

Woningstichting Den Helder

Visitatierapport

Hilversum, 10 april 2007

Colofon

Raeflex stichting visitatie woningcorporaties

Olympia 1^E

1213 NS Hilversum

e-mail: w.dewater@raeflex.nl

www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

Mevrouw drs. A. Ch. van Es (voorzitter)

De heer dr. J. Koelewijn

De heer ir. L. Kroon

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

Ten geleide

Op 1 januari 2007 zijn de nieuwe AedesCode en de nieuwe Governance Code voor woningcorporaties vastgesteld. Voor beide codes geldt een overgangstermijn van een half jaar. Voor deze visitatie die voornamelijk in 2006 heeft plaatsgevonden zijn de toen geldende codes (AedesCode 2002 en de aanbevelingen van de commissie-Glasz) gebruikt.

Bij dit visitatierapport treft u de reactie van Woningstichting Den Helder 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 Woningstichting Den Helder aan het visitatierapport te kunnen toevoegen.

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

Inhoud

Samenvatting	7
1. Introductie	13
1.1 Vooraf	13
1.2 Lokale situatie	13
1.3 Waarom wil de corporatie visitatie?	14
2. Prestaties en opgaven	15
2.1 Bevindingen commissie	15
2.2 Conclusies	26
2.3 Aanbevelingen	27
3. Intern Toezicht	29
3.1 Bevindingen commissie	29
3.2 Conclusies	31
3.3 Aanbevelingen	31
4. Stakeholders	33
4.1 Bevindingen commissie	33
4.2 Conclusies	41
4.3 Aanbevelingen	41
5. Beleid	43
5.1 Bevindingen commissie	43
5.2 Conclusies	46
5.3 Aanbevelingen	47
6. Werkorganisatie	49
6.1 Bevindingen commissie	49
6.2 Conclusies	52
6.3 Aanbevelingen	52

Bijlage 1	Wat is visitatie?	53
1.1	Visitatie: de inhoud	53
1.2	Visitatie doorloopt de volgende stappen	55
1.3	Het verloop van de visitatie	56
Bijlage 2	Organigram en Quicksan	57
Bijlage 3	Overzicht visitatiegesprekken	63
Bijlage 4	Beschikbaar gestelde documenten	67
	Reactie Woningstichting Den Helder op het visitatierapport	

Samenvatting

Vooraf

De visitatiecommissie heeft ter voorbereiding op de visitatiegesprekken een groot aantal documenten van de corporatie bestudeerd. Op grond van de hieruit verkregen informatie en op basis van de gevoerde gesprekken is de commissie gekomen tot haar oordeel over de prestaties van Woningstichting Den Helder. Dat oordeel is beschreven in dit visitatierapport. De relatie met de gemeente is als een rode draad door deze visitatie heengelopen. Bijna alle stakeholders van Woningstichting Den Helder benoemden die als cruciaal voor het realiseren van de gewenste ambities in Den Helder. De commissie kon er naar haar oordeel niet om heen om hiervan een beschrijving op te nemen in het rapport. Deze beschrijving komt, net als andere onderdelen, volledig voor de verantwoordelijkheid van de visitatiecommissie. Het is een momentopname waarbij de commissie niet uitsluit dat er nog oud zeer ter sprake is gekomen terwijl de relaties tussen de betrokken partijen in werkelijkheid al anders kunnen zijn.

Woningstichting Den Helder (hierna: WSDH) is een toegelaten instelling in de Kop van Noord-Holland en werkt in twee gemeenten, de gemeente Den Helder en de gemeente Zijpe (146 woningen). De corporatie bezit 10.070 sociale huurwoningen. Er is nog een corporatie in Den Helder actief, de Algemene Woningbouwvereniging Nieuwediep (AWN). AWN verhuurt ongeveer 900 woningen in Den Helder en Julianadorp. De twee corporaties werken samen in de Stichting Helderse Woningcorporaties (SHW).

Opgaven

De lokale opgaven van Den Helder zijn groot. Er is behoefte aan nieuwe woningen, zowel huur als koop. Voor senioren zijn er niet voldoende toegankelijke woningen, er zal een aantal levensloopbestendige woningen moeten worden gebouwd. Het overgrote deel van de sociale huurwoningenvoorraad is gebouwd tussen 1946 en 1968 ten behoeve van de werknemers van de grootste werkgever in Den Helder, de Marine. Dat heeft geleid tot een beeld van eentonige wijken met veel eengezinswoningen. Voor een deel van deze voorraad is een herstructureringsopgave vastgesteld. Daarnaast krimpt de bevolking sneller dan verwacht en daalt de werkgelegenheid door bezuinigingen van defensie en doordat weinig nieuwe bedrijven zich in de stad vestigen. Kortom de urgentie om de kwaliteit van de woningvoorraad te verhogen en de stad aantrekkelijk te houden voor haar inwoners is hoog.

Prestaties

WSDH slaagt erin voldoende bereikbare huurwoningen beschikbaar te hebben voor de doelgroep. In de afgelopen jaren heeft WSDH een inspanning verricht om door middel van woningverbeteringen de kwaliteit van het bezit te verhogen. De corporatie heeft BV's opgericht om ook commerciële diensten aan te bieden aan huurders en niet-huurders. De corporatie heeft geen KWH-huurlabel maar meet de kwaliteit van haar dienstverlening door middel van enquêtes. In de herstructurering heeft WSDH tot nu toe de regie gevoerd. Er is een beeldbepalend project in de wijk Nieuw Den Helder uitgevoerd, er zijn grondaankopen gedaan in Julianadorp en panden in de binnenstad gekocht.

Ook op het gebied van welzijn en bij het leefbaar houden van de wijken ligt er een grote opgave. WSDH is hierin een belangrijke speler die vergaande initiatieven neemt, ondersteund door het Ministerie van VROM.

Stakeholders waarderen deze initiatieven. Het vacuüm op volkshuisvestelijk gebied dat door het zwak lokaal bestuur is ontstaan, heeft WSDH gevuld. Ook op het terrein van de zorg neemt WSDH initiatieven voor projecten die goed worden uitgevoerd.

De financiële positie van WSDH is gezond, waarmee de corporatie haar continuïteit heeft gewaarborgd.

Intern toezicht

De raad van commissarissen (RvC) wil een kritisch klankbord zijn voor het bestuur. De raad heeft veel waardering voor de prestaties van WSDH maar maakt zich zorgen over het imago en over de werklust van WSDH. De aanbevelingen van de commissie-Glasz zijn door de raad in 2004 geïmplementeerd. De raad past bijna alle aanbevelingen toe. Behalve de openbaarmaking van de individuele honorering van de toezichthouders. En de raad legt niet uit waarom de RvC afwijkt van de voorgestelde maximale zittingsduur van twee termijnen van vier jaar.

Stakeholders

WSDH is een belangrijke speler in wonen, zorg en welzijn in Den Helder. Een sterke speler in een zwak veld heeft automatisch overwicht en komt niet altijd coöperatief over; sommige stakeholders noemen WSDH zelfs arrogant. Los van de grote waardering die de commissie, net als de stakeholders heeft, voor de vele goede dingen die WSDH doet en heeft gedaan, heeft de commissie de indruk gekregen dat in Den Helder de corporatie op ongelijkwaardige basis samenwerkt met haar stakeholders. Een sterke speler heeft een sterke tegenspeler nodig om het evenwicht te bewaren.

Dat evenwicht ontbreekt in Den Helder, mede door problemen in het openbaar bestuur. Deze situatie heeft jaren bestaan. Er zijn al heel wat inspanningen verricht door de gemeente, de provincie, rijksoverheid en door WSDH om deze situatie te verbeteren. De gemeente en WSDH streven beiden naar toetsbare prestatie-afspraken. Dat is tot op heden niet gelukt. De relatie met de gemeente wordt overheerst door een wederzijds wantrouwen. De commissie constateert dat gemeente én WSDH juist het tegenovergestelde willen. Beiden willen een zakelijke verhouding gebaseerd op onderling vertrouwen. In de afgelopen maanden is er wel een verbetering op gang gekomen. Over tal van onderwerpen verschillen echter de meningen. De commissie geeft WSDH dan ook in overweging om, bij voorkeur samen met het gemeentebestuur, te zoeken naar structurele oplossingen die het wederzijdse wantrouwen kunnen veranderen in vertrouwen. Hierbij valt te denken aan vormen van conflictbemiddeling.

Strategisch beleid

WSDH maakt naar de mening van de commissie in haar strategische beleidsvisie kunstmatig onderscheid tussen beheren van woningen, herstructurering en leefbaarheid.

De commissie vraagt zich af of dit de beste taakopvatting is. Er worden ongelijke verhoudingen gecreëerd tussen taken die allemaal tot de zogenaamde kernactiviteiten horen. Het huidige beleid wordt als gevolg van deze werkwijze te veel financieel gestuurd omdat de herstructurering wat betreft financiering afhankelijk is gemaakt van verkopen. WSDH heeft de commissie niet duidelijk kunnen maken waarom men onderscheid maakt tussen huurexploitatie enerzijds en het verkopen als een aparte geldstroom ten behoeve van de herstructurering anderzijds.

Werkorganisatie

De corporatie heeft sinds 1998 een Holdingstructuur met enerzijds de woningstichting Den Helder (WSDH) waarin een aantal groepen en de Stichting Schilderwerken Volkshuisvesting (SSVHV) zijn ondergebracht en anderzijds Wonen Den Helder BV waarin alle BV's en aanverwante bedrijven zijn ondergebracht (zie bijlage 2 organogram organisatie). De commissie is van oordeel dat WSDH de organisatiestructuur met al die BV's behoorlijk complex heeft gemaakt en vraagt zich af of deze structuur in de toekomst moet blijven bestaan.

Conclusies

WSDH levert goede prestaties. Woningen zijn bereikbaar voor de lage inkomensgroep, de corporatie verbetert de kwaliteit van haar woningen maximaal. WSDH investeert fors in de stedelijke vernieuwing van de stad, de huurders en de Stichting Huurdersbelang (SHB) zijn tevreden over de kwaliteit van de dienstverlening en de SHB wordt door WSDH betrokken bij het beleid en beheer. Op het terrein van de leefbaarheid heeft WSDH veel goede dingen gedaan en op het terrein van wonen en zorg zijn er veel dingen in ontwikkeling. De corporatie is financieel gezond.

WSDH zou haar prestaties nog kunnen verbeteren door haar strategische beleid te baseren op een integraal vastgoedbeheerplan met als uitgangspunt: wat is er nodig in de wijken tegen welke prijs. WSDH zou door het waarderen van haar bezit op actuele waarde (de commissie bedoelt hiermee de marktwaarde) openhartiger kunnen zijn over de financiële middelen die de corporatie heeft. Op basis van beleid én middelen zou kunnen worden bepaald wat wel en niet wordt ondernomen. Daarbij kan verdergaande samenwerking worden gezocht met stakeholders. Dat laatste zal gegeven de complexe, politieke situatie in Den Helder niet gemakkelijk zijn, maar het is volgens de commissie wel het proberen waard.

Aanbevelingen

Alle aanbevelingen van het rapport zijn hieronder weergegeven.

Prestaties

1. Ontwikkel beleid leefbaarheid

WSDH zou haar beleid op het terrein van leefbaarheid meer moeten ontwikkelen en communiceren met haar omgeving en de medewerkers. Hierdoor wordt zowel voor de omgeving, de stakeholders en voor de medewerkers inzichtelijk wat het beleidskader is waarmee WSDH werkt.

2. Lever instellingen maatwerk

Betrek de (zorg-) instellingen vroegtijdig, zo mogelijk al in het stadium van de planvorming, bij de projecten. Zorg er daarnaast voor dat ze gedurende de processen voortdurend op de hoogte worden gehouden van de ontwikkelingen. Stel u dienstbaar op, dat wil zeggen: luister naar de klant en lever maatwerk.

Intern toezicht

3. Relatie met de buitenwereld

De commissie beveelt de RvC aan zich niet helemaal te identificeren met de organisatie in de moeizame relatie met de gemeente. Afstand nemen en een andere gedragstijl kiezen verdient de voorkeur.

4. Termijnen gewoon toepassen

Pas de in de aanbevelingen van de commissie-Glasz genoemde termijnen voor het rooster van aftreden toe of leg uit waarom de RvC van deze aanbeveling afwijkt.

Stakeholders

5. Werken aan vertrouwen

Het verdient aanbeveling om in het kader van het afronden van de prestatie-afspraken, zonodig met behulp van een mediator, te werken aan het herstel van het noodzakelijke, onderlinge vertrouwen.

Strategisch beleid

6. Creëer strategische samenwerking

Ontwikkel een duidelijk kader. Maak het kader helder: baken doelstellingen, prioriteiten en eigen grenzen af. Geef aan wat er nodig is, wat de rol is van de partners en wat de rol is van de corporatie en maak daarover afspraken.

7. Wees transparant over investeringscapaciteit

Kies ervoor om vanuit de volkshuisvestelijke opgaven een strategisch vastgoedbeleid te ontwikkelen voor de totale woningvoorraad. Zeker bij een kwetsbare lokale woningmarkt verdient het aanbeveling om daarbij eigentijdse portfolio-instrumenten te gebruiken.

8. Risicomanagement

Het volume aan projectontwikkeling vraagt om het invoeren van adequaat risicomanagement.

Werkorganisatie

9. Heroverweeg organisatiestructuur

Neem de organisatiestructuur met groepen en BV's in heroverweging waarbij het vergroten van de transparantie voor de buitenwereld leidraad zijn kan. Zorg er in ieder geval voor dat de beoogde doelen en resultaten zijn meegenomen in de reguliere plan-do-check-act cyclus van WSDH.

10. Afwegen belang Dozy

Maak opnieuw een afweging waarom WSDH een belang zou moeten hebben in aannemer Dozy.

1. Introductie

1.1 Vooraf

De visitatiecommissie heeft ter voorbereiding op de visitatiegesprekken een groot aantal documenten van de corporatie bestudeerd. Op grond van de hieruit verkregen informatie en op basis van de gevoerde gesprekken is de commissie gekomen tot haar oordeel over de prestaties van WSDH. Dat oordeel is beschreven in dit visitatierapport. De relatie met de gemeente is als een rode draad door deze visitatie heengelopen. Bijna alle stakeholders van WSDH benoemden die als cruciaal voor het realiseren van de gewenste ambities in Den Helder. De commissie kon er naar haar oordeel niet om heen om hiervan een beschrijving op te nemen in het rapport. Deze beschrijving komt, net als andere onderdelen, volledig voor de verantwoordelijkheid van de visitatiecommissie. Het is een momentopname waarbij de commissie niet uitsluit dat er nog oud zeer ter sprake is gekomen terwijl de relaties tussen de betrokken partijen in werkelijkheid al anders kunnen zijn.

1.2 Lokale situatie

Woningstichting Den Helder (WSDH) is een toegelaten instelling in de Kop van Noord-Holland die werkt in twee gemeenten, de gemeente Den Helder en de gemeente Zijpe (146 woningen). Er is nog een corporatie in Den Helder actief, de Algemene Woningbouwvereniging Nieuwediep (AWN). AWN verhuurt ongeveer 900 woningen in Den Helder en Julianadorp. De twee corporaties werken samen in de Stichting Helderse Woningcorporaties (SHW).

De corporatie bezit 10.070 huurwoningen, dat is 40 procent van de woningvoorraad in de gemeente Den Helder. Driekwart van het woningbezit bestaat uit eengezinswoningen. De rest bestaat uit naoorlogse portieketagewoningen en hoogbouwappartementen; een groot aantal hiervan is opgenomen in de plannen voor herstructurering.

Den Helder heeft een regionale functie en is de enige stad in Nederland die op een landtong is gelegen die aan drie kanten aan zee grenst. De gemeente Den Helder telt ongeveer 58.000 inwoners. Het inkomensniveau is laag. Inwoners met hogere inkomens trekken weg naar andere gemeenten, zoals Schagen of Alkmaar.

