

# Woonstichting Singelveste

## Visitatierapport

Hilversum, augustus 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

Mevrouw drs. J.J. Tj. van den Hul – Omta (voorzitter)

Mevrouw drs. A. J. Verdiesen-Wolthuis

De heer drs. H. Wesseling

De heer drs. P.J.M. Sprenger (eerste secretaris)

Mevrouw drs. F. Jonker (tweede secretaris)



## Ten geleide

Het jaar 2007 is ten aanzien van visitatie een overgangsjaar. Dat overgangsjaar heeft betrekking op twee zaken. Enerzijds de nieuwe codes die van kracht zijn geworden in de corporatiebranche en anderzijds wordt er dit jaar gewerkt aan een nieuw toetsingskader voor visitatie.

In deze visitatie is als volgt omgegaan met de vernieuwingen:

- Op 1 januari 2007 zijn de nieuwe AedesCode en de nieuwe Governancecode voor woningcorporaties vastgesteld. Voor beide codes geldt een overgangstermijn van een half jaar. Voor de visitaties die in deze overgangperiode plaatsvonden en die in het eerste kwartaal van 2007 heeft plaatsgevonden zijn primair de Aedescode 2002 en de aanbevelingen van de commissie Glasz gebruikt als toetsingskader;
- De vernieuwing van de visitatiemethodiek richt zich op het geven van een meer kwantitatief inzicht in de prestaties van woningcorporaties. De prestaties worden volgens vier invalshoeken belicht. Behalve inzicht bieden in de geleverde prestaties hecht Raeflex ook groot belang aan de borging van kwaliteit in de werkorganisatie. Hiervoor wordt de Plan-Do-Check-Act cyclus gebruikt. Deze zienswijze van Raeflex heeft de Auditraad overgenomen en zal voor alle visitaties worden toegepast.

In dit visitatierapport worden de prestaties beoordeeld volgens vier invalshoeken: prestaties naar opgave, prestaties naar eigen ambities en doelen, prestaties naar stakeholders en prestaties naar vermogen. De kwantitatieve beoordeling van de prestaties kon bij deze visitatie - die is gestart voordat de uitkomsten van de visitatie-pilots bekend waren - niet worden uitgevoerd. Het visitatierapport bevat wel de beoordeling (in woorden) van de prestaties volgens de genoemde invalshoeken. Daarnaast is de borging van de kwaliteit beoordeeld volgens de PDCA-cyclus.

*De Raeflex-visitaties voldoen hiermee aan het gestelde in de Aedescode en Governancecode voor woningcorporaties.*

Bij het visitatierapport treft u de reactie van Singelveste 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 Singelveste aan het visitatierapport te kunnen toevoegen.

Mevrouw drs. W.M.R. de Water  
Directeur Raeflex  
Augustus 2007



## Inhoud

<b>Samenvatting</b>	<b>7</b>
Aanbevelingen	9
<b>1 Introductie</b>	<b>13</b>
1.1 Lokale situatie	13
1.2 Waarom wil de corporatie visitatie?	13
<b>2 Prestaties en opgaven</b>	<b>15</b>
2.1 Bevindingen commissie	15
2.2 Conclusies	23
2.3 Aanbevelingen	25
<b>3 Intern Toezicht</b>	<b>27</b>
3.1 Bevindingen commissie	27
3.2 Conclusies	28
3.3 Aanbevelingen	29
<b>4 Stakeholders</b>	<b>31</b>
4.1 Bevindingen commissie	31
4.2 Conclusies	33
4.3 Aanbevelingen	34
<b>5 Beleid</b>	<b>35</b>
5.1 Bevindingen commissie	35
5.2 Conclusies	37
5.3 Aanbevelingen	37
<b>6 Werkorganisatie</b>	<b>39</b>
6.1 Bevindingen commissie	39
6.2 Conclusies	40
6.3 Aanbevelingen	41
<b>Bijlage 1 Wat is visitatie?</b>	<b>43</b>
1.1 Visitatie: de inhoud	43
1.2 Visitatie doorloopt de volgende stappen	45
1.3 Het verloop van de visitatie	46
<b>Bijlage 2 Organigram en Quickscan</b>	<b>47</b>
<b>Bijlage 3 Overzicht visitatiegesprekken</b>	<b>49</b>
<b>Bijlage 4 Beschikbaar gestelde documenten</b>	<b>51</b>
<b>Reactie Woonstichting Singelveste op het visitatierapport</b>	



## Samenvatting

Woonstichting Singelveste (verder Singelveste) is in 2000 ontstaan uit een fusie van de Woonstichting St. Joseph en de Algemene Woonstichting Breda.

Singelveste werkt met name in de gemeente Breda en voor een klein deel (80 woningen) in Oosterhout.

In de gemeente Breda zijn ook de corporaties WonenBreburch en Laurentius actief. Breda is een stad met circa 170.000 inwoners, met de ambitie te groeien naar circa 185.000 bewoners in 2020.

Het aantal woningen van Singelveste bedraagt circa 8.600.

### *Algemeen beeld*

Singelveste kan gezien worden als een corporatie die haar kerntaken breed oppakt, grosso modo goed uitvoert en een belangrijke speler is in het Bredase. Ze is en wil vernieuwend zijn en functioneert als initiatiefnemer op het gebied van leefbaarheid en datgene wat nodig is op het terrein van wonen en zorg.

Singelveste is een corporatie met een bedrijfsvoering die zowel in ontwikkeling als goed op orde is. Het ontbreekt echter aan werkelijke bouwproductie. De belangrijkste aanbeveling van de commissie is een grotere resultaatgerichtheid. Zowel op het gebied van planning (tijd), alsook meer aandacht voor de implementatie van de voornemens. Hiervoor is meer scherpheid nodig in de beleidsformulering.

### *Presteren naar opgaven*

Het algemene oordeel over het presteren naar opgaven komt neer op **ruim voldoende**. Met name op het gebied van het structuur geven aan leefbaarheidsactiviteiten en het creatief zoeken en benutten van nieuwe woningbouwlocaties liggen er uitdagingen voor Singelveste.

### *Presteren naar ambities en doelen*

De missie van Singelveste bestaat uit verplichte (BBSH) taken, ingevuld op een manier waarop Singelveste wil opereren (wijkgericht en persoonlijk). Het oordeel voor presteren naar eigen ambities en doelen is **ruim voldoende**. Dit wordt bereikt doordat de verplichte velden voldoende (tot goed) worden uitgevoerd, maar Singelveste onvoldoende tempo en uitvoeringskracht ontwikkelt in relatie tot haar ambities.

### *Presteren naar vermogen*

Het oordeel over presteren van Singelveste op het vlak van “presteren naar vermogen” is **ruim voldoende**. Daarbij staat het ontbreken van een plan om de bouwproductie te kunnen intensiveren een oordeel goed in de weg. Daarbij heeft de commissie ervan kennis genomen dat Singelveste op korte termijn (nog dit jaar) een keuze zal maken uit één van de (in ontwikkeling zijnde) scenario's om de resterende vrije ruimte te benutten.

### *Intern toezicht*

De raad van commissarissen voldoet aan de Governance Code en heeft goed zicht op wat er speelt binnen de organisatie, maar is weinig actief in het sturen op concretiseren en meetbaar maken van de ambities. Het toezicht is in essentie **voldoende**. Ook de raad zou meer gericht kunnen zijn op een scherper beleid van Singelveste in de zin van meer resultaatgericht werken, scherpere keuzes maken en een betere onderbouwing van het beleid naar tijd en middelen.

### *Presteren naar stakeholders*

Het oordeel over presteren naar stakeholders is **voldoende**. Singelveste is actief richting stakeholders en legt al diverse elementen vast in afspraken. Het ontbreken van de prestatie/resultaatcomponent in de afspraken voorkomt het oordeel “goed”.

Stakeholders waarderen de inzet van Singelveste. Singelveste toont een grote betrokkenheid en wil alle stakeholders betrokken houden, ook als dat het proces (te) sterk vertraagt. In het algemeen stelt Singelveste zich in de samenwerking te weinig assertief op en neemt Singelveste nog weinig verantwoordelijkheid voor het resultaat. Als voorbeeld zou Singelveste de regie kunnen nemen op bepaalde gebieden van zorg en daarbij aangeven welk resultaat zij op welke termijn wil bereiken.

### *Beleid*

De commissie concludeert dat Singelveste beleid heeft in de vorm van een Strategisch Plan, een Financieel Meerjarenplan en Jaarbegrotingen. De commissie ziet echter te weinig beoogde resultaten in uitgewerkte actieplannen vastgelegd met cijfers, middelen en tijdstippen van realisatie. De verbinding tussen beleid en uiteindelijke implementatie is nog beperkt. Hierbij neigt Singelveste er toe, bij het niet behalen van resultaat, dit te wijten aan te hoge voornemens. De commissie constateert dat beleidsvoornemens in de tijd kunnen doorschuiven zonder dat hierop kan worden ingegrepen: het ontbreekt aan feitelijke doorvertaling van resultaatgerichtheid en bijbehorende bijsturingsmechanismen. Singelveste presteert **goed** in de Do fase van de PDCA cyclus, de Plan fase dient explicieter gemaakt te worden, waarmee de Check en Act fasen beter uitgevoerd kunnen worden.

### *Werkorganisatie*

De organisatorische ontwikkelingen in de laatste 1,5 jaar kunnen als positief worden gezien. De slag van ambitie naar realisatie is in de organisatie echter nog onvoldoende gerealiseerd, dit blijkt mede uit de perceptie van hoge werkdruk. Dit wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt doordat de opgaven nog onvoldoende worden geoperationaliseerd, er lijkt een knip te zitten tussen de ambities van de directie en de operationalisering. Met het nieuwe MT is hierin een goede stap gezet, maar de organisatie is nog niet klaar.

Op het gebied van cultuur is de conclusie dat deze nog weinig zakelijk, resultaatgericht en ondernemend is. Hiermee past deze cultuur is het beeld dat in de voorgaande hoofdstukken is beschreven. Het aansturen en aanspreken is te weinig ontwikkeld: zowel horizontaal als verticaal wordt men nog onvoldoende aangesproken op ieders verantwoordelijkheid. Het organiseren van een feedbackdag is een goed initiatief.

De commissie is positief over het feit dat Singelveste de competenties tracht te vergroten door het zoeken van samenwerking; het vergroten van de competenties kan ook verbeterde prestaties met zich meebrengen. Een nadere samenwerking wordt ook (intern en extern) breed gedragen.

### **Aanbevelingen**

#### *Prestaties en opgaven*

1. Singelveste dient meer scherpte te ontwikkelen. Singelveste onderneemt veel en breed. Echter, hebben deze acties ook het gewenste effect tot gevolg? Om meer te sturen op resultaat kunnen acties SMART geformuleerd worden en dient aandacht gegeven te worden aan de uitvoering (implementatie). Singelveste geeft in haar zelfevaluatie aan dat de punten Check en Act uit de PDCA-cyclus versterking behoeven. De commissie beaamt dit.
2. In financieel opzicht lijken de investeringen in leefbaarheid beperkt. De commissie raadt aan duidelijker te maken waar de investeringsbedragen op zijn gebaseerd en hoe deze bedragen zich verhouden tot normbedragen. Vervolgens is de opgave om heldere plannen en prioriteiten op te stellen. Dit vraagt ook om een eenduidige definitie van de term leefbaarheid.
3. Wees creatief en ondernemend! Ontegenzeggelijk is er sprake van een flinke vertraging door de perikelen rondom Teteringen. De commissie heeft weliswaar een ruime mate van creativiteit aangetroffen in de organisatie, maar deze kan ondernemender gebruikt worden om woningen te realiseren. Versterking in de sfeer van de projectontwikkeling kan hier verstandig zijn.

4. Hoewel is gebleken dat Singelveste veel woningen realiseert voor starters, blijft het voorlopig moeilijk voor starters in Breda om een woning te vinden. De commissie raadt aan om starterswoningen in het beleid ook de komende jaren centraal te laten staan.

#### *Intern toezicht*

5. Ook de Raad van Commissarissen dient zich in toenemende mate te richten op het realiseren van scherpte in de organisatie.
6. De samenwerking tussen Singelveste en de gemeente is niet optimaal. De raad zou de coaching en sturing van de directie op dit punt kunnen vergroten.
7. De raad zou richting gemeente een actievere rol kunnen spelen, zonder op de stoel van de bestuurder te gaan zitten.

