

Woningstichting Rivierengebied

Visitatierapport

Hilversum, 13 februari 2007

Colofon

Raeflex stichting visitatie woningcorporaties

Olympia 1^E

1213 NS Hilversum

e-mail: w.dewater@raeflex.nl

www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer A.T.A. Koopmanschap AC (voorzitter)

Mevrouw dr. M.M. Kräwinkel

De heer C. van der Hoek

Mevrouw drs. M.J.H.M. Reijnders (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 Rivierengebied 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 Rivierengebied aan het visitatierapport te kunnen toevoegen.

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

Inhoud

Samenvatting	7
1. Introductie	11
1.1 Lokale situatie	11
1.2 Waarom wil de corporatie visitatie?	12
2. Prestaties en opgaven	13
2.1 Bevindingen commissie	13
2.2 Conclusies	19
2.3 Aanbevelingen	19
3. Intern Toezicht	21
3.1 Bevindingen commissie	21
3.2 Conclusies	22
3.3 Aanbevelingen	22
4. Stakeholders	23
4.1 Bevindingen commissie	23
4.2 Conclusies	24
4.3 Aanbevelingen	25
5. Beleid	27
5.1 Bevindingen commissie	27
5.2 Conclusies	28
5.3 Aanbevelingen	29
6. Werkorganisatie	31
6.1 Bevindingen commissie	31
6.2 Conclusies	32
6.3 Aanbevelingen	33

Bijlage 1	Wat is visitatie?	35
1.1	Visitatie: de inhoud	35
1.2	Visitatie doorloopt de volgende stappen	37
1.3	Het verloop van de visitatie	38
Bijlage 2	Organigram en Quicksan	39
Bijlage 3	Overzicht visitatiegesprekken	43
Bijlage 4	Beschikbaar gestelde documenten	45
Reactie Woningstichting Rivierengebied op het visitatierapport		

Samenvatting

Woningstichting Rivierengebied (hierna: WSR) is een plattelandscorporatie met een bezit van 2.342 woningen verdeeld over vier gemeenten: West Maas en Waal (1.621), Neerijnen (448), Wijchen (178) en de gemeente Druten (95).

De corporatie heeft in de afgelopen vier jaar een professionaliseringslag gemaakt en wil na deze periode van reorganiseren een mening van de buitenwereld op de prestaties van de corporatie en op het beeld dat bestaat van de corporatie.

Het visitatieproces heeft plaatsgevonden in de periode augustus 2006 tot februari 2007. De commissie heeft zich op basis van de Zelfevaluatie van WSR, de aangeleverde documentatie en de gesprekken met de stakeholders een oordeel gevormd. De bevindingen zijn neergelegd in dit rapport. Het algemene beeld en de belangrijkste conclusies en aanbevelingen treft u aan in deze samenvatting.

Algemeen

De commissie beoordeelt de corporatie als goed in control, met een goed beleidsinstrumentarium en betrokken medewerkers. Kortom een enthousiaste organisatie, waarbij verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk zijn en tot goed functioneren leiden. Tevens neemt de commissie een organisatiecultuur waar die meer gericht is op verbetering - van wat al goed is - dan een focus op vernieuwing. De raad van commissarissen heeft nadrukkelijk het maatschappelijk presteren op het netvlies en ziet de noodzaak duidelijk dat er nog meer kan gebeuren op dit gebied.

De omgeving

De corporatie wordt door haar omgeving gezien als een coöperatieve naar buiten tredende corporatie, die veel inspanning heeft geleverd om de relaties met de stakeholders te verbeteren. De stakeholders beschouwen de corporatie als breed maatschappelijk georiënteerd en zijn tevreden over de prestaties die de corporatie levert. Tevens spreken stakeholders diverse verwachtingen uit op het gebied van welzijn, zorg, leefbaarheid en woningbouw. Over het tempo van de voortgang van initiatieven op het gebied van wonen en zorg zijn stakeholders niet tevreden, maar men rekent dat niet toe aan de corporatie.

De commissie beoordeelt de corporatie als welwillend en pro-actief bij het komen tot goede afspraken met gemeenten en zorginstellingen.

Hierbij vraagt de commissie zich wel af in hoeverre de corporatie zich voldoende bewust is van de cultuurverschillen binnen het werkgebied en daar voldoende op kan inspelen.

Conclusie

De commissie concludeert dat WSR als organisatie sterk staat. De organisatie is op orde en het imago is positief. De grootste kansen voor WSR liggen in een versterkte externe oriëntatie. De belangrijkste verbeterpunten zijn: flexibiliteit in de benadering van stakeholders en een interne cultuurverandering gericht op vernieuwing.

Aanbevelingen

1. Communicatie met huurdersvereniging versterken

Hoewel de sfeer door beide partijen als goed wordt omschreven blijkt de huurdersvereniging onvrede te hebben over de communicatie, met name over de terugkoppeling over wat met het huurdersadvies is gedaan. De commissie raadt WSR aan de rol van de huurdersvereniging en de 'pijnpunten' in de communicatie te bespreken en de kwaliteit van de communicatie structureel te verbeteren.

2. Communicatie met omgeving versterken

Niet alle stakeholders zijn voldoende op de hoogte over welke taken WSR op zich neemt en welke keuzen WSR maakt om te investeren in maatschappelijk ondernemen. De commissie raadt aan dat WSR dat helder en transparant maakt voor al haar stakeholders. Binnen de goede sfeer die nu bestaat is het noodzakelijk om te komen tot concrete afspraken wie, wat wanneer doet.

3. Visie sociaal beheer

Wat betekent leefbaarheid voor WSR? Wat is de visie van WSR op de vele kleine kernen in haar werkgebied? Het is belangrijk dat WSR daarop een eigen strategie ontwikkelt.

4. Maatschappelijke ondernemen explicieter

De commissie raadt aan om de ingeslagen weg binnen de RvC, het maatschappelijk presteren nadrukkelijk op de agenda te zetten, serieuze aandacht te geven en strategische keuzen te maken op welke gebieden meer onrendabel geïnvesteerd gaat worden.

5. Maak coalities met zorginstellingen en andere woningcorporaties

De commissie raadt aan om met zorginstellingen en woningcorporaties de handen in een te slaan en met elkaar te zorgen voor voldoende draagkracht om tot gewenste versnelling te komen voor het bouwen van en voor de zorglocaties.

6. Relatie gemeenten

Gezien de uiteenlopende oriëntatie van de gemeenten in het verzorgingsgebied van WSR, is het noodzakelijk dat met de gemeenten afzonderlijk tot afspraken wordt gekomen. Daarbij is het noodzakelijk dat WSR vooraf komt tot een eigen visie en strategie in relatie tot de te behalen doelen, toegespitst op elke gemeente apart. Daarna kan met elke gemeente aan een gezamenlijke visie en concrete afspraken worden gewerkt. Als er een tempoverschil in de voorbereiding en/of uitvoering van beleid met één van de gemeenten optreedt, is het van belang dat met de andere drie gemeenten wordt doorgewerkt.

7. Communicatie

WSR wordt geadviseerd te werken aan de ontwikkeling van een duidelijke communicatiestrategie. Hierin moet de positie, bereikte resultaten en de te bereiken resultaten een duidelijke plaats krijgen. WSR moet beter laten zien waar de corporatie voor staat, waar zij toe instaat is. Maak maatschappelijke prestaties zichtbaar.

8. Stakeholders zichtbaar invloed op het beleid

De commissie raadt aan om het stakeholders overleg intensiever en structureler te laten plaatsvinden. Waarbij naast informatie-uitwisseling ook ruimte is voor dialoog. Stakeholders kunnen op deze wijze invloed uitoefenen op het beleid van de corporatie. Uiteindelijk zal aan de hand daarvan worden bepaald of en hoe WSR optimaal prestaties behaalt.

