

**Bevo**

## **Visitatierapport**

Hilversum, 31 januari 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 J. Verbree (voorzitter)

De heer A.T.A. Koopmanschap AC

De heer E. Wiersma MPM

Mevrouw drs. A.W. van der Meer (secretaris)



## Ten geleide

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. Voor deze visitatie die voornamelijk in 2006 heeft plaatsgevonden zijn de toen geldende codes (AedesCode 2002 en de aanbevelingen van de commissie-Glasz) gebruikt.

Bij dit visitatierapport treft u de reactie van Bevo aan op de visitatie.

Corporaties geven hiermee aan dat zij het visitatierapport allerminst vrijblijvend in ontvangst nemen. Dit is in de ogen van Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties een goede ontwikkeling.

Raeflex is verheugd de reactie van Bevo 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>13</b>
1.1 Lokale situatie	13
1.2 Waarom wil de corporatie visitatie?	14
<b>2. Prestaties en opgaven</b>	<b>15</b>
2.1 Bevindingen commissie	15
2.2 Conclusies	23
2.3 Aanbevelingen	24
<b>3. Intern Toezicht</b>	<b>27</b>
3.1 Bevindingen commissie	27
3.2 Conclusies	29
3.3 Aanbevelingen	29
<b>4. Stakeholders</b>	<b>31</b>
4.1 Bevindingen commissie	31
4.2 Conclusies	35
4.3 Aanbevelingen	36
<b>5. Beleid</b>	<b>37</b>
5.1 Bevindingen commissie	37
5.2 Conclusies	40
5.3 Aanbevelingen	40
<b>6. Werkorganisatie</b>	<b>43</b>
6.1 Bevindingen commissie	43
6.2 Conclusies	45
6.3 Aanbevelingen	45

<b>Bijlage 1</b>	<b>Wat is visitatie?</b>	<b>47</b>
1.1	Visitatie: de inhoud	47
1.2	Visitatie doorloopt de volgende stappen	49
1.3	Het verloop van de visitatie	50
<b>Bijlage 2</b>	<b>Organigram en Quicksan</b>	<b>51</b>
<b>Bijlage 3</b>	<b>Overzicht visitatiegesprekken</b>	<b>57</b>
<b>Bijlage 4</b>	<b>Beschikbaar gestelde documenten</b>	<b>59</b>
<b>Reactie Bevo op het visitatierapport</b>		

## Samenvatting

Bevo heeft in 2006 door Raeflex een visitatie laten uitvoeren. De corporatie wil hiermee inzicht krijgen in de mening van haar stakeholders over haar imago en geleverde prestaties. Bevo vraagt zich af of haar keuzen zijn gelegitimeerd door de samenleving. De visitatiecommissie is tot een oordeel gekomen over de geleverde prestaties en legt dit oordeel voor aan de corporatie middels dit visitatierapport. Samengevat eerst een algemene schets en daarna zijn hier de belangrijkste conclusies en alle aanbevelingen weergegeven.

### *Algemeen*

Bevo is ontstaan uit een fusie tussen twee corporaties. De organisatie was na de fusie financieel zwak en erg intern georiënteerd. De statuten en de structuur zijn gewijzigd en de huidige financiële positie is positief. Bevo is een van de twee actieve corporaties in Gorinchem en bezit in deze stad 4.500 sociale huurwoningen. De andere corporatie Palissade, heeft ongeveer 3.000 woningen.

### *Goede prestaties*

In operationele zin laat Bevo goede prestaties zien. Bevo slaagt er nu in om de doelgroep van beleid bij voorrang passend te huisvesten, en is, naar het oordeel van de stakeholders, hiertoe, in beginsel, ook in de toekomst toe in staat. Bevo slaagt er volgens alle betrokken partijen in om de woningvoorraad kwalitatief in goede staat te houden en heeft haar dienstverlening zichtbaar verbeterd. Stakeholders hebben er vertrouwen in dat Bevo de door haar voorgenomen 15-tal projecten in de stedelijke vernieuwing zal kunnen realiseren. Bewoners worden door Bevo betrokken bij het beheer van de woningen, de omgeving, bij renovatie en nieuwbouw. Bevo levert onmiskenbaar een bijdrage aan de leefbaarheid in buurten en wijken. Daarnaast heeft Bevo haar financiële positie veilig gesteld waardoor zij de continuïteit van de corporatie heeft gewaarborgd.

Bij het verrichten van de primaire taken, het beheren en herstructureren van woningen presteert Bevo goed. De stakeholders geven aan dat woningen door Bevo goed worden verhuurd, onderhouden en gerenoveerd.

### *Wat verstaat Bevo onder maatschappelijk ondernemen?*

Bevo heeft de ambitie om breed maatschappelijk te ondernemen. Zij wil een klantgerichte organisatie zijn en werkt aan de verbreding van haar dienstverlening.

Zij wil maatschappelijk ondernemen op het terrein van wonen, zorg, welzijn en leefbaarheid en streeft daarnaast naar versterking van de organisatie door vergaande vormen van samenwerking. Ten slotte wil Bevo ook een bijdrage leveren aan de regionale opgaven.

De gemeente Gorinchem staat voor een omvangrijke opgave in de stedelijke vernieuwing. Bij het realiseren van deze opgave werken gemeente, de beide Gorinchemse corporaties en Rivas Zorggroep samen op basis van een raamovereenkomst. Als onderligger voor deze raamovereenkomst heeft de commissie geen planmatig document met een financiële paragraaf aangetroffen. Bevo stelt dat haar aandeel in deze opgave groter is dan haar financiële mogelijkheden. Bovendien hebben de vier partijen als uitgangspunt genomen dat de corporatie haar A-status bij het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) behoudt. Daarom beoordeelt Bevo de investeringen per project en neemt alleen die projecten in de meerjarenplanning op die door Bevo intern zijn besloten en extern zijn gecommuniceerd. Hier ligt een verhoogd risico (volgens het CFV) en dit verklaart wellicht de vergaande uitoefening van de toezichthoudende taak door de raad van commissarissen. Het toezicht zou zich naar de mening van de commissie moeten beperken tot het scherp houden van de organisatie en het controleren ervan op hoofdlijnen.

Het woningbezit is op historische kostprijs gewaardeerd. Het inbrengen van de woningen tegen boekwaarde in de stedelijke vernieuwing, maakt het naar het oordeel van de visitatiecommissie niet goed mogelijk de reële waarde van haar prestaties te beoordelen.

Voor de verbreding van haar werkterrein heeft Bevo een groot aantal convenanten afgesloten. De periode van het ondernemingsplan (2001-2005) is voorbij. Het strategisch voorraadbeleid is in ontwikkeling. In de diverse geledingen in de organisatie worden verschillende prioriteiten gesteld. Veel activiteiten, projecten en beleidsvisies komen ad hoc tot stand. De ingezette cultuurverandering naar een klantgerichte organisatie is nog niet voltooid; stakeholders beschouwen de organisatie als strak en formeel. De lokale en regionale opgaven en de toezeggingen gedaan in convenanten zijn door Bevo niet vertaald in beleid, doelen en activiteiten. Omgekeerd heeft Bevo geen actuele strategie en beleid en dus geen eigen lange termijn doel waarmee zij de onderhandelingen kan ingaan met stakeholders.



### *Noodzaak om te kiezen*

Er zijn in Gorinchem en in de regio een groot aantal opgaven op het terrein van de stedelijke vernieuwing en op het gebied van wonen met zorg. Het is de commissie onvoldoende duidelijk geworden welke opgaven Bevo daarvan voor haar rekening neemt en welke opgaven Bevo aan anderen overlaat. Omdat de commissie geen heldere keuzen en prioriteiten bij de corporatie heeft aangetroffen, kan de commissie geen antwoord geven op de vraag of de keuzen die Bevo maakt gelegitimeerd zijn door de lokale samenleving.

De stakeholders hebben de wens geuit dat Bevo haar huidige taakopvatting zal verbreden tot samenhangende taken op het terrein van wonen, zorg, welzijn en leefbaarheid in de stad en in de regio. De commissie ziet het als gewenst dat, gezien de landelijke discussie over maatschappelijk ondernemerschap van corporaties en eveneens haar eigen ambities op dit terrein, door een corporatie heldere keuzen worden gemaakt. Voor Bevo in de huidige Gorinchemse situatie ziet de commissie een noodzaak voor een bredere taakopvatting. Stakeholders willen graag participeren bij het ontwikkelen van de nieuwe strategie en het daarbij behorende beleid. De maatschappelijke identiteit van Bevo is nog onvoldoende zichtbaar voor de externe stakeholders. Stakeholders vinden dat Bevo onvoldoende aangeeft wat zij tot haar verantwoordelijkheid rekent, waardoor haar maatschappelijke identiteit onvoldoende zichtbaar is. De commissie constateert dat Bevo nog een behoorlijke ontwikkeling moet doormaken, in het vertalen van de opgaven, lokaal, regionaal en maatschappelijk, in prioriteiten onderbouwd met de reële investeringscapaciteit. Tegelijkertijd zal Bevo bij deze vertaling de stakeholders moeten betrekken en daardoor het proces op een interactieve manier vormgeven. De commissie vraagt zich af of Bevo zich bewust is van die noodzaak en in staat is om een andere manier van werken te implementeren.

## Aanbevelingen

Bevo staat aan de vooravond van een nieuwe fase in haar ontwikkeling. De organisatie is op orde gebracht. Voor de komende beleidsperiode verschuift de focus van de corporatie van intern naar extern. De onderstaande aanbevelingen sluiten aan op die nieuwe fase. In deze samenvatting worden alle aanbevelingen uit het rapport weergegeven. In het rapport zijn deze in de hoofdstukken per onderdeel weergegeven, onderstaand zijn deze geclusterd.

### *Extern gericht*

1. Ontwikkel een visie over wat Bevo onder Maatschappelijk Ondernemen verstaat, en concretiseer wat Bevo onder leefbaarheid verstaat, juist hierbij is de participatie van de stakeholders van essentieel belang.
2. Ontwikkel een visie en operationaliseer het beleidskader voor het terrein van wonen en zorg en betrek de stakeholders hierbij. Daar waar het gaat om het verder ontwikkelen van het onderwerp Zorg en wonen, verdient het aanbeveling om tot een intensieve samenwerking komen met Palissade, welke naar het oordeel van de stakeholders zowel in ervaring als waardering goed op dit terrein scoort.
3. Betrek de HVB (Huurdersvereniging Bevo) eerder in het proces van visie- en beleidsvorming.
4. Anticipeer op de toekomstverwachtingen van stakeholders over de mogelijkheden van Bevo. Bevo zou meer haar eigen positie in de Gorinchemse samenleving moeten bepalen. Stakeholders weten nu onvoldoende wat ze van Bevo kunnen verwachten.
5. Werk intensief samen met andere partijen ook in de regio vanuit een eigen visie op wonen en de woonomgeving. Betrek partijen bij de ontwikkeling in een vroeg stadium en geef vooraf de grenzen en mogelijkheden aan in organisatorische, financiële en beleidsinhoudelijke zin.
6. Bevo stelt dat uitgaande van het behoud van de A-Status, de omvangrijke herstructureringsopgave waarvoor Bevo staat, deze haar financiële mogelijkheden te boven gaan. Daarnaast wensen zowel de Stakeholders als Bevo een bredere taakopvatting. Bevo dient dan wellicht actief op zoek te gaan naar samenwerking in de regio, denk daarbij bijvoorbeeld aan matching.