#### *Stakeholders*

8. De commissie beveelt aan om afspraken meetbare en afrekenbare prestatieafspraken vast te leggen. Prestatieafspraken dwingen de partijen om meetbare componenten op te nemen (om ze SMART te formuleren). Hierbij wordt het voor Singelveste beter mogelijk om te sturen op resultaten. Met name het tijdselement heeft hierbij aandacht; voorkomen dient te worden dat Singelveste vrijblijvend prestaties in de tijd kan verschuiven.
9. In dit verband raadt de commissie Singelveste aan om de eigen taak en positionering naar stakeholders te preciseren. Bijvoorbeeld ten aanzien van zorginstellingen. Als de taak en positionering preciezer is gemaakt, is het enerzijds makkelijker om het eigen handelen daaraan te toetsen. Anderzijds weten partijen wat ze kunnen verwachten. Singelveste kan zo ook –bijvoorbeeld richting gemeente- helderder zijn wat betreft “wat is wiens taak”, dan wel met recht vragen om het principe “voor wat, hoort wat” na te leven.
10. Singelveste dient zich te richten op het verbeteren van de terugkoppeling aan stakeholders. Na het opstarten van initiatieven dienen alle partijen op de hoogte te blijven van de stand van zaken.
11. Het is raadzaam om het contact met stakeholders niet alleen via directie, en in mindere mate MT, te laten lopen, maar om dit contact in de hele organisatie te laten plaatsvinden.
12. Momenteel heeft Singelveste, naar van stakeholders, een brede profilering. De commissie beveelt aan om de voor- en nadelen van dit profiel in kaart te brengen en op basis daarvan deze keuze te heroverwegen (waarbij het overigens goed mogelijk is dat dan wederom voor een breed profiel wordt gekozen, maar dan meer concreet en beter onderbouwd met betere sturingsmogelijkheden).

### *Beleid*

13. Aanbevolen wordt om in de hele organisatie het SMART denken sterker te propageren. Dit geeft de medewerkers ook handvatten bij de uitvoering van beleid. Zij kunnen immers meer gaan sturen op het behalen van doelstellingen. Wellicht kan een projectgroep de hele organisatie doorlopen en aansturen op SMART formuleringen.
14. Singelveste dient in sterkere mate te overwegen op welke gebieden zij beleid wil ontwikkelen. Naar aanleiding van overleg (en afspraken) met stakeholders kan Singelveste haar beleidsprioriteiten verscherpen. Het is hierbij zaak dat Singelveste voorkomt taken op zich te nemen die meer bij andere organisaties horen.

### *Werkorganisatie*

15. Singelveste dient duidelijker keuzes te maken en er voor te zorgen dat de uitvoering van deze keuzes ook geborgd is in de organisatie. Hiermee wordt het functioneren van medewerkers makkelijker en doelgerichter gemaakt.
16. Cultuur is moeilijk te veranderen. Desondanks raadt de commissie aan te streven naar een cultuur die meer op aanspreken en op sturing gericht is. Niet alleen leeft deze wens nadrukkelijk bij de medewerkers, maar de prestaties van Singelveste kunnen hiermee ook verbeterd worden. Dit kan verbonden worden met de aanbeveling om beleid meer SMART (concreet) te formuleren. Hierbij valt te denken aan een project waarin doelstelling is gezamenlijk te komen tot plannen waarin zowel effectiviteit als momenten van uitvoering helder zijn.
17. De commissie staat positief ten opzichte van samenwerking met ander corporaties, onder behoud van het lokale karakter van Singelveste en raadt Singelveste aan dit element in de samenwerking te blijven borgen. Daarbij dient, gezien datgene wat in Breda en omgeving ontwikkelt dient te worden, goed gezien te worden welke corporatie(s) hiervoor worden uitgenodigd.



## 1. Introductie

### 1.1 Lokale situatie

Woonstichting Singelveste (verder Singelveste) is in 2000 ontstaan uit een fusie van de Woonstichting St. Joseph en de Algemene Woonstichting Breda. Singelveste werkt met name in de gemeente Breda en voor een klein deel (80 woningen) in Oosterhout.

In de gemeente Breda zijn ook de corporaties WonenBreburg en Laurentius actief. Breda is een stad met circa 170.000 inwoners, met de ambitie te groeien naar circa 185.000 bewoners in 2020.

Het aantal woningen van Singelveste bedraagt circa 8.600. In totaal bezitten de sociale verhuurders in Breda circa 25.000<sup>1</sup> woningen. Op het gebied van woonruimteverdeling werkt Singelveste samen met deze twee sociale verhuurders. Medio maart hebben de corporaties Aramis (met name werkzaam in Roosendaal), Casade(vooral werkzaam in Waalwijk) en Singelveste een intentieovereenkomst getekend om de haalbaarheid van een niet-vrijblijvende vorm van samenwerking te onderzoeken. Bij publicatie van dit rapport waren de uitkomsten van dit onderzoek nog niet bekend.

### 1.2 Waarom wil de corporatie visitatie?

Sinds de fusie in 2000 zijn vele ontwikkelingen in gang gezet en de ontwikkelingen blijven zich ook nu in hoog tempo opvolgen. Met deze visitatie krijgt Singelveste meer inzicht in waar zij nu staat en hoe de buitenwereld tegen haar aankijkt.

In het bijzonder wil Singelveste antwoord op een aantal vragen:

- Welke prestaties levert Singelveste kijkend naar de lokale opgave en ambitie?
- Zijn de keuzes gelegitimeerd door de samenleving?
- In hoeverre is de corporatie transparant in haar beleidsvoornemens en lokale verantwoording?
- Welke opgaven vinden de stakeholders belangrijk de komende jaren?
- Hoe kan Singelveste haar prestaties –waar nodig- verbeteren?

Deze vragen zullen, volgens de huidige visitatiemethodiek, in deze rapportage beantwoord worden en daar waar relevant gekoppeld worden aan de PDCA-cyclus.

---

<sup>1</sup> Bron: CBS Statline, gegevens betreffen 2001.



## 2. Prestaties en opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Singelveste in relatie tot de opgaven die er lokaal en regionaal zijn. In dit hoofdstuk geeft de commissie een concreet oordeel over het “presteren naar opgave”, het “presteren naar vermogen” en het “presteren naar ambities”. De invalshoek “presteren naar stakeholders” komt in Hoofdstuk 4: Stakeholders aan de orde.

Om de prestaties te kunnen beoordelen hanteert de commissie onder andere normen als het tegemoet komen aan de stedelijke opgave, presteren in overeenstemming met de missie, het gebruik maken van de financiële capaciteit, doelen SMART<sup>2</sup> formuleren (en SMART verantwoording afleggen) en in voldoende mate samenwerken met andere partijen in het veld. In de bevindingen zullen de prestaties van Singelveste tegenover deze normen aan worden gehouden.

### 2.1 Bevindingen commissie

#### Opgaven

Als eerste kijken we naar de wijze waarop Singelveste op beleidsmatige wijze invulling heeft gegeven aan de opgaven. De opgaven in het werkgebied Breda zijn door Singelveste vertaald in aandachtspunten van beleid<sup>3</sup>

- Invulling geven aan de herstructureringsopgave in Breda Noordoost (groot onderhoud aan 730 woningen, uitbouwen van 150 woningen, KoopGarant voor minimaal 65 woningen, verzorgingshuis ombouwen tot zorgkruispunt en sloop en nieuwbouw van 275 woningen);<sup>4</sup>
- Bijdragen aan ontwikkeling van duurzame buurten en wijken;
- Versterking van de leefbaarheid in bestaande buurten en wijken;
- Ontwikkeling nieuwe concepten ten behoeve van wonen en zorg (GWI)<sup>5</sup>, (probleem)jongeren, dak- en/of thuislozen;
- Versterking basiskwaliteit woningvoorraad;
- Oplossen van problemen in de alledaagse woonomgeving;
- Ontwikkelen nieuwe vormen van bewonersparticipatie;
- Verbinden van mensen en/of organisaties.

---

<sup>2</sup> SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

<sup>3</sup> Op basis van Zelfevaluatie door Singelveste

<sup>4</sup> Altijd in de buurt, Strategisch Plan 2007-2010.

<sup>5</sup> Geschikt Wonen voor Iedereen. Breda is ingedeeld in 15 gebieden. Op basis van haar bezit is Singelveste in drie daarvan intensief betrokken.

Om deze opgaven te kunnen realiseren werkt Singelveste samen met gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersvereniging en andere organisaties in het veld. Daarnaast werkt Singelveste samen met andere corporaties in Futura (met name beleids- en kennisontwikkeling) en in Cofier (projectontwikkeling) verband. Deze twee samenwerkingsverbanden komen nader aan de orde in Hoofdstuk 6.

### **Prestaties naar opgaven**

Aan de hand van de prestatievelden van het BBSH worden de prestaties beschreven op het gebied van:

1. Voldoende financieel bereikbare woningen.
2. Kwaliteit van de woningen.
3. Leefbaarheid en wijkontwikkeling.
4. Wonen en zorg.
5. Betrekken van huurders bij beleid.
6. Presteren naar vermogen.

### **Voldoende financieel bereikbare woningen**

Het totale bezit van de sociale verhuurders in Breda beslaat zo een 25.000 woningen, waarvan 88% bereikbare woningen.

Van de woningen van Singelveste behoort 19% tot de goedkope klasse (tot circa € 330), 75% tot de betaalbare klasse (tot circa € 485) en 6% tot de middeldure klasse (vanaf circa € 485).

Uit de CFV cijfers blijkt dat de huurprijs van Singelveste als percentage van de maximaal redelijke huur hoger ligt dan de regionale en landelijke gemiddelden (72% bij Singelveste ten opzichte van 64% in de regio en 70% landelijk).

Eveneens blijkt uit de CFV cijfers dat het percentage huurwoningen in het goedkope segment (21%) lager ligt dan dat in de regio (29%) en landelijk (31%). Hierbij dient te worden opgemerkt dat Breda een relatief rijke gemeente is, het gemiddeld besteedbaar inkomen per persoon (€ 13.400 in 2003) ligt hoger dan het gemiddelde in Noord Brabant (€12.800) of dat in Nederland (€12.900)<sup>6</sup>. Het percentage personen met een uitkering ligt in Breda iets lager dan het landelijke gemiddelde (14,3% ten opzichte van 14,8%).<sup>7</sup>

De mutatiegraad van de woningen is relatief hoog (13% ten opzichte van 8% bij referentiecorporaties).<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Bron: CBS, Statline, gegevens over 2001

<sup>7</sup> Bron: CBS, Statline, gegevens d.d. 24 september 2004

<sup>8</sup> Bron: CFV

Dit wordt veroorzaakt doordat bewoners in de Bredase markt relatief snel doorstromen indien er een kwaliteitsverbetering te behalen is. In haar jaarverslag over 2006 schrijft Singelveste dat de gemiddelde inschrijfduur zich heeft ontwikkeld van 48 maanden in 2004, via 40 maanden in 2005 naar 47 maanden in 2006. In haar jaarverslag geeft Singelveste aan dat 40% van de inschrijvers binnen 24 maanden een woning vindt. Dit wordt waarschijnlijk veroorzaakt doordat een aanzienlijk deel van de ingeschrevenen jarenlang staat ingeschreven zonder actief te zoeken. Momenteel is Singelveste aan het nadenken over een nieuw woonruimteverdeelsysteem waarmee urgent woningzoekenden sneller geholpen kunnen worden.

De nieuwbouwproductie van bereikbare woningen is in de afgelopen jaren (2003-2006) achtergebleven bij de doelstellingen van Singelveste (480 woningen gepland, 230 gerealiseerd<sup>9</sup>). Belangrijke oorzaak hiervoor is volgens de corporatie de MER<sup>10</sup> procedure op de nieuwbouwlocatie Teteringen. De verwachting van de gemeente was dat voor dit gebied geen MER procedure nodig zou zijn, uiteindelijk bleek dit wel het geval te zijn. Het opstarten en doorlopen van deze procedure bleek een tijdrovend traject. Over deze vertraging constateert de Minister in haar oordeelsbrief over 2005 dat Singelveste helaas niet in voldoende mate heeft kunnen voorzien in alternatieve ontwikkelingslocaties. Zij roept Singelveste in haar brief op om zo snel mogelijk samen met de gemeente Breda te zoeken naar mogelijkheden om in de vraag naar woningen in Breda te voorzien.