9. Transparantie in middelen en keuzen

De commissie raadt WSR aan om een duidelijk beeld te schetsen van het te voeren beleid voor de komende jaren, waarbij de inzet van financiële middelen voor het maatschappelijk presteren wordt gekoppeld aan het beleid voor de diverse doelgroepen en leefbaarheid van de dorpen.

10. Balans tussen beleid en aandacht voor interne werkprocessen.

Bij een beleidskeuze voor afstemming van het beleid met de stakeholders moet de interne organisatie erop zijn ingericht dit te ondersteunen.

11. Laat Klankbordgroep Cultuur oplossen in OR

De commissie vraagt zich af in hoeverre het nog langer nodig is om de Klankbordgroep Cultuur naast de OR te laten bestaan. De commissie acht de OR goed in staat om het cultuuraspect onder haar verantwoordelijkheid te nemen.

12. Onderzoek de formatie bij vastgoed

Versterking van de afdeling projectontwikkeling ziet de commissie als een reële optie voor WSR en raadt de corporatie dan ook aan om de ambities af te zetten tegen de formatie of te zoeken naar een samenwerkingsverband.

13. Uitdaging buiten de corporatie

Nu de organisatie op orde is, kan worden gekozen voor een verdergaande ontwikkeling van de kwaliteit van de organisatie in relatie tot de buitenwereld. De focus kan van verbetering verschuiven naar vernieuwen. De commissie ziet nu de mogelijkheid om een volgende stap naar externe oriëntatie en een uitnodigende houding. Dat vereist interne en externe aanpassingen. Kernbegrippen daarin zijn: gezamenlijke visieontwikkeling, communicatie, open houding ten aanzien van nieuwe vragen en verwachtingen en een goede oriëntatie op gewenste maatschappelijke verwachtingen. Bij vragen die van buiten komen, moet het antwoord zijn: ja, mits. Positief reageren met daarbij aandacht voor de eigen visie, strategie en grenzen.

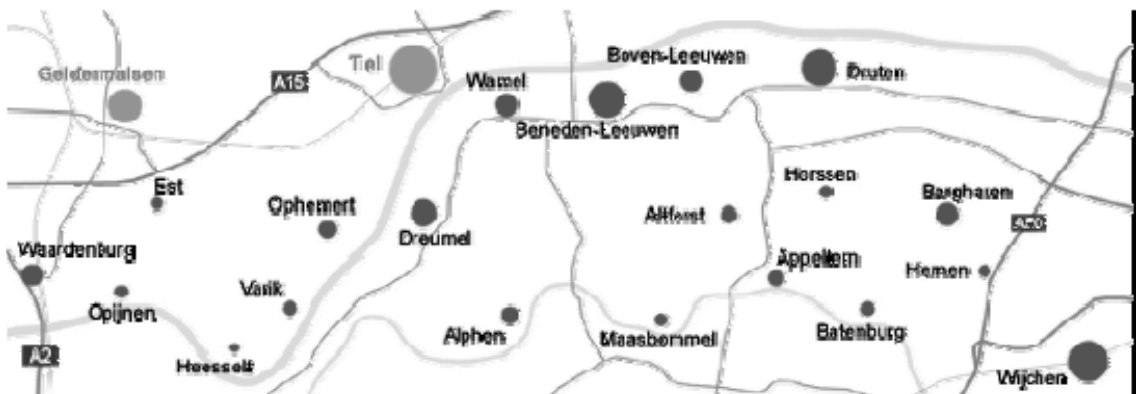
1. Introductie

WSR is plattelandscorporatie, met een bezit van 2.342 woningen verdeeld over vier gemeenten: West Maas en Waal (1.621), Neerijnen (448), Wijchen (178) en de gemeente Druten (95).

De corporatie heeft zich in vijf jaar tijd ontwikkeld van een beheerorganisatie naar een corporatie die meer klant en -vraaggericht is. In 2003 heeft een reorganisatie plaatsgevonden waarbij de afdeling Woondiensten is ontstaan. Hier ligt de nadruk op de klant. In 2004 is een overgang gemaakt van een drielagenstructuur naar een tweelagenstructuur.

1.1 Lokale situatie

Het werkgebied van WSR bestrijkt de strook tussen het zuiden van Nijmegen, Tiel en Geldermalsen. Het werkgebied bevindt zich in twee Gelderse regio's Rivierenland en het KAN-gebied¹.



Regio Rivierenland

Gemeente West Maas en Waal heeft 18.391 inwoners en bestaat uit acht dorpen. Het bezit van WSR staat in de dorpen Beneden-Leeuwen, Boven Leeuwen, Alphen, Maasbommel, Alfforst, Dreumel, Wamel en Appeltorn.

Gemeente Neerijnen heeft 11.786 inwoners en bestaat uit tien dorpen. WSR heeft bezit in de dorpen Varik, Ophemert, Est, Opijnen, Heesselt en Waardenburg.

¹ Knooppunt Arnhem-Nijmegen.

De gemeente Druten met 18.041 inwoners bestaat uit vijf dorpen. WSR heeft haar bezit in het dorp Horssen.

De stadsregio KAN

De gemeente Wijchen, ten zuiden van Nijmegen heeft 39.495 inwoners en bestaat uit acht dorpen. WSR heeft bezit in Bergharen, Batenburg en Hernen.

In de gemeenten waar WSR actief is zijn diverse collega-corporaties actief, Woningstichting Alphons Ariëns met 2.000 vhe's in de gemeente Druten en De Goede Woning met circa 800 woningen in de gemeente Neerijnen. In de gemeente Wijchen is Talis, een grote verhuurder uit Nijmegen actief.

1.2 *Waarom wil de corporatie visitatie?*

WSR wil gezien haar ambities op het gebied van wonen en zorg en leefbaarheid te weten komen hoe de interne en externe stakeholders de corporatie waarderen. Daarnaast moet visitatie inzicht geven in de waardering van de geleverde maatschappelijke prestaties. De corporatie wil het visitatierapport gebruiken voor het plan van aanpak en het aanscherpen van het communicatiebeleid. De corporatie vraagt zich af of zij voldoende prestaties levert en of de reorganisatie effect sorteert.

Het gaat WSR om vragen als:

- Zijn de keuzen die WSR maakt gelegitimeerd door de samenleving?
- In hoeverre is de corporatie transparant in haar beleidsvoornemens en lokale verantwoording?
- Welke opgaven vinden de stakeholders belangrijk de komende jaren?
- Wat is het imago van de corporatie?
- Hoe kunnen prestaties worden gemeten?
- Hoe kan WSR de optimale prestaties halen?

2. Prestaties en opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van WSR 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. Met name is gekeken naar transparantie en communicatie. De mening van WSR over haar prestaties en het maatschappelijke rendement ervan wordt vergeleken met de waardering van de stakeholders. De commissie beoordeelt of WSR genoeg doet binnen de prestatievelden van het BBSH² en de AedesCode en of deze prestaties op de behoeften van de lokale samenleving zijn afgestemd.

2.1 *Bevindingen commissie*

2.1.1 *Opgaven en ambities.*

De provincie Gelderland heeft als ambitie het wegwerken van het volledige woningtekort voor 2015. Op grond van de inspanningen en voorgenomen plannen wordt er in de nota Wonen in Gelderland 2006³ geconstateerd dat in de beide regio's waar WSR actief is een achterstand is op de totale bouwproductie, het aandeel nieuwbouw huurwoningen, het realiseren van goedkope woningen en de productie ouderenwoningen.

Met de gemeenten waar WSR actief is, zijn recentelijk met de gemeente West Maas en Waal prestatie-afspraken gemaakt voor de periode 2006-2010. Naast afspraken over de bouw van circa 400 woningen in de gemeente West Maas en Waal zijn er afspraken over onder andere grondprijzen, de woningtoewijzing, het huisvesten van bijzondere doelgroepen en het realiseren van woonservicegebieden in de dorpen.