### *Intern gericht*

7. Maak in een te ontwikkelen strategisch voorraadbeleidsplan de ambities en (financiële) mogelijkheden op een transparante wijze zichtbaar en stel prioriteiten vast.
8. Het verdient aanbeveling om voor het ontwerpen van de nieuwe strategienota de prioriteiten in het beheer en de ontwikkeling van het vastgoed te bediscussiëren met de RvC om zo tot een eensluidende prioritering voor de organisatie te komen. Het resultaat van deze discussie zou moeten leiden tot de vaststelling van een actueel strategisch voorraadbeheerplan.
9. Waardering van het woningbezit op marktwaarde, is van belang voor de transparantie binnen het Gorinchemse ISV-overleg<sup>1</sup> inzake de taakstelling binnen de herstructureringsopgave. Vooral in het ISV- proces is de inbreng van boekwaarde van het bezit van Bevo daardoor niet markt georiënteerd. Dit kan tot verschillende inschattingen over de prestaties leiden.
10. Start de strategische oriëntatie vanuit het vastgoedbeheerplan, gekoppeld aan de financiële consequenties en maak van daaruit keuzen en stel prioriteiten. Kies daarbij voor een totale aanpak, werk toe naar een samenhangend beleidsplan met gemeenschappelijke doelstellingen, organiseer tegelijkertijd een interactief proces met de stakeholders om tot deze nieuwe strategie te komen. Besteed hierbij aandacht aan de onderstaande onderdelen:
  - de totale vermogenspositie
  - herwaardering van het bezit op marktwaarde.
  - strategisch vastgoed beleid
  - meetbare doelen
11. Binnen de strategische oriëntatie moet met elkaar tot een balans worden gekomen tussen financieel gezond zijn en het kunnen voldoen aan de opgaven, indien niet met eigen middelen dan toch door middel van andere financieringsmogelijkheden, bijvoorbeeld door matching.

---

<sup>1</sup> Het Gorinchemse ISV-programma is een programma van stedelijke vernieuwing: 'Investeren in Samenleving en Verandering' (versie 27 juni 2000)

12. Maak de processen en projecten meetbaar, vertaal beleid in concrete doelen en verbeter in een transparant proces de verantwoording over de voortgang in relatie tot de voornemens.
13. Zorg voor voldoende inbreng van medewerkers bij de beleidsontwikkeling.

*Overig*

14. Het verdient aanbeveling om de rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in de organisatie te herijken binnen de heroriëntatie op strategie, beleid en doelen.
15. Nodig de OR uit om zich pro-actiever op te stellen en zelf initiatieven te nemen.
16. De RvC dient zich te herbezinnen op zijn rol als toezichthouder van de corporatie. De taakopvatting van het RvC zal minder omvattend kunnen zijn. De RvC zou zich moeten beperken tot toezicht houden op de volkshuisvestelijke opgaven, de strategie, het beleid en de resultaten uit de bedrijfsvoering. Een voorwaarde daarbij is dat de transparantie over de voortgang van de diverse projecten vanuit het bestuur sterk verbeterd moet worden.

## **1. Introductie**

### **1.1 Lokale situatie**

Bevo bestaat sinds 1998 en is ontstaan door de fusie tussen Beter Wonen en Volkshuisvesting. De toegelaten instelling bezit thans 4.500 sociale huurwoningen in Gorinchem en Dalem. Gorinchem is een middelgrote stad en telt ruim 34.000 inwoners.

De huidige corporatie is financieel gezond, na een dreigend faillissement begin jaren negentig. In de jaren zestig en zeventig is de woningvoorraad door de toenmalige corporaties uitgebreid met goedkope, gestapelde huurwoningen en eengezinswoningen. In de gemeente waren veel corporaties actief (waarvan een aantal financieel zwak) en een gemeentelijk woningbedrijf met een matig bezit. Haar voorgangers en Bevo zelf, zijn jaren bezig geweest om door fusies, opheffingen en sloop de overgebleven corporaties financieel draagkrachtiger te maken. Jarenlang was Bevo gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de voorraad en het verbeteren van de financiële posities. Bevo (en haar rechtsvoorgangers) bestond in 2006 60 jaar.

Bevo wil in de regio op klantgerichte en interactieve wijze die producten leveren die woonconsumenten wensen. Deze missie komt tot uiting in kernwaarden als: optimaal bereikbaar, betrouwbaar, meer bieden dan alleen wonen, keuzevrijheid, betrokken en sociaal.

De andere in Gorinchem werkzame corporatie is Palissade met 3.000 woningen. Deze corporatie is in hoofdzaak gericht op wonen met zorg. In de regio zijn verder zeven corporaties actief.

Vooruitlopend op de invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning streven een groot aantal partijen (acht gemeenten, de Provincie Zuid-Holland, drie zorgvragers, negen corporaties, drie welzijnsorganisaties, twaalf zorgaanbieders en twee zorgverzekeraars) naar afstemming van wonen, zorg en welzijn in de regio. Daartoe is in 2006 een samenwerkingsconvenant: Pact van Bleskensgraaf gesloten.

## 1.2 **Waarom wil de corporatie visitatie?**

Bevo heeft volgens de directeur/bestuurder gekozen voor visitatie opdat de uitkomsten van de visitatie gebruikt kunnen worden bij toekomstige beleidskeuzen. De corporatie heeft voorafgaand aan de visitatie een Zelfevaluatie gemaakt. Deze Zelfevaluatie is besproken met MT, klankbordgroep van personeel en de Raad van Commissarissen. De Zelfevaluatie beoogt een reëel beeld te geven van de huidige en gewenste positie van de corporatie.

Bevo heeft gekozen voor het uitnodigen van een mix van stakeholders waarmee de corporatie veel of juist weinig contact onderhoudt. Over de visitatie is intern en extern gecommuniceerd. De visitatie is onderdeel van het traject 'ontwikkeling nieuwe strategie'. Bevo wil deze nieuwe strategie in overleg met haar belangrijkste stakeholders ontwikkelen. Drie documenten vormen de bouwstenen voor de strategienota: de Zelfevaluatie, de conclusies van het visitatierapport en het rapport uitkomsten Maatschappij Relatie Management (MRM).

De corporatie vraagt zich af:

- Zijn de keuzen die Bevo maakt gelegitimeerd door de samenleving?
- Wat is de verhouding tussen ambities in relatie tot de geleverde en te leveren prestaties?
- Welke opgaven vinden stakeholders belangrijk voor de komende jaren?
- Wat is het imago van de corporatie ten opzichte van de andere corporaties in Gorinchem?

De visitatiecommissie is op grond van de Zelfevaluatie, de aangeleverde documenten en de gesprekken met stakeholders tot haar oordeel gekomen over de geleverde prestaties. Deze bevindingen, conclusies en aanbevelingen zijn vastgelegd in dit visitatierapport.

## 2. Prestaties en opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Bevo in relatie tot de opgaven die er lokaal en regionaal zijn. 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 Bevo over haar prestaties en het maatschappelijke rendement ervan wordt vergeleken met de waardering van de stakeholders. De commissie beoordeelt of Bevo 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.

De commissie heeft zich een beeld gevormd van de prestaties die door Bevo zijn geleverd in 2005/2006 en in de voorgaande jaren. Na een beschrijving van de regionale en lokale opgaven worden de geleverde prestaties achtereenvolgens beschreven aan de hand van de zes prestatievelden van het BBSH:

1. Zorgdragen voor voldoende financieel bereikbare woningen.
2. Kwaliteit van het woningbezit en kwaliteit van de dienstverlening.
3. Bevorderen van Leefbaarheid en wijkontwikkeling.
4. Betrekken van bewoners (-organisaties) bij beleid en beheer.
5. Huisvesten van de doelgroep en in het bijzonder wonen en zorg.
6. Zorgdragen voor de continuïteit van de organisatie.

### 2.1 Bevindingen commissie

#### 2.1.1 *Zorgdragen voor voldoende financieel bereikbare woningen*

De corporatie streeft er naar van de vrijkomende woningen jaarlijks tweederde deel toe te wijzen aan de primaire doelgroep van de volkshuisvesting<sup>3</sup>. Daarnaast streeft zij naar een vermindering van de voorraad sociale huurwoningen. Deze voorraad sociale huurwoningen is sinds 1998 (5.500 woningen) al met 1.000 afgenomen. Het doel is om in 2015 minimaal over 4.100 sociale huurwoningen te beschikken, waarvan 97 procent bereikbaar is. In de afgelopen jaren heeft Bevo ongeveer 500 woningen verkocht aan zittende huurders en kopers op de vrije markt.

In het kader van de woonruimteverdeling werkt Bevo samen met Palissade binnen de Stichting Gorinchemse Woningcorporaties (SGW). Beide corporaties werken aan een nieuw woonruimteverdeelsysteem.

---

<sup>2</sup> Raeflex kiest voor het BBSH, de AedesCode en de aanbevelingen van de commissie GLASZ 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)

<sup>3</sup> Bron: Zelfevaluatie corporatie

De mutatiegraad is laag (5,7 procent ten opzichte van gemiddeld acht procent) en het aantal woningzoekenden is ten opzichte van 2004 licht gestegen. De gemiddelde wachttijd voor een woning is 2,8 jaar.

### *2.1.2 Kwaliteit van het woningbezit en kwaliteit van de dienstverlening*

#### *Opgaven*

Bevo streeft door middel van herstructurering en renovatie naar het op peil houden van de kwaliteit van haar woningen. De gewenste kwaliteit van de nieuwbouw is omschreven in het programma van eisen voor nieuwbouw, daarin zijn de eisen van het Politiekeurmerk, toegankelijkheidseisen van Woonkeur en vaste maatregelen uit het pakket Duurzaam Bouwen opgenomen. De kwaliteit van bestaande woningen is omschreven in het kader van het strategisch voorraadbeleid en momenteel worden alle woningen aan de gestelde eisen getoetst.

#### *Prestaties*

In de periode 2001 t/m juli 2006 zijn 51 woningen gebouwd, 31 woningen aangekocht, 49 woningen verkocht en 123 woningen gesloopt. Bevo heeft 332 woningen verbeterd. De renovatie van 190 woningen is in uitvoering. Voor huurders die hun woning vanwege renovatie of sloop moeten verlaten is er sinds 2004 een Sociaal Plan. Als voorbeeld van goed beleid werd door de stakeholders de uitplaatsing van bewoners van het complex IJsbaanflats genoemd. Stakeholders zijn tevreden over de door Bevo uitgevoerde activiteiten in dit kader.

#### *Dienstverlening*

In 2004 is een verbetertraject dienstverlening gestart. Bewoners zijn geënuquêteerd en de informatievoorziening is onder de loep genomen. Er is een groot aantal verbeteringen doorgevoerd:

- toegankelijkheid en openingstijden kantoor zijn verruimd;
- flexibilisering data huurbetaling voor huurders;
- keuzemogelijkheden keukeninrichting;
- onderhoudsabonnement;
- assistentie huurbetalingsproblemen;
- nieuwe huisstijl en nieuw bewonersblad.

Bevo heeft in 2006 het KWH-huurlabel gehaald, op basis van de laatste meting is het gemiddelde cijfer: 7,9.



### *Herstructurering*

Voor de stad is een forse opgave van stedelijke vernieuwing gedefinieerd. Het programma 'Investeren in Samenleving en Verandering.' Dit ISV-programma (juni 2000), is een samenwerking tussen vier partijen: De gemeente Gorinchem, Bevo, Palissade en Rivas Zorggroep. De eerste drie deelnemende partijen hebben hun afspraken vastgelegd in een raamovereenkomst 2002.

#### *De doelen van het programma zijn:*

- Iedereen moet in alle wijken van Gorkum kunnen wonen.
- Afname hoge bebouwingsdichtheid in het westen van de stad: door herstructurering lucht, licht en ruimte creëren.
- Ter compensatie worden nieuwe woonwijken in Gorkum Oost gerealiseerd.
- Het creëren van een gevarieerd woningaanbod en op behoefte afgestemd zorgaanbod.
- Zorgdragen voor meer doorstroming door het bouwen van goedkope koop- en middeldure huurwoningen.
- Herontwikkeling van bedrijfsterreinen.
- Verbeteren van de kwaliteit van het openbaar gebied.

De opgave in de stedelijke vernieuwing is het slopen, renoveren en nieuw bouwen van in totaal 3.000 woningen. In de bestaande wijken in Gorinchem West is een verdunning gepland. In Gorinchem Oost is een uitbreidingslocatie in ontwikkeling waar nieuwe woningen worden gerealiseerd. Met het ISV-programma wordt beoogd de verhouding tussen huur en koop, nu 60-40 naar 40-60 om te buigen. Een deel (30 procent) van deze 3.000 woningen blijven huurwoningen. De rest wordt betaalbare en duurdere koop. Voor het aantal te slopen huurwoningen komen er minder terug.

De ambities die Bevo daarvan voor zijn rekening neemt, zijn in de komende tien jaar: 558 woningen slopen, 928 woningen verbeteren, 526 woningen nieuw bouwen en 127 bestaande woningen verkopen. Hiervoor is tot en met 2015 een budget gereserveerd van ruim 83 miljoen euro voor nieuwbouw en bijna 27 miljoen euro voor renovatie.