Als we kijken naar recente nieuwbouw en in voorbereiding zijnde nieuwbouw dan ontstaat het volgende beeld<sup>11</sup>:

- Huurwoningen. In voorbereiding projecten: Waterdonken I (117 woningen, definitief ontwerp), De Lunet (59 woningen), Terminalwoningen (90 woningen) en Interbrew-locatie (50 woningen, voorlopig ontwerp).
- Zorg. Gerealiseerd in 2006 27 zorgappartementen (Om de Haenen) en 24 zorgeenheden (Kangaroestraat). In voorbereiding 30 woningen Woonzorgcentrum Teteringen.
- Koopwoningen. In voorbereiding: Waterdonken I en II (respectievelijk 20 en 80 woningen, schetsontwerp en definitief ontwerp), Interbrewlocatie (75 woningen, voorontwerp), De Lunet (90 woningen), en Hessels (75 woningen, schetsontwerp).

---

<sup>9</sup> Bron: Zelfevaluatie Singelveste

<sup>10</sup> MER: Milieu Effect Rapportage

<sup>11</sup> Bron: Jaarverslag 2006

- Studentenwoningen. Opgeleverd in 2006 project Bleekstraat (42 woningen) en in voorbereiding ABN-Amro locatie, 190 studentenwoningen en 290 starterswoningen (koop).

Een tweede thema is of er voldoende bereikbare woningen zijn voor 'koopstarters'<sup>12</sup>. Stakeholders, maar ook Singelveste zelf, geven aan dat deze woningen ontbreken. Kwantificering hiervan is ook in de conceptwoonvisie van de gemeente nog niet gebeurd.

In de planning van Singelveste zijn circa 310 woningen voor koopstarters opgenomen (locaties ABN-AMRO en De Lunet).

Singelveste heeft 25 % van haar voorraad aangewezen als 'dynamische voorraad'. Dit beleid moet nog vertaald worden naar de uitvoering.

Daarnaast verkoopt Singelveste woningen in Koopgarant vorm. In haar jaarverslag over 2006 geeft Singelveste aan dat, vanwege recent verkregen vergunningen, dit aantal in 2007 naar verwachting zal toenemen.

## **Kwaliteit**

### *Kwaliteit van de woningen*

Vanuit de huurders wordt er positief aangekeken tegen de kwaliteit van de woningen. Zij geven aan ook positief te staan ten opzichte van het voorzien van woningen van het Politiekeurmerk Veilig Wonen. De politie geeft aan dat het uniek is dat een corporatie dit keurmerk invoert voor het gehele bezit.

Het huidige onderhoud van de woningen komt overeen met de planning die Singelveste daarvoor hanteert. Singelveste heeft haar langetermijnvisie op het woningbezit (en de kwaliteit daarvan) opgenomen in een strategisch voorraadplan. Onderdeel hiervan is dat alle woningen waar mutaties plaatsvinden worden aangepast aan het niveau van basiskwaliteit. Op het gebied van senioren is het doel 30% van de woningen (3.000 woningen) geschikt te maken voor senioren. Aan dit doel is geen termijn verbonden. Eind 2006 was 20% geschikt voor senioren.

### *Kwaliteit van de dienstverlening*

Singelveste heeft het KWH-huurlabel (Kwaliteitszorg Woondiensten Huursector) in 2004 behaald. Vervolgens wordt er ieder jaar een meting verricht. De resultaten van de meting uit 2006 zijn beter dan die van het jaar ervoor. Uitzondering hierop is het punt "Corporatie bellen", de score hiervoor kwam lager uit. In het jaarverslag over 2006 is aangegeven dat op dit punt een verbetertraject wordt ingezet.

---

<sup>12</sup> Inkomen tot modaal: € 34.425 (prijspeil 2007) en hypotheek van € 155.000 bron: concept-woonvisie

Ook in de gesprekken met huurders blijkt men kritisch over de bereikbaarheid van Singelveste. Zij geven aan dat het vaak niet lukt om de aangewezen personen te spreken te krijgen.

Als zij uiteindelijk de juiste persoon te spreken krijgen verloopt het contact goed.

### **Leefbaarheid en wijkontwikkeling**

Op het gebied van leefbaarheid is er op operationeel niveau structurele samenwerking met politie, gemeente en collega-corporaties. Op strategisch niveau is er ook sprake van samenwerking indien er sprake is van herstructureringsopgaven, maar deze samenwerking is minder systematisch. Een door de gemeente Breda en/of andere partijen geïnitieerd structureel strategisch overleg is er niet. Singelveste probeert, op wijkniveau, een dergelijke vorm van structureel overleg te initiëren.

In het prestatieoordeel van de Minister over de volkshuisvestelijke prestaties in 2005 wordt waardering uitgesproken voor activiteiten die Singelveste ontplooit op het gebied van leefbaarheid. Hierbij springt het project waarbij langdurig werklozen in de wijk Noordoost aan werk worden geholpen op een positieve manier in het oog.

Singelveste is actief, bijvoorbeeld met het werkgelegenheidsproject 'Werk aan de Wijk' en het opstarten van een sociaal pension. Maar ook, zo staat in het jaarverslag over 2006, op het gebied van het tegengaan van illegale onderverhuur, het afsluiten van entrees en een project buurtbemiddeling. In de vierde kwartaalrapportage over 2006 worden ook genoemd: het realiseren van een Cruyff Court (samen met andere partijen), het treffen van anti-inbraakmaatregelen in een specifieke straat en een onderzoek naar leefbaarheid en veiligheid in één van de complexen.

Voor leefbaarheidactiviteiten is voor 2007 een budget van € 150.000,- beschikbaar. Het is niet duidelijk welke activiteiten binnen dit budget ondernomen worden, noch waarop de omvang van dit budget gebaseerd is, noch hoe het budget is te relateren aan het leefbaarheidbeleid van Singelveste. Binnen Singelveste is er behoefte aan een nadere definiëring van het begrip leefbaarheid. Uit Aedes cijfers (Branche in Beeld 2005) blijkt dat een corporatie in Nederland gemiddeld € 124,- per woning uitgeeft aan leefbaarheid. Voor Singelveste zou dat neerkomen op circa € 1 miljoen. Als de investeringen van Singelveste met deze cijfers van Aedes vergelijken worden, lijken de investeringen van Singelveste beperkt. De commissie heeft echter niet kunnen vaststellen in hoeverre de beide leefbaarheidsdefinities overeenkomen.

## **Wonen en zorg**

Wonen en zorg neemt in de visie van Singelveste een belangrijke plaats in. In de gemeente Breda is hierbij gekozen voor het concept Geschikt Wonen voor Iedereen (GWI). Breda is hierbij onderverdeeld in vijftien wijken. In elke van deze vijftien wijken moeten de voorzieningen en de woningen dusdanig zijn dat iedereen, elke leeftijd en met en zonder beperkingen, er zou kunnen wonen.

Met name in drie wijken (Breda Noordoost, Teteringen en Heksenwiel) werkt Singelveste samen (onder andere met gemeente en zorginstellingen) om dit GWI concept te kunnen realiseren.

Onder meer het grote aantal betrokken partijen, onhelderheid over de regievoering (ook de gemeente geeft in deze geen heldere lijnen aan) en het feit dat geen van de partijen iets "eist" maken dat de ontwikkeling in de drie wijken nogal traag verloopt.

Singelveste onderneemt echter ook nog andere activiteiten. Zo doet Singelveste mee aan proeftuin WMO, gericht op de implementatie van de WMO in een tweetal wijken (met als doel de netwerkorganisatie rondom WMO verder te ontwikkelen) en ondersteunt Singelveste zorginstellingen bij het realiseren van hun huisvesting.

Daarnaast heeft Singelveste de doelstelling om 30% van haar voorraad, op termijn, geschikt te maken voor senioren. Tevens kunnen huurders vanaf 2006 gebruik maken van de woon- en zorgdiensten van Goed Geregeld (bemiddeling in klussen en diensten op gebied van woning, huishouden of zorg).

Door de zorgpartijen in Breda wordt aangegeven dat Singelveste haar positie in specifieke wijken dient te verduidelijken. Zij geven aan dat Singelveste duidelijker keuzes moet maken over welke woonzorgproducten zij waar wil aanbieden zodanig dat helder wordt wie waarvoor verantwoordelijkheid draagt.

## **Betrekken van huurders bij beleid**

Singelveste kent een centrale huurdersbelangenvereniging met daaronder 42 commissies die specifiek op complexen gericht zijn.

De centrale huurdersvereniging heeft drie keer per jaar formeel overleg met de directie. Daarnaast heeft de vereniging regelmatig contact met de manager Wonen. Met name door dit laatste contact is, zo geeft de huurdersvereniging aan, de terugkoppeling naar de organisatie verbeterd. Singelveste heeft in de laatste jaren gemerkt dat de samenstelling van huurdersvertegenwoordiging steeds meer neerkwam op oudere autochtone (en veelal mannelijke) huurders. Om in contact te komen met de huurders die niet vertegenwoordigd zijn (in de reguliere organen) heeft Singelveste nieuwe vormen van participatie ontwikkeld.

Bijvoorbeeld de koffiegesprekken (waarbij iedere medewerker van Singelveste jaarlijks bij twee willekeurige huurders op de koffie gaat) en woonateliërs voor allochtone vrouwen (waarin zij hun gedachten en ideeën over wonen voor het voetlicht kunnen brengen). Deze nieuwe initiatieven worden door de huurdersvereniging positief beoordeeld.

### **Prestaties naar vermogen**

Als we kijken naar het weerstandsvermogen van Singelveste (volgens het CFV) dan is dit relatief laag, maar nog altijd boven de norm die het CFV hanteert. Singelveste voert financieel een enigszins voorzichtig beleid, dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit Singelveste een hogere solvabiliteit nastreeft dan het CFV voorschrijft (20% tegen 12%, waarbij opgemerkt dat Singelveste de risico's op een andere wijze berekent dan het CFV). Singelveste heeft relatief veel leningen uitstaan, maar deze leningenportefeuille heeft in 2006 enkele conversies gekend waardoor de rentelasten inmiddels lager uitvallen. Singelveste omschrijft haar eigen financiële positie als gezond, maar geeft aan geen ruime overmaat aan kapitaal besteedbaar te hebben.

In haar financiële meerjarenplanning kent Singelveste het begrip vrije ruimte. Deze vrije ruimte wordt gebruikt om de onrendabele toppen van maatschappelijke investeringen af te dekken. Eind 2006 bedroeg de vrije ruimte van Singelveste circa €75 miljoen. Door het invullen van diverse plannen resteert nu nog een vrije ruimte van circa €35 miljoen. Door de lagere huurstijging waartoe het nieuwe kabinet heeft besloten is echter al €10 miljoen van dit bedrag afgeboekt.

Voor invulling van deze resterende vrije ruimte ontwikkelt Singelveste verschillende scenario's met investeringen ten behoeve van maatschappij en volkshuisvesting in. Singelveste heeft nog geen keuze gemaakt over welk scenario hierbij gevolgd zal worden.

Singelveste beschikt over een portefeuilebeleid (januari 2007) waarin is aangegeven hoe de portefeuile er in 2016 dient uit te zien. Er is echter (nog) geen beleid waarin aangegeven wordt hoe deze portefeuile gerealiseerd kan worden. De exacte verwerking van het portefeuilebeleid in de financiële meerjaren prognose zal plaatsvinden in 2007. Dan zal blijken in hoeverre de, bij de meerjaren prognose gehanteerde, uitgangspunten voldoende financiële ruimte bieden voor de ambities uit het portefeuilebeleid.

## **Prestaties naar eigen ambities en doelen**

Hierbij kijken we onder andere naar de missie van Singelveste. Deze luidt: *“Singelveste neemt verantwoordelijkheid voor het wonen van mensen die om uiteenlopende redenen niet of niet goed in de eigen huisvesting kunnen voorzien. Dit doen we door hen een kwalitatief volwaardige woning in een leefbare buurt naar keuze te bieden. Singelveste is actief en betrokken en verbindt en inspireert haar omgeving met respect voor mensen en organisaties”.*

Deze missie is vertaald in een visie waarin centraal staat dat wonen voor iedereen is en dat Singelveste er in het bijzonder is voor mensen die niet zonder hulp in de juist huisvesting kunnen voorzien. Singelveste streeft ernaar dicht bij de bewoners te staan, door persoonlijk contact te leggen.