Met de gemeente Wijchen zijn er prestatie-afspraken gemaakt voor de periode 2004-2006 en thans voor de periode 2007-2011 waarbij vooral de nadruk ligt op bouwen van levensloopbestendige woningen. Ook is de regierol van de gemeente benoemd als het gaat om wonen in combinatie met zorg.

Met de gemeenten Neerijnen en Druten zijn er nog geen prestatie-afspraken gemaakt.

De Zelfevaluatie zegt hierover dat deze gemeenten eerst onderzoek willen

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.

³ Gedeputeerde Staten van Gelderland, september 2006.

doen of zij personele capaciteit kunnen vrijmaken.

Ambities WSR voor de komende jaren.

- Het verversen en diversifiëren van de woningvoorraad.
- Bouwen van levensloopbestendige woningen.
- Het toevoegen aan de voorraad met 10 procent aan wonen en zorg.
- Meer aandacht voor woonomgeving.
- Bijdrage aan de leefbaarheid in de kleine kernen behouden.
- Bijdrage aan het leveren woon-zorg-welzijn producten aan de eigen klanten.
- Grote aandacht voor de huisvesting bijzondere doelgroepen.

2.1.2 *De prestaties*

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

1. Voldoende financieel bereikbare woningen.
2. Kwaliteit.
3. Leefbaarheid en wijkontwikkeling.
4. Wonen en zorg.
5. Betrekken van huurders bij beleid.
6. Financiële continuïteit.

2.1.3 *Voldoende financieel bereikbare woningen*

WSR heeft voldoende financieel bereikbare woningen en heeft zich als doel gesteld de verdeling naar prijsklassen⁴ ten gunste van het middeldure bezit te beïnvloeden. In de Zelfevaluatie verklaart WSR deze doelstelling doordat slechts eenderde van de huurders gebruik maakt van huursubsidie. Het gestelde doel is nog niet gehaald omdat er weinig nieuwbouw is geweest in de afgelopen jaren. De ontwikkelingen voor meer nieuwbouw zijn volop gaande.

opgave geformuleerd in 2004		gerealiseerd in 2005	gerealiseerd in 2006
goedkoop	30%	21,8%	28%
betaalbaar	35%	77,5%	53%
duur	35%	0,6%	19%
totaal	100%	100%	100%

Het aantal ingeschreven woningzoekenden bij WSR is substantieel toegenomen van 1.279 in 1.999 naar 3.329. Dit blijkt vooral een inschrijving uit voorzorg te betreffen, het aantal woningzoekenden dat binnen twee jaar wil verhuizen is gedaald van 60 procent in 1999 naar 38 procent in 2005.

⁴ Prijspeil juli 2005 goedkope voorraad < 331,78 euro, betaalbare voorraad tussen 331,78 euro en 508,92 euro en dure huur > 508,92 euro.

De verhouding koop-huur is in het werkgebied circa 75 tot 80 procent koop en 20 tot 25 procent huur. Uit een woonwensenonderzoek uit 2004 - dat WSR samen met de gemeente West Maas en Waal heeft uitgevoerd - blijkt dat er vooral behoefte is aan woningen voor kleine huishoudens, vooral voor starters en senioren. Ook blijkt dat de groep senioren met een midden en hoog inkomen aanzienlijk is gestegen.

2.1.4 *Nieuwbouw en verkoop*

In 2005 zijn zes koopappartementen opgeleverd in de Rozenstraat/Asterstraat in Beneden-Leeuwen, behorende bij een project dat zich kenmerkt door diversiteit in koop, huur, hoog en laagbouw. De overige woningen, zestien in Beneden-Leeuwen en vijf in Maasbommel zijn in 2004 opgeleverd. Ook zijn er voor de doelgroepen starters en senioren in 2005 acht goedkope eengezinskoopwoningen opgeleverd in Horssen. Deze woningen behoren tot een project van totaal 22 huur- en koopwoningen. Ook zijn er in Beneden-Leeuwen dertien huurappartementen voor senioren opgeleverd, het project Fruithof. In 2006 is de bouw gestart van een kleinschalig project in Hernen met drie seniorenwoningen en twee eengezinswoningen.

Voor de komende jaren is een aantal projecten in ontwikkeling. Naast kleinschalige nieuwbouw projecten in een aantal dorpen heeft WSR in Beneden-Leeuwen samen met een bouwbedrijf 1,3 ha grond aangekocht om te bouwen in de periode 2008-2010. Samen met ditzelfde bouwbedrijf en met de gemeente West Maas en Waal heeft WSR 16 ha aangekocht in Beneden-Leeuwen om in de periode 2010-2015 te ontwikkelen. Samen met Woningstichting Alphons Ariëns gaat WSR een gebied in Horssen ontwikkelen.

WSR heeft een verkoopprogramma opgesteld, met als prioriteit het verkopen van verouderd goedkoop bezit. Er zijn inmiddels 328 woningen aangemerkt voor de verkoop. De lage verkoopprijs maakt de woningen geschikt voor starters op de woningmarkt. Zittende huurders krijgen tien procent korting op de verkoopprijs. Er is meer animo dan de corporatie verwachtte, in 2005 zijn 29 woningen verkocht. De doelstelling voor de komende vijf jaar is de verkoop van 98 woningen.

2.1.5 *Kwaliteit*

WSR spreekt van een verouderd bezit en wil de kwaliteit van de woningvoorraad verhogen door zowel verkoop van goedkoop bezit, sloop/ nieuwbouw met meer capaciteit aan duurdere en luxere woningen. Ook heeft WSR een kwaliteitsdoelstelling ten aanzien van de veiligheid van de woningen. In 2005 zijn nagenoeg alle woningen voorzien van het politiekeurmerk.

Voor alle nieuwbouw voor senioren en multifunctionele nieuwbouw is de doelstelling dat alles voldoet aan het WoonKeur nivo.⁵ Deze doelstelling is gehaald.

In 2005 is planmatig onderhoud uitgevoerd bij circa 25 procent van het bezit.

De dienstverlening

WSR heeft het KWH-huurlabel en heeft in 2005 de vierde plaats op de landelijke KWH ranglijst behaald. In 2005 heeft WSR een Huursubsidie informatiepunt gerealiseerd, ten behoeve van een betere dienstverlening aan de klant. Sinds de reorganisatie in 2003 heeft WSR de dienstverlening op een aantal gebieden verbeterd. Zo is de informatievoorziening aan de klant verbeterd door een betere website, het ontwikkelen van een bewonersmap en betere informatie over projecten. Een voorbeeld hiervan is het inrichten van een modelwoning voor een nieuwbouwproject, waar veel animo voor was.

Ook de keuzevrijheid van klanten is verbeterd. Klanten hebben keuze in keukens en tegelwerk en kunnen verbeteringen in de woning op eigen verzoek laten aanbrengen.

2.1.6 *Leefbaarheid en herstructurering*

WSR heeft beleid en een budget om te investeren in de woonomgeving. De focus ligt vooral op investeringen in de groenvoorziening. Andere activiteiten zijn het deelnemen aan de jaarlijkse West Maas en Waalse schoonmaakdag en samenwerken met dagopvang Edohof en de politie voor de aanpak overlast van hangjongeren in Alphen. De woonconsulenten helpen bewoners met huurschuld op tot een oplossing te komen. WSR participeert actief bij buurtbeheer projecten. Ook wil WSR door beheer van maatschappelijk vastgoed, de leefbaarheid in de dorpen in stand houden of verbeteren. Zo heeft WSR het Kruisgebouw in Dreumel aangekocht en onderzoekt in Maasbommel om een winkel in te passen in de voorgenomen nieuwbouw.

⁵ SKW Inspectie certificaat voor de kwaliteitseisen voor nieuwbouwwoningen gericht op het langer zelfstandig wonen.