Binnen deze ambitie zijn de volgende activiteiten zichtbaar:

- Espritwijk nieuwbouw 84 koop- en 11 huurwoningen;
- Lingewijk-Noord nieuwbouw van circa 445 woningen, waarvan 307 koop- en 138 huurwoningen.

De planhorizon in het kader van de gemeentelijke woonvisie is verschoven van 2015 naar 2025. Sommige projecten als Den Breejen, Espritwijk, Eendenplas hebben lang stil gelegen, volgens de Stakeholders is deze vertraging is niet verwijtbaar aan Bevo.

Stakeholders verwachten dat die vertraging in hoog tempo wordt ingehaald. Het proces is na vijf jaar voor alle betrokkenen helder. De partijen hebben een raamovereenkomst gesloten waarin de basisafspraken zijn vastgelegd en ze lossen de knelpunten (lees: exploitatietekorten) onderling op. Het merendeel van de geplande resultaten is echter nog in de planfase. Bevo is zelf tevreden over de prestaties op het terrein van de herstructurering. Er zijn opgaven gerealiseerd en hele wijken staan op stapel om gerealiseerd te gaan worden. Er is een groot aantal projecten in ontwikkeling. In de komende periode wil Bevo een 15-tal projecten realiseren.

### *2.1.3 Bevorderen van Leefbaarheid en wijkontwikkeling*

Uit het laatstgehouden leefbaarheidsonderzoek (2002) bleek dat bewoners zich redelijk veilig voelen in de wijken. De regie op het terrein van de leefbaarheid ligt bij de gemeente. Er zijn wijkteams waarin alle partijen zijn vertegenwoordigd en een uit bewoners bestaande klankbordgroep. In 1992 zijn deze klankbordgroepen door de gemeente in het leven geroepen om de kloof tussen burgers en ambtenaren te verkleinen. Vertegenwoordigers van de woningcorporaties participeren in de vergaderingen van de klankbordgroepen.

Bevo heeft een aantal prestaties geleverd op het terrein van leefbaarheid:

- stakeholders zijn tevreden over de goede samenwerking die medewerkers van Bevo met hen hebben opgebouwd;
- bij het samenwerken aan problemen zoekt Bevo naar oplossingen;
- voor het afhandelen van klachten zijn in de wijken buurtmeesters ingezet;
- terugloop van overlast klachten: van 88 in 2004 naar 76 in 2005;
- afsluiten en opknappen portieken;
- aanbrengen verlichting in achterpaden;
- financiële participatie in het park van de Gildewijk.

Op het gebied van preventie van huisuitzettingen, vervuiling, woonoverlast en zorg werken het maatschappelijk werk, de Regionale Sociale Dienst, Rivas Zorggroep, GGZ-organisatie De Grote Rivieren en corporaties samen in het Zorgnetwerk<sup>4</sup>.

De indruk leeft onder stakeholders dat het aantal huisuitzettingen in Gorinchem stijgt. Het aantal mensen met schulden neemt eveneens toe. Stakeholders willen meer dan voorheen werken aan preventie van huisuitzettingen en verlangen daarbij van Bevo concrete maatregelen in het voorkomen van ontruiming op grond van huurschuld.

---

<sup>4</sup> Tot 1 januari 2006 heette dat het Sociaal Maatschappelijk Team.

Stakeholders zien een aantal opgaven op het gebied van leefbaarheid, zoals meer speelvoorzieningen, activiteiten voor de oudere jeugd en naschoolse opvang. Ook Bevo is van mening dat zij initiatieven van bewoners meer zou kunnen stimuleren en honoreren. Tot concretisering van deze opgaven door Bevo heeft dit echter nog niet geleid. Evenzo geven stakeholders aan geen zicht te hebben op het lange termijn perspectief van het beleid van Bevo met betrekking tot leefbaarheid. De commissie heeft voor leefbaarheid of het voorkomen van huurachterstand geen beleidsdocument aangetroffen.

In tegenstelling tot een van de doelstellingen van de stedelijke vernieuwing, 'iedereen moet in alle wijken kunnen wonen', vinden een aantal stakeholders dat de woonomgeving wel een rol dient te spelen in de woningtoewijzing ter bevordering van de leefbaarheid. Zij zeggen dat ze signalen hebben afgegeven waarmee Bevo tot op heden niets merkbaars heeft gedaan.

Een beleidskader van Bevo over hoe mensen met een uitkering in de toekomst het beste kunnen wonen en hoe zij onder andere aan deze groep op de langere termijn zorgwoningen wil aanbieden, wordt gemist. Bevo zou met missie, visie een plek in de samenleving moeten innemen, vinden de stakeholders. Aangegeven wordt door enkele stakeholders: 'met medewerkers kan ik prima zaken doen, zij krijgen dingen voor elkaar maar het kost moeite.'

#### *2.1.4 Betrekken van bewoners(-organisaties) bij beleid en beheer*

Bevo voert regelmatig overleg met de HuurdersVereniging Bevo (HVB) en wordt naar het oordeel van HVB voldoende gefaciliteerd. Sinds de ondertekening van de samenwerkingsovereenkomst in 2005 wordt het overleg gestructureerd gevoerd. Daarbij komen onderwerpen aan de orde als: stedelijke vernieuwing, huurbeleid, leefbaarheid in de wijken en de dienstverlening van Bevo. Ieder jaar bespreekt Bevo haar jaarverslag met de HVB.

Naar het oordeel van de huurders heeft Bevo geleerd van renovatieactiviteiten. Voor alle sloop- nieuwbouw en renovatieprojecten worden in overleg met de HVB bewonerscommissies opgezet, die bij de uitwerking van de projectplannen worden betrokken.

Over de prestaties van Bevo is de HVB tevreden. De HVB maakt zich zorgen over leefbaarheid, zorg, bouwen van woningen in het kader van stedelijke vernieuwing, betaalbaar houden van woningen en toegang starters tot de woningmarkt. De huurders zijn wel op de hoogte van de plannen van Bevo, ze hebben er naar hun gevoel, weinig invloed op.

### 2.1.5 *Huisvesten van de doelgroep en in het bijzonder wonen en zorg*

Regionaal zijn de opgaven volgens het Pact van Bleskensgraaf (2006):

- 2.500 toegankelijke woningen nodig,
- 1.100 verzorgd/beschut wonen,
- 800 plaatsen kleinschalig beschermd wonen, drie expertise centra wonen, zorg en welzijn en
- 300 bedden.

In de gemeentelijke woonvisie voor Gorinchem<sup>5</sup> zijn eerder de onderstaande opgaven voor wonen en zorg bepaald:

- 250 - 300 zorgwoningen;
- 250 wonen met diensten (aanleunwoningen) omzetten naar extramuraal en waarvan 20 woningen voor gehandicapten;
- woonzorgzones ontwikkelen.

Bevo heeft in haar beleidskader wonen, zorg en welzijn (2003) de doelstelling opgenomen dat in 2015 40 procent van de voorraad levensloopbestendig moet zijn, een verhoging van tien procent in twaalf jaar. Bevo wil er aan bijdragen dat bewoners zo lang mogelijk zelfstandig in de eigen wijk of regio kunnen blijven wonen. Daarom streeft Bevo naar een verhoging van het aantal levensloopbestendige woningen. Bevo onderkent dat er een behoorlijke opgave ligt op het terrein van wonen en zorg. Bevo is bezig met het realiseren van concrete vormen van wonen met zorgprojecten en met het duidelijk maken van haar zorgvisie.

In ontwikkeling zijn de volgende projecten:

- Een project groepswonen voor dementerende ouderen aan de Rosmolensteeg.
- De bouw van een zorg- en welzijnscentrum met 60 levensloopbestendige woningen in de Lingewijk (Kop van de IJsbaan).
- Een gezondheidscentrum voor huisartsen, fysiotherapie en een apotheek aan de Colvenierstraat in de Schutterswijk.

---

<sup>5</sup> Bron: Woonvisie Gorinchem *Wonen in Gorinchem 2005-2015* Gemeente Gorinchem, 2004.

### *Begeleid wonen*

Bevo heeft in totaal 38 woningen voor begeleid wonen (circa een procent van de woningvoorraad) aan diverse instellingen beschikbaar gesteld. Daarnaast verhuurt Bevo in totaal twaalf ruimtes aan instellingen die begeleiding bieden aan bijzondere aandachtsgroepen.

Een enkele stakeholder is van mening dat Bevo nog een duidelijke stap zou moeten zetten op een specifiek terrein binnen de stedelijke vernieuwing, bijvoorbeeld in de gezamenlijkheid en het huisvesten van speciale doelgroepen.

### *Maatschappelijke opvang*

Bevo verhuurt naast het beheer van het sociaal pension aan het Leger des Heils drie panden van Bevo voor opvang. De stakeholders constateren dat in de komende 5 tot 10 jaar nog tenminste 24 plekken extra nodig zijn voor tijdelijke opvang. Doorstroming van tijdelijke huisvesting naar reguliere huisvesting is een probleem, constateren de zorgpartijen. Er is vaak geen aansluitende reguliere huisvesting voor hen. De suggestie is gedaan om vanwege het gebrek aan doorstroming het aantal van drie panden voor opvang uit te breiden naar tien. Hierover zijn gesprekken met Bevo gestart, maar die hebben nog niet tot concrete resultaten geleid.

Met Bevo en Palissade heeft de Grote Rivieren een zorgbemiddeling convenant om mensen met geestelijke problemen toe te leiden naar de zorg. Dit convenant is nog niet geëvalueerd.

Zorgaanbieders merken op dat er een trend waarneembaar is dat ouderen uit de omgeving naar Gorkum trekken. Als zij, zo is hun verwachting, in hun eigen woonplaats in een veilige, voor ouderen geschikte woning kunnen wonen, is de verwachting dat de trek naar Gorkum zal afnemen.

Hoewel een aantal plannen nog niet is gerealiseerd, levert Bevo in de dagelijkse praktijk goede prestaties, volgens de zorgpartijen. Het gezamenlijk ontwikkelen van beleid ontbreekt echter op dat vlak en er zijn geen initiatieven van de kant van Bevo waarneembaar om dit op te pakken. De zorgpartijen willen betrokken worden in de beleidscyclus, het opstellen van jaarplannen en daarvoor, zoals elders gebeurt, het platform wonen, zorg en welzijn (met alle zorgpartijen en corporaties) gebruiken. Bevo wil op het terrein van wonen en zorg graag groeien en streeft naar een gelijkwaardige positie zoals haar collega-corporatie Palissade reeds heeft. Palissade is echter van oudsher actief in het marktsegment bijzondere doelgroepen en de helft van haar woningen is bestemd voor seniorenhuisvesting.

### 2.1.6 *Zorgdragen voor continuïteit van de organisatie*

De rechtsvoorgangers van Bevo presteerden financieel gezien matig. De solvabiliteit bedroeg eind 1998 8,53 procent. Als gevolg van allerlei maatregelen, voor een belangrijk deel door verkopen, is de solvabiliteit toegenomen tot 19,13 procent per 31 december 2005. Absoluut betekent dit, een toename van het eigen vermogen van ruim 11 miljoen euro aan het einde van 1998 tot een bedrag van ruim 26 miljoen euro aan het einde van 2005.

In 1998 had Bevo grote leegstandsproblemen in de Stalkaarsenflat (van de 418 flatwoningen stond 62 procent leeg), een eenzijdige portfolio van naoorlogse hoogbouw en veel slecht onderhouden arbeiderswoningen. Door deze flatwoningen te transformeren tot koopwoningen voor starters en de verkoop van andere woningen heeft Bevo de financiële positie verstevigd. Stakeholders vinden eveneens dat Bevo hierin naar hun oordeel is geslaagd.

Het netto jaarresultaat bedraagt 2.5 miljoen euro. De solvabiliteit is 19,31 en daarmee behoort Bevo tot de middencategorie. Voor het behoud van de A-status van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) is een solvabiliteit van minimaal 17,1 vereist. De prestaties in financieel opzicht zijn volgens Bevo gemiddeld, de bedrijfskosten zijn relatief hoog, wat Bevo grotendeels verklaart door hogere personeelskosten dan gemiddeld. Bevo is bezig de omvang van haar personeel terug te brengen naar de omvang van de gemiddelde corporatie. Eind 2005 heeft Bevo haar activiteiten voor derden gestaakt (VVE-beheer), omdat de financiële resultaten achterbleven bij de verwachting. Het rendement op bestaand bezit op contante waarde basis bedraagt circa 8,3 procent. Van de complexen zijn er 46 verliesgevend, in hoofdzaak zijn deze gelokaliseerd in de Binnenstad en in de Lingewijk. De huurachterstand van zittende bewoners was op 1 april 2006 één procent. dat is tevens de norm.