Voor de werkgelegenheid is Den Helder in grote mate afhankelijk van de overheid (de marine). De diversiteit van de bevolking is groot, in de loop der jaren hebben zich hier bevolkingsgroepen uit alle werelddelen gevestigd.

Het aantal inwoners neemt af. Dat komt onder andere door de afnemende werkgelegenheid. Defensie-activiteiten zijn gekrompen en de groei van vervangende werkgelegenheid bleef uit. Er is vooral gebrek aan werkgelegenheid voor hoger opgeleiden. Er zijn bovendien weinig opleidingsmogelijkheden. Jongeren vertrekken voor een opleiding en keren niet terug omdat er te weinig banen voor hen zijn.

In regionaal verband werken vijf corporaties, waaronder WSDH, in de Kop van Noord-Holland onder meer samen met de provincie in het Parelproject.¹ In dit project streven de corporaties ernaar om de bouw van 5.000 nieuwe woningen te versnellen.

1.3 Waarom wil de corporatie visitatie?

Visitatie beschouwt WSDH als een manier om verantwoording af te leggen aan de Helderse samenleving over de inzet van haar middelen en de daarmee bereikte resultaten. De corporatie zoekt eveneens naar mogelijkheden om haar imago te verbeteren en het draagvlak voor haar beleid te vergroten. Daarnaast hoopt WSDH dat de visitatie bijdraagt aan het verbeteren van de relaties met haar belanghouders.

WSDH zou graag de onderstaande vragen beantwoord zien:

1. Zijn de keuzen van Woningstichting Den Helder gelegitimeerd door de Helderse samenleving?
2. Hoe is verbetering aan te brengen in de stroeve relatie met de gemeente?
3. Hoe zien de overige stakeholders de relatie met Woningstichting Den Helder?
4. Welke opgaven vinden de stakeholders belangrijk in de komende jaren?
5. Welke verwachtingen hebben de stakeholders van de recent gezamenlijk opgestelde strategische beleidsvisie van Woningstichting Den Helder?

¹ Het Parel-overleg bestaat uit de Noord-Hollandse corporaties: WSDH, Zaanse Volkshuisvesting (ZVH) in Zaandam, Wooncompagnie in Hoorn, Woonwaard Noord-Kennemerland in Alkmaar, IntermarisHoeksteen in Hoorn en de provincie Noord-Holland.

2. Prestaties en opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Woningstichting Den Helder (WSDH) in relatie tot de opgaven die er lokaal en regionaal zijn. De visitatiecommissie heeft gekeken naar wat er is gepresteerd in verhouding tot de missie, de beleidsdoelstellingen en de financiële middelen die zijn ingezet. De mening van WSDH over haar prestaties en het maatschappelijke rendement ervan wordt vergeleken met de waardering van de stakeholders. De commissie beoordeelt of WSDH genoeg doet binnen de prestatievelden van het BBSH² en de AedesCode en of deze prestaties op de behoeften van de lokale samenleving zijn afgestemd.

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

1. zorgdragen voor voldoende financieel bereikbare woningen;
2. kwaliteit van het woningbezit en kwaliteit van de dienstverlening;
3. bevorderen van leefbaarheid en wijkontwikkeling;
4. huisvesten van de doelgroep en in het bijzonder gericht op wonen en zorg;
5. betrekken van bewoners (-organisaties) bij beleid en beheer;
6. zorgdragen voor de continuïteit van de organisatie door financieel beleid.

2.1 Bevindingen commissie

2.1.1 *De lokale en regionale opgaven*

Op stedelijk niveau zijn er een aantal problemen als: de eenzijdige samenstelling van de woningvoorraad, de verouderde naoorlogse wijken en de verloedering van de binnenstad. De economische ontwikkeling is matig. Door de van oudsher nauwe banden tussen de marine en de Nederlandse Antillen en vooral door het spreidingsbeleid van de overheid in de zeventiger en tachtiger jaren, woont in Den Helder een vrij grote Antilliaanse gemeenschap.

² Raeflex kiest voor het BBSH, de AedesCode en de aanbevelingen van de commissie GLASZ als referentiekader voor de visitatie. Dit zijn normen met een wettelijke basis (BBSH), of codes die door de leden van AEDES zijn onderschreven. Zie ook www.raeflex.nl.

Deze gemeenschap leidde een rustig bestaan totdat eind jaren tachtig kansarme Antilliaanse jongeren naar Nederland kwamen die voor een deel in de Falgabuurtt terecht kwamen. Er ligt volgens WSDH een opgave voor de gemeente om deze groep te integreren in de Helderse samenleving.

Er is een ontwikkelingsprogramma stedelijke vernieuwing (ondermeer de reeds gesloopte 500 etagewoningen) dat is gericht op woningverbetering en welzijnsvoorzieningen. In dit programma is een aantal concrete projecten in verschillende fasen van uitvoering. De twee grootste plannen zijn de revitalisering van het centrum van de stad: het project Stadshart en de herstructurering van de wijk Nieuw Den Helder, waarvan het plan Duinpark een eerste fase is.

Een belangrijke doelstelling van de gemeente is het voorkomen van verdere teruggang van de omvang van de bevolking door middel van het versterken van de aantrekkelijkheid en de leefbaarheid zodat mensen met hogere inkomens blijven of juist komen.

De provincie Noord-Holland gaat bij de taakstelling voor nieuwe woningen voor de regio Den Helder - Schagen uit van migratiesaldo 0. Ook stelt de provincie dat er een goede afstemming moet komen tussen de vraag van jongeren, ouderen en jonge gezinnen en de vraag naar hogere kwaliteit.

De missie van WSDH is het realiseren van goede huisvesting. Verder streeft de corporatie naar een ombuiging van het imago van de stad, zodanig dat Den Helder weer een aantrekkelijke vestigingsplaats wordt voor huishoudens en voor werkgelegenheid scheppende bedrijven.

De ambities voor Den Helder zijn³:

1. voldoende woningen bouwen om huidig bevolkingsaantal op peil te houden;
2. ontbrekende kwaliteit toevoegen in het woningaanbod;
3. verbeteren van de fysieke kwaliteit van de stedelijke vernieuwingsgebieden;
4. versterken van de sociale kwaliteit in alle wijken van Den Helder;
5. ondersteuning van zwakkeren (voorkomen van achterstanden).

³ Dit zijn de ambities voor Den Helder zoals ze in verschillende nota's zijn vastgelegd. Bron: concept prestatie-afspraken, 4^e concept, juli 2006.

De ambities van Woningstichting Den Helder zijn:

1. voldoende nieuwe maar betaalbare levensloopbestendige woningen toevoegen;
2. de verdeling van woningen afstemmen op de inkomensongelijkheid;
3. contacten met zorg- en maatschappelijke instellingen uitbouwen;
4. herstructurering in de wijk Nieuw Den Helder afronden;
5. een bijdrage leveren aan het revitaliseren van de binnenstad van Den Helder, structuurplan Stadshart.

2.1.2 Zorgdragen voor voldoende financieel bereikbare woningen

Er zijn 10.070 huurwoningen, dat is ruim voldoende. De huren ervan zijn relatief laag. Wegens de krimpende bevolking en conform de richtlijnen vanuit Den Haag, werd in 2000 gesteld dat de kernvoorraad betaalbare huurwoningen moest afnemen tot 4.500, onder andere door verkoop van woningen⁴. Het aantal huurwoningen daalde in 5 jaar tijd slechts tot 10.070 door verkopen en sloop⁵. De geplande daling van het aantal huurwoningen is dus niet gerealiseerd, omdat veranderde inzichten bij WSDH hebben geleid tot een nieuw uitgangspunt: de stichting wil de noodzakelijke omvang van de betaalbare kernvoorraad handhaven op 7.000 woningen in 2010.

Verreweg het grootste deel van de woningvoorraad valt in de categorieën goedkoop en betaalbaar (zie bijlage 2) en is dus bereikbaar voor de primaire doelgroep (inkomens tot 33.000 euro).

Er is echter een wachtlijst voor de woningen, omdat er een tekort is aan seniorenwoningen en woningen voor jongeren. Jongeren kwamen in de knel. In 2003 heeft WSDH daarom het toewijzingsbeleid gewijzigd. Sindsdien komen er bij de toewijzing meer jongeren aan bod. WSDH wil in de komende jaren meer woningen voor senioren realiseren. De plannen zijn hiervoor al gemaakt en tot op heden deels gerealiseerd, bijvoorbeeld Golfstroom (185), Kokon (59) en Parkzicht (44).

De afgelopen twee jaar lag het huurverhogingspercentage van WSDH onder het wettelijk toegestane percentage. De corporatie voert een huurbeleid dat in de Helderse situatie evenwichtig lijkt te zijn. De doelgroep wordt volgens de gepresenteerde verhuurcijfers bij voorrang gehuisvest.

⁴ Bron: Nota Wonen gemeente Den Helder (2001).

⁵ In de periode 2001-2005 zijn er door WSDH 530 woningen verkocht.

2.1.3 *Kwaliteit van het woningbezit en kwaliteit van de dienstverlening*

Kwaliteit van het woningbezit

De onderhoudstoestand van de woningen is goed, beter dan gemiddeld. Stakeholders zeggen dat WSDH goed op zijn huizen past en het onderhoud ervan uitstekend in de knuisten heeft.

De kosten van het klachtenonderhoud zijn gelijk aan die van de referentiecorporaties (benchmark CFV). Bij het mutatieonderhoud evenals bij het planmatig onderhoud zijn de kosten 100 procent hoger dan van de referenties⁶.

Voor mutatieonderhoud kan dat wijzen op veel achterstallig onderhoud. De andere mogelijkheid is dat de woningen zeer goed worden opgeleverd aan huurders. Bij planmatig onderhoud (en wellicht ook bij mutatieonderhoud) worden ook verbeteringen uitgevoerd van een orde van grootte die de meeste corporaties activeren⁷.

De post woningverbetering staat op nihil. Als aangenomen wordt dat het niveau van planmatig onderhoud normaal gesproken niet zou behoeven af te wijken van het niveau van de referenties, dan komt het verschil ongeveer overeen met de investeringen in woningverbeteringen die de referentiecorporaties realiseren.

Stakeholders noemen de kwaliteit van de woningen heel goed. De kwaliteit van de woningen liet in het verleden te wensen over, dit hangt samen met de ontwikkeling van de stad. In Den Helder is er na de Tweede Wereldoorlog in vergelijking met andere steden veel gebouwd. Ten behoeve van het personeel van de grootste werkgever van de stad, de Koninklijke Marine, zijn veel dezelfde huurwoningen gebouwd. De kwaliteit van deze woningen voldeed niet meer aan de huidige kwaliteitseisen. In een periode van vijf jaar heeft WSDH de actie Woonkwaliteit 2000 uitgevoerd. Aan alle huurders is de keuze geboden om in hun huurwoning verbeteringen te laten aanbrengen. Hiermee is 90 procent van de woningvoorraad op het gewenste uitrustingsniveau gebracht. Het ging om een investering van 90 miljoen gulden.

⁶ Gemiddelde jaarlijkse uitgaven aan planmatig onderhoud: ruim 16 miljoen euro. De gemiddelde jaarlijkse mutatiekosten, incl. reparatieverzoeken: 3,2 miljoen euro.

⁷ Activeren is het verhogen van de boekwaarde van een woning met de kosten van de woningverbetering.

Bij planontwikkeling worden de kwaliteitseisen van duurzaam bouwen nageleefd. WSDH voert ook een actief beleid om monumentale panden in haar bezit, die beeldbepalend zijn voor de stad, te behouden.

WSDH doet er alles aan om diversiteit te creëren. Er zijn grote stedelijke vernieuwingsambities. Deze zijn echter nog maar ten dele gerealiseerd.

In Julianadorp-Oost heeft WSDH in 2002 grond verworven. Deze grond grenst aan woningen van de corporatie. Drie jaar later zijn gemeente en corporatie het eens geworden over een bestemming voor de grond. Het contract hiervoor is eind 2006 getekend.

In de Korvetstraat/IJsselmeerstraat is in 2006 de bouw gestart van twee brede scholen, een sportzaal en een kinderdagverblijf in combinatie met woningbouw, ter vervanging van verouderde schoolgebouwen. Het overleg hierover met de gemeente is in 2004 gestart.

Herstructurering

In totaal zijn tot en met 2010 plannen gemaakt voor 1.243 woningen. Hiervan zijn 712 woningen in de herstructureringsgebieden (de wijken Nieuw Den Helder en de wijk Stadshart) gepland. Van 76 van deze 712 geplande woningen is de bouw inmiddels gestart. In totaal zullen 610 woningen worden gesloopt en vervangen door nieuwbouw.

In de afgelopen vijf jaar is een aantal projecten gerealiseerd, zoals:

- 168 koopappartementen in samenwerking met een lokale projectontwikkelaar in de Poort van Den Helder.
- 23 terrasvilla's in de Brinkostraat.
- 80 woningen in Duinpark in de wijk Nieuw Den Helder.
 1. 32 koopwoningen van fase 1, daarvan zijn in 2006 de laatste woningen verkocht.
 2. 47 woningen van fase 3 zijn versneld in ontwikkeling genomen en eind 2005 opgeleverd en inmiddels verkocht. In 2005 is overeenstemming bereikt met Vitalis over de overname van verouderde seniorenwoningen in gebied Duinpark fase 2. De realisatie van een winkelcentrum, met voorzieningen als een bibliotheek, is vertraagd. De brede school is inmiddels afgehaakt.
 3. Op dit moment wordt een aantal portiekflats in dit gebied (98 woningen) die leegkomen niet meer verhuurd in verband met voorgenomen sloop.

Stadshart

Vanaf 2001 verwerft WSDH onroerend goed in het centrum van Den Helder (onder andere de aankoop van Delatron Nederland Holding BV)⁸. In 2004 is de presentatie van het ontwerp structuurplan. In 2005 wordt het ontwerp structuurplan op een aantal onderdelen aangepast.

Eind 2006 is er een projectorganisatie opgericht die leiding moet geven aan de stadsvernieuwing van het centrum van de stad en die een budget heeft gekregen van veertien miljoen euro. Dit bedrag is door de gemeente en de provincie beschikbaar gesteld. Er zijn vijf woningen en een fabriek met opslagloods en een winkel gesloopt. In totaal zullen op deze locaties 71 nieuwe woningen worden gerealiseerd. Omdat de gemeente de vernieuwing van het gedeelte van de binnenstad, de grachtengordel, niet kan financieren uit deze geldstroom, zal WSDH onrendabele investeringen in dit gedeelte voor haar rekening nemen en hier 60 woningen gaan realiseren.

Er is een meerjaren-investeringsraming opgesteld die laat zien dat WSDH voornemens is de komende vijf jaar circa 350.000.000 euro te investeren. Daaruit spreekt de ambitie om met voortvarendheid te investeren in de kwaliteit van de woningvoorraad in Den Helder. Stakeholders, onder andere projectontwikkelaars en ondernemers geven aan dat WSDH met haar geld heel veel goede dingen doet voor de samenleving van Den Helder.

Kwaliteit van de dienstverlening

In de afgelopen vijf jaar is volgens WSDH de dienstverlening aan haar huurders sterk gegroeid. WSDH biedt diensten aan huurders en kopers, zoals onder meer:

- abonnement Onderhoud (deelname huurders: 91 procent);
- glasverzekering (deelname huurders: 82 procent);
- zelf-aangebrachte-voorzieningenbeleid;
- kopers van een huurwoning krijgen het 1^e jaar gratis onderhoud;
- bouwadvies aan kopers.

WSDH had zich voorgenomen om de producten Huurvast en Huurzeker te introduceren, maar heeft dat niet gedaan. In 2005 betrok de corporatie een nieuw kantoor. Dit kantoor wordt in 2006 uitgebreid met een woonplein waar alle diensten op het gebied van wonen samenkomen.

⁸ Een onroerend goed BV waarin een aantal panden in het centrum van Den Helder zitten.