2.1.7 *Wonen en zorg*

Aan wonen en zorg besteedt WSR veel aandacht. De corporatie heeft geparticipeerd in het realiseren van zorgloketten in diverse gemeenten. Het opzetten van woonzorgzones in samenwerking met andere partijen is één van de doelstellingen van WSR op dit gebied. Het bouwen van 30 zorggeschikte appartementen en 12 zorgwoningen op het terrein van het verzorgingshuis St. Elizabeth in Beneden-Leeuwen is de eerste concrete invulling van de woonzorgzone West Maas en Waal. Dit project start in januari 2007. Ook lopen er nog onderzoeken in Dreumel, Ophemert en Appeltern voor het bouwen van zorggeschikte woningen.

Voor het bouwen voor bijzondere doelgroepen zijn er diverse initiatieven ontplooid. In Beneden-Leeuwen op het Sporteonterrein gaat WSR bouwen voor een woongroep van twaalf jongeren met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking. Verder heeft ze een pand aangekocht, waarin tien zelfstandige units en enkele gemeenschappelijke ruimten worden gerealiseerd voor mensen met een lichamelijke beperking, het Thomashuis⁶ in Beneden-Leeuwen.

WSR voert gesprekken met diverse instellingen op het gebied van wonen en zorg om tot realisatie van projecten te komen en participeert financieel in opvang van dak en thuislozen in Tiel.

Woonwagenbeheer is door WSR van de gemeente West Maas en Waal overgenomen.

2.1.8 *Betrekken huurders bij beleid*

De Vereniging Huurdersbelangen Rivierengebied heeft zes bestuurders. Dit bestuur overlegt een keer per twee maanden met WSR over beleidsmatige zaken zoals het huurbeleid en het planmatig onderhoud. WSR heeft samen met de vereniging Huurdersbelangen afgesproken om de diverse bewonerscommissies te versterken, met ondersteuning van de Woonbond. De huurdersorganisatie geeft aan tevreden te zijn over de dienstverlening van WSR en de kwaliteit van de woningen. De mate waarin de vereniging Huurdersbelangen invloed op het beleid heeft, kan naar de mening van de vereniging verbeterd worden. De vereniging geeft aan onvoldoende terugkoppeling te ervaren op haar adviezen. De huurdersorganisatie heeft onvoldoende beeld van de redenen waarom voorstellen niet worden overgenomen. Daarnaast is de informatievoorziening niet altijd optimaal.

⁶ Een Thomashuis is een kleinschalige woonvoorziening voor mensen met een verstandelijke beperking, waarbij een echtpaar woont die gezamenlijk de zorg op zich neemt voor de bewoners.

2.1.9 *Financiële continuïteit*

WSR is een draagkrachtige corporatie met een solvabiliteit van 35,4 procent (begroting 2006-2015). In het accountantsverslag over 2005 wordt melding gemaakt van een solvabiliteit van 23,5 procent met de opmerking dat het verlengen van de levensduur van een complex en de meeropbrengsten van de verkoop een hogere bedrijfswaarde oplevert en dus een hogere solvabiliteit.

De opbrengsten van de verkoop worden als bestemmingreserve geoormerkt om flexibel in te zetten voor maatschappelijke prestaties naast de reguliere geplande uitgaven in deze.

De CFV-gegevens laten een hoge overmaat⁷ zien van 38,8 procent in 2005 tot 29,8 procent in 2010.

WSR heeft een percentage van anderhalf procent van de jaaropbrengst geoormerkt om flexibel in te zetten voor maatschappelijke prestaties, naast de reguliere uitgaven voor deze prestaties. Voorbeelden hiervan zijn een financiële bijdrage aan het zorgloket in West Maas en Waal en het Kulturhus in Boven Leeuwen.

2.1.10 *Stakeholders over de prestaties*

De stakeholders die de commissie gesproken heeft, zijn tevreden over de kwaliteit van de woningen en de dienstverlening van WSR. Het algemene beeld over WSR is dat de corporatie goed presteert. De initiatieven op het gebied van wonen en zorg en de leefbaarheid in de dorpen worden gewaardeerd. De brede oriëntatie van WSR wordt gezien door de stakeholders. Wel zijn er ook diverse uitspraken waarin duidelijk verwachtingen maar voren komen, bijvoorbeeld op het gebied van leefbaarheid, welzijn, zorg en nieuwbouw. Sommige stakeholders zouden een actievere opstelling willen zien in het voorkomen van huisuitzettingen, meer preventief gericht. Een enkele stakeholder vraagt zich af in hoeverre WSR taken van de gemeente op zich neemt en hoever WSR wil gaan in het inzetten van middelen voor de samenleving. Bij een andere stakeholder bestaat de indruk dat WSR zich toch vooral financieel laat leiden bij investeringsbeslissingen en niet voldoende duidelijk maakt wat WSR voor maatschappelijk ondernemen over heeft.

Van WSR wordt een meer pro-actieve houding verwacht alsmede een open houding bij nieuwe verzoeken.

⁷ Verschil tussen minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen en geprognoseerd weerstandsvermogen.

2.2 Conclusies

De commissie constateert dat WSR in de ogen van de stakeholders goede prestaties levert. De kwaliteit van de woningen en diversificatie daarin, de dienstverlening, het oog hebben voor de leefbaarheid van de dorpen, het bouwen voor ouderen, starters en wonen en zorg. Al leven er duidelijk aanvullende verwachtingen. Op alle terreinen is WSR actief, verricht inspanningen om tot resultaat te komen. Dat het resultaat soms niet voldoende snel van de grond komt, wordt door de stakeholders WSR niet altijd aangerekend. Aan de commissie is niet voldoende duidelijk geworden wat WSR doet in sociaal beheer.

2.3 Aanbevelingen

Communicatie met vereniging Huurdersbelangen versterken

Hoewel de sfeer door beide partijen als goed wordt omschreven blijkt de vereniging Huurdersbelangen onvrede te hebben over de communicatie met name over de terugkoppeling over wat met het huurdersadvies is gedaan. De commissie raadt WSR aan de rol van de vereniging Huurdersbelangen en de 'pijnpunten' in de communicatie te bespreken en de kwaliteit van de communicatie structureel te verbeteren.

Communicatie met omgeving versterken

Niet alle stakeholders zijn voldoende op de hoogte van de aard en omvang van taken die WSR op zich neemt en welke keuzen WSR maakt om te investeren in maatschappelijk ondernemen. De commissie raadt aan dat WSR dat helder en transparant maakt voor haar stakeholders. Binnen de goede sfeer die nu bestaat is het noodzakelijk om te komen tot concrete afspraken wie, wat wanneer doet.

Visie sociaal beheer

Wat betekent leefbaarheid voor WSR? Wat is de visie van WSR op de vele kleine kernen in haar werkgebied? Het is belangrijk dat WSR daarop een eigen visie en strategie ontwikkelt.

3. Intern Toezicht

De bestuurlijke organisatie bij woningcorporaties is in ontwikkeling. 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 verantwoording afleggen van de wijze en de inhoud van besturen.

3.1 *Bevindingen commissie*

3.1.1 *Samenstelling RvC en Good governance*

In januari 2004 is een tweelagenstructuur ingevoerd. De RvC bestaat uit totaal vijf leden. In oktober 2006 is een nieuwe samenstelling van de RvC van kracht, met twee nieuwe leden en een nieuwe voorzitter. De kennis binnen de RVC bestrijkt een breed gebied van bestuurlijke, financiële, en vastgoedkennis. Een aantal leden is van oudsher en vanuit vorige functies geworteld in het werkgebied van de corporatie. De RvC bespreekt jaarlijks haar eigen functioneren en dat van de directeur/bestuurder. In 2005 zijn op enkele punten de statuten aangepast waarbij een balans gezocht is tussen goed toezicht en de bevoegdheden van de directeur zodanig te verruimen dat een slagvaardige houding mogelijk is. De relatie met de directeur/bestuurder wordt door de RvC als uitstekend beschouwd.