Randvoorwaarde voor de basisafspraken in de projectgroep stedelijke vernieuwing is dat de corporaties hun A-status behouden. Bevo is die mening eveneens toegedaan. Bij het opstellen van meerjarenramingen bleek dat de consequenties van de in eerste instantie opgenomen projecten zou leiden tot het verlies van de A-status. In de discussie met het CFV die daarop volgde is afgesproken dat voortaan alleen het deel van de projecten die niet de consequentie hebben dat Bevo haar A-status verliest, in de meerjarenraming worden opgenomen. In de huidige meerjarenbegroting is om deze reden slechts een deel van de mogelijke projecten opgenomen waarmee het behoud van de A-status is gewaarborgd. De commissie heeft niet kunnen constateren op grond van welke criteria, anders dan het criterium 'intern besloten en extern gecommuniceerd' deze selectie heeft plaatsgevonden.

Op grond van het voorgaande constateert de commissie dat onvoldoende transparant is welke projecten van de totale opgaven en ambities van Bevo wel of niet zijn opgenomen in de meerjarenbegroting. De commissie constateert dat Bevo haar financiële mogelijkheden voorafgaand aan de start van de stedelijke vernieuwing onvoldoende heeft onderzocht (onder andere matching). Bevo waardeert haar woningen tegen boekwaarde, een waarderingsgrondslag van het bezit op basis van de actuele waarde zou een heel ander beeld kunnen opleveren. Tegelijkertijd is het strategisch voorraadbeheerplan verouderd, dat betekent dat de totale investeringscapaciteit die de corporatie nodig heeft om de opgaven en de noodzakelijke ingrepen in de bestaande voorraad te realiseren niet in kaart is gebracht.

## **2.2 Conclusies**

De commissie komt op basis van BBSH normen tot de onderstaande conclusies:

1. Bevo slaagt er nu en naar verwachting ook in de toekomst in om de doelgroep van beleid bij voorrang passend te huisvesten. Door verkoop van appartementen heeft zij de kansen van starters op de koopmarkt verruimd.
2. Bevo slaagt er volgens alle betrokken partijen in om de woningvoorraad goed te onderhouden. Of Bevo erin slaagt de woningvoorraad kwalitatief op peil te brengen volgens de wensen van de toekomstige huurders hangt af van het gegeven in welke mate en in welk tempo Bevo de voorgenomen herstructureringsplannen realiseert. De verwachtingen van de stakeholders zijn hooggespannen. Bevo heeft in haar dienstverlening een aantal verbeteringen doorgevoerd, zoals het verbeteren van de bereikbaarheid en het voldoen aan het KWH-huurlabel.
3. Bevo levert onmiskenbaar een bijdrage aan de leefbaarheid van buurten en wijken. Deze bijdrage zou gezien de maatschappelijke opgaven die er liggen groter mogen en moeten zijn. De medewerkers van Bevo zijn zichtbaar aanwezig in de wijk en werken samen met de gemeente en de maatschappelijke instellingen aan een leefbare woonomgeving.

4. Bevo en de HVB hebben een goede relatie. De HVB wordt door Bevo erkend en gefaciliteerd. Er is sprake van open communicatie. Bevo is bereid zich te verdiepen in zaken die de HVB aandraagt. Bewonersorganisaties en de HVB worden door Bevo intensief bij het beheer betrokken. Bij het strategisch en toekomstig beleid van Bevo zijn de HVB en de bewoners tot nu toe onvoldoende betrokken.
5. Bevo wil zich graag inspannen voor wonen en zorg. Er zijn echter nog weinig meetbare prestaties op dit gebied. De corporatie wil klantgericht bezig zijn, maar de commissie vraagt zich af of Bevo ook de speciale aandachtsgroepen nadrukkelijk tot haar klanten wil rekenen.
6. Bevo heeft zich in de afgelopen jaren ingespannen om de financiële continuïteit te waarborgen. Deze inspanningen hebben geleid tot een aanmerkelijke verbetering van de financiële positie. Het is echter voor de commissie niet mogelijk geweest om de continuïteit van de corporatie ook in de toekomst te beoordelen aangezien de belangrijkste graadmeter hiervoor, het strategisch voorraadbeheerplan, nog in ontwikkeling is. De commissie is bovendien van mening dat de werkelijke investeringscapaciteit van Bevo pas inzichtelijk wordt nadat Bevo de waardering van haar woningbezit niet langer op basis van historische kostprijs maar op reële gronden (actuele waarde) gaat bepalen.

Naar de mening van de commissie heeft Bevo in de operationele zin laten zien dat ze goed presteert. Bevo presteert goed op het beheren, bouwen en herstructureren van woningen. Dat is met name de fysieke pijler van de volkshuisvesting. Op de bredere invulling van het takenpakket, maatschappelijk ondernemen en durven onrendabel te investeren op het terrein van wonen, zorg en welzijn en leefbaarheid, laat Bevo het naar het oordeel van de commissie en de stakeholders gedeeltelijk liggen. Veel activiteiten, projecten en beleid komen ad hoc tot stand.

### **2.3 Aanbevelingen**

Werk in samenspraak met de stakeholders verder uit wat Bevo onder leefbaarheid verstaat.

Ontwikkel een visie en operationaliseer het beleidskader voor het terrein van wonen en zorg en betrek de stakeholders hierbij. Daar waar het gaat om het verder ontwikkelen van het onderwerp wonen en zorg en wonen, verdient het aanbeveling om tot een intensieve samenwerking komen met Palissade, welke naar het oordeel van de stakeholders zowel in ervaring als waardering goed op dit terrein scoort.



Maak in een te ontwikkelen strategisch voorraadbeleidsplan de ambities en (financiële) mogelijkheden op een transparante wijze zichtbaar en stel prioriteiten vast.



### **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. Het dragen van verantwoordelijkheid in een organisatie impliceert ook het afleggen van verantwoording over prestaties. In dit hoofdstuk komt de verantwoording aan de raad van commissarissen aan de orde.

Een professioneel toezicht is een grote meerwaarde voor een toegelaten instelling. Kritisch toezicht dwingt tot formulering van beleid, tot evaluatie, tot herbezinning en tot het verantwoording afleggen van de wijze en de inhoud van besturen.

#### **3.1 Bevindingen commissie**

Bevo heeft een tweelagenstructuur, dit bestuursmodel is vastgelegd in de statuten van de stichting. De raad van commissarissen RvC is het intern toezichthoudend orgaan, de stichting wordt bestuurd door één persoon, de directeur/bestuurder. De werkwijze van de RvC is vastgelegd in de statuten en nader uitgewerkt in het convenant Toezicht, een overeenkomst gesloten tussen de RvC en de directeur/bestuurder.

##### *Samenstelling*

De RvC bestaat uit vijf leden. Jaarlijks legt de RvC verantwoording af van zijn functioneren in het jaarverslag. De aanbevelingen van de commissie-Glasz zijn geïmplementeerd en dat blijkt ook uit de verantwoording in het jaarverslag 2005. Tenminste twee leden van de raad zijn benoemd op voordracht van de huurders. Twee leden zijn voormalige bestuurders van de rechtsvoorgangers van Bevo. Dit is een bewuste keuze op basis van het functieprofiel. De raad onderhoudt contacten met de externe accountant en heeft de jaarrekening goedgekeurd. De raad onderhoudt eveneens contacten met HVB en met de ondernemingsraad (OR).

##### *Werkwijze*

In 2005 heeft de RvC zich beziggehouden met onderwerpen als financiële verslaglegging, extern toezicht, intern toezicht, samenwerking, personeel, projecten, aan- en verkopen van vastgoed en beleid. Bij bespreking van managementrapportages is ook de controller aanwezig. Bij de bespreking van de projecten en het beleid is ook het hoofd van de afdeling Beleid en Ontwikkeling betrokken. De RvC en de directeur/bestuurder voeren regelmatig overleg met elkaar. In 2005 kwam de raad vier keer bijeen in vergadering over Bevo en een keer over de verbonden vennootschappen.

Naast deze vergaderingen zijn de voorzitter en een lid ook betrokken geweest bij besprekingen over een juridische fusie met de andere Gorinchemse corporatie Palissade. Jaarlijks bespreekt de raad, zonder directeur/bestuurder, zijn eigen functioneren, de relatie tot en de samenstelling van de directie, waaronder opvolgings- en beloningskwesties. Een keer per jaar vindt een functioneringsgesprek plaats met de directeur. Bij dit gesprek is de voltallige raad aanwezig. De honorering van het bestuur is opgenomen in het jaarverslag en in overeenstemming met de adviesregeling Izeboud.

### *Stedelijke vernieuwing*

De raad vond de plannen vanuit het stedelijke vernieuwingsproces in de jaren voor 2002 te vaag. De scenario's werden alsmaar groter en ook de daarbij horende risico's. De RvC vindt de woonvisie van de gemeente buitengewoon ambitieus. In de ISV-organisatie worden volgens de raad de keuzen bepaald. De directeur/bestuurder bewaakt de polstok van Bevo. Sommige projecten worden ad hoc bepaald, soms door de vier partijen, soms door eigen keuze van Bevo. De allereerste prioriteit van Bevo zou, volgens de raad, de herstructurering van het eigen bezit uit de jaren '50 en '60 moeten zijn; Bevo kan in de stedelijke vernieuwing een bescheiden medespeler zijn. Zorg beschouwt de raad als een lagere prioriteit. Over ieder project van Bevo in de stedelijke vernieuwing wordt per project door de RvC een besluit genomen. De besluitvorming over een investering vindt in twee stappen plaats. De raad ziet scherp toe dat Bevo niet meer geld uitgeeft dan dat ze heeft. Ieder jaar stelt de RvC de meerjarenbegroting vast. Formeel is (oktober 2006) de meerjarenplanning 2007-2016 nog niet goedgekeurd.

### *Risicobeheersing*

Bevo heeft met het financieel op orde brengen van haar organisatie een topprestatie geleverd, aldus de raad. De raad heeft zich actief gemengd in de discussie die is gevoerd met het CFV en is opgelucht dat deze zaak goed is afgelopen. De RvC volgt het 'in-control-zijn' van de organisatie en constateert dat de belangrijkste bedrijfsrisico's van de corporatie liggen op het terrein van de investeringen in de projecten van de stedelijke vernieuwing in relatie tot het planmatig onderhoud en grootonderhoud/renovatie. Voordat er een besluit genomen wordt moeten aankopen en exploitatie voor de RvC helder zijn. Een commissaris die vanwege zijn kennis en kunde de bouwportefeuille als primair aandachtsgebied heeft, heeft het initiatief genomen om een handboek vastgoedontwikkeling op te zetten. De raad constateert een verbetering sinds de oprichting van de stafafdeling Beleid en Ontwikkeling. Stukken die sindsdien aan de raad worden voorgelegd, zijn gedegen en onderbouwd. De RvC ziet de voordelen van schaalvergroting want een grote organisatie kan opgaven beter aanpakken dan een kleine organisatie, aldus de raad.

### *Uitoefening toezicht*

De taakopvatting van de RvC is uitgebreid. De RvC laat zich informeren door alle informatie die de corporatie produceert. De raad is actief bezig met het sturen op grond van al deze aanwezige informatie. Bevo heeft ook een groot aantal deskundigen laten adviseren over de corporatie. In de afgelopen twee jaar is het betrokken zijn van de RvC bij beslispunten een aandachtspunt geweest in het toezicht.

Het zwaartepunt van de inhoudelijke kennis van de leden van de raad is kennis van bouwen en vastgoed. De sociale kant van het maatschappelijk presteren is naar de mening van de commissie ondervertegenwoordigd. In zijn verslag legt de raad weinig verantwoording af over de volkshuisvestelijke prestaties van Bevo. De RvC bevestigt dat beleidsdocumenten op het terrein van wonen en zorg of leefbaarheid er niet zijn. De RvC benoemt deze taken echter wel: 'Wij schuwen deze activiteiten niet. Wij zijn ons bewust van onze maatschappelijke taak.'