De corporatie heeft geen KWH-huurlabel. De tevredenheid van haar huurders meet WSDH door middel van enquêtes over bijvoorbeeld het schilderwerk (waardering: 7½-8), de woningverbetering (waardering gemiddeld: 7), het schoonmaakwerk en andere vormen van dienstverlening. De huurders waarderen de dienstverlening gemiddeld met een zeven⁹. De waardering is groot voor de schriftelijke informatie die WSDH verstrekt en voor de afhandeling van de reparatieverzoeken.

De afhandeling van (overlast)klachten, de bereikbaarheid buiten kantooruren, de schoonmaak en de beantwoording van brieven op korte termijn kon volgens de huurders beter.

In 2006 heeft een in samenwerking met de Stichting Huurdersbelang (SHB) gehouden enquête onder de huurders geleid tot een kleurenpalet voor te schilderen complexen.

WSDH is lid van regionale klachtencommissie¹⁰. Daar zijn in de afgelopen twee jaar geen klachten over de corporatie gemeld.

2.1.4 Bevorderen van Leefbaarheid en wijkontwikkeling

De corporatie is volgens de stakeholders actief op het terrein van sociaal beheer en overlast. De corporatie participeert ook in het door de gemeente ingestelde wijkoverleg. In een aantal wijken zijn wijkmeesterposten ingericht door WSDH en de corporatie brengt overlastsituaties systematisch in kaart. In 2005 hebben huurders 834 meldingen van overlast gedaan en de corporatie rapporteert ieder kwartaal in haar sociaal kwartaalbericht wat zij met deze meldingen heeft gedaan. In 2005 zijn 22 huurders uit hun woning gezet wegens huurschuld. Vanaf 2005 werkt WSDH samen met Algemene Woningbouwvereniging Nieuwediep (AWN) aan een tweedekans traject voor uit huis gezette bewoners. Dit traject is in 2006 van start gegaan.

De corporatie heeft oog voor maatschappelijke vraagstukken, WSDH investeerde ook in winkelcentra en in een buurthuis voor Triton; een welzijnsinstelling.

⁹ Bron: Jaarverslag 2005 waarin wordt gerefereerd aan onderzoek naar de kwaliteit van de dienstverlening in opdracht van Woningstichting Den Helder (2005).

¹⁰ In 1994 is een regionale klachtencommissie opgericht: de geschillenadviescommissie. Hierin participeren WSDH, woningbouwvereniging Anna Paulowna, AWN, Beter Wonen Hippolytushoef en Wooncompagnie.

In het kader van haar vijfenzeventigjarig bestaan heeft de corporatie in 2000 een bijdrage van 500.000 gulden geleverd aan de aanplant en inrichting van een bos.

Stakeholders zeggen hierover dat WSDH een partij is die als geen ander haar maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt. De corporatie is erg betrokken bij de stad en participeert in veel initiatieven. WSDH kiest volgens hen voor een brede invulling van haar maatschappelijke taken en doet dat goed.

De corporatie heeft met vertegenwoordigers van de Antilliaanse gemeenschap regelmatig gesprekken gevoerd en er bij de gemeente Den Helder op aangedrongen voor de probleemgroep binnen deze gemeenschap structurele maatregelen te nemen. Enkele initiatieven die WSDH heeft genomen zijn niet van de grond gekomen, bijvoorbeeld de aankoop van een pand voor de vestiging van een multicultureel centrum of de bouw van seniorenwoningen op Curaçao.

De corporatie voert al jaren een pro-actief incassobeleid. Het resultaat daarvan is een lage huurachterstand, 0,72 procent in 2005. Dat is onder het landelijk gemiddelde van 1,5 procent. De corporatie ziet dit resultaat vooral als het gevolg van de intensivering van het aantal huisbezoeken, dat in 2003 in gang is gezet.

In 1987 sloot WSDH met de gemeente een huurschuldenconvenant. Dit convenant is door de gemeente Den Helder niet nagekomen. WSDH heeft daarom het convenant per 1 januari 2007 opgezegd.

De corporatie sponsort initiatieven in de wijken, zoals diverse speelgelegenheden, sportevenementen, het Foyerproject en een alfabetiseringscursus. Aan de herinrichting van schoolpleinen en aan de opstart van Stichting Present (vrijwilligerswerk) heeft WSDH financiële bijdrage verleend.

De aan de corporatie gelieerde Stichting Schilderwerken Volkshuisvesting biedt onder andere Antilliaanse jongeren leer/werkstages aan. Bij de groep Onderhoud krijgen jongeren een praktijkopleiding. Helaas maken veel van de jongeren de opleiding niet af.

WSDH stelt panden gratis ter beschikking van uiteenlopende maatschappelijke activiteiten, zoals de Huurdervereniging Samen Sterker, diverse multiculturele en vrouwenactiviteiten.

2.1.5 Huisvesten van de doelgroep en in het bijzonder gericht op wonen en zorg
De in 1999 gestarte ontwikkeling van een woonzorgcomplex met 108 zelfstandige appartementen in Julianadorp is in 2006 nog niet gerealiseerd.

In datzelfde jaar (1999) begon WSDH met het opplussen van negen Sterflats in de wijk De Schooten. De verwachting is dat WSDH dit project in 2007 afrondt. Bovendien heeft aan de buitenkant van deze flats, tegelijkertijd met het opplussen, een architectonische opwaardering plaats gevonden. Het totale aantal woningen dat in de afgelopen vijf jaar is opgeplust, dat wil zeggen toegankelijk gemaakt voor senioren, is 634.

In 2002 is woonzorgcentrum De Golfstroom opgeleverd. Het plan om in samenwerking met zorgleverancier in het Duinpark in de wijk Nieuw Den Helder een woonzorgcomplex van 100 appartementen te bouwen is nog niet gerealiseerd.

De plannen voor nieuwbouw van voor senioren geschikte woningen bestaan tot en met 2010 uit 846 huur- en 195 koopwoningen. Vijfhonderd levensloopbestendige woningen maken hier deel van uit. Van 200 van het genoemde aantal huurwoningen en 20 van het genoemde aantal koopwoningen is inmiddels de bouw gestart. Twee appartementengebouwen in Toscaanse stijl en appartementen naast het verzorgingstehuis Ten Anker. De bewoners zullen bij het verzorgingstehuis zorg kunnen inkopen. De zorgorganisaties zijn tevreden over de geleverde prestaties.

Voor mensen die bijzondere zorg of begeleiding nodig hebben, stelt de woningstichting woningen ter beschikking aan instellingen die begeleiding bieden. Met GGZ Noord Holland Noord heeft WSDH een convenant wonen gesloten dat naar tevredenheid van beide partijen functioneert. In 2001 waren er plannen om de voorziening zelfstandige huisvesting voor cliënten van de GGZ uit te breiden. Deze uitbreiding met twaalf woningen in diverse wijken is wegens het gebrek aan geschikte locaties niet gerealiseerd. In 2005 is het initiatief genomen voor het project Moby Dick; huisvesting voor meervoudige probleemcliënten onder begeleiding van de GGZ en Triton. Het project is niet gerealiseerd omdat het in overleg met de gemeente niet is gelukt om een geschikte locatie te vinden.

Met de Stichting Blijf van mijn Lijf heeft WSDH in 2003 de afspraak gemaakt dat zij jaarlijks tien huurwoningen beschikbaar stelt voor doorstroming van cliënten van de stichting. In 2005 is door de Stichting Blijf van mijn Lijf aanspraak gemaakt op vijf woningen.

In 2000 sloten WSDH en Stichting Dak- en Thuislozen (SDTO) een overeenkomst om tot nieuwe huisvesting te komen. In 2005 kon SDTO het door WSDH aangekochte en gerestaureerde pand betrekken (het is gevestigd in een historisch pand, het Wapen van Den Helder).

Het verzoek van Triton (een instelling voor verslavingszorg) in 2002 om een pand te mogen betrekken voor de begeleiding van jonge mensen tot zelfstandigheid kon pas in 2004 worden gerealiseerd. Daarna ging de welzijnsorganisatie Triton failliet.

De gemeente Den Helder is eigenaar van twee woonwagencentra. WSDH heeft jarenlang het beheer van een van deze centra gedaan. In 2005 hebben de gemeente en de corporatie een aantal keren overleg gevoerd over overname door WSDH. Er is hierover nog geen overeenstemming.

2.1.6 Betrekken van bewoners (-organisaties) bij beleid en beheer

De Stichting Huurdersbelang (SHB) vertegenwoordigt de huurders¹¹. De SHB heeft statuten, een huishoudelijk reglement en een eigen website. WSDH en SHB hebben hun samenwerking in een overeenkomst vastgelegd, daarin zijn de onderwerpen van overleg opgenomen. De corporatie en de huurdersvertegenwoordiging bespreken jaarlijks in elk geval de begroting, de huurverhoging en de onderhoudsplanning met elkaar. De strekking van deze overeenkomst is ruimer dan wettelijk is bepaald. Sinds 2004 beschikt SHB over een zelfstandige, door WSDH betaalde en van alle faciliteiten voorziene, kantoorruimte.

Jaarlijks worden vijf overleggen geagendeerd met SHB en twee met de voltallige Huurdersraad. In 2005 heeft de directie vier keer overleg gevoerd met SHB en twee keer met de Huurdersraad. Onderwerpen als beleid Zelf Aangebrachte Voorzieningen, woonruimteverdeling, strategische beleidsvisie, tweede kansbeleid, garagetoewijzing en schotelantennes, stonden op de agenda. De SHB wordt betrokken bij het beleid en beheer van WSDH. Zo heeft WSDH naar aanleiding van gesprekken met SHB over de woningtoewijzing een wijzigingsvoorstel ingediend bij de gemeente. Dit voorstel is in 2005 goedgekeurd. Trouwe huurders die een andere woning zoeken, worden op grond van dit voorstel beloond met extra punten.

¹¹ De Stichting Huurdersbelang is in 1999 opgericht.

Op wijkniveau worden de belangen van de huurders behartigd door wijkcommissies. Er zijn acht wijkcommissies. De huurders kiezen de leden voor de wijkcommissies. Uit de wijkcommissies worden leden gekozen voor de SHB. De leden van de wijkcommissies overleggen met de medewerkers van de corporatie over uitvoerende zaken. WSDH zou graag de diversiteit aan leeftijd en herkomst in de SHB weerspiegeld willen zien.

In 2005 heeft WSDH de communicatie met haar huurders verbeterd. Bij nieuwbouw en ook bij ingrijpende onderhoudsprojecten worden huurders en belangstellenden met nieuwsbrieven op de hoogte gehouden over de voortgang van het project. De corporatie heeft een Woninginformatiegids uitgegeven en aan alle huurders gestuurd. Eind 2005 is de website vernieuwd.

De SHB participeert in de redactiecommissie van het Woonmagazine.

De SHB is positief over WSDH, alles is bespreekbaar: 'Als wij problemen in de wijken aankaarten, dan wordt daar iets mee gedaan.' De rechtstreekse communicatie met de huurders is goed.

De SHB is tevreden over het beleid met betrekking tot het zelf aanbrengen van voorzieningen door huurders. Het dagelijks onderhoud is goed. Ook het groot onderhoud en de renovatieprojecten zijn goed geregeld, maar daarbij is de communicatie volgens de SHB minder goed. WSDH kan huurders ook tussentijds, als er weinig gebeurt, op de hoogte houden over de voortgang.

2.1.7 Zorgdragen voor de continuïteit van de organisatie door financieel beleid

Het jaar 2005 heeft WSDH afgesloten met een positief resultaat. Dit resultaat werd mede bereikt dankzij de verkoop van huurwoningen tegen de marktprijs. WSDH stelt de norm voor de solvabiliteit minimaal op 17 procent. Het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen van WSDH (in 2005: 15,9) is volgens het CFV iets hoger dan het landelijk gemiddelde (in 2004: 13,8).

De overmaat bij WSDH, het verschil tussen het minimaal noodzakelijke en het werkelijk aanwezige weerstandsvermogen (volgens het CFV) was in 2005 veel hoger dan landelijk gemiddeld. In 2005 was die bij WSDH 28,7, terwijl het landelijk gemiddelde 14,9 bedroeg. Door onrendabele investeringen zal de overmaat van WSDH in de komende jaren dalen tot 16,4, terwijl de verwachting is dat de overmaat landelijk gemiddeld daalt tot 10,7. WSDH trekt hieruit de conclusie dat haar financiële positie gezond is.

De personeelslasten zijn iets hoger en de onderhoudskosten zijn tot 100 procent hoger dan de referentiecorporaties¹². Dat hangt samen met het beleid om verbeteringsinvesteringen - deels - in één keer af te schrijven met als effect dat het gepresenteerde eigen vermogen neerwaarts wordt beïnvloed.

Alle in de managementletter van de accountant genoemde zaken zijn door de organisatie in meer of mindere mate opgepakt.

2.2 Conclusies

WSDH levert goede prestaties voor het bereikbaar houden van voldoende woningen voor de lagere inkomensgroep.

In het verhogen van de kwaliteit van de woningen heeft WSDH veel energie gestoken. De commissie constateert dat 'gewoon' aanpassen aan de eisen van deze tijd minder vaak voorkomt.

De corporatie doet aan maximale kwaliteitsverhoging.

De eerste fase van de herstructurering van Nieuw Den Helder, het project Duinpark, lijkt in de ogen van de commissie een overreactie op de problematiek van de wijk. De corporatie zou veel meer aan maatwerk kunnen doen. De ruime hoeveelheid eengezinswoningen levert een eentonig beeld op, dat meer doorbroken zou kunnen worden.

Inmiddels is in het vervolg op Duinpark een vernieuwingsplan voor de hele wijk Nieuw Den Helder opgesteld.

Verbeteringsinvesteringen in de bestaande voorraad heeft de commissie gezien in combinatie met onderhoudsuitgaven.

De huurders zijn volgens de SHB en de enquêtes tevreden over de dienstverlening. Verbeteren van de dienstverlening is een constant aandachtspunt van de corporatie. De corporatie heeft geen KWH-label, maar uit de resultaten van de huurdersenquêtes blijkt dat de corporatie op sommige punten goed scoort en dat andere verbetering behoeven.

De commissie constateert dat WSDH op het terrein van de leefbaarheid veel goede dingen heeft gedaan. De problemen met een kleine groep Antilliaanse bewoners vragen blijvende, maar wel gerichte aandacht van corporatie en gemeente. Medewerkers van WSDH werken hard aan het bevorderen van de leefbaarheid.

¹² Bron: zie analyse CFV, pagina 8.

Ze zijn aanwezig in de wijken. WSDH legt daarbij de nadruk op het flexibel inspelen op vragen. De commissie stelt daarbij wel de vraag of er daardoor niet te veel op ad hoc basis gebeurt omdat er een beleidskader ontbreekt.

Op het terrein van wonen en zorg zijn goede dingen in ontwikkeling. Er moet nog wel veel worden gerealiseerd. Er is genoeg expertise op het gebied van projectontwikkeling. Soms wil WSDH echter te snel haar plannen realiseren.

De commissie beveelt aan om potentiële samenwerkingspartners vroegtijdig in het ontwikkelingstraject te betrekken.

SHB is tevreden over de zeggenschap. In de overeenkomst heeft de bewonersvertegenwoordiging meer zeggenschap dan gebruikelijk.

De corporatie is financieel gezond. De solvabiliteit lijkt hoger te zijn dan de corporatie in haar verslaglegging presenteert. Er wordt veel waarde toegevoegd aan het bezit zonder dat dit in het eigen vermogen zichtbaar wordt gemaakt.

2.3 Aanbevelingen

1. Ontwikkel beleid leefbaarheid

WSDH zou haar beleid op het terrein van leefbaarheid meer moeten ontwikkelen en communiceren met haar omgeving en de medewerkers. Hierdoor wordt zowel voor de omgeving, de stakeholders en voor de medewerkers inzichtelijk wat het beleidskader is waarmee WSDH werkt.

2. Lever instellingen maatwerk

Betrek de (zorg-) instellingen vroegtijdig, zo mogelijk al in het stadium van de planvorming, bij de projecten. Zorg er daarnaast voor dat ze gedurende de processen voortdurend op de hoogte worden gehouden van de ontwikkelingen. Stel u dienstbaar op, dat wil zeggen: luister naar de klant en lever maatwerk.