3.1.2 *Bijdrage aan prestaties*

In de afgelopen vier jaar lag de focus van de corporatie op het professionaliseren van de organisatie. Het ontwerpen van voldoende checks and balances en het opnieuw inrichten van de werkorganisatie waren belangrijke gespreksthema's met de RvC. Ook risicobeheersing in nieuwbouwprojecten is in 2005 een belangrijk gespreksonderwerp binnen de RvC en onderwerp van gesprek in de organisatie geweest. De RvC geeft aan in de Zelfevaluatie dat het maatschappelijk presteren sinds twee jaar een nadrukkelijk gespreksonderwerp is geweest binnen hun vergadering, vooral ook om explicieter te maken wat het maatschappelijk rendement is van de beleidskeuzen die de corporatie maakt. De RvC prijst de inspanningen die de directeur in de afgelopen jaren heeft verricht om de communicatie met andere partijen te verbeteren.

De RvC omschrijft zichzelf als toezichthouder en sparring-partner van de directeur/bestuurder.

In het gesprek met de RvC komt naar voren dat de RvC tevreden is over het resultaat van WSR om in vier jaar tijd een professionele organisatie neer te zetten, die naar buiten treedt en pro-actief is in het werkveld van de corporatie. De RvC geeft aan dat de corporatie nog meer kan betekenen voor het werkgebied, meer kan scoren in het maatschappelijke presteren en klaar staat om een grote stap voorwaarts te maken.

3.2 *Conclusies*

Over de invulling en de grenzen van het maatschappelijk presteren bestaat binnen de RvC nog geen eenduidig beeld. De visitatie kwam op het moment dat er een wisseling was van de oude en de nieuwe RvC. Dit betekende dat werd gesproken met leden die formeel al waren vertrokken en met leden die onlangs waren geïnstalleerd. De visitatiecommissie heeft er daarom voor gekozen alleen in algemene bewoordingen over het intern toezicht te concluderen.

De commissie constateert uit het gesprek met de RvC dat er een groot vertrouwen bestaat in de organisatie, de organisatie klaar staat om te oogsten en maatschappelijk meer te presteren dan tot nu toe zichtbaar was voor de samenleving. Gezien de uitstekende financiële positie van de corporatie is de commissie van mening dat WSR in de positie verkeert om meer te betekenen voor het werkgebied.

3.3 *Aanbevelingen*

Maatschappelijke ondernemen explicieter

De commissie raadt aan om de ingeslagen weg van de RvC om het maatschappelijk presteren nadrukkelijk op de agenda te zetten, te continueren en strategische keuzen te maken op welke gebieden meer onrendabel geïnvesteerd gaat worden.

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) 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 de externe stakeholders. Daarnaast geeft de commissie inzicht of het imago dat WSR uitdraagt gelegitimeerd wordt door de externe stakeholders.

4.1 *Bevindingen commissie*

De commissie heeft gesproken met de huurdersorganisatie, gemeenten, collega-corporaties en zorg- en welzijnsinstellingen. De keuze van de stakeholders reflecteert naar mening van de commissie het deel waar de grootste opgaven liggen voor WSR, namelijk de vier gemeenten waar WSR actief is en de focus op wonen en zorg.⁸ De commissie merkt op dat de wisselingen in het bestuur bij sommige gemeenten, een complicerende factor zijn geweest bij de gesprekken. Heroriëntatie op belangrijke onderdelen van het werkveld en het vormen van een beeld over de corporatie blijkt bij sommige gemeenten voorzichtige uitspraken op te leveren. Maar de wisselingen bieden ook ruimte om oude 'twistpunten' en 'imago's' af te schudden en de toekomst voortvarend tegemoet te treden.

4.1.2 *Het imago van WSR*

WSR wordt door de stakeholders gezien als een corporatie die aan de weg wil timmeren, een brede oriëntatie laat zien op maatschappelijke vraagstukken en het beheer van de woningen goed doet. De klant centraal, waar WSR vier jaar geleden op heeft ingezet, is duidelijk waarneembaar voor de stakeholders. Diverse stakeholders uit de zorg geven aan dat zij altijd een beroep kunnen doen op WSR, zij zien de corporatie als coöperatief en betrouwbaar. Sommige stakeholders zijn wat voorzichtig geworden in de samenwerking en zijn nog op zoek naar een stevigere basis. Een stakeholder schetste een beeld van WSR als een egeltje: bij een te sterke impuls van buiten rolt het op en is het niet meer zichtbaar wat er gebeurt.

⁸ Voor een volledige lijst van de stakeholders zie bijlage 4.

4.1.3 De samenwerking met WSR

Alle gemeenten geven aan dat de samenwerking de laatste jaren sterk is verbeterd. Bij een enkele gemeente wordt de samenwerking door een aantal raadsleden nog voorzichtig beleefd, dit naar zeggen van bestuur van de gemeente. Gemeenten zien de inspanning van WSR, om van een meer in zichzelf gekeerde organisatie, naar een oriëntatie op de buitenwereld als vertrouwenwekkend. WSR geeft presentaties bij de gemeenteraad en nodigt haar stakeholders uit bij de presentatie van het beleid. De stap naar transparantie en het aangaan van de dialoog wordt door de stakeholders zeer gewaardeerd. In de Zelfevaluatie geeft WSR aan dat een aantal partners minder snel tot besluiten komt dan WSR wil. Wel wordt opgemerkt dat de nieuwe samenstelling van diverse colleges van maart 2006, perspectief biedt om tot betere afspraken te komen.

De commissie is gebleken dat in het uitgestrekte gebied waar WSR actief is grote cultuurverschillen binnen de gemeenten en tussen de gemeenten aanwezig is. Naar de mening van de commissie vergt het op de afzonderlijke gemeenten toegespitste beleid en een zekere mate van flexibiliteit om mee te bewegen met de cultuurverschillen binnen de diverse gemeenten. Ook zegt een aantal stakeholders dat WSR in een positie verkeert, waarbij de stakeholders meegenomen kunnen worden in de visie van WSR. Een kans voor WSR dus, die wel eisen stelt aan strategie en communicatie.

Met een collega-corporatie werkt WSR samen op het gebied van onderhoud en doet WSR een beroep op de kennis van projectontwikkeling bij een andere collega-corporatie. Collega-corporaties zien meer mogelijkheden om de krachten te bundelen. WSR lijkt daarin afhoudend te zijn.

Sommige stakeholders geven aan dat ze meer verwachten van WSR op het gebied van projectontwikkeling en verwachten dat WSR meer risico neemt. De positie van WSR in Rivierenland wordt door de stakeholders als sterk beoordeeld en men verwacht een stevige profilering van WSR als sterke partij in de markt.

4.2 Conclusies

WSR heeft in de laatste vier jaar veel inspanning verricht om de relatie met haar stakeholders te versterken. Alle stakeholders waarderen dit en zien WSR als een stevige partij die zaken kan en wil initiëren. Zij zien ook mogelijkheden waarbij WSR kan inspelen op nieuwe verwachtingen.

In hoeverre WSR kan en wil inspelen op de cultuurverschillen binnen de diverse gemeenten is voor de commissie niet helder. De vraag die op komt is in hoeverre de gemeenten te overtuigen zijn van de urgentie om te komen tot duidelijke afspraken.

Bij de vier gemeenten valt op dat ze, ieder voor zich een andere oriëntatie hebben. Er zijn regionale visies maar niet tussen de vier gemeenten waar WSR mee werkt. Dat zou betekenen dat met elke gemeente afzonderlijk tot afspraken gekomen moet worden.

4.3 *Aanbevelingen*

Maak coalities met zorginstellingen en andere woningcorporaties

De commissie raadt aan om met zorginstellingen en woningcorporaties de handen in een te slaan en met elkaar te zorgen voor voldoende draagkracht om tot gewenste versnelling te komen voor het bouwen voor de zorglocaties.

