Deventer, Epe, Lochem, Voorst en Zutphen. De commissie rekent deze groep ook tot de stakeholders.

De Huurdersvereniging

De Huurdersvereniging bestaat sinds 2003. De vereniging kent 720 leden. Op de Algemene Ledenvergadering komen circa 50 tot 100 leden. De vereniging is de afgelopen jaar druk bezig geweest met haar eigen organisatie en het leggen van contacten met leden. De belangrijkste taak ziet de huurdersvereniging in het signaleren van zaken van collectief belang voor alle huurders. De vereniging richt zich vooral op de sociale woonomgeving. De contacten met De Groene Waarden zijn goed. De lijnen zijn kort.

De gemeente Lochem

De huidige gemeente Lochem is ontstaan door een fusie van januari 2005 tussen de toenmalige gemeente Lochem en de gemeente Gorssel. Er is een convenant afgesloten tussen De Groene Waarden en de gemeente Lochem in 2006. Per jaar worden er prestatie-afspraken gemaakt, waarin met name de verplichtingen van de corporatie staan vermeld. De prestatie-afspraken worden zowel door gemeente als door corporatie globaal genoemd.

De gemeente stemt haar woonvisie af op de streekplannen die voor de regio Stedendriehoek worden gemaakt. De afspraken met corporaties vloeien daaruit voort. Voor de gemeente is het lastig om geschikte bouwlocaties te vinden. Projectontwikkelaars slagen daar beter in. De gemeente neemt daarin nu wat meer initiatieven dan in het verleden. De gemeente is ten gevolge van de fusie nogal intern gericht, zo blijkt uit gesprekken met andere stakeholders. Stakeholders zoeken actief contact met de gemeenteraad om invloed op het beleid van de gemeente te kunnen uitoefenen. De Groene Waarden heeft onlangs een kennismakingsbezoek aan de gemeenteraadfracties gebracht. Opvallend is dat de gemeente zich bij de visitatie liet vertegenwoordigen door een ambtenaar. Ondanks eerdere toezeggingen lieten de wethouders zonder bericht verstek gaan. De wethouders hebben zich in een later stadium verexcuseerd. Hun afwezigheid is volgens eigen zeggen niet tekenend voor de relatie met De Groene Waarden.

De Zorginstellingen

De Groene Waarden werkt met regionale zorginstellingen samen in het coördinatiecommissie Woonzorg. Vanuit deze coördinatiecommissie is in 2005 het Masterplan Wonen, Welzijn en Zorg Gorssel opgesteld. De Groene Waarden beheert drie zorgsteunpunten en ontwikkelt met diverse zorginstellingen projecten ten behoeve van ouderen, verstandelijk gehandicapten en/of lichamelijke gehandicapten. Per project zijn er samenwerkingsovereenkomsten afgesloten. De commissie heeft zich niet verdiept in de inhoud van de overeenkomsten.

De Welzijnsinstellingen

Er bestaan intensieve contacten tussen De Groene Waarden en de instellingen die zich bezig houden met het ouderenwelzijnswerk en het sociaal cultureel werk. De verschillende partijen werken met elkaar samen in het platform Wonen en Welzijn en in diverse projecten. Samen met de stichting Sociaal Cultureel Werk zijn er initiatieven ontstaan voor een integrale wijkaanpak (een pilot in Eefde). Ook draagt De Groene Waarden bij aan de financiering van een jongerenwerker. Er is geen formele samenwerkingsovereenkomst.

Maatschappelijk werk en de wijkagent

De Groene Waarden werkt op operationeel niveau samen met maatschappelijk werk en de wijkagent. Daarbij gaat het voornamelijk om praktische vraagstukken voor individuele klanten.

Dorpsraden

Iedere kern beschikt over een eigen dorpsraad. De gemeente Lochem wil de dorpsraden betrekken bij het kernenbeleid. Daarbij stelt de gemeente eisen aan de representativiteit aan dorpsraden.

De dorpsraden zijn allen bezig met het ontwikkelen van dorpsvisie. De Groene Waarden is daarbij één van de gesprekspartners. De rol van De Groene Waarden is hierin beperkt. In de dorpsraden hebben wel huiseigenaren maar geen huurders zitting.

Collega-corporaties

In de gemeente Lochem is één andere corporatie werkzaam: Spectrum Wonen. Deze corporatie heeft 1.700 woningen in bezit in kernen waar De Groene Waarden niet actief is. Er bestaat een summiere afstemming tussen beide corporaties. Afgesproken is om niet in elkaars werkgebied actief te zijn, zonder dat aan de andere partij te melden.