Deze missie is vervolgens uitgewerkt in een meer gedetailleerde ondernemingsvisie. In het ondernemingsplan voor 2007 is dit vervolgens geconcretiseerd in 64 acties.

Als we kijken naar deze missie dan is het bieden van een kwalitatief volwaardige woning in een leefbare buurt naar keuze te zien als een opgave die ook volgt uit de BBSH prestatievelden (en daarmee in feite verplicht zijn). Het presteren op deze gebieden is aan de orde gekomen bij het onderdeel “presteren naar opgaven”.

Dan resteert ter beoordeling het deel “actief, betrokken, verbindend en inspirerend en respectvol”. De bevinding is dat actief en betrokken terug te vinden is in de attitude van alle medewerkers die de commissie heeft gesproken (eveneens beaamd door de stakeholders, zie hoofdstuk 3). Verbindend en inspirerend vindt de commissie eveneens terug, al is het resultaat van de samenwerking, onderbouwd met cijfers, niet altijd concreet gemaakt. Daarnaast geldt dat een respectvolle benadering ook zonder meer is aangetroffen.

## 2.2 Conclusies

In deze paragraaf worden de conclusies weergegeven. Hierbij volgen we dezelfde indeling als bij de bevindingen.

### Presteren naar opgaven

#### *Voldoende financieel bereikbare woningen*

Singelveste heeft voor de huidige bevolking voldoende financieel bereikbare woningen als het aantal woningen wordt afgezet tegen het percentage inwoners van Breda, dat aangewezen is op een bereikbare huurwoning. De woningen van Singelveste bevinden zich voor een relatief groot deel in de bereikbare (en daarmee iets duurdere) klasse.

De commissie is positief over het feit dat Singelveste nadenkt over een nieuw woonruimteverdeelsysteem waarmee actief woningzoekenden sneller geholpen kunnen worden. Op basis van het feit dat er momenteel voldoende financieel bereikbare woningen zijn en dat Singelveste alternatieve bouwlocaties heeft onderzocht, en voor een deel gevonden heeft, concludeert de commissie dat Singelveste **ruim voldoende** presteert. Het enigszins ontbreken van creativiteit in het realiseren van alternatieven staat het oordeel 'goed' in de weg.

#### *Kwaliteit van de woningen*

Concluderend kan gesteld worden dat de kwaliteit van de woningen goed is en dat Singelveste op gestructureerde wijze de kwaliteit van de woningen verbetert. Op dit vlak presteert Singelveste **goed**. Wel dient opgemerkt te worden dat de commissie geen termijn heeft aangetroffen waarbinnen de doelstelling van 30% geschikte woningen voor senioren behaalt dient te worden.

#### *Leefbaarheid en wijkontwikkeling*

Op dit vlak verricht Singelveste duidelijke inspanningen, maar de inspanning zijn nog weinig gestructureerd. Singelveste heeft een budget voor leefbaarheid, maar kan niet voldoende duidelijk maken waarop dit budget is gebaseerd en hoe het wordt ingezet. Concluderend kan gesteld worden dat Singelveste **voldoende** presteert. Bij meer structuur zou het oordeel over het presteren goed kunnen zijn.

#### *Wonen en zorg*

Singelveste ontplooit op het gebied van wonen en zorg verschillende initiatieven, maar maakt te weinig tempo met deze initiatieven (nog weinig woningen zijn daadwerkelijk gerealiseerd) en maakt ze te beperkt concreet. Hierdoor wordt het moeilijk om uiteindelijk te meten of het gewenste resultaat is bereikt en te bepalen of bijsturing gewenst is.

De actieve rol op dit gebied maakt dat Singelveste **goed** presteert, maar de tempodoelstellingen dienen aangescherpt te worden.

#### *Betrekken van huurders*

Singelveste presteert op dit vlak **goed**. Het contact met huurders is gestructureerd. De commissie is daarnaast positief over de nieuwe participatie-initiatieven die worden ontwikkeld.

Het algemene oordeel over het presteren naar opgaven komt hier op **ruim voldoende**. Met name op het gebied van het structuur geven aan leefbaarheidsactiviteiten en het creatief zoeken en benutten van woningbouwlocaties liggen uitdagingen voor Singelveste.

#### *Presteren naar vermogen*

Singelveste is goed op de hoogte van haar financiële (on)mogelijkheden en handelt hiernaar. Er is in 2007 een portfoliebeleid opgesteld. De uitwerking en de toetsing aan de financiële meerjaren prognose zal plaatsvinden in 2007.

Singelveste heeft enkele scenario's voor de volkshuisvestelijke aanwending van de haar nog resterende vrije ruimte in ontwikkeling. De commissie toont hiervoor begrip aangezien deze vrije ruimte pas recent door Singelveste is bepaald. Met de voor 2007 geplande vernieuwing van portfoliebeleid en huurbeleid kan naar verwachting een keuze worden gemaakt uit de dan voorliggende scenario's.

Singelveste heeft door minder te bouwen dan geraamd haar vermogen niet maximaal kunnen inzetten.

De vraag is of Singelveste in staat is om in de nabije toekomst zowel de 'inhaalopgave' in Teteringen te realiseren als de overige nieuwbouwdoelestellingen te realiseren. Zo niet, dan zal het aanwenden van het vermogen blijven achterlopen op de mogelijkheden.

Het oordeel over presteren van Singelveste op het vlak van presteren naar vermogen is **ruim voldoende**. Het ontbreken van een plan om de bouwproductie (nog verder) te kunnen intensiveren en het nog ontbreken van een keuze om de financieel vrije ruimte te benutten staat een oordeel goed in de weg.

#### **Presteren naar eigen ambities en doelen**

De missie van Singelveste is een combinatie van verplichte (BBSH) taken aangevuld met een manier waarop Singelveste wil opereren (wijkgericht en persoonlijk). Op de verplichte velden presteert Singelveste voldoende tot goed. Op de manier van werken presteert Singelveste voldoende.

De verbindende manier van werken heeft de commissie ook kunnen aantreffen, al zijn de resultaten de samenwerking, onderbouwd met cijfers, niet altijd concreet gemaakt.

Daarnaast is een aantal projecten (bijvoorbeeld het realiseren van GWI) gestagneerd. Een meer actieve rol van Singelveste had, in de drie wijken waar Singelveste actief is, mogelijk kunnen bijdragen tot meer resultaten. Hiermee wordt het overall oordeel voor presteren naar eigen ambities en doelen **ruim voldoende**. Dit wordt veroorzaakt doordat de verplichte velden voldoende (tot goed) worden uitgevoerd, maar Singelveste onvoldoende tempo en uitvoeringskracht ontwikkelt in relatie tot haar ambities.

### 2.3 Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen en conclusies komt de commissie tot een aantal aanbevelingen voor Singelveste op het gebied van opgaven en prestaties. Eén van de specifieke vragen van Singelveste ten aanzien van de visitatie was hoe de prestaties verbeterd zouden kunnen worden. Met onderstaande aanbevelingen wordt deze vraag beantwoord.

- Singelveste dient meer scherp te ontwikkelen. Singelveste onderneemt veel en breed. Echter, hebben deze acties ook het gewenste effect tot gevolg? Om meer te sturen op resultaat kunnen acties SMART geformuleerd worden en dient aandacht gegeven te worden aan de uitvoering (implementatie). Singelveste geeft in haar zelfevaluatie aan dat de punten Check en Act uit de PDCA-cyclus versterking behoeven. De commissie beaamt dit.
- In financieel opzicht lijken de investeringen in leefbaarheid beperkt. De commissie raadt aan duidelijker te maken waar de investeringsbedragen op zijn gebaseerd en hoe deze bedragen zich verhouden tot normbedragen. Vervolgens is de opgave om heldere plannen en prioriteiten op te stellen. Dit vraagt ook om een eenduidige definitie van de term leefbaarheid.
- Wees creatief en ondernemend! Ontegenzeggelijk is er sprake van een flinke vertraging door de perikelen rondom Teteringen. De commissie heeft weliswaar een ruime mate van creativiteit aangetroffen in de organisatie, maar deze kan ondernemender gebruikt worden om woningen te realiseren. Versterking in de sfeer van de projectontwikkeling kan hier verstandig zijn.
- Hoewel is gebleken dat Singelveste veel woningen realiseert voor starters, blijft het voorlopig moeilijk voor starters in Breda om een woning te vinden. De commissie raadt aan om starterswoningen in het beleid ook de komende jaren centraal te laten staan.



### **3. Intern Toezicht**

Het dragen van verantwoordelijkheid in een organisatie impliceert ook het afleggen van verantwoording over prestaties. In dit hoofdstuk komt de verantwoording aan en door de raad van commissarissen aan de orde. De Raad dient erop toe te zien dat, uit naam van de “eigenaren” (de samenleving), de corporatie hen een te verantwoorden resultaat biedt, op een te verantwoorden wijze. Zo bezien is professioneel toezicht van grote meerwaarde voor een toegelaten instelling. Kritisch toezicht dwingt tot formulering van beleid, tot evaluatie, tot herbezinning en tot het verantwoording afleggen over de wijze en de inhoud van besturen. De normen waar de commissie de kwaliteit van het intern toezicht aan toetst zijn het in voldoende mate verantwoording afleggen, de mate van betrokkenheid vanuit de Raad bij de beleidscyclus, het door de Raad uitvoeren van een evaluatie van het eigen functioneren en dat van de bestuurders en actie naar aanleiding van toezicht. Over het “in control”zijn van de corporatie geeft de raad van commissarissen in het jaarverslag een toelichting.

#### **3.1 Bevindingen commissie**

De raad van commissarissen voldoet aan de Governancecode van Aedes. De Raad is op de hoogte van de situatie en ontwikkeling in de Bredase context. Uit het gesprek dat de commissie met de Raad heeft gevoerd is gebleken dat de Raad trots is op Singelveste en tevreden is over de informatievoorziening. De trots wordt veroorzaakt door zaken als het beleid rondom de kwaliteit van woningen en nieuwe participatie-initiatieven zoals de koffietafelronde.

De Raad overlegt jaarlijks met de OR en de huurdersvertegenwoordiging en geeft aan een actieve rol te vervullen in de beleidscyclus van Singelveste. Daarnaast voert de Raad jaarlijks een evaluatie uit van haar eigen functioneren.

Op het gebied van het presteren van de corporatie geeft de Raad aan dat het moeilijk is om, bijvoorbeeld op de gebieden leefbaarheid en wijkgericht werken, de prestaties en het effect daarvan te meten. Er zou volgens de Raad meer scherpheid mogen zijn bij het meten van ambities. Daarnaast is het lastig om acties en voornemens altijd SMART te formuleren. De Raad geeft aan aandacht te hebben voor het feit dat de prestaties op het gebied van nieuwbouw (met name Teteringen) niet gerealiseerd worden. De Raad speelt geen rol richting het vaak moeizame overleg met de gemeente Breda, ook niet (informeel) of richting raadsleden.

Zelf noemt de Raad als aandachtspunt het ontwikkelen van het geven en krijgen van feedback in de Singelveste-organisatie.

Jaarlijks maakt de Raad prestatieafspraken met de directie en voert zij een functioneringsgesprek met de directie. De afgelopen drie jaar zijn de prestatieafspraken voor het grootste deel gehaald. Deze prestatieafspraken hebben bijvoorbeeld betrekking op nieuwbouw, verkoop en herstructurering, op organisatieontwikkeling, op het nemen van initiatieven en op prestatiegerichtheid. Deze afspraken zijn in beperkte mate kwantitatief geformuleerd en de behaalde resultaten zijn van invloed op het variabele deel van de beloning.

De werkdruk in de organisatie is eveneens een punt van zorg van de Raad. De Raad heeft de indruk dat dit mede wordt veroorzaakt doordat er steeds meer competenties van Singelveste worden gevraagd die niet of beperkt in de organisatie aanwezig zijn. Een samenwerking met andere corporaties, bijvoorbeeld zoals beoogd in het lopende onderzoek naar meer samenwerking met Casade en Aramis, zou meer competenties kunnen bieden aan de drie organisaties. De werkdruk zou hiermee kunnen afnemen. Een fusie tussen de drie corporaties acht men niet zonder meer de eerste optie. Voorlopig gaat de voorkeur uit naar een nauwere samenwerking.