3. Intern Toezicht

De bestuurlijke organisatie bij woningcorporaties is in ontwikkeling, mede doordat op basis van het BBSH voor toegelaten instellingen een raad van commissarissen (RvC) is voorgeschreven. Het dragen van verantwoordelijkheid in een organisatie impliceert ook het afleggen van verantwoording over prestaties. In dit hoofdstuk komt de verantwoording aan de raad van commissarissen aan de orde.

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

3.1 Bevindingen commissie

De raad wil een kritisch klankbord zijn voor het bestuur. In 2005 is de RvC acht keer bijeen geweest voor overleg met het bestuur en heeft de raad eenmaal vergaderd zonder het bestuur. Nadat hij het gesprek met de overige leden van de raad heeft voorbereid, houdt de voorzitter jaarlijks een functioneringsgesprek met de directeur/bestuurder. In de statuten zijn de rollen van het toezicht en het bestuur afgebakend. De commissie heeft goede verhoudingen tussen de RvC en de directie aangetroffen. Er is sprake van een wederzijds groot vertrouwen en respect voor elkaar. Regelmatig voert men open discussies. Een kwestie als de opvolging van de directeur/bestuurder is geen taboe. De beloning van de directeur/bestuurder is in het jaarverslag verantwoord en is conform de adviesregeling Izeboud. De leden van de RvC zijn lid van de Vereniging Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW).

Een groot aantal onderwerpen heeft op de agenda van de RvC gestaan. Een belangrijk aandachtspunt voor de raad was de maatschappelijke functie van WSDH onder de aandacht brengen van de Helderse bevolking. Onderwerpen werden besproken aan de hand van beleidsnotities. De raad is nauw betrokken geweest bij het tot stand komen van de nieuwe strategische beleidsvisie. Bij alle discussies die WSDH daarover met de stakeholders heeft gevoerd, zijn leden van de RvC betrokken geweest. Over de inhoud van jaarstukken en managementletters heeft de raad overleg gevoerd met de accountant.

De aanbevelingen van de commissie-Glasz zijn in 2004 door de RvC geïmplementeerd en vastgelegd in het reglement voor de RvC met uitzondering van twee punten: de openbaarmaking van de (neven-) functies van de leden van de raad en de individuele honorering van de leden van de raad. Onder druk van buitenaf is het eerst genoemde punt inmiddels ingevoerd. De commissie heeft echter nog een andere uitzondering geconstateerd, die de raad toepast maar niet uitlegt. De raad volgt niet de aanbeveling om de maximale zittingsduur van raadsleden te beperken tot twee termijnen van vier jaar. De leden zijn onbeperkt herkiesbaar tot een maximum leeftijd, waarbij de zittingsduur van de leden inmiddels varieert van één tot zestien jaar.

Jaarlijks bespreekt de raad zijn eigen functioneren en doet hiervan verslag in het jaarverslag. Bij deze zelfevaluatie betreft de raad ook de mening van de directeur/bestuurder. Vergeleken met het jaarverslag van 2004 constateert de commissie dat de verantwoording die de raad aflegt over zijn functioneren in 2005 aanmerkelijk is verbeterd.

De RvC heeft veel waardering voor de prestaties van WSDH, de corporatie heeft oog voor haar stad, is beeldbepalend, biedt de primaire doelgroep goede huisvesting en doet haar best om de leefbaarheid te verbeteren. De bewoners wonen graag in een woning van WSDH, maar als er iets misgaat op het gebied van wonen, dan wordt WSDH daar vaak ten onrechte op aangekeken, volgens de raad. De raad is tevreden over de informatievoorziening. De raad vindt de managementrapportages, die de directie ieder kwartaal opstelt, helder.

De raad maakt zich zorgen over het imago van WSDH en over de grote hoeveelheid werk waarmee de organisatie is belast. De raad hecht grote waarde aan de relatie met de gemeente. In het verleden heeft de voorzitter van de raad een enkele maal hierin een actieve rol gespeeld. De RvC springt in als de directeur/bestuurder vastloopt in de netwerksfeer. De commissie vindt in dit verband opvallend dat de RvC in het jaarverslag 2005 een kritische opmerking over de verhouding met de gemeente maakte. De commissie vroeg zich af of niet meer afstand geboden of gewenst is. De RvC steunt de door WSDH ingeslagen weg met de beleidsvisie, WSDH dient zelfbewust op te treden en zelf haar eigen koers te bepalen.

3.2 Conclusies

De commissie constateert dat de RvC op de juiste wijze invulling geeft aan haar rol. In de complexe situatie die in Den Helder is ontstaan ligt een taak voor de RvC met een zekere afstand tot de eigen bestuurder een rol te spelen in de verbetering van de relatie.

De RvC voldoet aan de 24 aanbevelingen van de commissie-Glasz behalve met betrekking tot het rooster van aftreden en de individuele honorering van raadsleden.

3.3 Aanbevelingen

1. Relatie met de buitenwereld

De commissie beveelt de RvC aan zich niet helemaal te identificeren met de organisatie in de moeizame relatie met de gemeente. Afstand nemen en een andere gedragstijl kiezen verdient de voorkeur.

2. Termijnen gewoon toepassen

Pas de in de aanbevelingen van de commissie-Glasz genoemde termijnen voor het rooster van aftreden toe of leg uit waarom de RvC van deze aanbeveling afwijkt.

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 Woningstichting Den Helder) en externe stakeholders (onder andere huurders, gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen).

Dit hoofdstuk bevat de analyse die de visitatiecommissie heeft gemaakt van de kwaliteit van de contacten, de formele afspraken met stakeholders. Daarnaast geeft de commissie inzicht of het imago dat Woningstichting Den Helder (WSDH) uitdraagt gelegitimeerd wordt door de externe stakeholders.

4.1 Bevindingen commissie

Relatie met stakeholders

WSDH beschouwt als haar belangrijkste stakeholders in de eerste plaats haar huurders, vervolgens de gemeente, provincie en rijksoverheid, in de derde plaats de zorg- en maatschappelijke instellingen en ten slotte het eigen personeel. Verder onderhoudt zij ook contacten met de lokale politiek, de collega-corporaties, aannemers en projectontwikkelaars, wijk- en buurtverenigingen en horecaondernemers.

Voor een goed begrip van de relaties die WSDH onderhoudt met haar stakeholders is het wenselijk om nader in te gaan op de complexe, lokale situatie. Het overgrote deel van de woningen is gebouwd tussen 1946 en 1968 ten behoeve van de werknemers van de grootste werkgever, de Koninklijke Marine. Voor alle rangen werden destijds min of meer dezelfde huizen gebouwd. Dat levert het beeld op van monotone, eenzijdig samengestelde wijken met rijen eengezinswoningen. De meeste officieren werken in Den Helder, maar hun gezinnen wonen elders in het land of ze wonen inmiddels buiten de stad in de buurt van Den Helder.

In de stad is een tekort aan voorzieningen als kwaliteitswinkels en HBO scholen. De bevolking is teruggelopen van ooit 64.000 naar 58.000 en de stad krimpt verder. Jongeren vertrekken om elders een opleiding te volgen en keren niet terug. Er is ook een uitstroom van koopkrachtige inwoners naar de regio op gang gekomen.

Deze krimpende bevolking heeft gevolgen voor de plannen voor stedelijke vernieuwing en voor het op peil houden van de voorzieningen die nodig zijn voor het leefbaar houden van de stad.

De werkgelegenheid daalt ook. Defensie moet bezuinigen en dat heeft gevolgen voor de werkgelegenheid bij de Marine en de gemeente is er (nog) niet in geslaagd hiervoor in de plaats andere werkgelegenheid aan te trekken. Den Helder heeft weinig banen voor goed opgeleide werknemers.

Plannen om meer te investeren in het toerisme omdat Den Helder een geweldige leefomgeving heeft - er is schone lucht, genoeg ruimte, er zijn duinen, zee en natuur - zijn nog niet van de grond gekomen. Een plan om van de oude Rijkswerf een pretpark te maken is nog niet gerealiseerd. De leefomgeving en ook de goede kwaliteit van de meeste huurwoningen is overigens, zo heeft de commissie ook veelvuldig gehoord, ook een reden waarom veel mensen juist met plezier in Den Helder wonen.

Gezien het omvangrijke bezit en de grote invloed van de woonomgeving op het wonen, is en blijft de kwaliteit van Den Helder als woonplaats voor WSDH van cruciaal belang.

WSDH is een belangrijke speler in Den Helder, zij manifesteert zich op allerlei niveaus. Zij is aanwezig in de stad en investeert veel in de kwaliteit van haar woningen, in leefbaarheid in de wijken en in de stedelijke vernieuwing. WSDH pakt ook zaken op die niet direct tot de competentie van een corporatie behoren.

De lokale overheid voerde in het verleden weinig tot geen regie over de tot nu toe uitgevoerde herstructurering, noch is er een helder subsidiebeleid voor het welzijnswerk.

De weinig stabiele politieke verhoudingen zijn een gegeven waarmee de Helderse corporaties moeten leven. Er zijn veel wisselingen van colleges van B&W geweest, burgemeesters kwamen en gingen. Stakeholders vertellen dat er in de bestuurscultuur en het ambtenarenapparaat een gebrek aan betrokkenheid en kwaliteit is.

Het ambtelijke apparaat van de gemeente bestaat voor een deel uit medewerkers die er al jaren zitten en voor een ander deel uit interim personeel dat komt en gaat. Daar zijn ook veel onderzoeken naar gedaan en een aantal departementen van de rijksoverheid heeft bemoeienis met de stad.

Het directoraat-generaal volkshuisvesting van het Ministerie van VROM voert overleg met WSDH over de positie van de woningstichting binnen Den Helder en de taken van de woningstichting die voortvloeien uit het BBSH. De directeur stedelijke vernieuwing van VROM participeert in de Stuurgroep Stedelijke Vernieuwing en bestuurlijk overleg Stadshart voor de herstructurering Stadshart. Ten slotte is Den Helder een van de dertien gemeenten met een vitale coalitie, ingesteld door het Rijk. In Den Helder zet de vitale coalitie zich in voor bestuurlijke vernieuwing en revitalisering van het stadshart.

Samenwerken met stakeholders

WSDH onderhoudt met haar stakeholders constructieve relaties. De corporatie participeert in een groot aantal overleggen met maatschappelijke instellingen in de stad. In 2004 is het Regulier Overleg Volkshuisvesting weer nieuw leven ingeblazen.

Er zijn formele afspraken met de gemeente Den Helder over woningtoewijzing en urgentieverlening en er is een beheerovereenkomst over panden van de gemeente.

Met de welzijnsinstellingen zijn er afspraken over woningtoewijzing en cliëntbegeleiding en met de zorginstellingen over het beheer van panden en met sommige over woningtoewijzing.

Jaarlijks legt de corporatie verantwoording af over haar prestaties in het jaarverslag. Het jaarverslag is voor iedereen toegankelijk. WSDH heeft over haar nieuwe strategische beleidsvisie intensief overleg gevoerd met de stakeholders. De stakeholders geven unaniem aan dat ze dit overleg hebben gewaardeerd en stakeholders kijken uit naar de uitwerking van het beleid.

Gemeente Den Helder

De gemeente Den Helder en WSDH streven naar een zakelijke relatie. Naar de bevinding van de commissie is er tot op heden nog te weinig sprake van een zakelijke verhouding. Hoewel door WSDH is opgemerkt dat de verhouding in de afgelopen drie maanden aanmerkelijk is verbeterd, is het onderlinge wantrouwen nog groot.

Partijen werken al drie jaar aan het maken van prestatie-afspraken. Inmiddels zijn die in een vijfde concept verschenen. WSDH was over het vierde concept ontevreden. De relatie tussen de gemeente en WSDH was jarenlang bijzonder informeel, de gemeente was bijvoorbeeld tot voor kort de 'huisbankier' van de corporatie. Over tal van onderwerpen verschillen de meningen, onder andere over schuldhelpverlening, vergunningen, financieringen, leges en woonwagens.

In 2001 is de gemeentelijke *Nota Wonen* opgesteld. De beide Helderse corporaties konden hierop pas in oktober 2003 reageren.

Omgekeerd geven raadsleden aan dat zij in het stadium van de ideeënvorming bij WSDH nauwelijks betrokken zijn geweest.

De gemeente is bereid om ook de hand in eigen boezem te steken en geeft toe dat zij niet altijd een betrouwbare partner is geweest. Stakeholders bevestigen het beeld dat zaken doen met de gemeente afhankelijk was van de relaties die men had en signaleren de behoefte in Den Helder aan een slagvaardiger bestuur dat ondernemend inspeelt op de actuele ontwikkelingen. De gemeente wil in de toekomst een andere aanpak van de herstructurering tot stand brengen: op basis van grondexploitatie bekijken welke kosten ermee gemoeid zijn en afspraken maken hoe betrokken partijen met de tekorten zullen omspringen.

De gemeente wil graag de regie van de stedelijke vernieuwing weer naar zich toetrekken. WSDH vindt ook dat dat moet gebeuren, ook al kan het zijn dat er in de toekomst keuzen worden gemaakt die voor WSDH minder aantrekkelijk zijn.

Er zijn stakeholders die eraan twijfelen of het moment om de verhoudingen te verzakelijken al is aangebroken; want de bestuurskracht van de gemeente is nog steeds zwak. Toch vinden ze het belangrijk. Dat vereist van beide partijen acceptatie van elkaars rol en taak in de Helderse samenleving. Stakeholders achten een normalisering van de verhoudingen urgent. Gezien de krimpende bevolking en werkgelegenheid moet er wel wat gebeuren, daadkracht is nodig.

Tussen WSDH en de gemeente Zijpe vindt geen regelmatig overleg plaats.

Zorginstellingen

De betekenis van zorg wordt steeds groter in de Helderse samenleving, de zorgpartijen willen daarom meer gaan samenwerken met WSDH. De zorgleveranciers constateren een grote behoefte aan seniorenwoningen. Ze hebben deelgenomen aan de discussies over de strategische beleidsvisie en zijn van mening dat zorg door hun inbreng hierin een prominenter plaats heeft gekregen.

WSDH is bezig woningen te transformeren tot seniorenwoningen, maar dat gaat in verhouding tot wat er moet gebeuren te langzaam. Men ziet bij WSDH een positieve ontwikkeling, een aantal jaren terug was WSDH puur een stenenstapelaar, nu stelt zij zich ook open voor zorgaanbieders. WSDH ontwikkelt nu projecten voor zorginstellingen.

Sommige stakeholders hebben zelf ook ideeën en willen graag vanaf het allereerste begin om tafel zitten. Procesmatig kan WSDH op dit aspect nog een forse stap maken. WSDH is voor hen een goede partner waarin ze veel vertrouwen hebben. De corporatie is goed in het realiseren van projecten en heeft uitstekende projectleiders.

Maatschappelijke instellingen

Rond de maatschappelijke opvang heeft WSDH een trekkersrol gehad. Voor dertig cliënten van een gezinsvervangend tehuis is herhuisvesting geregeld. Collega-corporatie AWN heeft het gezinsvervangende tehuis in goed overleg overgenomen.

De instellingen zeggen over WSDH dat bij deze corporatie daadkracht voorop staat. Een punt dat verbetering behoeft is de interne bedrijfsvoering. De facturering bijvoorbeeld kan tijdiger.

WSDH heeft afspraken met de Stichting Blijf van mijn Lijf en met de GGZ over de opvang van cliënten. Naast deze opvang zou ook een goede uitstroom naar reguliere huisvesting geregeld moeten zijn. Samen met GGZ Noord Holland Noord heeft WSDH gezocht naar oplossingen en deze vastgelegd in een convenant. Met andere organisaties bestaan hierover nog geen structurele afspraken. Eigenlijk vinden de maatschappelijke instellingen dat de gemeente hierover prestatie-afspraken met WSDH zou moeten maken: 'Woningstichting levert zoveel woningen per jaar aan (garantiestelling) voor begeleid wonen.'