Relatie gemeenten

Gezien de uiteenlopende oriëntatie van de gemeenten, is het noodzakelijk dat met de gemeenten afzonderlijk tot afspraken wordt gekomen. Daarbij is het noodzakelijk vooraf te komen tot een eigen visie en strategie. Daarna kan met elke gemeente aan een gezamenlijke visie en concrete afspraken gewerkt worden. Als er een tempoverschil in de voorbereiding en/of uitvoering van beleid met één van de gemeenten optreedt, is het van belang dat met de andere drie gemeenten wordt doorgewerkt.

Communicatie

Werk aan een duidelijke communicatiestrategie. Laat zien wie je bent, wat je kan. Maak maatschappelijke prestaties zichtbaar.

5. **Beleid**

In dit hoofdstuk beoordeelt de commissie hoe WSR 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 WSR 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***

De totstandkoming van het beleid

In meerdere gesprekken kreeg de commissie de indruk dat partijen elkaar over en weer wel informeren, maar dat het niet lukt gezamenlijk tot transparante beleidskeuzen te komen.

WSR participeert in het samenwerkingsoverleg Woningcorporaties Rivierenland, waarbij zaken als regionale woonruimteverdeling, de basiskwaliteit van de ouderenhuisvesting en opvang van dak- en thuislozen met elkaar worden besproken en afgestemd. In SWR-verband wordt overleg gevoerd met regio Rivierenland, een spreekbuis voor gemeenten in het werkgebied. Hierin wordt het provinciaal programma ontgroening en vergrijzing, de realisatie van het woningbouwprogramma en de wet maatschappelijke ondersteuning met elkaar afgestemd. In samenwerking met de gemeente West Maas en Waal heeft WSR in 2005 een woningbehoefte-onderzoek gedaan. Met deze gemeente zijn recentelijk concrete afspraken gemaakt over het aantal te bouwen woningen door WSR. Ook heeft de gemeente West Maas en Waal een Masterplan Woonzorg ontwikkeld in samenspraak met diverse partijen.

Met de gemeenten Wijchen en West maas en Waal zijn er prestatie-afspraken, met de andere twee gemeenten niet.

Enkele stakeholders uit de zorg merken op dat de opgaven duidelijk zijn, maar dat de concrete invulling en afspraken tussen partijen niet goed van de grond komen. Ook WSR geeft in de Zelfevaluatie aan dat het niet kunnen komen tot duidelijke afspraken, waarbij de rechten en plichten van partijen geregeld zijn, vertragend werkt.

Uit gesprekken blijkt de commissie dat zowel een stakeholder uit de zorg als een gemeente een andere locatie op het oog heeft voor het realiseren van een woonzorgcomplex, dan nu nog in de plannen opgenomen is. WSR geeft over haar eigen beleid presentaties aan de gemeenteraden en publiceert de dorpsplannen. Met zorginstellingen wordt op projectbasis samengewerkt. WSR haalt wensen op tijdens gesprekken met diverse partijen.

In 2004 en in september 2006 heeft WSR een presentatie gegeven aan relevante stakeholders van haar beleid en de vraag gesteld wat kunnen we voor u betekenen. Een enkele stakeholder geeft aan dat niet duidelijk is wat de beleidskeuzen zijn van WSR, wat in welke tijd en hoe gerealiseerd kan of gaat worden. Ook is niet helder bij de stakeholders welke financiële ruimte WSR heeft en wat zij wil inzetten voor het maatschappelijk ondernemen.

Overigens wordt ook opgemerkt door de stakeholders dat de cultuurverschillen binnen de gemeenten groot zijn. Van een gemoedelijke cultuur en moeizaam tot afspraken kunnen komen, tot een meer zakelijke cultuur die echter ook niet tot de gewenste afspraken leidt.

Intern wordt het strategisch beleid bepaald door de directeur en het MT. Signalen van de werkvloer worden opgepakt, maar naar eigen zeggen is er geen sprake van een meepraatcultuur. Voor zover de commissie dat kan beoordelen uit de gesprekken is de manier waarop het beleid tot stand komt voor het personeel akkoord. Wel constateert de commissie dat keuzen en prioriteiten meer op basis van 'urgentiegevoel van dat moment' dan op basis van visie en strategie worden gemaakt.

5.2 Conclusies

De commissie heeft in de diverse gesprekken met stakeholders geconstateerd dat er verschillen bestaan in de invloed die stakeholders willen hebben op het beleid van WSR en de beleving van de openheid die WSR laat zien. WSR bepaalt haar beleid op basis van gesprekken met stakeholders, op woningmarktonderzoek en op de opgaven die er zijn binnen de diverse gemeenten. Het niet komen tot prestatie-afspraken met gemeenten ziet de commissie samen met WSR en diverse stakeholders als een lacune die op zeer korte termijn opgelost moet worden om de voortgang vooral op het gebied van wonen en zorg en leefbaarheid in de kernen te bewerkstelligen. De commissie wijst nogmaals op het belang van gezamenlijke visie vorming. Zonder dat is het komen tot prestatie-afspraken lastig of is het resultaat oppervlakkig.

5.3 Aanbevelingen

Stakeholders zichtbaar invloed op het beleid

De commissie raadt aan om het stakeholdersoverleg jaarlijks te laten plaatsvinden. Waarbij naast informatie-uitwisseling ook ruimte is voor dialoog. Stakeholders kunnen op deze wijze invloed uitoefenen op het beleid van de corporatie. Uiteindelijk zal aan de hand daarvan worden bepaald of en hoe WSR optimaal prestaties behaald.

Transparantie in middelen en keuzen

De commissie raadt WSR aan om een duidelijk beeld te schetsen van het te voeren beleid voor de komende jaren, waarbij de inzet van financiële middelen voor het maatschappelijk presteren wordt gekoppeld aan het beleid voor de diverse doelgroepen en leefbaarheid van de dorpen.

Balans tussen beleid en aandacht voor interne werkprocessen.

Bij een beleidskeuze voor afstemming van het beleid met de stakeholders moet de interne organisatie erop zijn ingericht dit te ondersteunen.

6. Werkorganisatie

WSR vertaalt haar beleidsdoelstellingen en -voornemens in (meetbare) resultaten. In dit hoofdstuk staat de visitatiecommissie stil bij de wijze waarop WSR 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 WSR besteedt aan sturing op het resultaat van de organisatiekwaliteit en -effectiviteit.

6.1 *Bevindingen commissie*

6.1.1 *De organisatiestructuur*

Het MT bestaat uit vier personen, de directeur/bestuurder, de manager Woondiensten, de manager Vastgoed en de manager Interne zaken. De directeur is vooral extern gericht en de drie managers zijn verantwoordelijk voor het sturen van de interne organisatie. De managers hebben overleg met elkaar en tweemaal in de maand met de directeur. Vanuit de eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden naar eigen zeggen, stevige discussies gevoerd met elkaar. In 2004 is voor deze structuur gekozen om vooral de klant een prominente rol te geven en om afscheid te nemen van de oude beheerorganisatie.

De rol van de directeur om vooral strategisch te opereren en gericht op externe relaties wordt door de stakeholders gezien en gewaardeerd. De managers vertegenwoordigen de organisatie in diverse overlegsituaties bij gemeenten en nemen hierbij hun verantwoordelijkheid naar mening van de stakeholders.

WSR heeft geen eigen onderhoudsdienst, maar besteedt het onderhoud uit bij een collega-corporaties en aannemers.

De Ondernemingsraad (OR) bestaat uit drie leden en elke afdeling is vertegenwoordigd. Naast de OR heeft WSR een klankbordgroep Cultuur (CKG), bestaande uit drie leden. Deze groep bestond al voor de reorganisatie. Zij houdt zich uitdrukkelijk met de cultuur en het samenwerken binnen de organisatie bezig. Beide personeelsvertegenwoordigingen geven aan tevreden te zijn met WSR als werkgever. Er heerst een open klimaat en alles is bespreekbaar. De professionaliseringsslag die de corporatie heeft gemaakt wordt door de medewerkers gewaardeerd.