De Groene Waarden werkt samen met een aantal plattelandscorporaties in de regio Stedendriehoek. Zo ontwikkelt De Groene Waarden onder meer met Woningstichting de Marken een 'Te Woon' principe. Beide directeuren gebruiken elkaar als klankbord om externe en interne ontwikkelingen met elkaar door te spreken.

Mening stakeholders

De Groene Waarden streeft naar een imago met als kernbegrippen klantgericht, betrouwbaar, transparant en slagvaardig.

De mening van de stakeholders over het werk van De Groene Waarden is met een zeer kleine uitzondering positief. Allen noemen daarin de rol van de directeur/bestuurder. Sinds haar komst zijn de contacten met externe stakeholders sterk geïntensiveerd. Zij heeft een voortrekkersrol vervuld bij bijvoorbeeld de totstandkoming van het Masterplan Wonen, Welzijn en zorg. De gemeente vindt De Groene Waarden een actieve club, die veel weet te bereiken met een kleine bemensing. De corporatie opereert buitengewoon transparant, ook daar waar het gaat om het doorrekenen van de woningexploitatie van nieuw te ontwikkelen woningen. De gemeente is blij met de inzet van De Groene Waarden voor de ontwikkeling van betaalbare huur- en koopwoningen voor jongeren en ouderen. De gemeente zou wel graag meer initiatieven op het gebied van wijkbeheer willen zien. Daarin zou De Groene Waarden een rol kunnen vervullen.

Ook de zorg- en welzijnsinstellingen zijn vol lof over de samenwerking met de woningcorporatie. Bij De Groene Waarden vinden de partijen een luisterend oor en daadkracht. Instellingen zijn blij met de korte lijnen en de kleinschaligheid van de organisatie. Desgevraagd geeft het Sociaal Cultureel Werk aan een rol voor de corporatie in de ontwikkeling van burgerparticipatie te zien. De Groene Waarden zou een verbindende rol met huurdersvereniging, de dorpsraden en zorg- en welzijnsinstellingen kunnen vervullen. Een meer structurele vorm van samenwerken, zoals bijvoorbeeld bij de pilot wijkaanpak, is gewenst, aldus de welzijnsinstellingen, zeker nu de gemeente minder actief in het maatschappelijk werkveld optreedt.

Ook de dorpsraden zijn positief over de inbreng van De Groene Waarden. Zij willen graag verdere samenwerking met De Groene Waarden op dorpsniveau onder meer om de ideeën over de ontwikkeling van de kernen met elkaar af te stemmen.

Tot slot valt op dat de samenwerking tussen de beide in de gemeente Lochem actieve corporaties nog nauwelijks uit de verf is gekomen. De contacten zijn goed, maar van een structurele afstemming bijvoorbeeld naar de gemeente toe is (nog) geen sprake. Ook opereren beide corporaties nog gescheiden waar het gaat om woningtoewijzing en de samenwerking met zorg- en welzijnsinstellingen. De samenwerking met Spectrum Wonen groeit wel. Alle vormen van samenwerking (financieel, personeel en vastgoed) zijn in ieder geval bespreekbaar. Met De Marken en andere kleinere plattelandscorporaties wordt wel eens gesproken over het inlenen van personeel of het uitwisselen van deskundigheid zonder daarbij de autonomie van de organisaties aan te tasten. De commissie heeft daar geen concrete voorbeelden van gezien.

4.2 Conclusies

De visitatiecommissie komt tot de volgende conclusies:

- De Groene Waarden heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in het aanknopen van netwerken en is daarin buitengewoon goed geslaagd.
- De kernbegrippen klantgericht, betrouwbaar, transparant en slagvaardig die De Groene Waarden hanteert in haar opereren zijn voor de buitenwereld herkenbaar.
- De visitatiecommissie vindt dat De Groene Waarden zich nog wat bescheiden en afwachtend opstelt. Een voorbeeld daarvan is het verkrijgen van bouwlocaties. Nu wacht de corporatie nog de onderhandelingen van de gemeente met de projectontwikkelaars af. Een ander voorbeeld is het samen met de gemeente doorcalculeren van de toekomstige exploitaties van te ontwikkelen woningen.

- Er is behoefte is aan een integrale aanpak van de kernen en wijken, met aandacht voor wonen, welzijn en zorg. Omdat de gemeente intern nog niet op orde lijkt te zijn na de samenvoeging, liggen hier volgens stakeholders kansen voor De Groene Waarden.