## **3.2 Conclusies**

De taakopvatting van de RvC van Bevo omvat naar de mening van de commissie meer dan die van een toezichthouder. Leden van de raad zijn actief betrokken bij de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille. De raad ontvangt alle beschikbare informatie die er is. De commissie is van mening dat er bij Bevo onvoldoende sprake is van de benodigde afstand die het toezicht tot de organisatie dient te bewaren.

De commissie heeft de indruk gekregen dat er tussen de RvC en de leiding van de organisatie verschil van inzicht bestaat over de prioriteiten van de organisatie. De RvC wil vooral de nadruk leggen op herstructureren van het eigen verouderde bezit terwijl de organisatie zich door middel van de ondertekening van een aantal convenanten aan bredere doelstellingen heeft gecommitteerd.

## **3.3 Aanbevelingen**

De RvC dient zich te herbezinnen op zijn rol als toezichthouder van de corporatie. De taakopvatting van het RvC zal minder omvattend kunnen zijn. De RvC zou zich moeten beperken tot toezicht houden op de volkshuisvestelijke opgaven, de strategie, het beleid en de resultaten uit de bedrijfsvoering. Een voorwaarde daarbij is dat de transparantie over de voortgang van de diverse projecten vanuit het bestuur sterk verbeterd moet worden.

Het verdient aanbeveling om voor het ontwerpen van de nieuwe strategienota de prioriteiten in het beheer en de ontwikkeling van het vastgoed te bediscussiëren met de RvC om zo tot een eensluidende prioritering voor de organisatie te komen. Het resultaat van deze discussie zou moeten leiden tot de vaststelling van een actueel strategisch voorraadbeheerplan.

## 4. Stakeholders

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

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 Bevo uitdraagt gelegitimeerd wordt door de externe stakeholders.

### 4.1 Bevindingen commissie

Bevo werkt intensief samen met de partijen die zij heeft geïdentificeerd als haar stakeholders. De keuze van de stakeholders en de activiteiten die de corporatie onderneemt, worden in hoofdzaak bepaald door de consequenties van de herstructureringsopgaven. De commissie constateert dat de keuze van de stakeholders voldoende herkenbaar is gezien de positie van de corporatie binnen de ambities zoals aanvaard binnen het stedelijk vernieuwingsproces.

#### *Stedelijke vernieuwing*

De vier betrokken partijen: Bevo, Palissade, gemeente en Rivas Zorggroep, werken samen op basis van een groot onderling vertrouwen. Ze werken samen op verschillende niveaus: de gemeente heeft de regie, de corporaties doen wonen en Rivas doet zorg. In principe geldt de afspraak dat iedere partij zijn eigen vastgoedexploitaties financiert. De afspraak is dat exploitatie tenminste budgettair neutraal moet zijn. Zijn er tekorten dan lossen de partijen dat met elkaar op. Voor de eerste vijf jaar 2000 –2005 was er een provinciaal investeringsbudget. Voor het hele proces staat de Gorinchemse gemeenteraad borg als een van de partners in de problemen komt. De gemeente heeft geen grondposities, maar is financieel gezond. De gemeente verwacht van de corporaties dat zij bereid zijn om actief in het proces te participeren. De ISV-gelden worden op basis van gecalculerde tekorten aan de corporaties ter beschikking gesteld. Ook zonder dat er aan de gemaakte afspraken een financiële paragraaf is gekoppeld hebben ze er vertrouwen in dat de ambities worden gerealiseerd. Tussen de vier partijen is het helder wat op schema ligt en welke projecten nog niet zijn gerealiseerd. Dat wordt opgenomen in voortgangsrapportages. De partijen zeggen dat zij het maatschappelijk nadrukkelijk eens zijn. De nadere invulling wordt afgestemd per project.

Door de stakeholders werd geconstateerd dat de invulling van bouwprojecten door Bevo degelijk is en dat zij de projecten goed voorbereid. Tegelijkertijd is de benadering van Bevo strak financieel gericht. In welke mate partijen een beroep doen op het ISV-budget is een kwestie van vertrouwen. Iedere betrokken partij moet inzicht geven in zijn financiële positie en de anderen daarover goed informeren. Het proces is, intern, transparant. De gemeente vindt het daarom geen probleem om de corporaties de helpende hand te bieden. Bevo en alle partners zijn actief. Wel wordt geconstateerd dat naar het oordeel van de betreffende stakeholders, de beleidsontwikkeling bij Bevo nog onvoldoende is, en daardoor kwetsbaar doordat het afhankelijk is van een paar personen. Dat geldt overigens ook voor de andere corporatie.

In het kader van de stedelijke vernieuwing is een Platform Wonen opgericht, hierin zitten vertegenwoordigers van de corporaties, de gemeente en van de federatie van huurdersverenigingen in Gorkum, de FHG. De FHG wordt sinds kort door de gemeente Gorkum ook gezien als een belangrijke partner in de stedelijke vernieuwing. De FHG heeft ook jaarlijks contact met de verantwoordelijke wethouder.

#### *Prestatie-afspraken gemeente*

Zes jaar geleden is de basis voor de huidige prestatie-afspraken gelegd. Gemeente en corporaties zijn gezamenlijk gaan onderzoeken wat de opgaven van de volkshuisvesting zijn in de stad. In overleg met de corporaties heeft de gemeente een woonvisie opgesteld. De huidige prestatie-afspraken zijn globaal; het zijn inspanningsverplichtingen. Het Meerjarenontwikkelingsprogramma, dat erna werd ontwikkeld, is concreter uitgewerkt op een aantal projecten. De wederzijdse invloed op het beleid is groot. De visie van Bevo op de woningvoorraad is bij de ontwikkeling van de gemeentelijke woonvisie betrokken. Alle belangrijke beleidsstukken op het vlak van wonen, zorg en welzijn zijn interactief tot stand gekomen. Zowel op bestuurlijk als op uitvoerend niveau is er sprake van intensieve samenwerking tussen Bevo en de gemeente.

Bevo participeert actief in de herstructurering. Op onderdelen zou Bevo dat nog beter kunnen doen. Zij zou over haar concrete projectplannen vroegtijdig in overleg kunnen treden met de gemeente, zodat er over de invulling ervan eerder overeenstemming kan worden bereikt. Bevo zou dus meer kunnen doen in vroegtijdig overleg met de gemeente en nog meer samenwerking kunnen zoeken.

Begin 2007 gaan de partijen de gemeentelijke woonvisie evalueren. Betaalbaar wonen aan de onderkant van de samenleving is een belangrijk aandachtspunt voor de gemeenteraad. De gemeente geeft aan dat de volgende stap is: de prestatie-afspraken toetsbaar maken en elkaar er op aan te spreken.



### *Samenwerking met de overige stakeholders*

Bevo is al enkele jaren op zoek naar verdergaande vormen van samenwerking met andere corporaties. Palissade en Bevo werken op tal van terreinen nauw samen en hebben grotendeels een gezamenlijke taakstelling. Maar desondanks is vorig jaar een poging tot fusie tussen beide corporaties afgeketst. De commissie heeft niet kunnen achterhalen waarom de fusie niet is totstandgekomen.

Stakeholders beamen dat op termijn een fusie tussen beide corporaties wenselijk is, maar zien nu tussen beide corporaties nog teveel cultuurverschillen. De klantbenadering is verschillend. Palissade is slagvaardig in het vervullen van individuele klantwensen maar heeft haar interne organisatieprocessen minder op orde. Bevo is buitengewoon zakelijk en ondernemend, maar niet vooroplopend. Medewerkers van Bevo worden gezien als harde werkers, precies en nauwkeurig. Deze werkwijze levert in het afhandelen van de besluitvorming evenwel niet in hoog tempo resultaten op.

Met Rivas Zorggroep werkt Bevo samen op het terrein van wonen en zorg. De basis van de samenwerking ligt vast in een in 2004 gesloten overeenkomst. Rivas is de grootste zorgaanbieder in de regio. Rivas is een relatieve monopolist binnen het werkgebied van de corporatie, want de organisatie bestrijkt de hele keten van zorg. Naar het oordeel van sommige stakeholders kan de oriëntatie op het gebied van zorgaanbieders door Bevo desondanks worden verbreed. Bevo en Rivas onderzoeken nog hoe ze hun samenwerking verder kunnen invullen, bijvoorbeeld door meer op projectmatige basis samen te werken. Samenwerken heeft zowel naar het oordeel van Rivas als Bevo meerwaarde.

Tussen de medewerkers van Bevo, de gemeente en de andere in Gorkum actieve maatschappelijke instellingen zijn er op de werkvloer goede contacten. De medewerkers zijn goed in het oplossen van de problemen. Het gezamenlijk afstemmen van de strategie door het middenkader gebeurt echter niet. Het is bij enkele stakeholders, zoals: Het Leger des Heils en GGZ-organisatie De Grote Rivieren, die werkzaam zijn in de psychiatrie onvoldoende duidelijk hoe Bevo denkt over hun doelgroep. Ze willen graag een concrete doelstelling overeenkomen over het aantal woningen dat de corporaties toewijzen aan cliënten die willen doorstromen naar reguliere huisvesting, gebaseerd op duidelijk vastgestelde verantwoordelijkheden van de partijen.

Bevo verkeert in de gunstige positie dat de belangenbehartiger van de huurders, de HVB, zich uitermate actief opstelt. Het bestuur van de HVB is sterk. Aan de ene kant is de HVB tevreden, op een aantal terreinen heeft Bevo de bereidheid om de huurders in de processen te betrekken en met HVB samen te werken. Aan de andere kant bespeurt de HVB een zekere mate van terughoudendheid bij Bevo bijvoorbeeld over het invoeren van een boetesysteem om verloedering van de woonomgeving tegen te gaan. De HVB vindt dat Bevo wel een taak heeft in het leefbaar houden van de wijken. De HVB spant zich in voor het leefbaar houden van de woonomgeving en wil graag dat Bevo structureel stappen zet om de woonomgeving leefbaar te houden. Daarom heeft de HVB zelf haar visie op leefbaarheid geschreven en aan Bevo overhandigd. Deze visie wordt, naar het oordeel van de HVB, niet gedeeld door Bevo.

Het betrekken van klanten, medewerkers en overige stakeholders bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten is tot op heden onvoldoende gelukt. Er is sprake van een open communicatie met de omgeving, maar weinig transparant als het gaat om concrete voornemens. Tot op heden legt Bevo aan interne en externe stakeholders op geen andere manier verantwoording af, anders dan in haar jaarverslag. De meerderheid van de stakeholders geeft aan niet op de hoogte te zijn van het strategisch meerjaren beleid van Bevo.

#### *Regionale samenwerking*

De regionale corporaties zijn positief over de samenwerking met Bevo. Bevo wordt gezien als een waardevolle corporatie in het regio overleg. Bevo is nu niet actief werkzaam buiten Gorinchem. Gorinchem brengt aantal huurwoningen terug. De regio moet dat in de toekomst opvangen. De regionale corporaties zouden meer regionale samenwerking willen, gelet op de regionale opgaven die in het Pact van Bleskensgraaf en in de regionale woonvisie zijn vastgelegd. Tot voor kort was de mentaliteit ieder voor zich, nu buigen de corporaties zich samen over de vraag hoe ze deze regionale opgaven kunnen realiseren. De rol die Bevo zou kunnen oppakken is aan de voorkant van het proces. Bevo zou als Gorinchemse corporatie open kunnen zijn over haar intenties. Hoewel onderkend wordt dat Bevo een grote taakstelling geeft binnen de herstructurering, wordt een actieve participatie van Bevo in de regionale taakstelling van (groot) belang geacht.

### *Reputatie*

Imago: Bevo wil bij stakeholders en klanten herkend worden als een klant- en marktgerichte, resultaatgerichte, innovatieve en samenwerkende corporatie. Bevo heeft de toevoeging Woningbeheer uit haar naam weggelaten. De reden is dat Bevo meer wil zijn dan een woningbeheerder. Bevo bouwt ook veel nieuwe woningen en werkt aan verbreding van de dienstverlening.

Stakeholders geven aan dat Bevo misschien wat meer durf nodig heeft om een positie in te nemen op het terrein van wonen en zorg.

De inspraak van bewoners in projecten is tijdig en goed. Stakeholders benoemen kwaliteiten als niet pro-actief, volgend, financiële degelijk en professioneel. Stakeholders geven ook aan dat Bevo kwetsbaar is, in de zin van dat Bevo een smalle organisatie is. Bevo is weliswaar goed in het structureren van zaken, maar tegelijk blijkt in de ervaring van stakeholders, dat soms mensen hun verantwoordelijkheid niet nemen en dat besluitvorming tussen afdelingen blijft hangen.