De maatschappelijke organisaties zeggen bovendien dat WSDH haar best doet om kansen te creëren voor kansarme jongeren (denk bijvoorbeeld aan verslavingszorg en opvang van tienermoeders).

WSDH heeft samen met YMCA gewerkt aan het realiseren van het Foyer project voor begeleid wonen voor Antilliaanse jongens. Stakeholders zeggen over het mislukken van dit project dat WSDH heel erg haar nek heeft uitgestoken, maar dat de politieke partijen in Den Helder zich niet krachtig genoeg erachter hebben geschaard. Maar ook dat er weinig draagvlak was bij omwonenden en de betrokken instellingen.

Waar WSDH het nog beter kan doen, volgens de maatschappelijke organisaties, is: het voorkomen van huurschulden. Volgens hen is het eerder signaleren van problemen mogelijk. WSDH zou preventiever te werk kunnen gaan door mensen met huurschuld eerder door te verwijzen naar instellingen die met hen proberen te werken aan het oplossen van de oorzaken van de schulden.

De maatschappelijke instellingen willen ook graag dat het onlangs van start gegane tweedekansbeleid voor uit hun huis gezette huurders kans van slagen heeft. Dit beleid staat op de tocht doordat een van de begeleidende instellingen dreigt uit te vallen. Ze vinden dat hier een taak ligt voor de gemeente en WSDH om dit samen tot een succes te maken. Ten slotte achten ze het ook urgent voor het behoud van de leefbaarheid van de wijken, dat gemeente en WSDH hun relatie verbeteren en op één lijn komen.

De ondernemers: horeca, aannemers en projectontwikkelaars

In de binnenstad van Den Helder heeft WSDH horecapanden opgekocht, die door horecaondernemers worden geëxploiteerd zo lang de stedelijke vernieuwing nog niet is gestart. De ondernemers zeggen dat zij er van opkeken dat WSDH in het onroerend goed was gedoken. Ze vinden het geen taak van Woningstichting, maar ze tonen er begrip voor. Volgens de ondernemers is het functioneren van de corporatie niet los te zien van het functioneren van de gemeente. De ondernemers onderschrijven dat er in Den Helder sprake is van een zwak gemeentebestuur. Dat is volgens hen van oudsher zo gegroeid: 'De minister van Defensie had meer te vertellen dan het college en de raad.' De gemeente zou moeten zorgen voor een goed ondernemersklimaat. WSDH heeft het ontwikkelingsproces zorgvuldig gedaan. Wel werd gesteld dat WSDH eerder met plaatselijke partijen om de tafel had kunnen zitten.

Voor de ontwikkeling van het Stadshart heeft de gemeente projectontwikkelaars van buiten Den Helder gevraagd. Als de gemeente daarvoor kiest, dan zijn zij bereid om samen met WSDH een visie neer te leggen. Ze zijn van mening dat ze goed kunnen samenwerken met WSDH: 'we spreken elkaars taal en hebben dezelfde ideeën over de opgave.'

Het aanbestedingsbeleid van WSDH is een open verhaal. De aannemers vinden het een duidelijke zaak, ze zijn ervan op de hoogte dat WSDH een belang heeft in Dozy. Bovendien wordt Dozy door WSDH net zo behandeld als een andere aannemer, de prijs moet kloppen. De eigen BV's van WSDH zijn onze concurrenten, maar WSDH vergeet de Helderse bedrijven niet. De andere Helderse aannemers krijgen altijd werk van WSDH. Volgens de ondernemers is WSDH een grote medespeler en is financieel sterk. Het is een Helderse bedrijf dat veel besteedt aan Den Helder.

Collega-corporatie

WSDH werkt nauwelijks samen met Algemene Woningstichting Nieuwediep (AWN) ondanks het samenwerkingsverband. Beide corporaties geven elkaar de ruimte en de directeuren ontmoeten elkaar een paar keer per jaar. AWN is slechts een kleine speler en verwacht van WSDH dat zij vanuit haar dominante positie op de Helderse woningmarkt de eerste stappen zet voor meer samenwerking. Vanaf 2004 heeft WSDH de banden met collega-corporaties in Hoorn, Alkmaar, Zaanstad en Schagen aangehaald. Doel van dit overleg is het uitwisselen van informatie en door middel van samenwerking behalen van schaalvoordelen. In 2004 is door de samenwerkende corporaties een nieuw automatiseringssysteem aangekocht.

Imago WSDH

WSDH ziet zichzelf als een ondernemende, pro-actieve, op groei georiënteerde corporatie. Zij wil een bepalende speler zijn met visie, ambitie, vastberadenheid en doorzettingsvermogen.

Uit imago-onderzoek (2003) blijkt dat WSDH een positief imago heeft en wordt gezien als een actieve, energieke en daadkrachtige woningcorporatie met een hoge maatschappelijke betrokkenheid en een aanvaardbare visie. De waardering is samengevat in woorden als: betrouwbaar, deskundig, open voor vernieuwingen, een rijke organisatie, die goed samenwerkt en haar beleid omzet in daden.

Uit het onderzoek komen ook een aantal verbeterpunten naar voren:

- beter luisteren naar de klant;
- voor een evenwichtiger krachtenveld zou een sterke gemeente of een sterke andere ontwikkelaar beter zijn;
- meer doen voor jongeren en starters;
- socialer toewijzingssysteem;
- beter aanbod woningen voor ouderen zowel in aantallen als in kwaliteit;
- meer aandacht voor de ghettovorming en voor de achterstandswijk De Droge Weerd.

In de gesprekken met de commissie is er ook een aantal opmerkingen over het imago van WSDH gemaakt. Stakeholders zien de corporatie als een organisatie die zelden niet thuis geeft. Ze zijn tevreden over de bereidheid om mee te denken, maar het gaat niet altijd goed, omdat WSDH in de processen soms drie stappen vooruit is zonder te overleggen. De verhoudingen met de andere maatschappelijke instellingen in de stad zijn hierdoor ongelijkwaardig. Die 'sense of urgency' is wel verklaarbaar, vinden de stakeholders.

Er is heel wat aan de hand in Den Helder, de stad loopt leeg en dat WSDH ongeduldig is om hier wat aan te doen is prima. Het samen met klanten naar oplossingen zoeken kan echter meer opleveren

Stakeholders zeggen: 'WSDH is overal aanwezig, het is een sterke speler die daardoor automatisch in de positie terecht komt dat zij alles beter doet en beter weet.' Ze geven aan dat het geen wonder is dat in de beleving van sommige stakeholders WSDH weinig coöperatief lijkt. De commissie constateert dat een aantal stakeholders deze beleving inderdaad heeft, een paar keer werd WSDH tijdens de gesprekken zelfs arrogant genoemd. Een stakeholder merkt op: 'Ik gun Woningstichting meer concurrentie.' Over de maatschappelijke betrokkenheid van WSDH lopen de meningen uiteen. Een aantal stakeholders vindt dat WSDH haar nek te ver uitsteekt op sociaal maatschappelijk gebied, zij vinden: 'Schoenmaker blijf bij je leest.' Anderen benadrukken dat het functioneren van WSDH niet los te zien is van het functioneren van de gemeente: 'Als ook WSDH niets doet, dan ligt heel Den Helder plat.'

4.2 Conclusies

Met alle respect voor wat WSDH doet in moeilijke omstandigheden, doet zich in Den Helder naar het oordeel van de commissie wel een probleem voor. WSDH heeft een behoorlijk dominante positie in de Helderse samenleving ingenomen. Tegenkrachten lijken te ontbreken. Stakeholders hebben een ambivalent beeld van de corporatie. Aan de ene kant waarderen zij dat de corporatie doet, wat anders in Den Helder blijft liggen. Aan de andere kant wordt WSDH ook ervaren als arrogant. De commissie meent echter dat dit beeld minder zegt over WSDH zelf, maar veel over de relatie die zij met haar stakeholders onderhoudt. WSDH zou meer aandacht kunnen hebben voor de processen van samenwerking.

De relatie met de gemeente wordt overheerst door wederzijds wantrouwen. De commissie constateert dat gemeente en WSDH juist het tegenovergestelde willen. Beiden willen een zakelijke verhouding gebaseerd op onderling vertrouwen. Over tal van onderwerpen verschillen de meningen. De commissie geeft WSDH dan ook in overweging om, bij voorkeur samen met het gemeentebestuur, te zoeken naar structurele oplossingen die het wederzijdse wantrouwen kunnen veranderen in vertrouwen. Hierbij valt te denken aan vormen van conflictbemiddeling.

4.3 Aanbevelingen

1. Werken aan vertrouwen

Het verdient aanbeveling om in het kader van het afronden van de prestatie-afspraken, zonodig met behulp van een mediator, te werken aan het herstel van het noodzakelijke, onderlinge vertrouwen.

5. **Beleid**

Corporaties kennen geen aandeelhouders en zijn hierdoor genoodzaakt langs een andere weg invloed op het beleid te organiseren.

In dit hoofdstuk beoordeelt de commissie hoe Woningstichting Den Helder (WSDH) de totstandkoming van haar beleid heeft georganiseerd. U vindt hier het antwoord op in ieder geval de volgende vragen:

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

5.1 **Bevindingen commissie**

Strategisch beleid

In 2005 heeft WSDH een beleidsperiode afgesloten¹³. De hoofdlijnen ervan waren:

- realiseren en verhuren van woningen voor de aandachtsgroep van beleid.
- Herstructureren en moderniseren van de stedenbouwkundige opzet van de stad.
- Vergroten van keuzevrijheid van huurders en verder optimaliseren van de kwaliteit van dienstverlening.
- Voeren van een dynamisch voorraadbeheer en investeren in duurzaam bouwen en milieu.
- Initiëren of faciliteren van activiteiten ter verbetering van de leefbaarheid.

De nieuwe beleidsvisie¹⁴ is tot stand gekomen na discussies tussen directie en raad van commissarissen (RvC) en belanghouders. Op een aantal punten is de ontwerpversie gewijzigd of juist aangescherpt door deze discussies.

Daarnaast heeft WSDH een flexibel en marktgestuurd voorraadbeheerplan. De door WSDH gekozen methodiek van dynamisch voorraadbeheer houdt in dat zij de ontwikkeling van de vraag in de markt volgt en vervolgens bedenkt hoe zij daarop in kan spelen.

¹³ Strategische Beleidsvisie Woningstichting Den Helder in de 21^e eeuw (2000-2005).

¹⁴ Strategische Beleidsvisie Woningstichting zichtbaar aanwezig in Den Helder (2006-2010).

De commissie heeft met betrekking tot het voorraadbeleid een aantal notities ontvangen die naar de mening van de commissie nog niet voldoende zijn uitgewerkt. De commissie constateert, los van het strategische voorraadbeleid, in het strategische beleid een driedeling in de taakopvatting. De corporatie onderscheidt een primaire taak: het huisvesten van de primaire doelgroep, een secundaire taak: herstructurering en een tertiaire taak: leefbaarheid. De primaire taak wil men financieren uit de huurexploitatie. De herstructurering daarentegen is afhankelijk gemaakt van de opbrengsten uit verkopen.

De commissie vraagt zich af of dit de beste taakopvatting is. Er worden ongelijke verhoudingen gecreëerd tussen taken die allemaal tot de kernactiviteiten horen. Leefbaarheid is voor een corporatie net zo belangrijk als herstructurering.

Het huidige beleid is als gevolg van deze werkwijze vooral financieel gestuurd, omdat de herstructurering wat betreft financiering afhankelijk is gemaakt van verkopen.

Zou een beleid, geïnitieerd vanuit de volkshuisvestelijke opgaven, vanuit de woningbehoeften op wijkniveau, niet leiden tot meer leefbaarheid en kwaliteit voor de stad, vraagt de commissie zich af.

De strategische beleidsvisie is wat leefbaarheid betreft naar de mening van de commissie een te open uitnodiging aan de stakeholders. WSDH geeft één criterium op grond waarvan zij incidenteel activiteiten ter bevordering van de leefbaarheid initieert en/of faciliteert. Het criterium is: er moet sprake zijn van een directe relatie met het wonen van haar doelgroep in haar woningen. WSDH wil en kan alleen in samenwerking met andere maatschappelijke instellingen investeren in leefbaarheid, daarom verwacht zij dat deze instellingen het initiatief nemen.

Het Duinparkplan heeft WSDH ontwikkeld met de stedenbouwkundige, Ashok Balotra. Het idee was om het duinlandschap terug te brengen in de stad. Er is een fraai duinlandschap gerealiseerd midden in een stedelijke wijk met veel gestapelde bouw. De stedenbouwkundige samenhang met de omringende bebouwing ontbreekt echter bij een eerste aanblik. De ongedekte uitgaven voor de realisatie van het Duinparkplan zijn circa 10 miljoen euro. De commissie vraagt zich af of een integrale aanpak van de herstructurering in de wijk Nieuw Den Helder vanaf het begin, gegeven de financiële inspanningen die door WSDH zijn gedaan, geen groter effect had kunnen sorteren voor deze hele wijk. In 2004 is het integrale wijkplan geschreven en op deelniveau uitgewerkt.

Financieel beleid

De overmaat daalt in de komende jaren. Het is in de afgelopen jaren gelukt om het resultaat uit de normale bedrijfsvoering niet erg negatief te laten zijn en de verwachting op basis van de meerjarenbegroting is dat dit ook in de komende jaren het geval zal zijn. De jaarlijkse netto-opbrengsten van de verkoop van huurwoningen zijn voldoende om de onrendabele toppen van de projecten die in voorbereiding zijn te dekken. Volgens WSDH zijn dus de financiële middelen voldoende om de doelen van de huidige beleidsperiode (2006-2010) te halen.

WSDH baseert haar financiële beleid op een aantal principes. De waardering van het woningbezit gebaseerd op historische kostprijs is één van die principes. Actuele waarde (marktwaarde) is een gegeven waar men niet mee werkt. WSDH werkt primair met boekwaarde en kijkt daarnaast naar bedrijfswaarde, verzekerde waarde en de WOZ-waarde.

De corporatie kiest daarnaast vaak voor het niet activeren van groot onderhoud en verbeteringen. De corporatie kiest ervoor om deze bedragen meteen af te boeken. Bij activeren¹⁵ wordt een hoger eigen vermogen gepresenteerd en dalen de rendementcijfers. Naar de mening van de commissie zou de corporatie juist wel dienen te activeren om het financiële beleid inzichtelijker te maken. Financiële deskundigen formuleren het als volgt: de corporatie zou kunnen kiezen voor activeren omdat nu het portefeuilebeleid in beleggerstermen niet inzichtelijk is.

Daarnaast steekt WSDH veel geld in maatschappelijke activiteiten. Het is naar de mening van de commissie onvoldoende transparant waarom WSDH deze investeringen heeft gedaan en hoe zij hierover achteraf verantwoording aflegt. De commissie vraagt zich af of WSDH wel regelmatig de effecten van haar maatschappelijke investeringen evalueert. De commissie heeft geen evaluatie aangetroffen.

De uitvoering van het financiële beleid is volgens de commissie in orde. Door de opbrengsten uit commerciële activiteiten en door de verkoop van woningen wil WSDH de financiering van de niet-commerciële activiteiten mede mogelijk maken. Op basis van de beschikbare informatie is er voor de commissie geen reden om aan te nemen dat er binnen de BV's activiteiten ondernomen worden die buiten het wettelijke kader vallen. De interne financiële administratie en de financiële rapportages zijn naar behoren. Bovendien heeft de commissie een corporatie aangetroffen die zich inspant om actuele ontwikkelingen in de financiële bedrijfsvoering voor corporaties in haar administratie door te voeren.

¹⁵ Activeren is het verhogen van de boekwaarde van een woning met de kosten van de woningverbetering.

Risicomanagement

De komende jaren zal WSDH diverse grote projecten starten of komen er projecten tot volledige ontwikkeling die veel geld kosten.

De commissie heeft dan ook gekeken naar hoe WSDH haar risico's beheerst. Voor het beter beheersen van de risico's heeft WSDH in 2005 een aanzet gegeven voor projectcontrolling en men is zich ervan bewust dat een goede projectadministratie hiervoor de basis vormt.