4.3 Aanbevelingen

De visitatiecommissie adviseert De Groene Waarden het volgende:

- kies voor een zelfbewuste houding naar externe gesprekspartners; de prestaties en de contacten die bestaan maken dit mogelijk en gewenst. Schep duidelijkheid over de koers die De Groene Waarden wil varen en positie die zij als maatschappelijk ondernemer wil innemen als basis voor het uitbouwen van de relaties met stakeholders (zie ook hoofdstuk 5).
- Neem de rol van bruggenbouwer en stimuleer een integrale aanpak van het wonen, welzijn en zorg in de dorpskernen door een actieve rol in de ontwikkeling en uitvoering van dorpsvisies te vervullen. Naar verwachting van de visitatiecommissie zullen externe stakeholders deze rol ondersteunen.
- Oefen invloed uit op de dorpsraden om de huurdersvertegenwoordiging in de dorpsraden te versterken.
- Intensiveer de contacten met de gemeenteraad van Lochem om zo meer invloed op het gemeentelijk beleid uit te oefenen.
- Versterk de contacten met Spectrum Wonen om te onderzoeken in hoeverre beide partijen gezamenlijk kunnen opereren naar de gemeente en andere lokale instellingen. Ook liggen er kansen op het gebied van gezamenlijke projectontwikkeling en bijvoorbeeld de woonruimteverdeling. Samenwerking met Spectrum Wonen kan de positie van De Groene Waarden bij de gemeente en andere partijen versterken en daarbij de prestaties verbeteren.

5 **Beleid**

In dit hoofdstuk beoordeelt de commissie hoe De Groene Waarden 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 De Groene Waarden haar dialoog met stakeholders vorm en legt zij verantwoording af aan haar stakeholders over het uitgevoerde beleid?

5.1 **Bevindingen**

In de Zelfevaluatie geeft De Groene Waarden aan het beleid op twee momenten te formuleren: Als gevolg van wijziging in wetgeving en als De Groene Waarden in het veld tegen een vraag aanloopt waarop zij vindt dat er een structureel antwoord nodig is. Beleidsvorming begint met een inventarisatie van beschikbaar (onderzoeks)materiaal en het in beeld brengen van de gaten die daar nog in zitten. Als aanvullend onderzoek nodig is, zoekt De Groene Waarden logische partners om gezamenlijk het benodigde onderzoek kunnen verrichten. Een voorbeeld daarvan is het Masterplan Wonen, Welzijn en Zorg in Gorssel.

Het ondernemingsplan 2004-2007 'Op weg van wonen naar welzijn' is intern opgesteld in samenspraak tussen directeur en raad van commissarissen.

Voor het nieuwe ondernemingsplan is een andere route uitgestippeld. In samenspraak met de raad van commissarissen zijn de randvoorwaarden voor het beleid uitgestippeld. Binnen de randvoorwaarden ontwikkelen directeur/bestuurder en het management team het ondernemingsplan voor de komende jaren.

De directeur/bestuurder wil de uitkomsten van deze visitatie gebruiken als input voor het ondernemingsplan en via deze weg stakeholders betrekken bij de beleidsvorming.

Stakeholders worden (nog) niet op structurele wijze bij de beleidsvorming en verantwoording over de afgelegde prestaties van De Groene Waarden betrokken.

5.2 Conclusies

De commissie constateert een aantal aandachtspunten:

- De Groene Waarden heeft mede dankzij haar transparante opstelling een goed zicht op wat er bij haar stakeholders leeft. Ook de stakeholders weten de corporatie met vragen goed te vinden. De wijze van wederzijdse beïnvloeding lijkt echter een sterk ad hoc karakter te hebben en van personen af te hangen. Dat maakt de invloed van stakeholders op het beleid van de organisatie en de verantwoording die De Groene Waarden nu aflegt aan haar stakeholders kwetsbaar.
- De Groene Waarden kiest een reactieve houding daar waar het gaat om beleidsvorming. De Groene Waarden lijkt nu nog vooral te reageren op wat er in de omgeving gebeurt, in plaats van een eigen positie daarin te kiezen.

5.3 Aanbevelingen

De commissie heeft de volgende aanbevelingen:

- zoek een vorm om op structurele basis stakeholders te betrekken bij de beleidsvorming en de verantwoording over het gevoerde beleid.
- Kies welke positie De Groene Waarden wil innemen als maatschappelijk ondernemer 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.
- Besteed in het nieuwe ondernemingsplan meer dan in het voorgaande ondernemingsplan aandacht aan voorgenomen prestaties, de ontwikkeling van het personeel, financiële ontwikkeling, organisatieontwikkeling. Definieer de prestaties meer SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden).