### **3.2 Conclusies**

De raad van commissarissen voldoet aan de GovernanceCode en heeft goed zicht op wat er speelt binnen de organisatie, maar is weinig actief in het sturen op concretiseren en meetbaar maken van de ambities. Het toezicht is in essentie voldoende. Ook de Raad zou meer gericht kunnen zijn op een scherper beleid van Singelveste in de zin van meer resultaatgericht werken, scherpere keuzes maken en een betere onderbouwing van het beleid naar tijd en middelen.

De Raad maakt bijvoorbeeld prestatieafspraken met de directie, maar deze zijn beperkt kwantitatief. Hierdoor kan beperkt bepaald worden of de gestelde doelen zijn behaald. Juist door de vele initiatieven die Singelveste ontplooit, is het van belang een kader te realiseren waarmee kan bepaald of en waardoor initiatieven ook daadwerkelijk succesvol zijn.

Resumerend is de conclusie dat de Raad nog weinig stuurt op de Check/Act fasen bij het beleid van Singelveste.

### 3.3 Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen en conclusies komt de commissie tot een aantal aanbevelingen om de kwaliteit van het intern toezicht van Singelveste verder te verbeteren.

- Ook de raad van commissarissen dient zich in toenemende mate te richten op het realiseren van scherpste in de organisatie.
- De samenwerking tussen Singelveste en de gemeente is niet optimaal. De Raad zou de coaching en sturing van de directie op dit punt kunnen vergroten.
- De raad zou richting gemeente een actievere rol kunnen spelen (het “benutten van het netwerk”) zonder op de stoel van de bestuurder te gaan zitten.



## 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 Singelveste) en externe stakeholders (o.a. huurders, gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen). In dit hoofdstuk beoordeelt de visitatiecommissie de relatie met de stakeholders (en mogelijke verbetering daarvan) op basis van de kwaliteit van de contacten, de formele afspraken met stakeholders en de mate waarin het imago dat Singelveste uitdraagt gelegitimeerd wordt door de externe stakeholders.

### 4.1 Bevindingen commissie

De commissie heeft met een breed scala aan stakeholders gesproken. Naast de huurdersorganisatie zijn dit onder meer de gemeente, zorginstellingen, welzijninstellingen, ggz, politie, ouderenorganisaties, wijkraad en kinderdagverblijven.

Ook heeft de commissie gesproken met de ondernemingsraad en het managementteam (hierna MT) als vertegenwoordiging van de interne stakeholders.

Hoofdlijn uit de gesprekken is dat Singelveste actief de mening zoekt van stakeholders (in dit verband heeft Singelveste in 2005 een stakeholderonderzoek laten uitvoeren).

#### *Samenwerking*

Het contact met de gemeente Breda verloopt moeizaam. Uit meerdere gesprekken (waaronder die met vertegenwoordigers van de gemeente) blijkt dat er geen traditie is van intensieve samenwerking, maar dat onder het vorige college de banden iets zijn aangehaald. Bij de huidige wisseling van college doen zich weer enige haperingen voor.

Singelveste ervaart de gemeente als solistisch, zo heeft de gemeente recent een concept-woonvisie uitgebracht zonder overleg met Singelveste. Inmiddels is er wel een hernieuwd concept uitgebracht, waarbij corporaties zijn uitgenodigd te reageren (Singelveste zal ook reageren).

Met een aantal stakeholders zijn concrete afspraken gemaakt: er zijn prestatieafspraken met de gemeente Breda, er is een samenwerkingsafpraak met huurdersvertegenwoordiging, met collega corporaties zijn afspraken gemaakt inzake het Woonloket, Singelveste participeert in het Hennepconvenant (met onder meer de politie), Singelveste participeert in 'Werk aan de Wijk' en in 'Geschikt Wonen voor Iedereen' en heeft tenslotte voor huurders het 'Goed Geregeld' initiatief gestart (ook met thuiszorg en ouderenwerk).

De contacten van Singelveste met haar stakeholders vinden veelal informeel plaats en worden met name onderhouden door de directie, al neemt langzamerhand de rol van het MT op dit gebied toe. Ook stakeholders geven aan met name de directie van Singelveste makkelijk te kunnen vinden. De bevologenheid van de directie zien stakeholders in mindere mate terug in de rest van de organisatie (maar hier hebben zij ook minder contact mee). In het algemeen geven stakeholders aan dat de terugkoppeling van Singelveste, over zaken die zijn opgestart, beperkt is. Zij zouden hierin graag verbetering zien.

Huurders zijn in onvoldoende mate tevreden over de communicatie van Singelveste. Ze ervaren een terughoudende houding van de woonconsulenten. Doorvragend inzake dit communicatiepunt blijkt dat dit mede wordt veroorzaakt doordat, in de ogen van de huurders, het aangedragen punt niet altijd voldoende snel wordt gerealiseerd of dat er niet voldoende terugkoppeling over dat punt plaats vindt.

De ondernemingsraad (hierna OR) is positief over het werken bij Singelveste, maar maakt zich zorgen over de hoeveelheid taken die de organisatie te verwerken krijgt. Zij zouden graag wat meer structuur zien. De OR staat positief ten opzichte van samenwerking met andere corporaties omdat hiermee de competenties vergroot kunnen worden.

### *Imago*

Het imago van Singelveste wordt gevormd door de begrippen betrouwbaar en weinig brutaal/ behoorlijk bescheiden. In dit verband wordt ook genoemd dat een corporatie zoals WSG (Geertruidenberg) op een tamelijk actieve en assertieve wijze haar werkgebied uitbreidt. Daarnaast is het imago van Singelveste breed: het is voor stakeholders (met name zorginstellingen) niet altijd duidelijk wat voor soort corporatie Singelveste wil zijn, welke doelen Singelveste wel en niet nastreeft en wat de lange termijnvisie van Singelveste is.

Resultaat hiervan is, zo geven zij aan, dat zij niet altijd weten wanneer en voor welke zaken ze bij Singelveste terecht kunnen.

### *Legitimiteit*

Op het gebied van de keuze voor de wijk blijkt dat deze door vrijwel alle stakeholders wordt gedragen: er is sprake van een gelegitimeerde keuze. Wel geven zij aan dat Singelveste in het algemeen niet sterk is in kiezen, uit het brede profiel van Singelveste blijken weinig keuzes. Zij verwachten bijvoorbeeld wat betreft GWI dat Singelveste keuzes maakt, regie oppakt en zo de versnelling mee kan sturen die alom wenselijk wordt geacht.

### *Prioriteiten van stakeholders*

Hierbij komen drie onderwerpen naar voren: het realiseren van ouderenhuisvesting (meer woningen), het realiseren van GWI punten en het oplossen van de startersproblematiek.

De beperkte productie van ouderenwoningen en de veranderingen in de zorgsector biedt een aantal zorgaanbieders de kans zelf vastgoed te ontwikkelen.

Over de GWI punten geven stakeholders aan dat de ontwikkeling ervan een slepende zaak is geworden. Ze hopen dat op dit gebied Singelveste een sterkere regievoerende rol kan gaan vervullen om de punten ook daadwerkelijk te realiseren. Wat betreft de problematiek van de starters: gezien de stijgende woningprijzen in Breda wordt hier een taak gezien voor Singelveste om ook starters een begin van de wooncarrière te bieden.

## **4.2 Conclusies**

Stakeholders waarderen de inzet van Singelveste. Singelveste toont een grote betrokkenheid en wil álle stakeholders betrokken houden, ook als dat het proces (te) sterk vertraagt. In het algemeen stelt Singelveste zich in de samenwerking weinig assertief op en neemt Singelveste nog (te) weinig verantwoordelijkheid voor het resultaat. Als voorbeeld zou Singelveste de regie kunnen nemen op bepaalde gebieden van zorg en daarbij aangeven welk resultaat zij op welke termijn wil bereiken.

Er is waardering voor projecten waarin Singelveste participeert, zoals bijvoorbeeld GWI, maar men is kritisch ten aanzien van het, op een ondernemende wijze, afronden van een dergelijk project. In haar speelveld ontbreekt het Singelveste nog aan een duidelijke profilering. Dit is nodig omdat anders het risico toeneemt dat andere partijen de taken overnemen bijvoorbeeld in relatie tot de gemeente, projectontwikkelaars en zorginstellingen.

De commissie concludeert dat het brede profiel van Singelveste een tamelijk bewuste keuze is, maar constateert tevens dat de voor- en nadelen van een brede profilering niet volledig helder worden gemaakt.

De samenwerking met stakeholders is voor een belangrijk deel vastgelegd in afspraken, maar nog beperkt in prestatieafspraken, of in afspraken die met een concreet plan van aanpak en tijdstip van realisatie onderbouwd worden. Door het ontbreken van deze prestaties (in de afspraken) kan minder goed bepaald worden of de afspraken ook gehaald zijn. Daarnaast is onvoldoende geborgd dat de afspraken ook *op tijd* gerealiseerd worden. Tenslotte concludeert de commissie dat de terugkoppeling naar stakeholders voor verbetering vatbaar is. Het oordeel over presteren naar stakeholders is **voldoende**, Singelveste is actief en legt immers al diverse elementen vast in afspraken. Het ontbreken van de prestatie/resultaatcomponent in de afspraken voorkomt het oordeel “goed”.

### 4.3 Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen en conclusies komt de commissie tot de volgende aanbevelingen:

- De commissie beveelt aan om afspraken meetbare en afrekenbare prestatieafspraken vast te leggen. Prestatieafspraken dwingen de partijen om meetbare componenten op te nemen (om ze SMART te formuleren). Hierbij wordt het voor Singelveste beter mogelijk om te sturen op resultaten. Met name het tijdselement heeft hierbij aandacht; voorkomen dient te worden dat Singelveste vrijblijvend prestaties in de tijd kan verschuiven.
- In dit verband raadt de commissie Singelveste aan om de eigen taak en positionering naar stakeholders te preciseren. Bijvoorbeeld ten aanzien van zorginstellingen. Als de taak en positionering preciezer is gemaakt, is het enerzijds makkelijker om het eigen handelen daaraan te toetsen. Anderzijds weten partijen wat ze kunnen verwachten. Singelveste kan zo ook –bijvoorbeeld richting gemeente- helderder zijn wat betreft “wat is wiens taak”, dan wel met recht vragen om het principe “voor wat, hoort wat” na te leven.
- Singelveste dient zich te richten op het verbeteren van de terugkoppeling aan stakeholders. Na het opstarten van initiatieven dienen alle partijen op de hoogte te blijven van de stand van zaken.
- Het is raadzaam om het contact met stakeholders niet alleen via directie, en in mindere mate MT, te laten lopen, maar om dit contact in de hele organisatie te laten plaatsvinden.
- Momenteel heeft Singelveste, naar stakeholders, een brede profilering. De commissie beveelt aan om de voor- en nadelen van dit profiel in kaart te brengen en op basis daarvan deze keuze te heroverwegen (waarbij het overigens goed mogelijk is dat dan wederom voor een breed profiel wordt gekozen, maar dan meer concreet en beter onderbouwd met betere sturingsmogelijkheden).

## 5. **Beleid**

Corporaties kennen geen aandeelhouders en zijn hierdoor genoodzaakt langs een andere weg invulling te geven aan een vorm van zeggenschap. In dit hoofdstuk beoordeelt de commissie hoe Singelveste de totstandkoming van haar beleid heeft georganiseerd op basis van de volgende maatstaven:

- of de interne en externe stakeholders in het relevante stadium van de beleidsvorming betrokken zijn geweest
- of Singelveste haar dialoog met stakeholders heeft vormgegeven en of zij in voldoende mate verantwoording aflegt aan haar stakeholders over het uitgevoerde beleid
- of de huidige beleidsplannen voldoende basis en onderbouwing voor prestaties in de nabije toekomst biedt.

Het toetsingskader voor de commissie wordt hierbij niet alleen gevormd door de aanwezigheid van beleidstukken, maar ook door de hardheid van deze stukken en de “garanties” voor toekomstige realisatie die door deze stukken wordt geboden.

### 5.1 **Bevindingen commissie**

#### *Beleid*

Het beleid van Singelveste komt tot uitdrukking in het Strategisch Plan 2007-2010 en het Financiële Meerjarenbeleidsplan en wordt vervolgens nader gedetailleerd in de jaarbegroting voor 2007. In het Strategisch Plan worden de volgende speerpunten benoemd:

- bevorderen dat de bewoners prettig kunnen wonen en leven in kwalitatief goede en leefbare buurten en wijken;
- realiseren en in stand houden van betaalbare woningen voor een brede doelgroep (inkomen tot modaal) in en rond Breda;
- mogelijk maken en waarborgen dat oudere mensen en mensen met een geestelijke beperking volwaardig kunnen wonen;
- ontwikkelen van woonarrangementen (incl. zorg/welzijn) voor bijzondere, kwetsbare doelgroepen zoals dak- en thuislozen en mensen met psychische problemen;
- leveren van toegevoegde waarde aan een vitale en leefbare stad door het ontwikkelen van kwaliteit in buurten en wijken, en het ontwikkelen van vastgoedwaarde.