Er is voldoende zorg voor ontwikkeling van het personeel en er is competentie management ingevoerd. De reorganisatie heeft er ook toe geleid dat mensen vertrokken zijn uit de organisatie en heeft geleid tot enige onrust in het verleden. De inzet van de OR en CKG is om het huidige personeelsbestand te behouden. Er is op dat vlak behoefte aan rust. Beide groepen merken op dat ze trots zijn op de organisatie en veel doen op het gebied van projectontwikkeling. De werkdruk op de afdeling Vastgoed wordt als hoog ervaren. Ook vraagt de CKG zich af in hoeverre het zinvol is om als aparte groep van de OR te functioneren.

6.1.2 Professionalisering van de organisatie

De laatste vier jaar heeft WSR veel aandacht besteed aan het professionaliseren van de organisatie. De PCDA- cirkel⁹ is bij het grootste deel van de activiteiten geïmplementeerd. De gestelde doelen worden continu gemonitord en verklaard, bijgesteld of leiden tot verbeterpunten. De sturing is helder en transparant voor de medewerkers. Het jaar 2007 wordt door de organisatie gelabeld als het jaar van de consolidatie, waarbij aan het personeel de relatieve rust wordt gegund om de organisatie wijzigingen en doelstellingen te laten inbedden. Dit betekent echter niet dat er niet verder gewerkt wordt aan het verbeteren van de resultaten. Zo wordt een hoge plaats bij het KWH-label door het MT wel geambieerd. Bovendien is er veel aandacht besteed aan het professionaliseren van medewerkers. De verantwoordelijkheden zijn laag in de organisatie en de betrokkenheid van het personeel is groot. Taken die aanvankelijk door leidinggevenden werden opgepakt, zoals bijvoorbeeld voorlichtingsbijeenkomsten voor huurders, zijn gedelegeerd tot tevredenheid van de medewerkers.

6.2 Conclusies

De werkorganisatie heeft de beleidscyclus voorzover mogelijk goed vertaald in haalbare doelen. De organisatie heeft in de afgelopen jaren een belangrijke professionaliseringsslag gemaakt en uit de gesprekken concludeert de commissie dat de medewerkers tevreden zijn over de bereikte resultaten en dat er een hoge mate van betrokkenheid bij het personeel aanwezig is. De commissie constateert dat het jaar van de consolidatie een goede beslissing is van het MT om het personeel zich te laten concentreren op het uitvoeren van het beleid.

⁹ Plan-do-check-act.

De hoge werkdruk die door de afdeling Vastgoed wordt ervaren in combinatie met de opmerkingen van de stakeholders teneinde te komen tot een meer prominente afdeling Projectontwikkeling, laat de commissie constateren dat WSR zou moeten onderzoeken in hoeverre deze afdeling toereikend is voor de ambities die WSR voor de toekomst heeft.

Uit de gesprekken met de stakeholders komen, zoals eerder gezegd, verwachtingen naar voren ten aanzien van maatschappelijke prestaties en inzet. Inspelen daarop stelt eisen aan de organisatie: een focusverandering van verbetering naar vernieuwing, een expliciete oriëntatie op - de grenzen van - maatschappelijk presteren. De commissie concludeert uit de gesprekken met MT en medewerkers dat hiervoor een goede basis is, maar dat hiervoor wel een stimulans nodig is. Bij vragen naar de opgaven en kansen voor de komende jaren zijn de antwoorden primair gericht op het verbeteren van de huidige organisatie en prestaties!

6.3 Aanbevelingen

Laat CKG oplossen in OR

De commissie vraagt zich af in hoeverre het nodig is om de CKG naast de OR te laten bestaan. De commissie acht de OR goed in staat om het cultuuraspect onder haar verantwoordelijkheid te nemen.

Onderzoek de formatie bij Vastgoed

Versterking van de afdeling Projectontwikkeling ziet de commissie als een reële optie voor WSR en raadt de corporatie dan ook aan om de ambities af te zetten tegen de formatie of te zoeken naar een samenwerkingsverband.

Uitdaging buiten

Nu de organisatie op orde is kan worden gekozen voor een verdergaande ontwikkeling van de kwaliteit van de organisatie in relatie tot de buitenwereld. De focus kan van verbetering verschuiven naar vernieuwen. De commissie ziet nu de mogelijkheid om een volgende stap naar externe oriëntatie en een uitnodigende houding. Dat vereist interne en externe aanpassingen. Kernbegrippen daarin zijn: gezamenlijke visieontwikkeling, communicatie, open houding ten aanzien van nieuwe vragen en verwachtingen en een goede oriëntatie op gewenste maatschappelijke verwachtingen. Bij vragen die van buiten komen moet het antwoord zijn: ja, mits. Positief reageren met daarbij aandacht voor de eigen visie, strategie en grenzen.

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?

Stakeholders¹⁰

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?

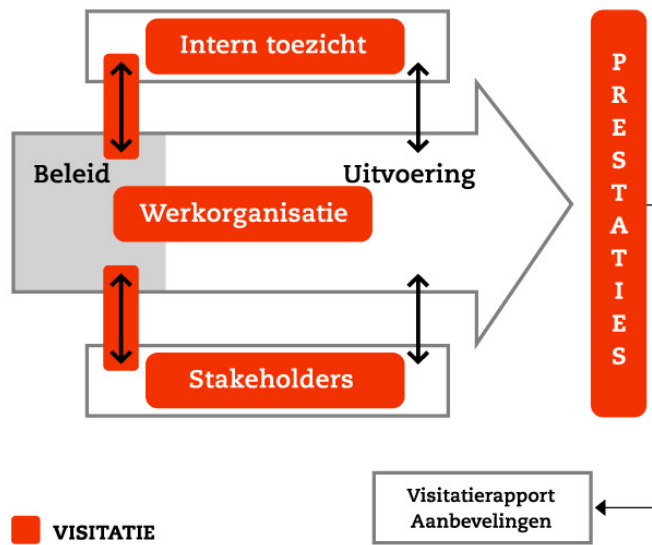
¹⁰ Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn, zodanig dat deze partijen er aanspraak op kunnen maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld worden gebracht. Er zijn interne stakeholders (werknemers van de corporatie) en externe stakeholders (bijvoorbeeld huurders, gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen).

Beleid en opgaven

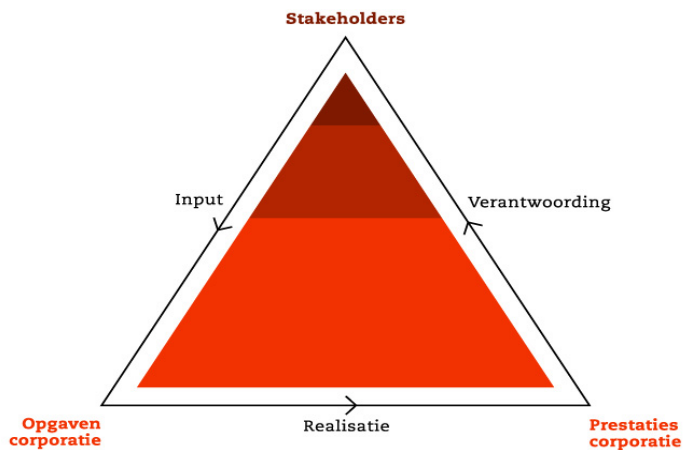
In hoeverre heeft de corporatie zicht op welke prestaties gewenst zijn en wat de opgaven zijn?

Werkorganisatie

Is de werkorganisatie in staat om de ambities van de corporatie uit te voeren? Kan de werkorganisatie de prestaties waarmaken?



Figuur 1. Onderwerpen van de visitatie



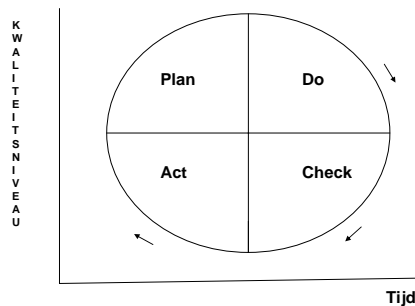
Figuur 2. Relatie Stakeholders en prestaties corporaties

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

In een visitatierapport worden de feitelijke bevindingen, conclusies en aanbevelingen van de commissie beschreven. Een visitatierapport is geen managementadvies of voorschrift.