6 Werkorganisatie

De Groene Waarden 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 De Groene Waarden 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

De Groene Waarden heeft haar beleidslijnen uit het ondernemingsplan 2004-2007 vertaald in 34 afzonderlijke doelstellingen. Voorbeelden daarvan zijn het opstellen van een nieuw strategisch voorraadbeleid, overname in beheer van woningen van zorginstelling Sutfene en corporatie Habion. Ieder jaar vertaalt de organisatie de doelstellingen van het ondernemingsplan gekoppeld aan recente ontwikkelingen en projectplannen in een activiteitenplan en een begroting. Doelstellingen worden zoveel mogelijk in concrete activiteiten vertaald.

Ieder kwartaal brengt de organisatie een interne rapportage uit aan de raad van commissarissen, waarin gerapporteerd wordt over de voortgang van de doelstellingen, projecten en werkprocessen. Met stoplichten (groen, oranje, rood) wordt de voortgang aangegeven.

Bij De Groene Waarden zijn naast de directeur/bestuurder acht medewerkers aangesteld. Twee ervan vormen sinds januari 2007 met de directeur/bestuurder het managementteam.

De omvang van de organisatie is beperkt. Door samenwerking met andere corporaties en door het inhuren van externe medewerkers wordt ingespeeld op ontwikkelingen, waarvoor de capaciteit in menskracht of kennis ontbreekt. Een voorbeeld daarvan is de gezamenlijke ontwikkeling van een 'Te Woon' concept door een aantal plattelandscorporaties uit de regio Stedendriehoek.

6.2 Conclusies

De commissie heeft de volgende conclusies getrokken:

- De Groene Waarden is een professionele organisatie, waarin de voortgang van beleid en de bewaking van de resultaten goed op orde zijn.
- De organisatie is laagdrempelig voor stakeholders en huurders.

- De inrichting van de communicatie zowel intern in de verantwoording naar de raad van commissarissen als extern in de vorm van de website, het jaarverslag en andere communicatie-uitingen getuigt van een professionele opzet.
- De rol van de directeur/bestuurder is zeer belangrijk voor de positie die De Groene Waarden nu in het maatschappelijk veld heeft ingenomen. Zij heeft door haar persoonlijk optreden de externe contacten van De Groene Waarden sterk verbeterd. De commissie heeft daar alle waardering voor. Tegelijkertijd geeft de cruciale rol van de directeur ook de kwetsbaarheid van de organisatie aan.
- De ambities zijn groot, de omvang van de organisatie is beperkt. De commissie vindt de omvang van de corporatie en de bemensing kwetsbaar in verhouding tot de ambities.

6.3 Aanbevelingen

De commissie adviseert de corporatie het volgende:

- ga door op de ingeslagen weg en behoud de voordelen van kleinschaligheid, laagdrempeligheid en slagvaardigheid.
- 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 De Groene Waarden behoort en welke activiteiten eventueel extern georganiseerd kunnen worden dan wel in samenwerking met andere partijen uitgevoerd kunnen worden (bijvoorbeeld woonruimteverdeling). Kijk daarbij ook naar de rol van de directeur/bestuurder.

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?

Stakeholders⁶

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?

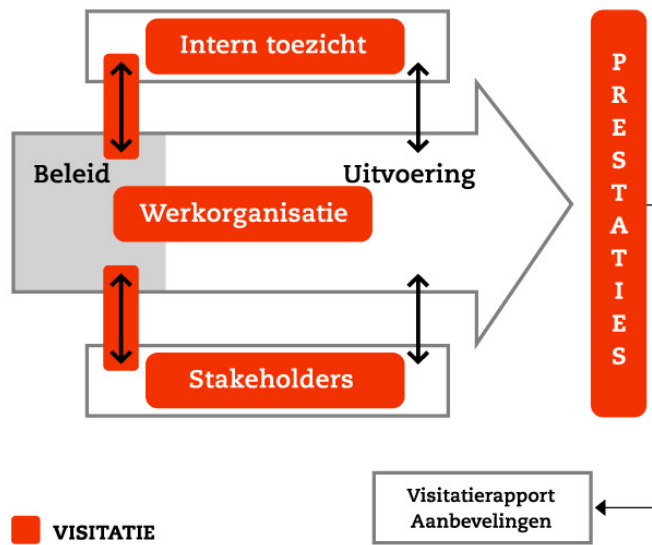
⁶ Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn, zodanig dat deze partijen er aanspraak op kunnen maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld worden gebracht. Er zijn interne stakeholders (werknemers van de corporatie) en externe stakeholders (bijvoorbeeld huurders, gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen).