Stakeholders zien Bevo nog niet als een maatschappelijke onderneming.

Op de vraag waar staat Bevo op het onderdeel maatschappelijk ondernemen en het daarin eventueel onrendabel investeren, geeft Bevo aan dat zij aan het begin staat van dat proces in de toekomstige beleidsontwikkeling

.De maatschappelijke identiteit van Bevo is nog onvoldoende zichtbaar voor de externe stakeholders. Bevo geeft haar maatschappelijke identiteit onvoldoende inhoud. Volgens deze stakeholders geeft Bevo niet aan wat zij tot haar verantwoordelijkheid rekent. Bevo is intern gericht en stelt zich afhankelijk op in het proces ISV.

## **4.2 Conclusies**

De commissie constateert dat de huidige prestatie-afspraken een uitgebreide set documenten is waarin voornamelijk intenties staan. Het zijn geen toetsbare resultaatverplichtingen.

De relaties en de samenwerking tussen Bevo en haar stakeholders zijn goed. Contacten gaan vooral over de realisering van afgesproken projecten en daarnaast de invulling van ad hoc vragen. Op andere gebieden zijn de stakeholders niet bekend met het toekomstgericht beleid. Een aantal stakeholders heeft te kennen gegeven betrokken te willen worden door Bevo bij de beleidsvoorbereiding.

Samenwerken geschiedt op basis van vertrouwen en in mindere mate op basis van toetsbare resultaatverplichtingen. Er zijn een groot aantal tussen partijen getekende convenanten die door Bevo niet zijn vertaald in beleid, doelen en activiteiten. Dit blijkt uit het feit dat Bevo haar beleid op de terreinen waar zij in samenwerking met anderen prestaties wil leveren niet heeft geconcretiseerd. Bevo voert de gesprekken en onderhandelingen met stakeholders niet zichtbaar op basis van eigen inbreng. De eigen inbreng (visie, strategie en daarop gebaseerde keuzen) van Bevo in de samenwerking blijft hierdoor ondoorzichtig.

Bevo is een corporatie die naar de mening van de commissie bij haar externe stakeholders veel krediet heeft opgebouwd. Stakeholders uiten zonder uitzondering hun grote vertrouwen in de toekomstige resultaten die Bevo gaat leveren.

### **4.3 Aanbevelingen**

Anticipeer op de toekomstverwachtingen van stakeholders over de mogelijkheden van Bevo. Bevo zou meer haar eigen positie in de Gorinchemse samenleving moeten bepalen. Stakeholders weten nu onvoldoende wat ze van Bevo kunnen verwachten.

Maak de processen en projecten meetbaar, vertaal beleid in concrete doelen en verbeter in een transparant proces de verantwoording over de voortgang in relatie tot de voornemens.

Betrek de HVB eerder in het proces van visie- en beleidsvorming.

Ontwikkel in overleg met stakeholders een visie over wat Bevo onder maatschappelijk ondernemen verstaat.

## 5. **Beleid**

Corporaties kennen geen aandeelhouders en zijn hierdoor genoodzaakt langs een andere weg dit manco op te vullen.

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

- welke interne en externe stakeholders zijn er in welk stadium van de beleidsvorming betrokken geweest?
- Hoe geeft Bevo haar dialoog met stakeholders vorm en legt zij verantwoording af aan haar stakeholders over het uitgevoerde beleid?
- Bieden de huidige beleidsplannen voldoende basis voor prestaties in de nabije toekomst?

### 5.1 **Bevindingen commissie**

Bevo heeft in de afgelopen jaren hard gewerkt aan het op orde brengen van haar financiële positie en de interne organisatie. De strategienota dateert uit 2001 en het strategisch voorraadbeheerplan is in ontwikkeling. Er zijn veel ambities, er ligt een groot aantal opgaven en taken voor Bevo. Bevo wil daarom samen met stakeholders een nieuwe visie en strategie ontwikkelen en ambitieuze opgaven uitvoeren. De verwachting is dat de krimpende woningvoorraad ook zal leiden tot een kleinere omvang van de werkorganisatie.

Bevo gebruikt verschillende bronnen van informatie voor beleidsontwikkeling, de corporatie noemt marktonderzoek, huurdersenquêtes, externe databestanden, bezoek aan andere corporaties, excursies naar projecten elders in het land en wijkschouwen met MT-leden als haar belangrijkste bronnen. Naar de mening van de commissie worden de stakeholders tot nu toe niet voldoende vooraf betrokken bij de totstandkoming van het beleid.

Tijdens de visitatiegesprekken is de indruk gewekt dat de verschillende geledingen van de organisatie de accenten verschillend leggen. Voor de een is het opknappen van het eigen verouderde bezit de allerbelangrijkste prioriteit. De ander heeft zich gecommitteerd aan een 15-tal projecten in het kader van de stedelijke vernieuwing. Voor de derde is enerzijds klantgerichtheid en een sluitende boekhouding prioriteit, voor weer een ander is een nieuwe strategienota van groot belang.

In de huidige visie en strategie staan de onderstaand beleidsspeerpunten:

1. stedelijke vernieuwing;
2. zorgen dat mensen zelfstandig kunnen blijven wonen in hun eigen wijk;
3. werken aan een klantgerichte organisatie.

Bevo heeft zich daarnaast gecommitteerd aan een aantal afspraken met stakeholders die zijn vastgelegd in convenanten:

- Prestatie-afspraken met gemeente Gorinchem.
- Betrokken bij totstandkoming Woonvisie gemeente Gorinchem.
- Raamovereenkomst stedelijke vernieuwing.
- Samenwerkingsovereenkomst met Rivas 2004.
- Overeenkomst zorgbemiddeling.
- Samenwerkende Gorinchemse Corporaties (SGW).
- Pact van Bleskensgraaf inzake de regionale opgaven wonen en zorg.

De commissie heeft noch op basis van de ontvangen documenten noch op basis van de gesprekken kunnen vaststellen hoe Bevo de consequenties die voortvloeien uit de besluitvorming - die is vastgelegd in deze convenanten - gaat doorvoeren in de organisatie. Deze convenanten bevatten grote ambities, afspraken over stedelijke vernieuwing en wonen en zorg. De taken die daaruit voortvloeien voor Bevo zijn naar de mening van de commissie onvoldoende doorvertaald in activiteitenplanningen binnen de corporatie. Het MT heeft een bedrijfsmatige focus daar speelt minder de vraag waarom Bevo doet wat zij doet. Het MT zou de convenanten ook beleidsmatig en productgericht moeten doorvertalen.

De commissie heeft de indruk gekregen dat tot op heden de organisatie de beleidsprioriteiten onvoldoende op elkaar afstemt. De plan-do-check-act cyclus sluit niet. Per situatie is de afstemming tussen interne beslissers en de belangrijkste stakeholders verschillend.

Op het gebied van ISV-taken, consequenties van de financiering van projecten is de afstemming van prioriteiten sterk verbeterd. Bij het tot stand komen van de nieuwe strategienota worden de medewerkers evenals de RvC betrokken. Er is een plan van aanpak opgesteld en er is een klankbordgroep van medewerkers. Doch de verantwoording en voortgangsrapportage is niet eenduidig en transparant.

### *Financieel beleid*

Bevo kent een omvangrijke stedelijke vernieuwingsopgave. Bevo stelt dat de opgave groter is dan de financiële mogelijkheden. Op basis van het criterium, dat alleen plannen die intern zijn vastgesteld en extern, worden meegenomen in de financiële beoordeling zijn gecommuniceerd stijgt de solvabiliteit van 17,1 procent in 2005 naar 29,8 procent in 2015.<sup>6</sup> Indien alle stedelijke vernieuwingsplannen tot uitvoering worden gebracht dan daalt, volgens de opgave van Bevo de solvabiliteit zeer aanzienlijk en leidt dit tot het verlies van de A-status van het CFV. Over dit scenario zijn in het afgelopen jaar discussies gevoerd met het CFV. Het resultaat is dat Bevo alleen het eerste scenario naar buiten brengt.

In het projectmatig werken zijn de vastleggingen verbeterd en is geregeld dat wijzigingen door het hoofd financiën en control onmiddellijk worden verwerkt in de Meerjarenplaning. Intern blijft Bevo alle opgaven vertalen, in toekomstige projecten. En deze geselecteerd op te nemen in de meerjarenbegroting. De opgaven in het kader van de stedelijke vernieuwing zijn financieel moeilijk rond te krijgen, gelet op het streven naar het behoud van de A-status. Hier ligt een verhoogd risico en dit verklaart misschien de vergaande taak uitoefening van de RvC.

Bevo ontwikkelt een strategisch voorraadbeleid. De opgaven die er zijn in het bestaand bezit, naast de opgaven die er liggen voor Bevo in de stedelijke vernieuwing en op basis van de gesloten overige convenanten,, zijn tot nu toe onvoldoende doorvertaald naar financiële en activiteitenplanningen. Het doorrekenen van de investeringen nadat het strategisch voorraadbeheerplan is geactualiseerd, zal in de toekomst een duidelijk beeld moeten opleveren.

De commissie constateert dat een lijst met prioriteiten en projecten die zichtbaar kan worden getoetst en worden verantwoord, afwezig is.

Bevo waardeert het bezit op basis van historische kostprijs. Het inbrengen van de woningen tegen boekwaarde in de stedelijke vernieuwing betekent dat Bevo mogelijk, althans niet transparant, tot een niet-reële waardering van haar prestaties komt.

Het is de commissie niet duidelijk geworden op welke wijze tot het oordeel wordt gekomen of een project wel of niet rendabel is. Bevo zou haar balans kunnen vaststellen op marktwaarde. De totale waarde van het vastgoed komt dan in een ander daglicht te staan en dat zou wellicht de verhoudingen in het proces van de stedelijke vernieuwing kunnen veranderen.

---

<sup>6</sup> Bron: Jaarplan 2006 Bevo.

## 5.2 Conclusies

Bevo staat voor de immense opgave van verandering van haar woningvoorraad en aan de vooravond van een nieuwe fase in haar ontwikkeling. Op grond van de beschikbare informatie en de gesprekken heeft de visitatiecommissie zich geen helder beeld kunnen vormen van de concrete opgaven die er in de gemeente Gorinchem en daarbuiten liggen. Evenmin is het door het ontbreken van een actueel strategisch voorraadbeheerplan en een actuele strategienota duidelijk welk deel van de opgaven Bevo voor haar rekening wil en kan nemen. Hierdoor kan de commissie geen uitspraken doen over de haalbaarheid van de ambities van de gemeente Gorinchem en Bevo. Bevo zou helder dienen te maken wat de opgave is voor zichzelf en wat ze liever aan anderen wil overlaten.

De financiële positie van de corporatie is in de huidige opzet gezond. De consequenties van verplichtingen die zijn aangegaan in het kader van het ISV-programma en Pact van Bleskensgraaf en de investeringen in bestaand bezit zijn nog niet geïmplementeerd en in een beleidplan zichtbaar gemaakt. In Gorinchem komen nadelige saldi van projecten ten laste van het gemeentelijke ISV budget. Naar de mening van de commissie is het actualiseren van het strategisch voorraadbeheerplan en het bepalen van de totale investeringscapaciteit met een horizon van tien jaar de allergrootste prioriteit van de corporatie.

## 5.3 Aanbevelingen

Start de strategische oriëntatie vanuit het vastgoedbeheerplan, gekoppeld aan de financiële consequenties en maak van daaruit keuzen en stel prioriteiten. Kies daarbij voor een totale aanpak, werk toe naar een samenhangend beleidsplan met gemeenschappelijke doelstellingen, organiseer tegelijkertijd een interactief proces met de stakeholders om tot deze nieuwe strategie te komen. Besteed hierbij aandacht aan de onderstaande onderdelen:

- de totale vermogenspositie;
- herwaardering van het bezit op marktwaarde;
- strategisch vastgoed beleid;
- meetbare doelen.



Waardering van het woningbezit op marktwaarde, is van belang voor de transparantie binnen het ISV-overleg inzake de taakstelling binnen de herstructureringsopgave. Vooral in het ISV-proces is de inbreng van boekwaarde van het bezit van Bevo daardoor niet markt georiënteerd en kan tot verschillende inschattingen over de prestaties leiden.