De uitwerking van het beleid laat een beperkte vertaling zien in personele en financiële consequenties. Daarnaast is er een beperkte vertaling naar tijdsaspecten: het beleid laat weinig zien over wanneer zaken gerealiseerd zullen worden.

In haar portfoliebeleid kijkt Singelveste alleen naar de gewenste portfolio in 2016. Er wordt aangegeven dat er geen actuele gegevens zijn over vraag en aanbodoverschotten in Breda en omgeving. Dit wordt niet als noodzakelijk ervaren, “want Breda heeft de ambitie om flink te groeien“. De vraag is of daarmee in beleidsmatige zin voldoende aandacht wordt gegeven aan de actuele vraag naar kwaliteit en kwantiteit van woningen.

#### *Totstandkoming beleid*

Ten behoeve van de beleidsvorming wordt van verschillende bronnen gebruik gemaakt. Hierbij gaat het om marktonderzoeken, leefbaarheidsmonitor, benchmarks van Aedes en Aedex en kwaliteitsmetingen (zoals het KWH label).

Huurders worden geraadpleegd, door middel van koffietafelgesprekken en door middel van de huurdersorganisatie. Huurders zijn hier erg enthousiast over.

Als we kijken naar de beleidsvorming dan zijn de externe stakeholders betrokken geweest bij de beleidsvorming. Aan hen zijn conceptstukken voorgelegd met de vraag daarop commentaar te leveren.

Singelveste wil (als stakeholder) een vergelijkbare rol spelen bij het tot stand komen van het gemeentelijk beleid, met name de Woonvisie. Met de eerste versie van de Woonvisie was dat niet mogelijk, maar op de huidige consultatieversie van de visie is het voor Singelveste wel mogelijk om te reageren. Singelveste heeft ook van de mogelijkheid tot reactie gebruik gemaakt.

Bij de interne organisatie zien we dat medewerkers vooral betrokken zijn bij de uitvoering van beleid en minder bij de totstandkoming daarvan. In de fysieke positionering van medewerkers is er wel voor gekozen om beleid en uitvoering dicht bij elkaar te plaatsen om directe afstemming wel mogelijk te maken. In de Zelfevaluatie geeft Singelveste aan dat medewerkers vooral in de Plan en Do fasen betrokken zijn, maar nog te weinig in de Check en Act fasen.

#### *Verankering en transparantie*

Zoals eerder is aangegeven kunnen externe stakeholders input leveren op het beleid van Singelveste. Deze input vindt echter nog weinig gestructureerd plaats. Over het algemeen staan stakeholders achter het beleid van Singelveste (met name het “Geschikt Wonen voor Iedereen”), maar worden er in het beleid nog te weinig expliciete keuzes gemaakt.

Bij de transparantie over het beleid geven stakeholders (wederom) aan dat de transparantie eruit bestaat dat zij weten dat Singelveste op een breed vlak beleid voert. De beleidsprioriteiten zijn echter vaak nog onduidelijk. Op het gebied van lokale verantwoording treffen ze minder transparantie aan. Hierbij –zo geven zij aan- gaat het met name om de verantwoording waarom beleid is gevoerd. Zij zouden graag zien dat Singelveste hen meer betreft bij zowel beleidsvoornemens als beleidsevaluatie.

## 5.2 Conclusies

De commissie concludeert dat Singelveste beleid heeft in de vorm van een Strategisch Plan, een Financieel Meerjarenplan en Jaarbegrotingen. De commissie ziet echter te weinig beoogde resultaten in uitgewerkte actieplannen vastgelegd met cijfers, middelen en tijdstippen van realisatie. De verbinding tussen beleid en uiteindelijke implementatie is nog erg beperkt. Hierbij neigt Singelveste er toe, bij het niet behalen van resultaat, dit te wijten aan te hoge voornemens. De commissie constateert dat beleidsvoornemens in de tijd kunnen doorschuiven zonder dat hierop kan worden ingegrepen: het ontbreekt aan feitelijke doorvertaling van resultaatgerichtheid en bijbehorende bijsturingsmechanismen. Singelveste presteert goed in de Do fase van de PDCA cyclus, de Plan fase dient explicieter gemaakt te worden, waarmee de Check en Act fasen beter uitgevoerd kunnen worden.

Door het ontbreken van deze scherpheid kan het Strategisch Plan 2007-2010 en de beschreven portfolio onvoldoende duidelijk maken hoe de prestaties van Singelveste zich de komende jaren zullen gaan ontwikkelen. Uiteraard is het mogelijk dat ook zeer scherp vastgelegde beleidsvoornemens uiteindelijk niet gerealiseerd worden maar in de huidige vorm is niet altijd duidelijk aan wie dat ligt.

## 5.3 Aanbevelingen

Op basis van voorgaande komt de commissie tot een aantal aanbevelingen:

- Aanbevolen wordt om in de hele organisatie het SMART denken sterker te propageren. Dit geeft de medewerkers ook handvatten bij de uitvoering van beleid. Zij kunnen immers meer gaan sturen op het behalen van doelstellingen. Wellicht kan een projectgroep de hele organisatie doorlopen en aansturen op SMART formuleringen.
- Singelveste dient in sterkere mate te overwegen op welke gebieden zij beleid wil ontwikkelen. Naar aanleiding van overleg (en afspraken) met stakeholders kan Singelveste haar beleidsprioriteiten verscherpen. Het is hierbij zaak dat Singelveste voorkomt taken op zich te nemen die meer bij andere organisaties horen.



## 6. Werkorganisatie

Singelveste vertaalt haar beleidsdoelstellingen en -voornemens in (deels meetbare) resultaten. De commissie geeft een oordeel over de kwaliteit van de werkorganisatie in verhouding tot de behaalde resultaten, de interne verankering, uitvoering van het beleid en de effectiviteit van samenwerkingsvormen. Hierbij kijkt de commissie naar de aandacht die Singelveste besteedt aan sturing op het resultaat van de organisatiekwaliteit en -effectiviteit.

### 6.1 Bevindingen commissie

#### *Organisatie*

Singelveste bestaat uit een tweehoofdige directie (in functie sinds 1991 en 1993), met daaronder drie sectoren (Wonen, Vastgoed en Bedrijfsbeheer). De drie sectorhoofden vormen het MT. Deze MT-leden zijn vrij recent in dienst getreden bij Singelveste (de laatste 1,5 jaar). Door het nieuwe MT werkt de verbinding tussen directie en organisatie beter. Hiermee, zo blijkt uit de gesprekken, zijn plannen beter hanteerbaar gemaakt omdat het MT zich meer bezig houdt met de sturing van deze plannen. Daarnaast zijn er in de structuur teamcoördinatoren toegevoegd.

Zowel door MT als OR wordt dit als positief beschouwd (dit geldt ook voor externe stakeholders): de MT-leden hebben meer tijd voor de daadwerkelijke managementtaken en met de teamcoördinatoren is er voor de medewerkers meer structuur ontstaan.

Volgens stakeholders worden afspraken die gemaakt zijn met de directie niet altijd (voldoende) opgepikt in de organisatie. Zij geven aan dat de directie zaken meer intern zou kunnen "uitbesteden", al is hierbij wel een verbetering merkbaar.

#### *Cultuur*

De cultuur laat zien dat medewerkers een grote maatschappelijke betrokkenheid tonen, maar tamelijk leidend in de cultuur van Singelveste is een perceptie van hoge werkdruk. Medewerkers geven aan dat dit het gevolg is van niet duidelijk gestelde doelen en niet concreet uitgewerkte ambities. Er komen veel nieuwe dingen bij, het ene is nog niet af terwijl het nieuwe al gepresenteerd wordt. Daarnaast is de cultuur nog weinig gericht op het elkaar aanspreken. Medewerkers geven zelf aan dat de aansturing wel wat steviger mag en dat de leiding, bijvoorbeeld in geval van herhaaldelijk ziekteverzuim, aan medewerkers zou mogen vragen waardoor het ziekteverzuim wordt veroorzaakt. Zij geven aan dat het soms lijkt alsof zaken zonder reden niet worden gedaan. Het feit dat Singelveste op korte termijn een leerdag heeft gepland over het geven en ontvangen van feedback wordt als positief ervaren.

### *Samenwerking*

Singelveste participeert in twee samenwerkingsvormen van corporaties. Op het gebied van projectontwikkeling werkt Singelveste samen in Cofier (zes corporaties<sup>13</sup>). Op het gebied van professionalisering van de bedrijfsvoering en versterken van het maatschappelijk ondernemen werkt Singelveste samen in Futura<sup>14</sup> (eveneens zes corporaties). Futura heeft een eigen organisatie die is opgezet rond de kernthema's Productontwikkeling en Innovatie, Kwaliteitszorg, Informatisering en Automatisering, Financiën en Treasury, Personeel en Organisatie en Projectontwikkeling. Op het gebied van Projectontwikkeling werken de Futuradeelnemers samen met Cofier B.V. Cofier B.V. bestaat sinds 1996 en is opgericht om complexe vastgoedopgaven op te lossen.

Om krachten te bundelen en de competenties binnen Singelveste te versterken wordt overwogen verder samen te werken met twee corporaties (Aramis en Casade). Hoe en in welke mate deze samenwerking vormt dient te krijgen wordt momenteel onderzocht. Men hanteert hierbij de nadruk op het behoud van het lokale karakter van Singelveste en wil een eventuele fusie laten afhangen van hoe het beste versterking gecreëerd kan worden. Gebleken is dat medewerkers positief staan tegenover deze samenwerking; ook vanuit de externe stakeholders wordt verwacht dat deze samenwerking een bijdrage kan leveren aan meer en verbeterde competenties. Men verwacht dat door samenwerking de ontwikkelkracht kan toenemen. Als gekeken wordt naar de samenwerkingspartners zou het, gezien het feit dat de ontwikkelingen vooral aan de westkant plaats vinden, wellicht ook relevant zijn de corporatie in Etten-Leur (Woonstichting Etten-Leur) in de overwegingen mee te nemen.

## **6.2 Conclusies**

De organisatorische ontwikkelingen in de laatste 1,5 jaar kunnen als positief worden gezien. De slag van ambitie naar realisatie is in de organisatie echter nog onvoldoende gerealiseerd, dit blijkt mede uit de perceptie van hoge werkdruk. Dit wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt doordat de opgaven nog onvoldoende worden geoperationaliseerd, er lijkt een knip te zitten tussen de ambities van de directie en de operationalisering.

---

<sup>13</sup> Cofier: Aramis Wonen te Roosendaal, Casade Woondiensten te Waalwijk, Kaatsheuvel en Sprang-Capelle, Cires Welkom Wonen te Oosterhout, DWV Woningcorporatie te Dongen, Singelveste te Breda en WonenBreburch te Breda en Tilburg.

<sup>14</sup> Futura: Aramis Wonen te Roosendaal, Casade Woondiensten te Waalwijk, Kaatsheuvel en Sprang-Capelle, Cires Welkom Wonen te Oosterhout, Domein te Eindhoven, Singelveste te Breda en WonenBreburch te Breda en Tilburg.

Met het nieuwe MT is hierin een goede stap gezet, maar de organisatie is nog niet klaar.

In de organisatie volgen nieuwe ontwikkelingen elkaar te snel op. Hierdoor zijn deze nieuwe ontwikkelingen onvoldoende geborgd in de organisatie. Overigens, zo blijkt uit de Zelfevaluatie, is Singelveste zich ook bewust van dit gebrek aan borging.

Op het gebied van cultuur is de conclusie dat deze nog te weinig zakelijk, resultaatgericht en ondernemend is. Hiermee past deze cultuur is het beeld dat in de voorgaande hoofdstukken is beschreven. Het aansturen en aanspreken is een belangrijk ontwikkelpunt: zowel horizontaal als verticaal wordt men weinig aangesproken op ieders verantwoordelijkheid. Het organiseren van een feedbackdag is een goed initiatief. De directie van Singelveste zit al lange tijd op haar plek. Dit kan een risico zijn voor de vernieuwingsimpuls. De commissie hecht er waarde aan te vermelden dat zij dit risico niet heeft aangetroffen. De commissie is positief over het feit dat Singelveste de competenties tracht te vergroten door het zoeken van samenwerking; het vergroten van de competenties kan ook verbeterde prestaties met zich meebrengen. Een nadere samenwerking wordt ook (intern en extern) breed gedragen.