Beleid en opgaven

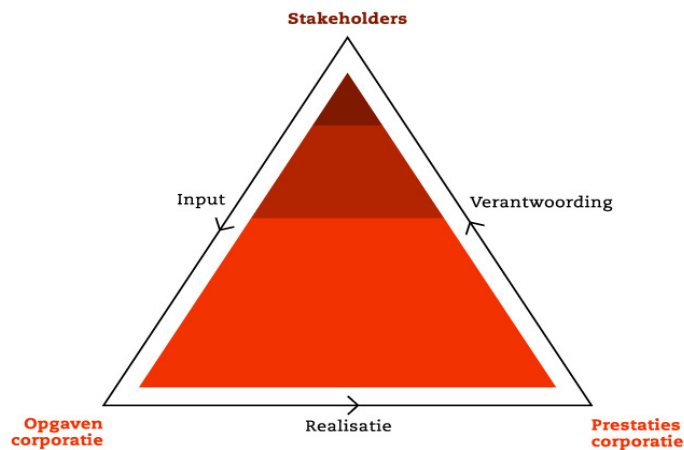
In hoeverre heeft de corporatie zicht op welke prestaties gewenst zijn en wat de opgaven zijn?

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



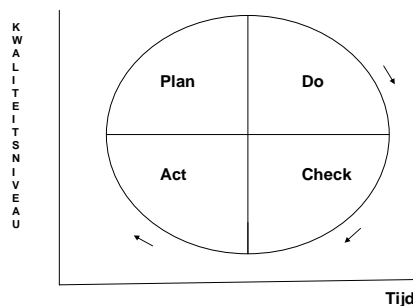
Figuur 2. Relatie Stakeholders en prestaties corporaties

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 en Organigram

Quickscan afkomstig uit de Zelfevaluatie

<i>vraag</i>	<i>ja/nee/in ontwikkeling*</i>
Heeft uw corporatie:	
Afspraken met huurdersorganisatie(s)	<i>ja/nee/in ontwikkeling</i>
ARBO-risicoinventarisatie	<i>ja/nee/in ontwikkeling</i>
Automatiseringsaudit laten uitvoeren	<i>ja/nee/in ontwikkeling</i>
Balanced score card	<i>ja/nee/in ontwikkeling</i>
Communicatieplan	<i>ja/nee/in ontwikkeling</i>
Corporatievastgoed-index	<i>ja/nee/in ontwikkeling</i>
Financiële meerjarenraming	<i>ja/nee/in ontwikkeling</i>
Financierings- en beleggingsstatuut	<i>ja/nee/in ontwikkeling</i>
Huurbeleidsplan	<i>ja/nee/in ontwikkeling</i>
ISO-Primaatcertificaat	<i>ja/nee/in ontwikkeling</i>
INK-audit laten uitvoeren	<i>ja/nee/in ontwikkeling</i>
Interne prestatie-afspraken met managers	<i>ja/nee/in ontwikkeling</i>
KWH-huurlabel	<i>ja/nee/in ontwikkeling</i>
Klantwaardering, systematische registratie	<i>ja/nee/in ontwikkeling</i>
Ondernemingsplan	<i>ja/nee/in ontwikkeling</i>
Opleidingsplan	<i>ja/nee/in ontwikkeling</i>
Organisatie- en functiebeschrijvingen	<i>ja/nee/in ontwikkeling</i>
Procesbeschrijvingen	<i>ja/nee/in ontwikkeling</i>
Privacyprotocol (Wet bescherming persoonsgegevens)	<i>ja/nee/in ontwikkeling</i>
Prestatie-afspraken met gemeente(n)	<i>ja/nee/in ontwikkeling</i>
Strategisch voorraadbeheerplan	<i>ja/nee/in ontwikkeling</i>
SWOT-analyse	<i>ja/nee/in ontwikkeling</i>
Verkoopbeleidsplan	<i>ja/nee/in ontwikkeling</i>
Woningmarktonderzoek	<i>ja/nee/in ontwikkeling</i>