Binnen de strategische oriëntatie moet met elkaar tot een balans worden gekomen tussen financieel gezond zijn en het kunnen voldoen aan de opgaven, indien niet met eigen middelen dan toch door middel van andere financieringsmogelijkheden, bijvoorbeeld door matching.

Werk intensief samen met andere partijen ook in de regio vanuit een eigen visie op wonen en de woonomgeving. Betrek partijen bij de ontwikkeling in een vroeg stadium en geef vooraf de grenzen en mogelijkheden aan in organisatorische, financiële en beleidsinhoudelijke zin.

Bevo stelt dat uitgaande van het behoud van de A-Status, de omvangrijke herstructureringsopgave waarvoor Bevo staat, deze haar financiële mogelijkheden te boven gaan. Daarnaast wensen zowel de stakeholders als Bevo een bredere taakopvatting. Bevo dient dan wellicht actief op zoek te gaan naar samenwerking in de regio, denk daarbij bijvoorbeeld aan matching.



## **6. Werkorganisatie**

Een corporatie vertaalt haar beleidsdoelstellingen en -voornemens in (meetbare) resultaten. In dit hoofdstuk staat de visitatiecommissie stil bij de wijze waarop Bevo haar beleid vertaalt in meetbare doelstellingen. De commissie geeft een oordeel over de kwaliteit van de werkorganisatie in verhouding tot de behaalde resultaten.

En hoe is de interne verankering en uitvoering van het beleid? Hierbij kijkt de commissie naar de aandacht die Bevo besteedt aan sturing op het resultaat van de organisatiekwaliteit en -effectiviteit.

### **6.1 Bevindingen commissie**

In 2003 zijn de statuten gewijzigd. Bevo kreeg een holdingstructuur met twee BV's. Een BV was voor beheer voor derden (verenigingen van eigenaren). Deze activiteit is met ingang van januari 2006 beëindigd, de andere BV was voor projecten. Deze twee BV's worden nu volledig ingezet voor stedelijke vernieuwing (zie bijlage 2).

In 2002 heeft een structuurwijziging plaatsgevonden. Het woondienstenmodel werd opgeheven en Bevo heeft daarna gekozen voor een lijn-stafmodel, waar onderscheid is gemaakt tussen beleid en uitvoering. Het primaire proces wordt vooral uitgevoerd door de lijnafdelingen Woonservice (klantcontacten, wijkbeheer) en Techniek (onderhoud). Ondersteunende processen zijn sinds 1 januari 2003 ondergebracht in de stafafdelingen Beleid en Ontwikkeling (waaronder projectontwikkeling), Financiën en Control (inclusief huurincasso), PR & Communicatie en Algemene en Personeelszaken. In 2005 is besloten om het operationeel en strategisch managementteam weer samen te voegen tot één managementteam (MT).

Lijn- en stafafdelingen zijn zelf verantwoordelijk voor de opstelling van het jaarplan waarin de operationele doelstellingen en activiteiten zijn opgenomen. In 2006 zijn de afdelingsdoelstellingen pas halverwege het jaar vastgesteld. In 2002-2003 heeft Bevo aan een balanced scorecard gewerkt. Het is toen niet gelukt om een dekkend overzicht van doelstellingen en prestatie-indicatoren per prestatievelden te komen. Uiteindelijk heeft Bevo een beperkt aantal doelstellingen vastgelegd in de trimesterrapportage. De commissie constateert dat er in deze rapportages weinig sturingsinformatie staat.

De cultuur van Bevo is top-down en technocratisch. Een strikte toepassing van de regels past volgens Bevo minder goed bij de klantgerichte organisatie die ze wil zijn. De afgelopen jaren waren volgens Bevo geen sinecure. De verandering is positief. Vergeleken met waar Bevo een jaar of tien geleden stond (op de rand van een faillissement) is het een organisatie met toekomst.

Bevo is ook tevreden met het behalen van het KWH-huurlabel in 2006. Het personeelsverloop en ziekteverzuim zijn laag. Op 31 december 2005 bedroeg het percentage ziekteverzuim 3,2 procent. Bevo streeft naar competente medewerkers, per 31 december 2004 bedroeg het gerealiseerde opleidingsbudget 2,7procent van de loonsom.

Corporate governance en interne beheersing hebben binnen de organisatie voortdurend de aandacht. De werkdruk heeft gelegen op financiële positie door de discussies met het CFV en het grote aantal projecten in ontwikkeling. Intern heeft een discussie over de status van de meerjarenplanning plaatsgevonden. Er zijn intern nieuwe afspraken gemaakt die zijn vastgelegd in verslagen van vergaderingen. De nadruk in de werkorganisatie ligt op financiële continuïteit, hoe ver wil Bevo gaan met wonen en zorg/onrendabele top, met het realiseren van koopwoningen voor starters. Naar de mening van de commissie heeft Bevo deze zaak onvoldoende structureel aangepakt. De afspraken zijn niet expliciet en dus structureel en eenduidig vastgelegd in een document.

De huidige rol van het MT is die van meewerkend voorman, het MT is te weinig bezig met sturing van de organisatie. Het MT erkent dat ze een gezamenlijke verantwoordelijkheid heeft en dat die meer uitgedragen dient te worden in de organisatie, onder andere op het terrein van het vertalen van visie, beleid en strategie in de organisatie.

Bevo heeft een ondernemingsraad (OR) van vijf personeelsleden. In het Sociaal Jaarverslag 2005 legt de OR verantwoording af over zijn functioneren. De OR-leden zijn gemotiveerd lid van de OR. De OR is voldoende gefaciliteerd en voelt zich door de directie serieus genomen. Tussen de directeur/bestuurder en de OR vindt periodiek overleg plaats. OR neemt zelf geen initiatieven om plannen aan de directie voor te leggen. Desondanks kwam naar voren dat de OR regelmatig onvoldoende informatie ontvangt in de voorbereiding. Het personeel wordt over een aantal ontwikkelingen laat geïnformeerd. Zoals destijds de op handen zijnde fusie met Palissade. De OR ervaart onvoldoende dialoog in de communicatie met de directeur/bestuurder. Weliswaar werd er een goede en open discussie gevoerd over de vorige strategienota. Daarna stagneerde de zaak.

Zelf draagvlak creëren onder personeel gebeurt minimaal. De OR zou kunnen nadenken over hoe ze wil omgaan met eigen initiatieven van het personeel.

## **6.2 Conclusies**

De commissie constateert, op basis van de respons van externe stakeholders, dat de door Bevo ingezette cultuurverandering nog niet is gerealiseerd. De organisatie wordt gezien als strak en formeel. Een van de belangrijkste oorzaken is het ontbreken van beleid, en de onvoldoende participatie van de betrokken medewerkers bij de beleidsontwikkeling. De commissie constateert dat de oplossing niet alleen ligt in het volgen van een cursus projectmatig werken maar in het maken van kaders door het formuleren van strategie, beleid en doelen. Daarna zou Bevo de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de medewerkers op grond van deze nieuwe visie kunnen herijken.

Medewerkers zijn nog niet op weg om de stap te zetten en eigen initiatief te nemen. De verwachtingen van de organisatie en de huidige cultuur passen hier (nog) niet bij.

## **6.3 Aanbevelingen**

Het verdient aanbeveling om de rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in de organisatie te herijken binnen de heroriëntatie op strategie, beleid en doelen.

Nodig de OR uit om zich pro-actiever op te stellen en zelf initiatieven te nemen.

Zorg voor voldoende inbreng van medewerkers bij de beleidsontwikkeling.



## 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>7</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?

---

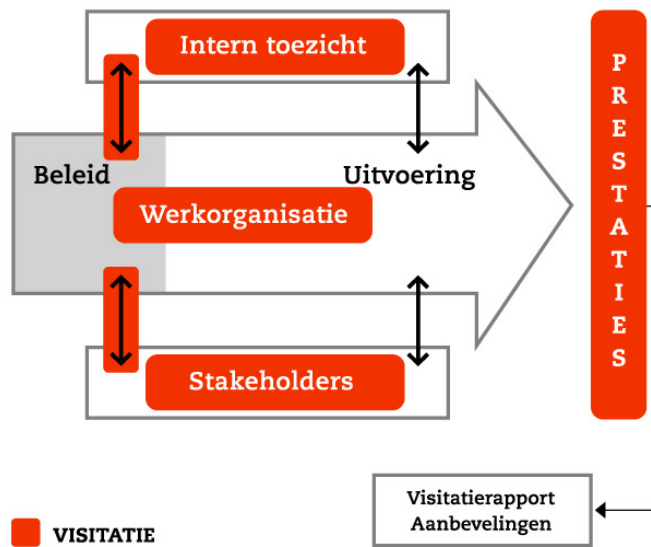
<sup>7</sup> Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn, zodanig dat deze partijen er aanspraak op kunnen maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld worden gebracht. Er zijn interne stakeholders (werknemers van de corporatie) en externe stakeholders (bijvoorbeeld huurders, gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen).

**Beleid en opgaven**

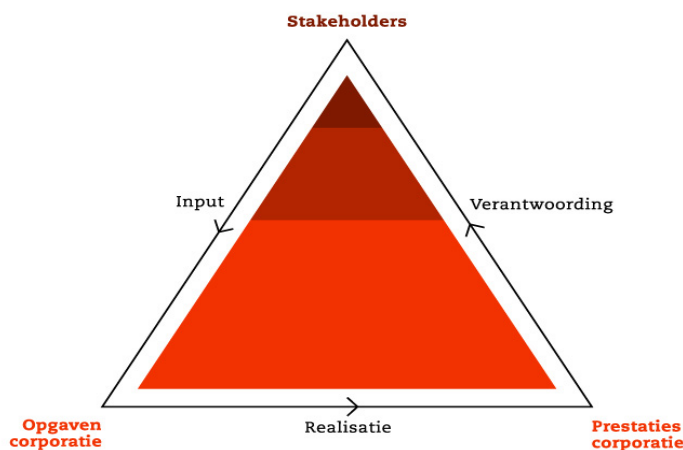
In hoeverre heeft de corporatie zicht op welke prestaties gewenst zijn en wat de opgaven zijn?

**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

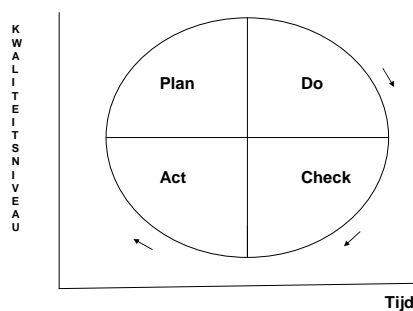


Als referentiekader voor het handelen van de corporatie gebruikt de visitatiecommissie (hierna: commissie) de AedesCode, het BBSH en andere relevante wetgeving.

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**

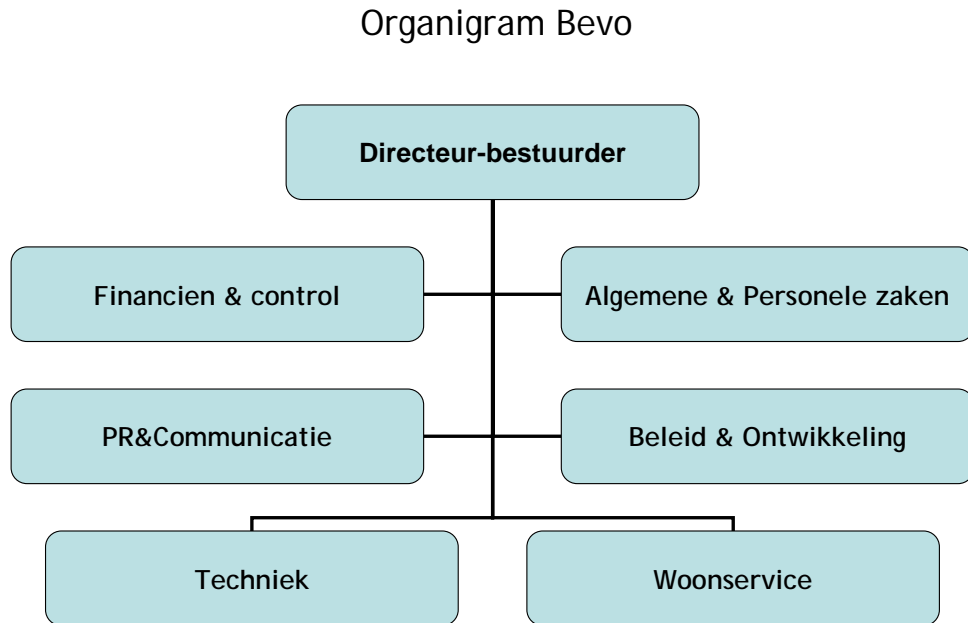
Het eindresultaat van een visitatie bestaat uit twee delen. Een openbaar visitatierapport en een vertrouwelijke visitatiebrief voor de directeur/bestuurder. In deze brief staat vertrouwelijke informatie met een persoonlijk karakter.