Naar de mening van de commissie is dit nog niet voldoende. WSDH dient een stap verder te gaan en haar risicomanagement te ontwikkelen. WSDH zou hierbij aan de 'what-if' benadering kunnen denken en risico's in kaart brengen: wat als de hypotheekrente stijgt, wat als de bouwkosten stijgen, er vraaguitval is, wat als... Verder heeft de commissie geconstateerd dat de functie van het Hoofd Financiën te weinig wordt ingevuld als een autonome rol in de organisatie. Voor het opzetten van het risicomanagement is het naar de mening van de commissie van belang dat de functie van controller een autonome positie krijgt in de organisatie.

WSDH heeft een goed aanbestedingsbeleid, waarbij de eigen dochterondernemingen niet worden bevoordeeld

Het ondernemerschap is volgens de stakeholders en de commissie bij WSDH in behoorlijke mate aanwezig.

5.2 Conclusies

De financiële positie is gezond, veel gezonder dan wat WSDH aan de buitenwereld toont. WSDH heeft daardoor meer beleidsruimte. De commissie heeft de indruk gekregen dat strategisch-, vastgoed- en financieel beleid minder transparant zijn dan waarmee WSDH zich profileert. Het financiële beleid is onvoldoende transparant. De commissie beveelt WSDH aan om duidelijk te tonen hoeveel geld zij heeft door het waarden van het bezit op actuele waarde (marktwaarde) en door het activeren van onderhoud en daardoor duidelijk te maken hoeveel investeringscapaciteit er is. Door deze transparantie zal WSDH zich genoodzaakt zien om beleid te formuleren en systematisch te evalueren wat zij met haar financiële middelen heeft gedaan.

Het beleid waarbij verkoopopbrengsten worden gerelateerd aan de kosten van de herstructurering, kan in volkshuisvestelijke zin suboptimaal zijn. WSDH heeft de commissie niet duidelijk kunnen maken waarom men onderscheid maakt tussen huurexploitatie enerzijds en het verkopen als een aparte geldstroom ten behoeve van de herstructurering anderzijds. Deze benadering is naar het oordeel van de commissie geen volkshuisvestelijke benadering.

De strategische beleidsvisie is te mager als kader voor beleidsontwikkeling op het terrein van maatschappelijke activiteiten voor, wonen, welzijn en zorg. Het verdient aanbeveling om een integrale visie op maatschappelijk ondernemen te ontwikkelen waarin de onderlinge samenhang tussen de activiteiten zichtbaar wordt gemaakt; inclusief de totale investeringsbehoefte. De commissie geeft in overweging om vanuit die integrale visie samenwerking met betrokken stakeholders aan te gaan.

5.3 Aanbevelingen

1. Creëer strategische samenwerking
Ontwikkel een duidelijk beleidskader voor de maatschappelijke activiteiten op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Maak het kader helder: baken doelstellingen, prioriteiten en eigen grenzen af. Geef aan wat er nodig is, wat de rol is van de partners en wat de rol is van de corporatie en maak daarover concrete, toetsbare afspraken.
2. Wees transparant over investeringscapaciteit
Kies ervoor om vanuit de volkshuisvestelijke opgaven een strategisch vastgoedbeleid te ontwikkelen voor de totale woningvoorraad. Zeker bij een kwetsbare lokale woningmarkt verdient het de aanbeveling om daarbij eigentijdse portfolio-instrumenten te gebruiken.
3. Risicomanagement
Het volume aan projectontwikkeling vraagt om het invoeren van adequaat risicomanagement.

6. Werkorganisatie

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

En hoe is de interne verankering en uitvoering van het beleid? Hierbij kijkt de commissie naar de aandacht die WSDH besteedt aan sturing op het resultaat van de organisatie, aan kwaliteit en effectiviteit.

6.1 Bevindingen commissie

De corporatie heeft sinds 1998 een holdingstructuur met enerzijds Woningstichting Den Helder (WSDH) waarin een aantal groepen en de Stichting Schilderwerken Volkshuisvesting (SSVHV) zijn ondergebracht en anderzijds Wonen Den Helder BV, waarin alle BV's en aanverwante bedrijven zijn ondergebracht (zie bijlage 2 organigram organisatie). Alle BV's zijn economisch zelfstandig en verrichten commerciële nevenactiviteiten. Alle BV's behaalden in 2005 een positief resultaat. WSDH is voor 100 procent eigenaar van Delatron Nederland Holding BV.

De commerciële nevenactiviteiten zijn in dochterondernemingen ondergebracht (de BV's zijn opgericht in 2002). Deze rechtspersonen maken ondernemingsplannen die zijn afgeleid van de Strategische Beleidsvisie van WSDH. De groepen hebben een bedrijfsleider, die is lid van het MT. De bedrijfsleiders zijn allen ook adjunct-directeur van een rechtspersoon. Daarnaast heeft WSDH een belang in een aantal BV's:

- Westerwaard Wonen Den Helder BV;
- V.O.F. Poort van Den Helder;
- Belang van 45 procent in aannemingsmaatschappij Dozy Den Helder BV.

Zes jaar geleden toen de bouwmarkt gespannen was, is WSDH een verbinding aangegaan met aannemer Dozy. WSDH volgt bij het aanbesteden van haar bouwprojecten overigens een aanbestedingsprocedure, waarbij WSDH een project calculeert en het daarna aanbesteedt onder meerdere aannemers.

Waar sprake is van verbindingen met marktpartijen heeft de commissie geconstateerd dat er sprake is van voldoende transparantie. Delatron, V.O.F. de Poort en de ontwikkeling van het Duinpark zijn volgens de corporatie winstgevend. Er is geen sprake van valse concurrentie. De overige BV's leveren nog geen winst op, maar ze zijn recent opgericht. WSDH verwacht dat de BV's zich gaan ontwikkelen en geld gaan verdienen voor de corporatie, zodat die haar volkshuisvestelijke doelen kan realiseren. In de toekomst maakt de corporatie naar aanleiding van de resultaten weer opnieuw een afweging.

WSDH opereert in de stedelijke vernieuwing van de binnenstad, het project Stadshart, consciëntieus. De deelname aan dit project past binnen de doelstellingen van WSDH maar de commissie heeft zich wel afgevraagd of er niet een risico bestaat dat WSDH ten opzichte van commerciële projectontwikkelaars kwetsbaar wordt.

De randvoorwaarden die WSDH stelt aan het ondernemen zijn: een gezonde financiële positie en een met de gewenste kwaliteit overeenkomende professionalisering, zowel van de organisatie als van de toezicht- en belanghouders. Over het betrekkelijk grote aantal BV's vraagt de commissie zich af of dat allemaal nodig is en vooral of de levensvatbaarheid van de commerciële dienstverlening niet ter discussie gesteld zou dienen te worden door WSDH. In het bijzonder het belang in het aannemingsbedrijf Dozy (een deelname van 45 procent) is gezien de veranderde omstandigheden niet meer opportuun.

Kwaliteit

WSDH past het INK-kwaliteitsmodel toe om tot verdere beheersing van de managementprocessen van de organisatie- en resultaatgebieden te komen. Naast de eerdergenoemde huurdersenquêtes, zijn de managementinformatie en de procedures belangrijke instrumenten bij dit sturingsproces. In het afgelopen jaar heeft WSDH nieuwe instrumenten zoals ondernemings- en jaarplannen ontwikkeld. Daarnaast zijn verschillende bedrijven gecertificeerd¹⁶.

¹⁶ Het schildersbedrijf is NEN ISO 9001-2000 gecertificeerd en AF erkend. Het onderhoudsbedrijf is SEI erkend en heeft het startcertificaat van MQM. De corporatie heeft als enige in Nederland het KOMO procescertificaat asbestsanering.

De corporatie heeft 120 fte's, 134 medewerkers en inclusief SSVHV circa 210 medewerkers. De krimpende markt heeft op langere termijn gevolgen voor de omvang en inrichting van de organisatie. Het ziekteverzuim is laag, voor het hele concern ligt het ziekteverzuim op 3,8 procent, exclusief SSVHV (2005).

De relatie met de medewerkers is volgens de directie goed. Medewerkers zeggen dat WSDH een sociale werkgever is en een fijn bedrijf is om voor te werken. De sfeer is wel veranderd. Het bedrijf is in de afgelopen jaren een stuk zakelijker geworden. WSDH liet eind 2006 een tevredenheids-onderzoek onder haar medewerkers uitvoeren.

Voor de hele organisatie geldt volgens WSDH een open, no-nonsense en informele cultuur. Medewerkers krijgen de mogelijkheid om zich te ontplooiën, een opleidingsbeleid is in concept gereed. WSDH vindt het bovendien belangrijk is dat medewerkers zich veilig voelen in de organisatie. Medewerkers zeggen dat er in de organisatie een groepen-cultuur heerst. Ook in documenten wordt door WSDH benoemd dat de groepen ieder hun eigen cultuur hebben. De communicatie tussen de groepen onderling verloopt hierdoor niet altijd naadloos. WSDH heeft in 2005 gewerkt aan het verbeteren van de onderlinge communicatie, onder andere door de MT-leden een communicatiecursus te laten volgen. Inmiddels is besloten om ook het middenkader deze cursus aan te bieden.

Het managementteam (bedrijfsleiders, stafmedewerkers en directie) bestaat uit elf personen. Dat lijkt veel. De bedrijfsleiders zijn verantwoordelijk voor hun groep en voor hun BV. De MT-leden zijn vooraf betrokken geweest bij de ontwikkeling van de nieuwe strategische beleidsvisie. Ze hebben erover gediscussieerd aan de hand van stellingen. In het MT wordt zonnodig gestemd. Daarmee wordt een advies gegeven aan de directeur/bestuurder die de beslissingen neemt. Overigens is de lange staat van dienst van de directeur/bestuurder opvallend. Hij werkt 28 jaar bij WSDH, 19 jaar in zijn huidige functie. Het zal niet gemakkelijk zijn om te zijner tijd in zijn opvolging te voorzien; ook al heeft WSDH veel kwaliteit in huis.

De Ondernemingsraad (OR) bestaat uit vijf personen. Eigenlijk is de minimale omvang zeven personen, van iedere geleding in de organisatie kunnen er een of twee personen worden gekozen. Er zijn verkiezingen gehouden, maar het is niet gelukt om kandidaten te krijgen. De OR geeft als reden dat er voor een OR-lidmaatschap weinig animo in de organisatie is. Een keer in de twee maanden is er overleg gepland met de directie, maar gemiddeld is er in de afgelopen jaren iedere maand overleg gevoerd.

De agenda van dit overleg wordt vastgesteld door de directie in overleg met de voorzitter van de OR. Het concept strategische beleidsvisie is na discussie met RvC en MT besproken met de OR. De OR heeft in 2005 onder andere een advies uitgebracht over een nieuwe collectieve verzekering binnen het nieuwe zorgstelsel. De OR legt geen verantwoording af over zijn activiteiten in het jaarverslag.

6.2 Conclusies

De commissie is van oordeel dat WSDH de organisatiestructuur met al die BV's behoorlijk complex heeft gemaakt. De commissie heeft begrepen dat de BV's zijn opgericht omdat WSDH veel woningen moest afstoten (volgens de eerste prognose zou de voorraad sociale huurwoningen dalen met 6.500) en graag de werkgelegenheid bij de corporatie wilde handhaven door ook commerciële diensten aan kopers aan te bieden. In werkelijkheid is het aantal huurwoningen tot nu toe afgenomen met 930, dus de beoogde afzet van diensten aan kopers wordt (nog) niet gehaald. De commissie vraagt zich af of deze ondoorzichtige organisatiestructuur wel noodzakelijk is.

Het feit dat WSDH verbindingen aangegaan is met een aantal BV's is het logische gevolg van gedeeld risico in projectontwikkeling. Een deelname in een aannemerij ligt voor een corporatie die ook optreedt als projectontwikkelaar minder voor de hand.

6.3 Aanbevelingen

1. Heroverweeg organisatiestructuur
Neem de organisatiestructuur met groepen en BV's waarin activiteiten en commerciële activiteiten zijn ondergebracht in heroverweging. Zorg er in ieder geval voor dat de beoogde doelen en resultaten zijn meegenomen in de reguliere plan-do-check-act cyclus van WSDH.
2. Afwegen belang Dozy
Maak opnieuw een afweging waarom WSDH een belang zou moeten hebben in aannemer Dozy.

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?

Stakeholders¹⁷

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?

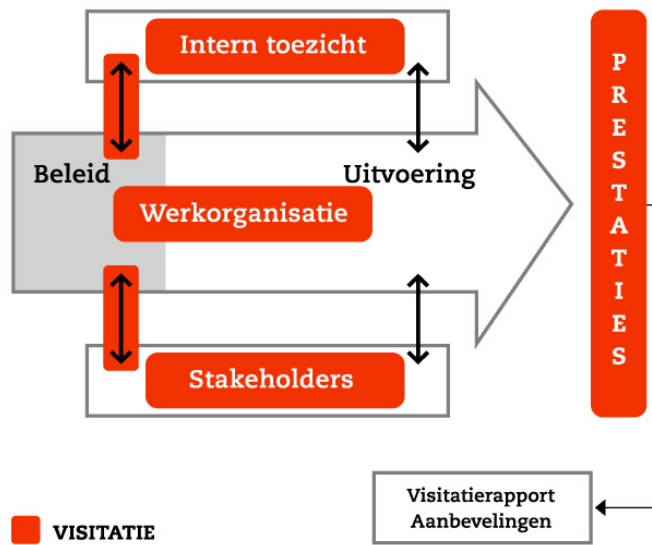
¹⁷ Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn, zodanig dat deze partijen er aanspraak op kunnen maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld worden gebracht. Er zijn interne stakeholders (werknemers van de corporatie) en externe stakeholders (bijvoorbeeld huurders, gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen).

Beleid en opgaven

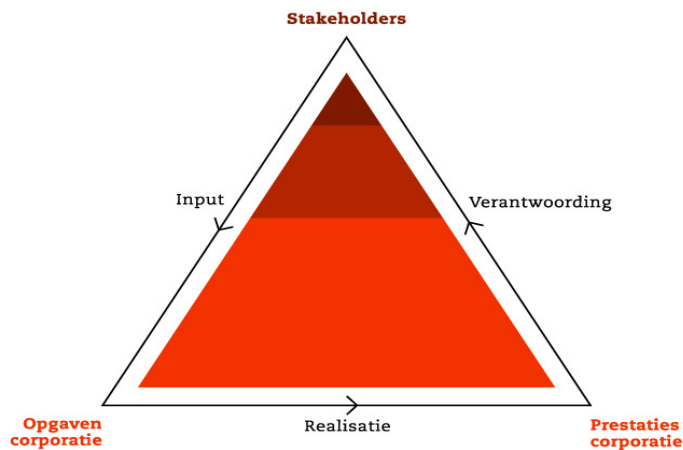
In hoeverre heeft de corporatie zicht op welke prestaties gewenst zijn en wat de opgaven zijn?