### **6.3 Aanbevelingen**

De voorgaande bevindingen en conclusies leiden tot een aantal aanbevelingen.

- Singelveste dient duidelijker keuzes te maken en er voor te zorgen dat de uitvoering van deze keuzes ook geborgd is in de organisatie. Hiermee wordt het functioneren van medewerkers makkelijker en doelgerichter gemaakt.
- Cultuur is moeilijk te veranderen. Desondanks raadt de commissie aan te streven naar een cultuur die meer op aanspreken en op sturing gericht is. Niet alleen leeft deze wens nadrukkelijk bij de medewerkers, maar de prestaties van Singelveste kunnen hiermee ook verbeterd worden. Dit kan verbonden worden met de aanbeveling om beleid meer SMART (concreet) te formuleren. Hierbij valt te denken aan een project waarin doelstelling is gezamenlijk te komen tot plannen waarin zowel effectiviteit als momenten van uitvoering helder zijn.
- De commissie staat positief ten opzichte van samenwerking met ander corporaties, onder behoud van het lokale karakter van Singelveste en raadt Singelveste aan dit element in de samenwerking te blijven borgen. Daarbij dient, gezien datgene wat in Breda en omgeving ontwikkelt dient te worden, goed bezien te worden welke corporatie(s) daarvoor worden uitgenodigd.



## 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>15</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?

---

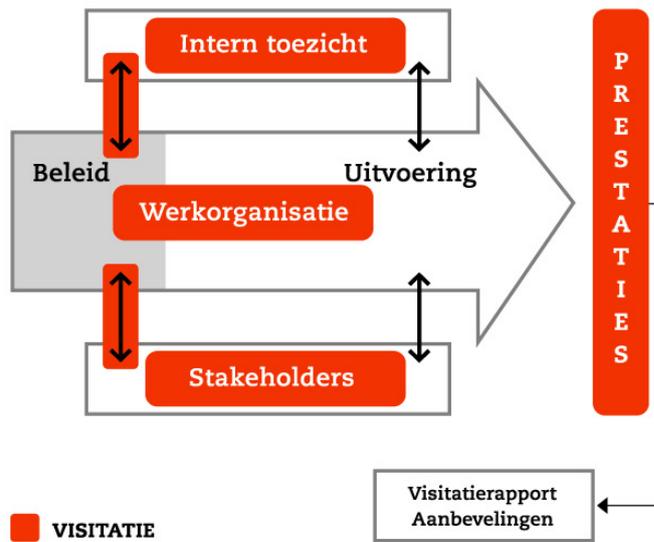
<sup>15</sup> Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn, zodanig dat deze partijen er aanspraak op kunnen maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld worden gebracht. Er zijn interne stakeholders (werknemers van de corporatie) en externe stakeholders (bijvoorbeeld huurders, gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen).

### Beleid en opgaven

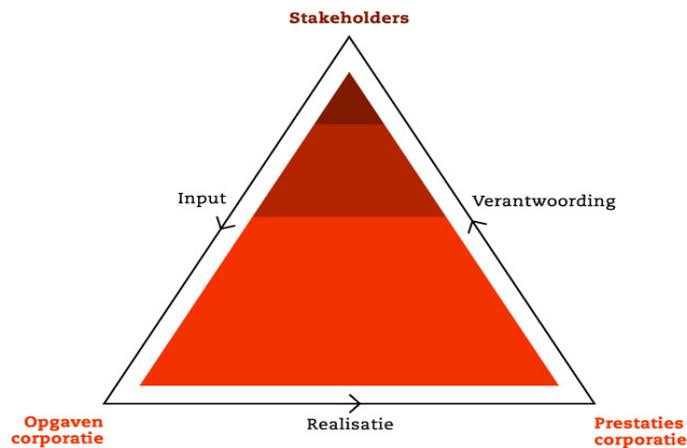
In hoeverre heeft de corporatie zicht op welke prestaties gewenst zijn en wat de opgaven zijn?

### 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



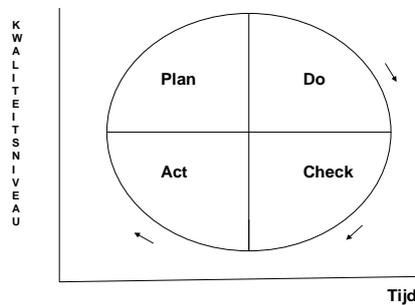
Figuur 2. Relatie Stakeholders en prestaties corporaties

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**

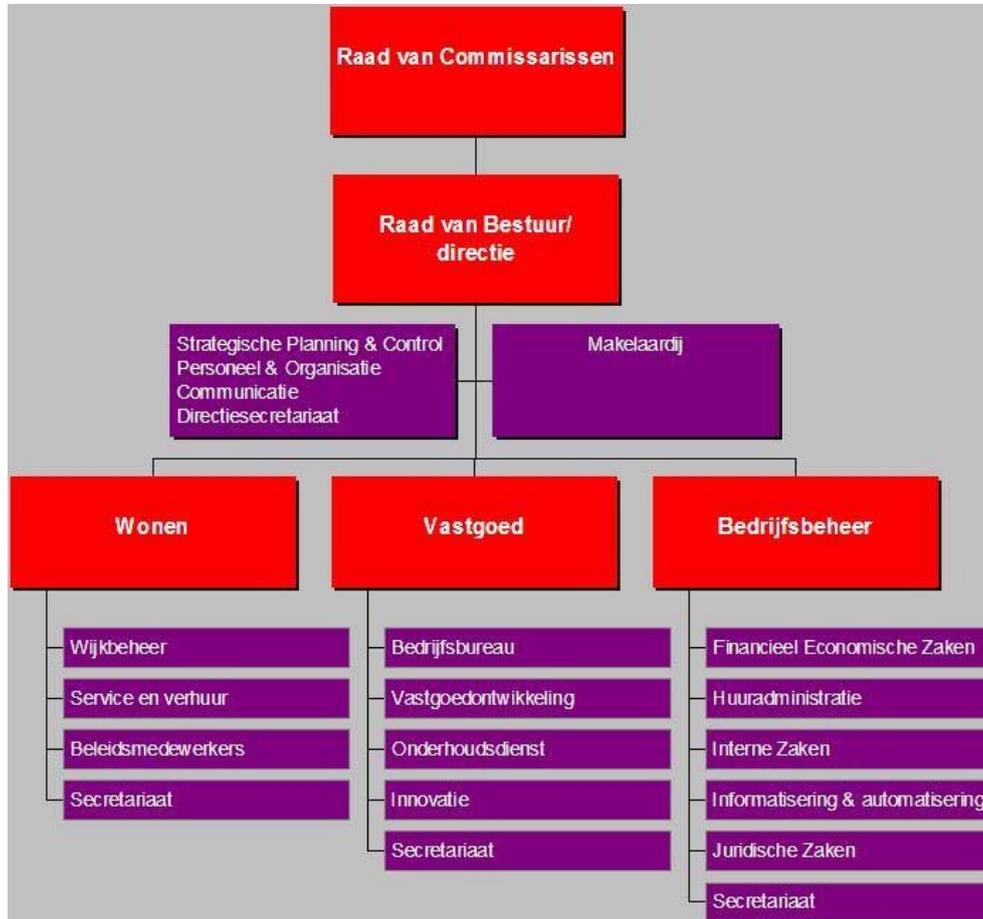
Het eindresultaat van een visitatie bestaat uit twee delen. Een openbaar visitatierapport en een vertrouwelijke visitatiebrief voor de directeur/bestuurder. In deze brief staat vertrouwelijke informatie met een persoonlijk karakter.

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
Februari - april	Stap 1: opstellen van de Zelfevaluatie
April	oplevering Zelfevaluatie
Mei	Stap 2: visitatiegesprekken met stakeholders (bijlage)
Juli	Stap 3: oplevering visitatierapport

## Bijlage 2 Organigram en Quicksan



	<b>Ja</b>	<b>Nee</b>	<b>In ontwikkeling</b>
Afspraken huurdersorganisatie	X		
ARBO-risico-inventarisatie	X		
Automatiseringsaudit laten uitvoeren	X		
Balanced score card		X	
Communicatieplan	X		
Corporatievastgoedindex	X		
Financiële meerjarenraming	X		
Financierings- en beleggingsstatuut	X		
Huurbeleidsplan			X
ISO-Primaatcertificaat		X	
INK-Audit laten uitvoeren		X	
Interne prestatieafspraken met managers	X		
KWH Huurlabel	X		
Klantwaardering, systematische registratie	X		
Ondernemingsplan	X		
Opleidingsplan			X
Organisatie- en functiebeschrijvingen	X		
Procesbeschrijvingen	X		
Privacyprotocol	X		
Prestatieafspraken met gemeenten	X		
Strategisch voorraadbeheer	X		X
SWOT Analyse			X
Verkoopbeleidsplan	X		
Woningmarktonderzoek	X		

## Bijlage 3 Overzicht visitatiegesprekken

Naam	Organisatie	Groep visitatie/cq functie
Mevrouw A.P.M. Vermunt-Bastiaansen De heer H.H. Reininga	Singelveste Singelveste	Raad van Bestuur Raad van Bestuur
De heer G.P. Groot Mevrouw J.A.M. Vanderheyden	Singelveste Singelveste	Ondernemingsraad Ondernemingsraad
De heer ir. A.G.M. Olsthoorn De heer drs. A.J. Douwes De heer A.C.M. Simons	Singelveste Singelveste Singelveste	Raad van Commissarissen, voorzitter Raad van Commissarissen Raad van Commissarissen
De heer G.J.M. Houben Mevrouw J. Derks De heer E.M. Schrevelius	Singelveste Singelveste Singelveste	Manager Wonen Manager Bedrijfsbeheer Manager Vastgoed
De heer A.L.E. Arbouw Mevrouw W.J.M. Vossenaar-Blokdijk	Raadscm. Bouwen en Wonen Raadscm. Bouwen en Wonen	Politiek /VVD Politiek /Breda 97
De heer drs. J.W.C. Beckers De heer A. Rietveld Mevrouw M. Bastiaans Mevrouw C.M.P.M. Jansen	Stichting Ouderenwerk Breda Instituut Maatschappelijk Welzijn MEE West-Brabant (gehandicapten) St. Maatschap. Opvang Breda e.o.	Welzijn Welzijn Maatschappelijke opvang Maatschappelijke opvang
De heer J.C.M. Graven De heer J. Spruit De heer P.H. Smittenaar	Amarant (gehandicaptenzorg) St. Woonzorgcentra Zuiderhout St. Elisabeth	Zorg Zorg Zorg
De heer A.H.J. van den Hurk	Gemeente Breda	Directeur Stadsontwikkeling
De heer H.A.W. van Gaal Mevrouw J.W.T. Ceelie De heer B.A. Rogmans, voorzitter Bisonstraat Mevrouw B. Schaerlaeckens, voorzitter Carré	CHS (Centrale Huurderver. S'veste) CHS HBV HBV	Huurdersvertegenwoordiging Huurdersvertegenwoordiging Huurdersvertegenwoordiging Huurdersvertegenwoordiging
De heer ing. P.G.H. Soons De heer A.C.J.M. van der Heijden De heer P. van Heteren	Vesteda Vastgoedonderneming Korteweg Bouw, aannemer Heja Projectontwikkeling	Projectontwikkelaar Projectontwikkelaar Projectontwikkelaar

<b>Naam</b>	<b>Organisatie</b>	<b>Groep visitatie/cq functie</b>
De heer P.P.J.M. Martens, districtschef	Politie	Veiligheid/leefbaarheid
De heer F. Ewals, veiligheidscoörd.	Gemeente Breda	Veiligheid/leefbaarheid
De heer F. van Opstal, wijkagent	Politie	Veiligheid/leefbaarheid
De heer C.G.M.F. Schoenmakers	Gemeente Breda	Wethouder Volkshuisvesting, sport en volksgezondheid
De heer H. Snier	Gemeente Breda	Wethouder Financiën, Onderwijs en wijkontwikkeling
De heer T. Streppel	Wonen Breburg (Breda/Tilburg)	Corporatie
Mevrouw A.J. van de Ven-de Jong	Aramis Roosendaal	Corporatie
De heer K.M.A. van Dongen	WEL (Etten-Leur)	Corporatie
De heer J.J. Westra	Cires	Corporatie
De heer A.A. van Vliet	Gemeente Breda	Directieraad
De heer G. Ruygers	Vertizontaal	Coördinator