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
juni - december 2006	Stap 1: opstellen van de Zelfevaluatie
september 2006	oplevering Zelfevaluatie
oktober - november 2006	Stap 2: visitatiegesprekken met stakeholders (bijlage)
februari 2007	Stap 3: oplevering visitatierapport

## Bijlage 2 Organigram en Quicksan





## Quickscan

Onderwerp		Document	Datum	Status
Afspraken met huurdersorganisaties	Ja	Samenwerkingsovereenkomst HVB		vastgesteld door MT
ARBO-risicoinventarisatie	Ja	Arbobeleidsplan	1-apr-2004	vastgesteld door MT
Automatiseringsaudit	Ja	Informatiseringsbeleidsplan		
Balanced scorecard	Ja			
Communicatieplan	Nee			
Corporatievastgoed-index	Nee			
Financiële meerjarenraming	Ja	Meerjarenbegroting 2006-2015	7-feb-2006	vastgesteld door RvC
Financierings- en beleggingsstatuut	Ja	Financierings- en beleggingsstatuut	14-feb-2005	vastgesteld door RvC
Huurbeleidsplan	Ja	Huurbeleid 2000-2005		vastgesteld in MT, herijkt 11 juli 2004
ISO-primaatcertificaat	Nee			
INK-audit	Nee			
Interne prestatieafspraken met managers	Ja	Jaarplan 2005	13-dec-2004	vastgesteld door RvC
KWH-huurlabel	Ja			behaald maart 2006
Klantwaardering: systematische registratie	Ja			als onderdeel KWH-label
Ondernemingsplan	Ja	Strategienota	21-jun-2001	goedgekeurd door RvC
Opleidingsplan	Ja	Opleidingsplan/ employabilitybeleid	1-feb-2004	vastgesteld door MT
Organisatie- en functiebeschrijvingen	Ja	functiebeschrijvingen	1-jan-2004	vastgesteld door afdelingshoofden
Procesbeschrijvingen	In ontwikkeling	Sensus		deels vastgesteld

Privacy-protocol (Wet bescherming persoonsgegevens)	In ontwikkeling	procedure WBP		
Prestatieafspraken met gemeente	Ja			
Strategisch voorraadbeheerplan	In ontwikkeling	PMC-boek 2005	31-aug-2004	
SWOT-analyse	Ja	als onderdeel strategienota		vastgesteld in MT, herijkt 11 juli 2004
Verkoopbeleidsplan	Nee	Notitie aan- en verkoopbeleid	17-sep-2002	
Woningmarktonderzoek	Ja	Marktmonitor 2005	21-jun-2004	vastgesteld in MT
Prestatieafspraken met gemeente	Ja	Convenant Prestatieafspraken 2002	19-feb-2002	ondertekend door SGW, evaluatie 2003
Beleidskader wonen, zorg en welzijn	Ja	Beleidskader wonen, zorg en welzijn	1-apr-2003	
Personeelsbeleid	Ja	personeelsbeleidsplan	heden	in ontwikkeling (vorige dateert v.1999)
Sociaal jaarverslag	Ja	sociaal jaarverslag	jun-05	vastgesteld door MT

## Kengetallen

	2005	2004	2003	2002	2001
<b>Woningbezit</b>					
aantal huurwoningen	4.451	4.435	4.477	4.556	4.516
woningbezit naar huurklasse	36%-62%-2%	36%-62%-2%	38%-60%-2%	40%-56%-4%	40%-56%-4%
overige verhuureenheden	421	423	440	429	429
aantal woningen in uitvoering	0	7	0	10	44
<b>Financiële positie</b>					
eigen vermogen per woning	€ 5.951	€ 5.396	€ 5.070	€ 4.405	€ 4.130
huur per woning	€ 368	€ 360	€ 345	€ 334	€ 324
boekwaarde per woning	€ 25.193	€ 26.198	€ 25.401	€ 25.485	€ 25.379
jaarresultaat per woning	€ 572	€ 280	€ 588	€ 311	€ 685
onderhoudsuitgave per woning	€ 752	€ 964	€ 954	€ 961	€ 674
solvabiliteit	19,1%	17,6%	15,7%	13,0%	13,0%
<b>Omzetpotentie</b>					
huur als percentage van maximaal redelijk	68,5%	66,8%	68,2%	67,7%	66,3%
bedrijfswaarde als percentage van boekwaarde	120%	127%	150%	130%	135%
aantal te verkopen woningen komende vijf jaar	52	68	56	59	n.b.
gemiddelde onrendabele top bij nieuwbouw	€ 16.150	€ 0	€ 0	€ 11.344	€ 0
<b>Organisatie</b>					
Aantal voltijdsformatieplaatsen	50,8	56,7	54,8	52,3	52,5
Aantal medewerkers	57	63	61	58	57
Percentage ziekteverzuim	3,2%	4,0%	4,2%	7,2%	6,4%
Beheerkosten per woning	€ 771	€ 805	€ 872	€ 780	€ 665
Eigen technische dienst	ja	ja	ja	ja	ja
<b>Verhuur</b>					
Aantal klachten bij klachtencommissie SGW	0	0	0	0	0
Aantal huisuitzettingen	13	19	17	7	13





## Bijlage 3 Overzicht visitatiegesprekken

### Raad van commissarissen

- De heer T.B.P. van der Lans, voorzitter
- De heer D.P. van Rijswijk, vice-voorzitter
- De heer R.W. de Groot
- De heer mr. E. Groeneveld
- De heer ing. C.J. Hartman

### Directeur/bestuurder

- De heer mr. D. van Zanten

### Managementteam

- De heer P.J. van Heteren, hoofd Financiën & Control
- De heer R.J.M. Koppers, hoofd Woonservice
- De heer R.C. Rens, hoofd Techniek
- Mevrouw I.M. Vrieling, hoofd PR & Communicatie
- De heer W.B.M. Veldhuis, hoofd Beleid en Ontwikkeling

### OR

- De heer A.A. Lommers, voorzitter, medewerker financiële administratie
- De heer B. Slagmolen, vice-voorzitter, beleidsadviseur diensten
- De heer T.W. van den Heuvel, woonconsulent/medewerker technische dienst
- De heer A. van der Wacht, coördinator wijkbeheer
- De heer G. Verhoef, assistent mutatieopzichter/vaklieden

### Delegatie gemeente Gorinchem

- De heer P. IJssels, burgemeester
- De heer J.C. van Oostrum, wethouder Ruimtelijke Ordening en Stedelijke vernieuwing
- De heer J. Duijm, beleidsmedewerker RO, EO en prestatie-afspraken
- De heer R. Zaal, projectencoördinator Stedelijke vernieuwing/directeur

### Huurdersvereniging Bevo

- De heer J. Noordijk, voorzitter
- De heer G.H. Kuijpers

### Zorgaanbieders

- De heer C.M. Heiblom, directeur Rivas Zorggroep
- De heer H. Dalem, voorzitter cliëntenraden GGZ
- De heer T. Vonk, regiomanager Leger des Heils
- De heer R. van Benthem, regiohoofd serviceregio Gorinchem/Leerdam  
De Grote Rivieren

### Leefbaarheid

- Mevrouw J. Bakker, wijksecretaresse politie
- De heer T. van Wijk, wijkagent Gorinchem Oost politie
- De heer E. van Sprakelaar, afdelingshoofd wijkbeheer gemeente Gorinchem
- De heer P.L. Prevo, coördinator WVG, gemeente Gorinchem
- De heer A. van der Wacht, coördinator wijkbeheer Bevo

### Sociale Dienstverlening

- De heer J. Ottevanger, afdelingshoofd Regionale Sociale Dienst
- Mevrouw J. van den Wal-Greijdanus, ombudsvrouw en raadslid CDA
- Mevrouw C. van de Plaat, Consulent Schuldhulpverlening GKB
- Mevrouw F. el-Ayoubi, woonconsulent Bevo

### Collega-corporaties

- De heer mr. P. van Mourik, directeur/bestuurder Palissade
- De heer J. Bechger, adjunct-directeur wonen Palissade
- Mevrouw J.A.C. Tukker-Blok, directeur Woningbouwvereniging Nieuw-Lekkerland

## **Bijlage 4 Beschikbaar gestelde documenten**

- Zelfevaluatie Bevo, september 2006
- Organogram Bevo, sociaal jaarverslag 2004
- Jaarverslag en Jaarrekening 2005
- Controle jaarrekening 2005, accountantsverslag Deloitte
- Prestatieoordeel Toegelaten Instellingen Bevo, minVrom 2004
- Financiële beoordeling 2004, CFV december 2005
- Beoordeling financiële positie verslagjaar 2004, CFV oktober 2005
- Benchmark verslagjaar 2004, CFV november 2005
- Beoordeling financiële positie, verslagjaar 2005, CFV augustus 2006
- Trimesterrapportage, 1<sup>e</sup> trimester 2006
- Beoordeling trimesterrapportage, 2005 - 2006
- Openstaande acties trimesterrapportage, 2005-2006
- Prestatie-afspraken met gemeente Gorinchem, 2002 e.v.
- Strategienota Bevo Woningbeheer 2001
- Jaarplan 2006
- Wonen in Gorinchem 2005-2015, gemeentelijke Woonvisie
- Meerjarenontwikkelingsprogramma ISV Gorinchem 2005-2009
- Raamovereenkomst Gorinchemse ISV-programma, 2002
- Verantwoording ISV periode, 2000-2004
- Voortgangsrapportages ISV, 2005-2006
- Pact van Bleskensgraaf, januari 2006
- Folder Het nieuwe gezicht van Gorinchem, oktober 2006



## Reactie Bevo op het visitatierapport



Geachte mevrouw De Water,

Wij hebben de Stichting Raeflex gevraagd een visitatie uit te voeren om inzicht te verkrijgen in de mening van onze stakeholders over ons imago en de geleverde prestaties. Met waardering kijken wij terug op het door de visitatiecommissie uitgebrachte eindrapport met conclusies en aanbevelingen. De zelfevaluatie was kritisch, de uiteindelijke constatering van de commissie zowel complimenteerd als confronterend. Sommige zaken zijn voor ons heel herkenbaar, andere zaken vragen om voortzetting van de dialoog met onze stakeholders om ze precies op waarde te schatten.

De commissie concludeert dat Bevo goed presteert en dat de stakeholders veel vertrouwen hebben in de toekomstige prestaties van ons bedrijf. Tegelijkertijd beschouwen de stakeholders de organisatie als strak en formeel. Omdat wij een maatschappijgedreven organisatie willen zijn, vormen het vergroten van openheid en transparantie en het versterken van de participatie van stakeholders belangrijke doelen in de verdere ontwikkeling van de organisatie.

De afgelopen jaren is veel tijd en energie gestoken in stedelijke vernieuwing en het verbeteren van de dienstverlening. De visitatie onderstreept de noodzaak om nu ook voldoende tijd en energie vrij te maken voor bezinning, beleidsontwikkeling en het vergroten van de transparantie van de bedrijfsvoering.

Het rapport geeft concrete aanbevelingen, zoals het verdiepen van de visie op maatschappelijk ondernemen, het afstemmen van de visie en de inzet op leefbaarheid in de wijken, het leveren van extra inzet op de huisvesting van bijzondere doelgroepen en het uitwerken van het beleid rond het voorkomen van uitzettingen en de aanpak van complexe schuldproblemen.

Het visitatierapport vormt daarmee belangrijke input voor onze lokale agenda. Die agenda willen wij in de vorm van een nieuwe strategienota voor de zomer in overleg met onze stakeholders herijken. Met de voorbereidende besprekingen zijn wij inmiddels gestart.

Met vriendelijke groet,

Mr. D. van Zanten  
Directeur-bestuurder