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



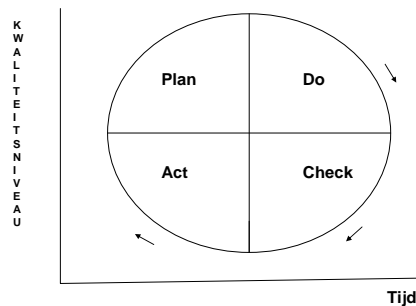
Figuur 2. Relatie Stakeholders en prestaties corporaties

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, gemeenteambtenaren 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

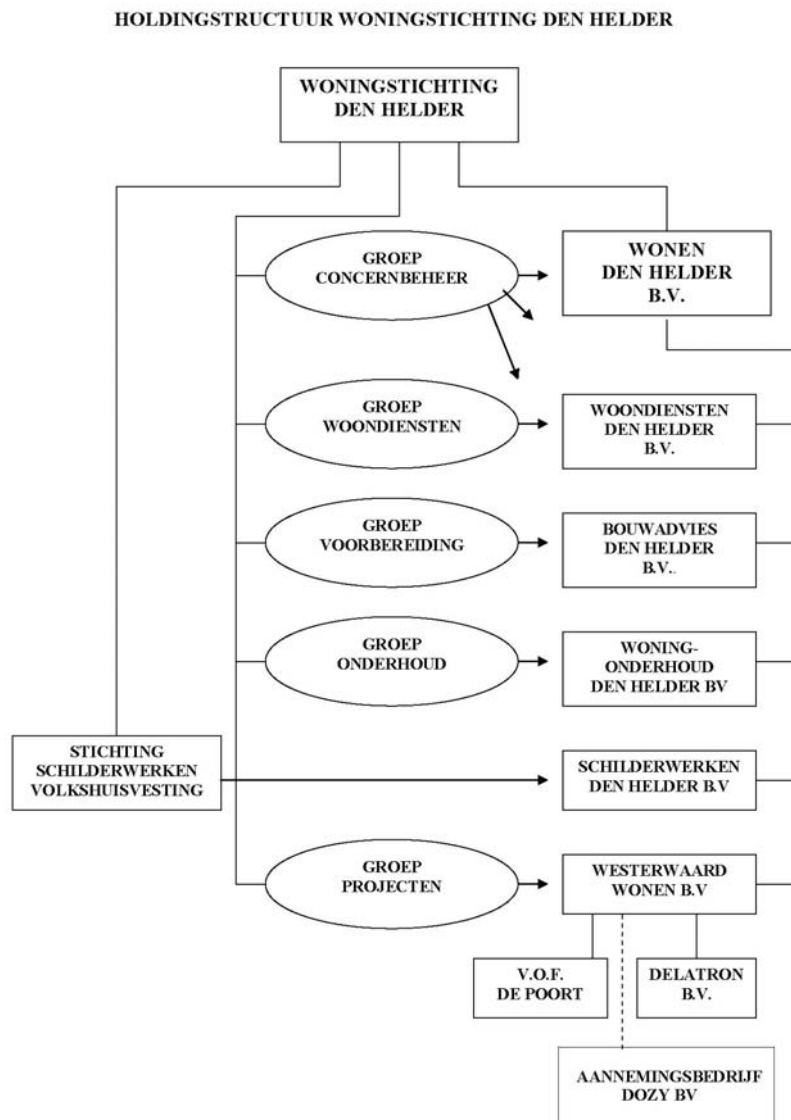
Het eindresultaat van een visitatie bestaat uit twee delen. Een openbaar visitatierapport en een vertrouwelijke visitatiebrief voor de directeur/bestuurder. In deze brief staat vertrouwelijke informatie met een persoonlijk karakter.

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

Bijlage 2 Organigram en Quickscan



Checklijst zelfevaluatie visitatie WSDH

Wat	Status
Bestaand materiaal	
Organogram van uw werkorganisatie	Per 01-09-2006
Ondernemingsplan, meerjarenbeleidplan en/of jaarplan <ul style="list-style-type: none"> • ondernemingsplan + jaarplan Groep Woondiensten • ondernemingsplan + jaarplan Woondiensten D-H BV • ondernemingsplan + jaarplan Groep Onderhoud • ondernemingsplan + jaarplan Woningonderhoud D-H BV • ondernemingsplan + jaarplan Groep Projecten • ondernemingsplan + jaarplan Westerwaard Wonen D-H BV • ondernemingsplan + jaarplan Groep Voorbereiding • ondernemingsplan + jaarplan Bouwadvies Den Helder BV • ondernemingsplan + jaarplan Groep Concernbeheer • ondernemingsplan + jaarplan Groep Schilderwerken • ondernemingsplan + jaarplan Schilderwerken Den Helder BV • Strategische Beleidsvisie (SBV) + jaarplan Staf 	definitief definitief definitief definitief concept geen definitief definitief definitief definitief definitief definitief
Meerjarenbegroting en/of begroting komend jaar	concept
Activiteitenplan komend jaar (actielijst o.b.v. Strategische beleidsvisie)	definitief
Woonvisie Gemeente en/of regionale woonvisie	definitief
Prestatie-afspraken met gemeente(n) (zie bijlage 3)	concept
Meest recente kwartaalrapportage	definitief
Meest recente jaarrekening en jaarverslag (2004 en 2005)	definitief
Meest recente accountantsverslag en managementletter en/of interim-controle	definitief
Meest recente toezichtbrief van de minister	definitief
Individuele beoordeling van het CFV	definitief
Benchmark CFV	definitief
Financiële stukken dochterondernemingen	definitief

Wat		Status
Quickscan (omcirkel wat van toepassing is)		
Afspraken met huurderorganisaties(s)	ja	definitief
ARBO-risicoinventarisatie	in ontwikkeling	-
Automatiseringsaudit laten uitvoeren (2003)	ja (summer, 2005 en 2003)	-
Balanced score card	ja	definitief
Communicatieplan	in ontwikkeling	-
Corporatievastgoed-index	nee	-
Financiële meerjarenplanning	ja	definitief
Financiering- en beleggingsstatuut	ja	definitief
Huurbeleidsplan	ja	definitief
ISO-Primaatcertificaat	ja	definitief
INK-audit laten uitvoeren	ja	definitief
Interne prestatieafspraken met managers	ja	definitief
KWH-huurlabel	in ontwikkeling	-
Klantwaardering, systematische registratie	ja	definitief
Ondememingsplan	ja	definitief
Opleidingsplan	ja	definitief
Organisatie- en functiebeschrijvingen	ja	definitief
Procesbeschrijvingen	in concept aanwezig	concept
Privacyprotocol (Wet persoonsgegevens)	ja	definitief
Prestatieafspraken met gemeente(n)	in ontwikkeling	concept
Strategisch voorraadbeheerplan	ja	definitief
SWOT-analyse	ja	definitief
Verkoopbeleidsplan	ja	definitief
Woningmarktonderzoek	ja	definitief

Onderwerp	Kengetal
Kengetallen woningbezit	
Aantal huurwoningen totaal	10.070
Aantal huurwoningen Den Helder	9914
Aantal huurwoningen Zijpe	146
% onderverdeling woningbezit naar huurklasse	
Huurklassen	
Huur lager dan 339,08 euro (goedkoop) :	35,4%
Huur vanaf 339,08 tot 520,12 euro (betaalbaar) :	62,8%
Huur vanaf 520,12 euro (duur) :	1,8%
Overige verhuureenheden (winkels, kantoorruimtes etc)	1067
Aantal woningen in aanbouw	192
Kengetallen financiële positie	
Eigen vermogen per woning	5.110
Huur per woning	4.451
Boekwaarde per woning	16.743
Jaarresultaat per woning	283
Onderhoudsuitgave per woning	1.985
Solvabiliteit	23,8%
Kengetallen omzetspotentie	
Huur als percentage van maximaal redelijk	61,7%
Bedrijfswaarde als percentage van boekwaarde	134,6%
Aantal te verkopen huur woningen komende vijf jaar	+/- 500
Aantal te herstructureren woningen komende vijf jaar	+/- 226
Gemiddelde onrendabele top bij nieuwbouw	50.000
Kengetallen organisatie	
Aantal voltijdsformatieplaatsen	126
Aantal medewerkers	137
Percentage ziekteverzuim	3,9%
Beheerkosten per woning	698
Eigen technische/onderhoudsdienst	Ja
Kengetallen verhuur	
Aantal klachten bij klachtencommissie afgelopen twee jaar:	0 (2005) 0 (2004)
Aantal huisuitzettingen afgelopen twee jaar	29 (2005) 24 (2004)

Strategie 2006-2010

WSDH heeft de keuze gemaakt voor drie taken en daarin onderscheid aangebracht:

1. primaire taak is het beheer van de kernvoorraad voor de primaire doelgroep gefinancierd uit opbrengsten van de reguliere verhuur en dienstverlening;
2. secundaire taak is herstructurering gefinancierd uit de opbrengsten van verkoop van woningen;
3. tertiaire taak is leefbaarheid, hiervoor is het budget beperkt.

Prioriteiten primaire taak:

1. huisvesten huishoudens behorend tot de primaire doelgroep met voorrang in goedkope en betaalbare woningen;
2. bestaande eengezinswoningen waar mogelijk upgraden in plaats van slopen;
3. bescherming goede huurder tegenover overlastveroorzaker. Tweede kansbeleid: containerwoningen.

Herstructurering prioriteiten:

1. wijk Nieuw Den Helder;
2. Zuiderzeebuurt gezien de specifieke samenstelling van de bevolking (niet-westerse nationaliteiten);
3. Het Stadshart;
4. Julianadorp-Oost.

Prioriteiten Leefbaarheid:

1. samenwerking met maatschappelijke partners;
2. sponsoring;
3. leerwerktrajecten.

Bijlage 3 Overzicht visitatiegesprekken

Raad van commissarissen

- De heer ir. B.A. Mooiman, voorzitter
- Mevrouw drs. J.J. Lobles, lid op voordracht van Stichting Huurdersbelang
- Mevrouw A.J. Verhoog-Bokma, lid op voordracht van OR
- De heer drs. W. Visser, lid op voordracht van OR
- De heer drs. F.W. Chalmers Hoyneck van Papendrecht RC, vice-voorzitter\lid op voordracht van Stichting Huurdersbelang
- De heer mr. M.C. van der Jagt, lid

Directeur/bestuurder

- De heer ing. G. Seegers

Managementteam

- De heer drs. P.F. Kramer RA, financieel directeur/concerncontroller
- Mevrouw drs. A. de Lange, hoofd personeel & organisatie
- De heer A.H. van der Veen, stafmedewerker herstructureringsprojecten
- Mevrouw drs. M.M.G. van den Broek, secretaris bestuur
- De heer A. op 't Ende, bedrijfsleider voorbereiding/adjunct-directeur Bouwadvies Den Helder BV
- De heer ing. H.J. Everhardus, bedrijfsleider woondiensten/adjunct-directeur Woondiensten Den Helder BV
- De heer A.H.M. de Winter, bedrijfsleider onderhoud/adjunct-directeur Woningonderhoud Den Helder BV
- De heer P. Wiering, bedrijfsleider schilderwerken/adjunct-directeur Schilderwerken Den Helder BV
- De heer A. van der Spoel, bedrijfsleider projecten/adjunct-directeur Westerwaard Wonen Den Helder BV

Medewerkers en OR

- De heer J. Boekel, voorzitter OR
- Mevrouw A.M.C. Kleine-v.d. Heide, lid OR
- Mevrouw H. Renssen, lid OR
- Mevrouw Y van Gelder-Breed, lid OR
- De heer A. Kuurman, lid OR
- De heer R.W. van der Linden Vooren, projectleider groep Projecten

Ambtenaren

- De heer P. Cruiff, beleidsmedewerker volkshuisvesting
- De heer M. van der Maas, wijkmanager
- De heer F. de Boo, afdelingsmanager publiekszaken
- De heer V. Thijssen, afdelingsmanager Werk en Inkomen
- De heer W. Slob, afdelingsmanager Bestuur, Communicatie en Financiën
- De heer W. Haarsma, afdelingsmanager Ruimte, Wonen en Ondernemen
- De heer T. Dijkstra, projectleider Nieuw Den Helder Centrum
- De heer W. van Bommel, teamleider grondzaken
- De heer W. Winstroër, controller strategische projecten
- De heer F. Vreugdenhil, directeur stedelijke vernieuwing
- De heer J. van 't Hof, projectleider stedelijke vernieuwing

Ondernemers: aannemers, projectontwikkelaars en horecaexploitanten

- De heer ing. A.E. Bol, directeur stedelijke herstructurering Johan Matser projectontwikkeling BV
- De heer P. v.d. Gugten, algemeen directeur van Proper-Stok Wonen BV
- De heer C.C.M. van den Berg, directeur aannemingsbedrijf Dozy BV
- De heer L. van der Wal, directeur aannemingsbedrijf L. van der Wal en zn. BV
- De heer T. van den Berg, (horeca)ondernemer
- De heer C. Schoenmaker, (horeca)ondernemer

College van Burgemeester en wethouders

- De heer H. Boskeljon, wethouder volkshuisvesting, vastgoed, milieubeleid, monumentenzorg, waterstaat, verkeer en vervoer
- De heer P.H.H. Kragt, wethouder sociale voorzieningen, volksgezondheid en WMO

Dagelijks bestuur Stichting Huurdersbelang

- De heer J.R. Koudijs, voorzitter
- De heer F.X.A. Holtz, lid
- De heer W. van der Ham, lid

Gemeenteraadsleden

- De heer W.F. Bellinga, fractievoorzitter VVD
- De heer T. Rijnten, fractievoorzitter PvdA
- De heer drs. J.D. de Bruin vice-fractievoorzitter CDA
- Mevrouw T. Biersteker-Giljou, fractievoorzitter Christenunie
- Mevrouw P.N. Bruin, fractievoorzitter D66

Zorginstellingen

- De heer drs. V.van Dijk, directeur CorbisPlus
- De heer C. Kreuter, directeur Zorggroep Tellus
- De heer A.J. Warbout, directeur Stichting Ouderenzorg De Nieuwstad
- De heer A.J. Eigeman, projectleider Philadelphia Zorg Noordholland-Noord

Welzijnsinstellingen en collega-corporaties

- De heer R. van der Zee, directeur Stichting Dak- en Thuislozen opvang Den Helder e.o.
- De heer A. Ploeg, manager wonen en dagbesteding GGZ Kop van Noord-Holland
- De heer P. Wijnants, directeur Helderse Vereniging voor Buurt- Wijk en Speeltuinwerk
- De heer J. Koelemij, directeur Woningbouwvereniging Anna Paulowna
- Mevrouw G. Kolhorn, lid raad van commissarissen Algemene Woningbouwvereniging 'Nieuwediep'
- De heer E. Priest, projectleider YMCA
- De heer F.A. Williams, voorzitter werkgroep opvang Antillianen, adviseur Antilliaans/Arubaans Beraad en adviseur van gem. Adviescommissie Allochtonenbeleid

Ministerie van VROM

- Mevrouw ir. A.M. Roessen, directeur Stad & Regio ministerie VROM

Adviseur

- De heer G. Westerdijk, directeur Westerdijk Consultancy BV

Bijlage 4 Beschikbaar gestelde documenten

- Zelfevaluatie Woningstichting Den Helder, november 2006
- Holdingstructuur en organigram Woningstichting Den Helder
- Jubileumuitgave vijfenzeventig jaar woningstichting, oktober 1997
- Jaarverslag 2004 Woningstichting Den Helder
- Jaarverslag 2005 Woningstichting Den Helder
- Begroting 2007
- Rapport boekjaar 2005, WesterWaard Wonen Den Helder BV, 2006
- Rapport boekjaar 2005, V.o.f. Poort van Den Helder, maart 2006
- Rapport boekjaar 2005, Delatron Nederland Holding BV, april 2006
- Rapport boekjaar 2005, Schilderwerken Den Helder BV, april 2006
- Rapport boekjaar 2005, Wonen Den Helder BV, april 2006
- Rapport boekjaar 2005, Woondiensten Den Helder BV, april 2006
- Rapport boekjaar 2005, Bouwadvies Den Helder BV, maart 2006
- Benchmark verslagjaar 2004, CFV november 2005
- Beoordeling financiële positie 2005, CFV augustus 2006
- Prestatieoordeel Toegelaten Instellingen 2004, MinVrom november 2005
- Jaarrekening 2005 Woningstichting Den Helder (enkelvoudig), mei 2006
- Geconsolideerde Jaarrekening 2005 Holding Woningstichting Den Helder, mei 2006
- Accountantsverklaring jaarrekening 2005 Woningstichting Den Helder
- Managementletter tussentijdse controle jaarrekening 2005, januari 2006
- Quickscan t/m september 2006 directie, oktober 2006
- Kwartaaloverzicht groep woondiensten, oktober 2006
- Woninginformatiegids Woningstichting Den Helder
- Woninginfo, 5 oktober 2006
- Huisnummer, herfst 2006
- Woonmagazine, herfst 2006
- Strategische beleidsvisie Woningstichting Den Helder in de 21^e eeuw, 2000-2005
- Strategische beleidsvisie Woningstichting zichtbaar aanwezig in Den Helder, 2006-2010
- Te ondernemen acties n.a.v. de strategische beleidsvisie, juli 2006
- Ondernemingsplan 2006-2011 Groep projecten, juni 2006
- Ondernemingsplan Groep onderhoud 2003-2006, 2002
- Ondernemingsplan Groep voorbereiding bouwadvies Den Helder 2004-2007
- Jaarplan Groep onderhoud en woningonderhoud Den Helder BV 2005-2006
- Marktplan groep schilderwerken 2005-2010, juni 2005
- Marktplan schilderwerken Den Helder 2005-2010, juni 2005
- Verkort ondernemingsplan 2005-2007 groep woondiensten
- Huurbeleid 2005/2006 directie, april 2006
- Jaarplan 2006 groep concern beheer, januari 2006

- Jaarplan groep woondiensten
- Jaarplan groep voorbereiding bouwadvies Den Helder 2005, november 2004
- Jaarplan groep voorbereiding bouwadvies Den Helder 2006
- Statuten Stichting Huurdersbelang Den Helder, januari 1999
- Groei in kwaliteit en identiteit, regionale woonvisie Kop van Noord-Holland 2005-2015, mei 2006
- Nota Wonen Den Helder beleidskader voor het wonen, oktober 2003
- Imago onderzoek NFO Trendbox BV, december 2002

Reactie Woningstichting Den Helder op het visitatierapport



WONINGSTICHTING DEN HELDER

Met genoegen hebben wij kennis genomen van het rapport dat de visitatiecommissie heeft opgesteld nadat zij een gedegen onderzoek heeft ingesteld naar ons doen en laten. Wij spreken onze waardering uit voor het feit dat de commissie, na in een relatief kort tijdsbestek een grote hoeveelheid documenten te hebben doorgewerkt en dieptegesprekken met belangenhouders van binnen en van buiten onze organisatie te hebben gevoerd, tot conclusies en aanbevelingen komt die direct de kern raken van een aantal actuele, cruciale zaken.