<i>onderwerp</i>	<i>kengetallen</i>
<i>kengetallen woningbezit per 31 december 2006</i>	
aantal huurwoningen totaal	868
aantal huurwoningen per gemeente in werkgebied	868
procentuele onderverdeling woningbezit naar huurklasse	20% goedkoop 80% bereikbaar
overige verhuureenheden (winkels, kantoorruimte etc.)	32 garages 3 multifunctionele ruimtes t.b.v. zorg en welzijn
aantal woningen in aanbouw	88

<i>kengetallen financiële positie per eind 2005</i>	
eigen vermogen per woning	2.475
huur per woning	4.425
boekwaarde per woning	29.200
jaarresultaat per woning	59
onderhoudsuitgave per woning	1.450
solvabiliteit	6,6%

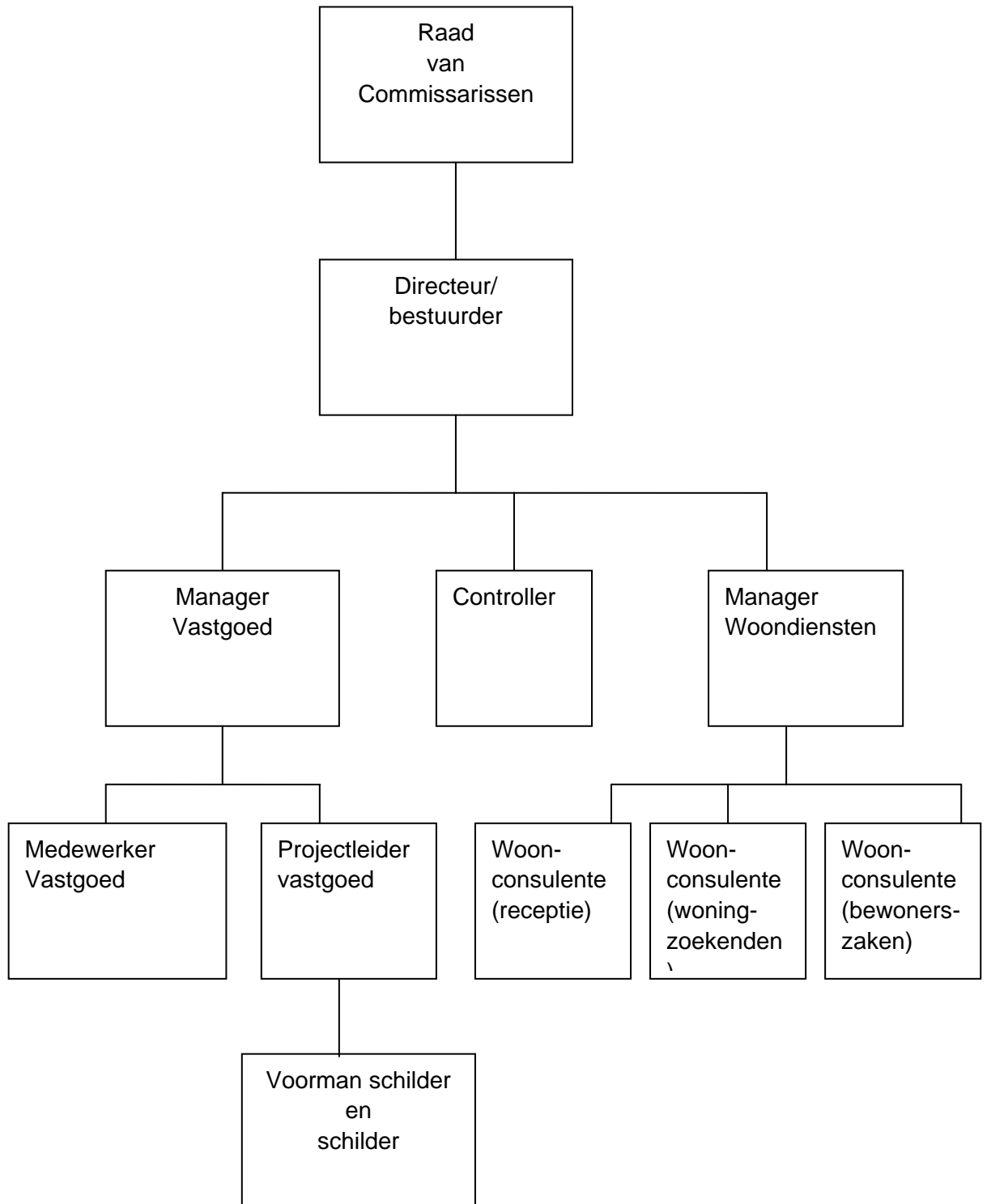
<i>kengetallen omzetspotentie</i>	
huur als percentage van maximaal redelijk	gemiddeld 60% varieert van 50% tot 80%
bedrijfswaarde als percentage van boekwaarde	218% bij hanteren grondwaarde vlg. CFV
aantal te verkopen woningen komende vijf jaar	16 oude plan
aantal te herstructureren woningen komende vijf jaar	42 sloop, 158 bouw, 53 verkoop
gemiddelde onrendabele top bij nieuwbouw	60.000