## Bijlage 4 Beschikbaar gestelde documenten

- Zelfevaluatie Singelveste, 2007
- Altijd in de buurt, Strategisch Plan, 2006
- Jaarverslag 2004
- Jaarverslag 2005
- Jaarverslag 2006
- Jaarrekening 2005
- Jaarrekening 2006
- Rapportage vierde kwartaal 2006
- Ondernemingsplan en begroting 2006
- Financieel meerjaren beleidsplan Singelveste 2006-2015
- Ondernemingsplan en begroting 2007
- MT Stuk, Gewenste samenstelling woningportefeuille in 2016
- CFV, Individuele Beoordeling 2004
- Jaarplan beheer 2007
- Singelwijzer, voorjaar 2007
- CFV, Corporatie in perspectief 2005
- Geschikt Wonen voor Iedereen, inspanningen en resultaten GWI beleid 2002 – 2006 en nieuwe opgave, 2006
- Geeren- Zuid Breda, integraal wijkontwikkelingsplan
- Geeren- Zuid, sprongen vooruit, 2007
- Memo, samenvattend commentaar op de concept woonvisie, 2007
- Bedrijfsplan samissie, werk aan de wijk, 2006
- Herstructurering Breda Noordoost, werkplan 2006-2009
- Financieel verslag 2006, Cofier Bouwontwikkeling BV
- MT-Stuk, Beleidskader leefbaarheid, 2006
- Hoe tevreden zijn HBV's? Concept.
- Kwaliteit van dienstverlening, resultaten meting KWH-huurlabel 2006
- Concept woonvisie Breda 2007-2010
- Alliantie voor Wonen in Breda, 2004
- Stakeholdersonderzoek Singelveste, 2005
- Prestatieafspraken 2006, RvC/RvB
- Prestatieafspraken Raad van Bestuur 2007
- Accountantsverslag Woonstichting Singelveste, 2005
- Samenwerkingsovereenkomst Proeftuin WMO, 2005
- Overeenkomst herstructurering Breda Noordoost, 2004
- Publicatiestukken 2005, Singelveste Holding B.V.
- Concept Publicatiestukken 2006, Singelveste Holding B.V.
- Publicatiestukken 2005, Singelveste Projecten B.V. Breda
- Concept Publicatiestukken 2006, Singelveste Projecten B.V.
- Publicatiestukken 2005, Singelveste Project I B.V.

- Concept Publicatiestukken 2006, Singelveste Project I B.V.
- Publicatiestukken 2005, Singelveste Project II B.V
- Concept Publicatiestukken 2006, Singelveste Project II B.V.
- Ontwikkelingsvisie Breda 2020, 2005
- Prestatieoordeel 2005, Ministerie van VROM, 2006
- Accountantsverklaring 2006

## Reactie Woonstichting Singelveste op het visitatierapport



Wij hebben Raeflex gevraagd Singelveste te visiteren met als centrale vraag hoe onze stakeholders onze prestaties waarderen én hoe we deze prestaties kunnen verbeteren. Wij waarderen het heldere en constructieve antwoord dat de visitatiecommissie daarop in haar rapport heeft gegeven. Hoewel wij over de nodige zelfkennis beschikken, zien wij het visitatierapport als een spiegel die ons door een onpartijdige en deskundige commissie is voorgehouden en waarmee wij als lerende organisatie zeker ons voordeel kunnen doen.

Wij waarderen de prettige en zorgvuldige wijze waarop de commissie onder voorzitterschap van mevrouw drs. J.J.Tj. van den Hul-Omta haar opdracht heeft uitgevoerd.

Graag maken wij van de gelegenheid gebruik om te reageren op het visitatierapport. Deze reactie spitst zich toe op de conclusies en aanbevelingen van de commissie én de voorgenomen (vervolg-)acties van Singelveste.

Voordat we dat doen willen we kort iets zeggen over het visitatieproces zelf. Hoewel de vraag gesteld kan worden of een zelfevaluatie onderdeel van een visitatietraject dient uit te maken, hebben wij de zelfevaluatie als een zinvolle en constructieve start van ons visitatietraject ervaren. Wel vinden we dat de Handreiking Zelfevaluatie door de min of meer uniforme vraagstelling het risico in zich heeft dat vanuit een te beperkte scope naar de prestaties wordt gekeken. Ook geeft deze wijze van vraagstelling aanleiding tot herhaling. Dit laatste geldt zowel voor het Zelfevaluatierapport alsook voor het Visitatierapport. In het eindgesprek met de visitatiecommissie hebben we dit kort besproken en is door de secretaris van de commissie aangegeven dat een nieuwe Handreiking Zelfevaluatie in voorbereiding is.

In haar eindrapport heeft de visitatiecommissie een groot aantal conclusies getrokken en aanbevelingen geformuleerd. Het is ondoenlijk om op al deze conclusies en aanbevelingen te reageren. Wij zullen ons dan ook tot de belangrijkste beperken.

### **Versterking resultaatgerichtheid organisatie**

De “rode draad” in de conclusies en aanbevelingen is helder. Singelveste is een actieve, maatschappelijk betrokken en als zodanig ook gewaardeerde corporatie die haar kerntaken breed oppakt en grosso modo goed uitvoert. Singelveste wordt gezien als een belangrijke speler in het Bredase die als initiatiefnemer fungeert op het gebied van leefbaarheid én wonen en zorg.

Wel geldt dat Singelveste nog onvoldoende scherp respectievelijk resultaatgericht opereert. Hoewel daartoe een aantal aanzetten is en wordt gegeven, dient Singelveste meer scherp te brengen in de formulering, vertaling en implementatie van haar beleid. Door het SMART denken en werken beter in de organisatie te implementeren en borgen, kan de resultaatgerichtheid worden versterkt. Ook de samenwerking met stakeholders kan aan kracht winnen als Singelveste haar positie in deze steviger neerzet en duidelijkere keuzes maakt.

Wij onderschrijven deze “rode draad” zondermeer. Ook in onze Zelfevaluatie hebben we geconstateerd dat we aan resultaatgerichtheid en slagvaardigheid dienen te winnen, willen we onze ambities waarmaken. Dit betekent dat we daartoe reeds een aantal acties hebben ingezet. Acties die aansluiten op een aantal aanbevelingen van de commissie als bijvoorbeeld het SMART-er formuleren van (beleids-)doelstellingen en activiteiten én het beter borgen van de uitvoering daarvan in de organisatie. De komende periode geven we hoge prioriteit aan het versterken van deze resultaatgerichtheid van onze organisatie.

Wel zijn en blijven we ons ervan bewust dat deze aanpak niet mag leiden tot een te vergaande vorm van bureaucrativering. Zo kan en mag het specifiek en meetbaar maken van prestaties geen doel op zich worden. Het mag niet ten koste gaan van de ruimte voor ondernemerschap in buurten en wijken, de creativiteit in het bedenken van maatwerkoplossingen en de inspiratie in het samenwerken met derden. Het hebben van concrete, meetbare plannen is een belangrijke maar geen voldoende voorwaarde voor succes.

### **Relatie met stakeholders**

In haar rapport adviseert de visitatiecommissie de eigen taak en positionering naar stake-holders te preciseren. Ook als Singelveste bewust kiest voor een brede taakopvatting is het belangrijk helder naar stakeholders te communiceren wat zij van Singelveste kunnen en mogen verwachten.

Wij onderschrijven deze aanbeveling en zullen de komende tijd via deze lijn de relaties met onze stakeholders versterken. Op strategisch niveau zullen we de komende tijd duidelijke keuzes maken met welke stakeholders we vooral willen samenwerken en wat dan de concrete inzet van die samenwerking is. Deze samenwerking beperkt zich zeker niet tot het directie- en managementniveau. Onze belangrijkste ambitie is te weten het versterken van de leefbaarheid in buurten en wijken vraagt om nauwe samenwerking met onze partners op tactisch en operationeel niveau. Juist op deze niveaus is reeds een aantal concrete samenwerkingsinitiatieven ontwikkeld. Met name in buurten en wijken wordt actief met meerdere partijen samengewerkt. Wij vermoeden dat, aangezien de commissie vooral met directie-/managementvertegenwoordigers heeft gesproken, deze concrete initiatieven in de gesprekken onderbelicht zijn gebleven.

### **Relatie met gemeente**

We onderschrijven dat de samenwerking met de gemeente Breda vaak moeizaam verloopt en dat er geen sprake is van intensieve samenwerking. Dit geldt niet exclusief voor Singelveste maar naar onze mening ook voor de samenwerking van de gemeente Breda met andere relevante partijen. Singelveste betreurt dit ten eerste omdat de gemeente Breda een van haar belangrijke, zo niet haar belangrijkste stakeholder is.

Hoewel we begrijpen dat samenwerking, gelet op de complexiteit van de gemeentelijke organisatie en alle veranderingen die daarin plaatsvinden, niet eenvoudig is, willen we de komende tijd zeker in deze samenwerking investeren.

Overigens zijn wij het met onze Raad van Commissarissen eens dat dit bij uitstek de taak en de verantwoordelijkheid is van bestuur en werkorganisatie van Singelveste. Juist vanuit een toezichthoudende positie ("betrokken distantie") kan en wil de Raad van Commissarissen geen actieve relatie met de gemeente Breda onderhouden.

### **Relatie met huurders(-organisaties)**

Wij zijn blij met de conclusie van de commissie dat het contact met onze huurders goed respectievelijk gestructureerd is. Dit is het resultaat van de inspanningen die we leveren om de participatie van onze bewoners nieuwe impulsen te geven. Om de meerwaarde die deze contacten opleveren goed te kunnen benutten, bouwen we onze inspanningen in deze de komende periode verder uit.

Een belangrijk aandachtspunt hierbij vormt, zoals ook de commissie constateert, dat we blijven investeren in de bereikbaarheid van onze corporatie.

### **Leefbaarheid**

De commissie vergelijkt de leefbaarheiduitgaven van Singelveste met de op Aedescijfers gebaseerde uitgaven in de branche. Deze vergelijking is echter niet één op één te maken. Het in het rapport genoemde budget (€ 150.000) is een activiteitenbudget. Het merendeel van onze inspanningen gericht op versterking van de leefbaarheid wordt geleverd door de wijze waarop onze medewerkers opereren in buurten en wijken. Zo hebben we bijvoorbeeld de afgelopen jaren de functie van huismeester doorontwikkeld naar buurtmeester en is de focus verlegd van technisch naar sociaal beheer. Ook zetten we in herstructurerings-gebieden sociale begeleidingscapaciteit in en leveren we een substantiële bijdrage aan Werk aan de Wijk. Deze en andere, ook in het rapport genoemde inspanningen illustreren dat onze inzet op leefbaarheidvraagstukken niet aan bovengenoemd budget kunnen worden afgemeten.

### **Tot slot**

Met de presentatie van dit visitatierapport is ons visitatietraject afgesloten. Een traject waarop wij met waardering terugzien. Als lerende organisatie nemen we de aanbevelingen van de commissie uitermate serieus. Deze visitatie staat dan ook niet op zichzelf maar maakt onderdeel uit van en levert input voor het bredere organisatieontwikkeltraject dat we begin dit jaar hebben ingezet.

Naast de inzet om onze prestaties te verbeteren heeft deze visitatie als doel om onze transparantie naar buiten toe te versterken. Dit betekent dan ook dat we de conclusies en aanbevelingen van de commissie met onze belangrijkste stakeholders zullen delen. Hiertoe wordt momenteel een dit najaar te houden interactieve bijeenkomst voorbereid.

We sluiten deze reactie af door de visitatiecommissie maar zeker ook onze stakeholders te danken voor de open en constructieve wijze waarop zij met elkaar hebben gesproken. Het levert waardevolle informatie op die ons helpt bij het voortdurend verbeteren van onze prestaties.

Met vriendelijke groet,

Mede namens de Raad van Commissarissen,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Reininga', written in a cursive style.

De heer H.H. Reininga

A handwritten signature in black ink, appearing to be a stylized 'AVB', written in a cursive style.

Mw. A.P.M. Vermunt - Bastiaansen