Prestaties en Opgaven

Allereerst onze Prestaties en Opgaven. De commissie constateert dat wij goede prestaties leveren op het BBSH-prestatieveld 'bereikbaar houden van voldoende woningen voor de lagere inkomensgroepen'. Onze huurders zijn tevreden over dienstverlening en zeggenschap, wij hebben expertise op het gebied van projectontwikkeling, en op het gebied van onderhoud geeft de commissie ons zelfs een compliment: wij doen aan maximale kwaliteitsverhoging! Overigens wil het feit dat WS geen portfolio voorraadbeheer kan overleggen niet zeggen dat er geen voorraadbeleid is: WS heeft altijd vanuit de volkshuisvestelijke opgaven, vanuit de woningbehoefte op wijkniveau, haar beleid gevoerd.

Ook het Duinpark, waarvan de commissie stelt dat de stedenbouwkundige samenhang met de omringende bebouwing lijkt te ontbreken, is gerealiseerd op basis van een in 1998 samen met de gemeente vastgelegde visie op de toekomst van de wijk Nieuw Den Helder. De (prijs)klasse waartoe de woningen in het Duinpark behoren is herleidbaar tot de landelijk voorgestane visie op herstructurering uit die tijd.

Waar ons voorraadbeleid betrekking heeft op woningen voor cliënten van (zorg)instellingen, adviseert de commissie ons om reeds in het stadium van planvorming de betreffende instellingen bij de projecten te betrekken, hen gedurende het proces voortdurend op de hoogte te houden, naar hen te luisteren en hen maatwerk te leveren.

Wij vinden deze gang van zaken vanzelfsprekend: de ontwikkelingen specifiek ten behoeve van instellingen op het gebied van zorg, onderwijs, bibliotheek en dergelijk zijn van meet af onderwerp van overleg geweest met de betrokken leveranciers van zorg, respectievelijk onderwijs e.d. Dat niet alle belanghouders de relatie met ons als zodanig beleven is voor ons een belangrijk punt van aandacht.

De aanbeveling dat er bij herstructurering meer maatwerk geleverd zou kunnen worden, onder meer door betrokken instellingen vroegtijdig bij het planvormingsproces te betrekken, is in onze ogen een vanzelfsprekendheid: zowel in Nieuw Den Helder als in het Stadshart zijn wij steeds van het begin af aan met de gemeente in gezamenlijkheid en vanuit een duidelijke visie opgetrokken.

De herstructurering van het Stadshart is vanwege de vele functies en belanghebbenden daar veel gecompliceerder dan in Nieuw Den Helder. Van meet af aan hebben wij daarom nauw overleg gehad met veel verschillende partijen. Het verwijt dat ondernemers Woningstichting maken dat eerder met de plaatselijke partijen om tafel gegaan had moeten worden, wordt door ons als onterecht ervaren, ook al omdat in veel gevallen de gemeente opdrachtgever is, en niet Woningstichting.

De commissie adviseert ons om ons beleid op het terrein van leefbaarheid meer te ontwikkelen en te communiceren met de omgeving en de medewerkers. Dit zou ons beleidskader meer inzichtelijk maken. Aan deze aanbeveling zal door ons uitvoering worden gegeven. In dat verband zullen wij ook aangeven waarom wij het in de meeste gevallen verstandig achten dat niet wij, maar de primair verantwoordelijken op het gebied van leefbaarheid zelf initiatieven nemen. Deze rolverdeling is ons inziens geheel conform hetgeen de huidige regelgeving aangeeft.

Ons criterium voor activiteiten op het gebied van leefbaarheid te weten 'de relatie met wonen van de doelgroep in woningen van WS', stemt geheel overeen met de richtlijnen van het ministerie (MG 2001-26). Wel zijn wij met de commissie eens dat het beleid met betrekking tot leefbaarheid zodanig omschreven zou moeten worden, dat belanghouders weten wat zij van ons kunnen verwachten wanneer zij een beroep op ons doen, en andersom: wat WS van de betreffende belanghouders verwacht.

De commissie concludeert dat WS veel geld steekt in maatschappelijke activiteiten, maar dat onvoldoende transparant is hoe wij hier achteraf verantwoording over afleggen. Wij zullen de zinvolle aanbeveling van de commissie om regelmatig de effecten van onze maatschappelijke investeringen te evalueren zeker in onze beleidscyclus inbedden.

Intern Toezicht

Onze prestaties op het gebied van Intern Toezicht lijken door de commissie als ten minste ruim voldoende te worden beoordeeld. Het advies aan de Raad van Commissarissen is om zich niet geheel en al te identificeren met Woningstichting, maar meer afstand te nemen in de relatie gemeente-Woningstichting. Wij onderschrijven het belang van een zekere mate van objectiviteit van de Raad van Commissarissen, en wij zijn van mening dat onze Raad van Commissarissen die objectiviteit in voldoende mate bewaakt en betracht. Dat neemt niet weg dat het incidenteel is voorgekomen dat de voorzitter van de Raad de positie van Woningstichting ten overstaan van het gemeentebestuur heeft moeten verdedigen. Niet omdat de directeur/bestuurder zelf hiertoe onvoldoende bij machte is, maar juist om middels dat meer objectieve niveau, de broze relatie tussen de besturen van gemeente en Woningstichting zo veel mogelijk in tact te laten. Dat soms de zittingstermijnen overschreden worden heeft alles te maken met het feit dat binnen Den Helder, maar ook binnen het werkgebied van Woningstichting, nauwelijks kwalitatief geschikte commissarissen beschikbaar zijn. De Raad zal de overschrijding als aandachtspunt meenemen in de jaarlijkse verslaglegging van haar activiteiten.

Belangenhouders

De relatie met onze externe belangenhouders wordt volgens de commissie sterk bepaald door ongelijke verhoudingen. Onze dominante positie maakt dat wij enerzijds worden gewaardeerd om wat wij oppakken, maar dat ons anderzijds arrogantie wordt verweten. Ook wij zelf ervaren dagelijks deze beide zijden van de medaille. Wij zullen ons nog dit lopende jaar intensief richten op ons imago en conform het advies van de commissie blijven werken aan vertrouwen. Onze aandacht zal daarbij in belangrijke mate uitgaan naar de relatie met de gemeente. Onze inzet zal zijn en blijven om te komen tot een zakelijke en ook vertrouwenwekkende verhouding. Dit zal vooral een groeiproces zijn, waarbij de voedingsbodem moet bestaan uit wederzijds positieve ervaringen van 'hoe het ook kan'. Dat de regie in handen van de gemeente behoort te liggen, in het bijzonder bij herstructureringsprojecten, staat voor ons buiten kijf. Wij hebben deze wens ook expliciet in onze Strategische Beleidsvisie opgenomen. Onze verwachting is dat wij in het tweede kwartaal van 2007 met de gemeente tot prestatieafspraken komen zonder dat hier een mediator aan te pas hoeft te komen.

Beleid

De commissie constateert dat wij voldoen aan de door het BBSH gestelde eis van financiële continuïteit. Wel adviseert de commissie om in het kader van ons strategisch beleid een integrale visie op maatschappelijk ondernemen te ontwikkelen, waarbij de onderlinge samenhang tussen de diverse activiteiten zichtbaar wordt gemaakt. Wij krijgen het advies om vanuit die integrale visie meer samen te werken en daarbij richting onze partners de doelstellingen, prioriteiten en grenzen duidelijk te maken. Er moeten duidelijke afspraken worden gemaakt over het onderscheid tussen onze rol en die van onze partners. Zoals wij hiervoor al aangaven is het ons streven om het beleid met betrekking tot leefbaarheid zodanig te omschrijven, dat belangenhouders en WS als partijen weten wat zij van elkaar kunnen en mogen verwachten. Dit geldt ook voor ons voorraadbeleid en ons herstructureringsbeleid, en in het algemeen: voor al het beleid waaraan wij samen met belangenhouders uitvoering geven. Het meer en beter onder de aandacht brengen van de samenhang tussen de diverse beleidsterreinen zullen we als belangrijk aandachtspunt meenemen.

Wij zijn van mening dat het volgordelijke onderscheid dat wij maken tussen primaire, secundaire en tertiaire activiteiten en de daarbij behorende financiële bronnen richting onze belangenhouders de kern van onze visie op maatschappelijk ondernemen en de integraliteit van ons beleid weergeeft. In ieder geval is het onjuist wanneer de commissie stelt dat wij herstructurering (te veel) afhankelijk maken van de opbrengsten uit verkoop. Het omgekeerde geldt: wij stemmen de voortgang van de verkoop van huurwoningen af op de financiële kant van de herstructurering.

Over de wijze van waardering van ons bezit heeft de commissie een uitgesproken mening: door ons bezit op de actuele waarde te waarderen zou ons financiële beleid aan transparantie winnen. De commissie verstaat onder 'actuele waarde' de marktwaarde, weer te geven door (bijv.) de WOZ waarde. Hoewel wij de marktwaarde (WOZ) en de bedrijfswaarde van het bezit wel in diverse financiële notities, verslagen, prognoses en plannen hanteren, passen wij in onze externe financiële verantwoording (de jaarrekening) de boekwaarde op basis van historische kostprijs toe. Dit is geheel conform de richtlijnen van het CFV en van Aedes. Toepassen van de WOZ-waarde in het jaarverslag is voor corporaties ongebruikelijk

Niet activeren van groot onderhoud en woningverbeteringen zou volgens de commissie leiden tot onvoldoende inzichtelijkheid in onze financiële positie. Woningstichting hanteert echter de stelregel dat dergelijke verbeteringen niet worden geactiveerd wanneer daar geen huurverhoging (boven de jaarlijkse reguliere huurverhoging) tegenover staat. Los van het door ons toegepaste boekhoudkundige principe mag duidelijk zijn dat de opgave die wij ons met betrekking tot herstructurering hebben gesteld in financiële zin een haalbare is. Er is geen sprake van een begrenzing als gevolg van een beperkte investeringscapaciteit.

De commissie geeft terecht aan dat ons volume aan projectontwikkeling vraagt om adequaat risicomanagement. De invoering hiervan heeft echter al jaren geleden plaats gevonden. Ons inziens kent risicomanagement vier belangrijke parameters. Dit zijn rentestand, kosten planmatig onderhoud, hoogte onrendabele toppen en verloop van de verkoop. De laatste is in Den Helder voor een belangrijk deel afhankelijk van de ontwikkeling van de omvang van de bevolking. Zowel in onze financiële meerjarenplanning als bij de ontwikkeling van onze (herstructurerings)projecten worden deze parameters bij voortdurend in de analyse en evaluatie betrokken. Regelmatig geeft dit aanleiding tot bijstelling van de plannen. Zo is in het kader van risicobenadering het oorspronkelijke plan voor het zuidelijk deel van het Duinpark op grond van voortschrijdend inzicht in de marktontwikkelingen drastisch gewijzigd, en worden thans kleinere, goedkopere koopwoningen gerealiseerd dan eerder het plan was. Ook staat risicomanagement in relatie tot de betrokkenheid van Woningstichting bij de ontwikkelingen van het Stadshart al jaren als hoofdditem op de agenda van de Raad van Commissarissen.

Werkorganisatie

De commissie adviseert WS om de structuur met BV's in heroverweging te nemen. De BV's zouden de organisatiestructuur erg complex maken, en de commissie vraagt zich af of de BV's nog wel een functie vervullen nu de terugloop van de kernvoorraad wordt afgezwakt. Ook vindt de commissie deelname in een aannemerij niet logisch.

Wat de BV's betreft zijn wij van mening dat deze nog steeds een functie hebben binnen onze organisatie omdat zij ons de 'tucht van de markt' doen kennen. Dat de structuur complex is bestrijden wij: het onderscheid tussen Woningstichting enerzijds en BV's anderzijds is zeer transparant en voldoet geheel aan de recente regelgeving op dit gebied. Aedes gebruikt richting andere corporaties de moeder-dochters constructie van WS als na te volgen voorbeeld.

Het terechte advies van de commissie om de beoogde doelen en resultaten van de BV's mee te nemen in de reguliere plan-do-check-act cyclus zal binnen het systeem van ondernemings- en jaarplannen expliciet nog meer aandacht krijgen.

Ons aandeel in aannemerij Dozy is voor ons van evident belang als het gaat om garantie op continuïteit van de bouwstroom, direct zicht in de keuken van de aannemerij, en de preventieve werking richting andere inschrijvers. Dit laatste is vooral van belang nu de bouwmarkt in toenemende mate weer overspannen raakt, met extreme prijsstijgingen als gevolg. Uitbreiding van het belang in Dozy lijkt daarom eerder aan de orde.

Tenslotte

Vanuit de kant van de belangenhouders, maar ook vanuit de corporatiewereld zelf is er de roep om periodiek gezaghebbende visitaties uit te voeren. Wanneer dit zou betekenen dat de adviezen die de visitatiecommissie aanreikt niet langer vrijblijvend kunnen worden overgenomen, maar dwingend worden voorgeschreven, dan plaatsen wij hierbij een kanttekening: de visitatiecommissie zou zich in die situatie strikt moeten beperken tot toetsen van het doen en laten van de corporatie aan (louter en alleen) de normen welke het BBSH de corporatie oplegt. In ieder geval moet worden voorkomen dat er door de verschillende visitatiecommissies een diffuus toetsingskader wordt gehanteerd. Op basis van de ervaring die wij met dit visitatietraject hebben opgedaan kunnen we stellen dat de commissie soms op het BBSH vooruit loopt, en er soms vanaf wijkt. Dit dwingt ons tot een kritisch onderzoek naar de reikwijdte van de adviezen en tot uitleg richting onze belangenhouders. Om die reden, en vanwege het feit dat de commissie ons een aantal zinvolle suggesties heeft aangereikt welke wij zullen doorvoeren in onze bedrijfsprocessen, hebben wij de visitatie als een zinvol proces ervaren!

Tenslotte danken wij een ieder die heeft bijgedragen aan deze visitatie.

Ing. G. Seegers
directeur-bestuurder