<i>kengetallen organisatie</i>	
aantal voltijdsformatieplaatsen	9
aantal medewerkers	10
percentage ziekteverzuim	1,5%
beheerkosten per woning	815
eigen technische/onderhoudsdienst	2 schilders

Kengetallen verhuur

Aantal klachten bij klachtencommissie afgelopen twee jaar:	0 afgelopen jaar 1 2 jaar geleden
------------------------------------------------------------	--------------------------------------------

Aantal huisuitzettingen afgelopen twee jaar	0 afgelopen jaar 1 2 jaar geleden
---------------------------------------------	--------------------------------------------



Bijlage 3 Overzicht visitatiegesprekken

Raad van commissarissen

- De heer ir. P. van Waning (voorzitter)
- Mevrouw J. Coffeng-Hanemaaijer
- De heer ing. M. Bresser
- De heer P. Tijdeman
- Mevrouw M. Pierik

Directeur/bestuurder

- Mevrouw Y. Winkelhorst- Wensink RA

Managementteam

- De heer M. Hamberg
- De heer H. Beukema

Gemeente Lochem

- De heer F. Wits (Beleidsmedewerker Ruimtelijke Ontwikkeling, Stedelijk gebied en Volkshuisvesting)

Welzijnsinstellingen

- Mevrouw M. Klein (Stichting Ouderen Lochem)
- De heer G. Kok (Stichting Sociaal Cultureel Werk)

Wijkagent

- De heer T. Linthorst

Zorginstellingen

- De heer H. Reinders (stichting Hanzeborg)
- De heer H. Bonten (Interakt Contour)
- Mevrouw A. Wijgman (Sutfene)

Corporaties

- Mevrouw J. de Negro-Simons (Woningstichting De Marken)
- De heer P. Koburg (Woningstichting Spectrum Wonen).

Huurdersbelang Gorssel

- De heer H. Oosterveld (voorzitter)
- De heer G. Denekamp (secretaris)

Dorpsraden

- Mevrouw E. de Ruiter (dorpsraad Gorssel)
- De heer H. Nölder (dorpsraad Epse)
- De heer H. Hietbrink (dorpsraad Epse)
- De heer A. Hemeltjen (dorpsraad Harfsen)
- De heer A. van Schooten (dorpsraad Harfsen)
- Mevrouw C. Wiltink (dorpsraad Almen)

Bijlage 4 Beschikbaar gestelde documenten

- Zelfevaluatie De Groene Waarden
- Jaarverslag 2005 De Groene Waarden
- Activiteitenplan en begroting 2007
- Interne rapportage 3^e kwartaal 2006
- Ondernemingsplan 2004-2007
- Strategisch Voorraadbeleid 2006
- Masterplan Wonen, Welzijn, Zorg Gorssel
- Convenant Volkshuisvesting Lochem - De Groene Waarden
- Prestatie-afspraken gemeente Lochem – De Groene Waarden
- Corporatie in Perspectief 2006 – drie rapportages CFV over De Groene Waarden
- Brief Minister van Volkshuisvesting – december 2006
- Accountantsverslag BDO over boekjaar 2005
- Managementletter BDO interim-controle boekjaar 2005

Reactie De Groene Waarden op het visitatierapport

DeGroenewaarden

Woningstichting

Graag maak ik gebruik van de gelegenheid om een reactie te geven op het visitatierapport.

Aanleiding visitatie

We hebben gekozen voor een visitatie nog voordat deze verplicht werd gesteld. Hiermee wilden we meten of de prestaties vanuit het ondernemingsplan ook daadwerkelijk gerealiseerd zijn, en of onze kernwaarden ook door onze stakeholders zo worden ervaren. Daarnaast wilden we graag input voor het nieuwe ondernemingsplan door de gesprekken met de stakeholders. Hiermee zien we visitatie zowel als een leerinstrument, als een middel om met de stakeholders te communiceren en verantwoording af te leggen.

Overgang van sociale huisvester naar maatschappelijke onderneming

De Groene Waarden staat voor een nieuwe uitdaging. Waar de laatste jaren hard gewerkt is om de basis als volkshuisvester goed te leggen, staan we nu naar de overgang naar maatschappelijk ondernemer. Uitgangspunt hierbij is de kracht van elk individu en de kracht van elk dorp. Maatwerk dus.

Waardering door stakeholders

Het beeld vanuit de visitatie is heel herkenbaar. We zijn blij dat onze prestaties breed gewaardeerd worden. Juist door deze prestaties zien de stakeholders ons ook als partij voor andere zaken dan alleen huisvesting. Onze kernbegrippen als klantgericht, slagvaardig, betrouwbaar en transparant zijn zichtbaar in de lokale maatschappij en daarmee niet alleen in woorden, maar vooral ook in daden tot uiting gekomen. De stakeholders zien ons als een belangrijke partij om te komen tot een integrale aanpak in de wijken en de kernen. Wat we dan precies moeten doen, is minder duidelijk uit de gesprekken naar voren gekomen. We zien het als een uitdaging om samen met hen die integrale benadering verder vorm te geven, waarbij we een meer pro-actieve rol op ons zullen nemen.

|

Van doen naar visie

De belangrijkste conclusie die ik heb getrokken uit het visitatierapport, is dat we een nieuwe houding moeten opstellen. Dit sluit naadloos aan bij het proces dat we momenteel doormaken. Van het ad hoc oplossen van problemen op het gebied van leefbaarheid naar een duidelijke visie waar we voor staan, en wat stakeholders van ons mogen verwachten. De stakeholders hebben voor diverse onderwerpen al input aangeleverd. Naast deze visie op onze rol als maatschappelijk ondernemer is het ook belangrijk om een eenduidig beeld te hebben van onze financiële positie. Het moet wel helder zijn wat we te besteden hebben, en of de vermogenspositie past bij onze ambitie. Aan de hand van diverse scenario's kunnen we de bandbreedte bepalen. Bij de nieuwe rol van De Groene Waarden past ook een nieuwe verhouding tussen de Raad van Commissarissen en directeur-bestuurder. Pro-activiteit vraagt om snelle besluitvorming en duidelijke kaders waarbinnen geopereerd kan worden. De klankbordrol kan via het MT of met collega-directeuren worden ingevuld, waardoor de leden van de Raad meer tijd kunnen besteden aan hun toezichthoudende rol en het informeel netwerken met vertegenwoordigers van diverse geledingen van de samenleving. Door de visitatie hebben we een duidelijker samenhang in de diverse onderdelen gekregen. We zullen de adviezen op dat gebied een concrete invulling geven. De visitatiecommissie drukt ons wat betreft de kwetsbaarheid van de organisatie met de neus op het feit dat het onvoldoende is die te erkennen maar dat ook daadwerkelijk maatregelen genomen moeten worden om die te verminderen. Wij zullen ook aan dat advies gehoor geven.

Vervolg

De uitkomsten van de visitatie zullen grotendeels worden vertaald in het nieuwe ondernemingsplan. Dit plan wordt in conceptvorm besproken met de diverse stakeholders. Voor het opstellen van het ondernemingsplan zullen we nog een verdiepingsslag maken met enkele stakeholders. Aan de hand van de op- en aanmerkingen, aanvullingen en suggesties zullen we dan het definitieve ondernemingsplan opstellen, met daarin onze nieuwe koers op het gebied van leefbaarheid.

Bedankt

Ik wil de visitatiecommissie bedanken voor de open en constructieve gesprekken, zowel met ons als onze stakeholders. Daarnaast wil ik mijn waardering uitspreken voor de betrokkenheid van de stakeholders bij onze organisatie. Als onderdeel van de pilot voor kleine corporaties waren alle gesprekken op 1 dag gepland.

Dit bleek een hele organisatie te zijn, waarbij meerdere relaties hun eigen agenda opzij wilden schuiven om deel te nemen aan dit proces. Daarvoor onze hartelijk dank! Ons oude ondernemingsplan had als titel: Samen werken aan Wonen. Het is fijn te merken dat deze samenwerking ook door anderen in de praktijk wordt gebracht.

Yolanda Winkelhorst, directeur-bestuurder
Mede namens Paul van Waning, voorzitter Raad van Commissarissen
28 maart 2007