Bij de visitatie wordt gebruik gemaakt van de Plan-Do-Check-Act cyclus:

Plan-Do-Check-Act cirkel



Figuur 3. Plan-Do-Check-Act cirkel

1.2 *Visitatie doorloopt de volgende stappen*

Stap 1: De corporatie schrijft een Zelfevaluatie

Tijdens de startbijeenkomst gaat Raeflex in op het schrijven van de Zelfevaluatie. De Zelfevaluatie is een goed vertrekpunt voor een succesvol visitatietraject. Het biedt aanknopingspunten voor de gesprekken van de visitatiecommissie. De corporatie ontvangt hiervoor de Handreiking Zelfevaluatie. Een handig hulpmiddel met praktische tips en vragen over de prestaties, het intern toezicht, stakeholders, beleid en opgaven en de werkorganisatie.

Tijdens de Zelfevaluatie houdt de corporatie zichzelf een kritische spiegel voor. Een nuttige start, zo blijkt uit onze visitatiepraktijk.

Stap 2: De visitatiecommissie interviewt

Raeflex stelt voor iedere visitatie een specifieke visitatiecommissie samen. Alle visitatoren beschikken over een sterk analytisch vermogen en doorzien dankzij hun ervaring snel situaties.

Raeflex zorgt binnen elke commissie voor een juiste mix van expertise, die is afgestemd op de kenmerken van de corporatie. Minimaal één lid van de commissie heeft ervaring op het gebied van volkshuisvesting. De andere leden zijn deskundig op één van de volgende terreinen; strategisch management, openbaar bestuur, wonen en zorg, organisatie-ontwikkeling en financiën.

Intern praat de visitatiecommissie met de raad van toezicht of raad van commissarissen, directie/bestuur, managementteam, OR en medewerkers van corporatie.

Tot de externe gesprekspartners behoren de huurdersorganisaties, wethouders, gemeente-ambtenaren en zorg- en welzijnsinstellingen. Afhankelijk van de lokale situatie kan de lijst van externe stakeholders worden uitgebreid. De visitatiecommissie bereidt de gesprekken voor aan de hand van de Zelfevaluatie van de corporatie.

Stap 3: De visitatiecommissie rapporteert

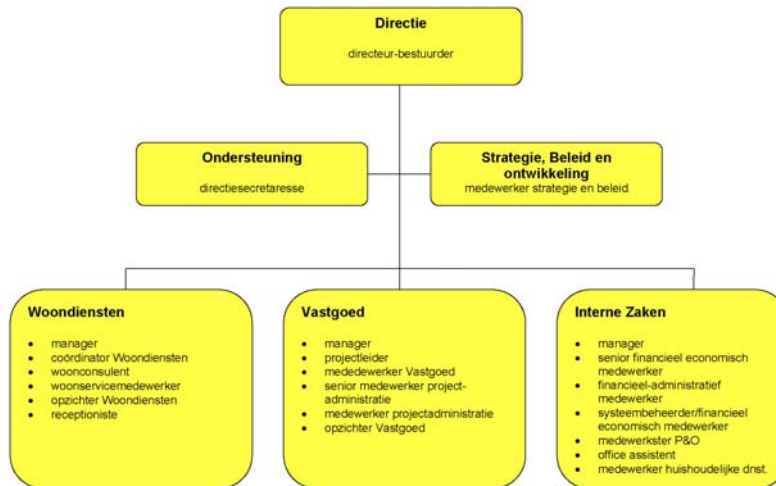
Het eindresultaat van een visitatie bestaat uit een openbaar visitatierapport en eventueel een vertrouwelijke visitatiebrief voor de directeur/bestuurder. In deze brief staat vertrouwelijke informatie met een persoonlijk karakter.

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

Bijlage 2 Organigram en Quicksan



Handreiking Zelfevaluatie

Stap 3: Quickscan

Het invullen van onderstaande vragenlijst leidt tot een Quickscan die de visitatiecommissie snel informatie verschafft over relevante kengetallen van uw corporatie en de stand van zaken binnen uw organisatie.

Wij verzoeken u deze vragenlijst in te vullen. Een toelichting op de Quickscan is niet noodzakelijk. De reflectie komt bij de vragenlijst aan bod.

Quickscan

vraag **ja/nee/in ontwikkeling***
Heeft uw corporatie:

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

Handreiking Zelfevaluatie

kengetallen woningbezit

aantal huurwoningen totaal	2342
aantal huurwoningen per gemeente in werkgebied:	
• Gemeente West Maas en Waal	1621
• Gemeente Neerijnen	448
• Gemeente Wijchen	178
• Gemeente Druten	95
procentuele onderverdeling woningbezit naar huurklasse:	
goedkoop	21,8%
betaalbaar	77,5%
duur	0,6%
overige verhuureenheden (winkels, kantoorruimte etc.)	2
aantal woningen in aanbouw	0

kengetallen financiële positie

eigen vermogen per woning	€ 10.557
huur per woning	per jaar € 4413
boekwaarde per woning	€ 26.380
jaarresultaat per woning	€ 2435
onderhoudsuitgave per woning	€ 1061
• solvabiliteit eigen vermogen (exclusief bestemmingsreserve)	• 23,6%
• solvabiliteit totale vermogen	• 34,5%
• solvabiliteit bestemmingsreserve	• 10,9%

kengetallen omzetspotentie

huur als percentage van maximaal redelijk	60,1%
bedrijfswaarde als percentage van boekwaarde	165% (excl. grond)
aantal te verkopen woningen komende vijf jaar	98
aantal te herstructureren woningen komende vijf jaar	47
gemiddelde onrendabele top bij nieuwbouw (meerjarenbegroting 2006-2015)	ongeveer € 23.000

kengetallen organisatie

aantal voltijdsformatieplaatsen	20
aantal medewerkers	26
percentage ziekteverzuim	3,3%
beheerkosten per woning	per jaar € 1145
eigen technische/onderhoudsdienst	nee

Handreiking Zelfevaluatie

Kengetallen verhuur

Aantal klachten bij klachtencommissie afgelopen twee jaar:	3 in 2005 0 in 2004
Aantal huisuitzettingen afgelopen twee jaar	3 in 2006 4 in 2005

Stap 4: Vragenlijst

Woningcorporaties zijn maatschappelijke ondernemingen en derhalve zijn het gewone ondernemingen weliswaar zonder winstuitdeling aan aandeelhouders of aan leden. Maatschappelijke ondernemingen werken met ingehouden winst en hebben daarom de vorm van een vereniging of stichting. Zij werken complementair aan overheidstaken. De beperking van het maatschappelijk ondernemen wordt vastgelegd in toelatingsvoorwaarden. Commerciële nevenactiviteiten van maatschappelijke ondernemingen worden onder een aparte rechtspersoon ondergebracht. De uit dit soort activiteiten ontvangen winsten vallen binnen de toelatingsvoorwaarden en komen ten goede aan het sociale doel.

1. Geef een korte beschrijving van uw corporatie:
 - a) Geschiedenis
 - b) Typering werkgebied en woningbezit
 - c) Organisatievorm en cultuur

Bijlage 3 Overzicht visitatiegesprekken

Raad van commissarissen

- De heer drs. J. van Dort cmc, voorzitter
- De heer A.F. van der Reijden
- De heer A.G. Maas
- De heer W. Driessen
- De heer A.B.C.B. Breedijk
- De heer prof.dr. A.J.A. Godfroj, oud voorzitter
- Mevrouw A.C. Kattenberg- Zijlstra, oud commissaris

Directeur/bestuurder

- De heer ing. M.C. Kempe

Managementteam

- De heer H. Schell, manager Woondiensten
- De heer H. Janssen, manager Vastgoed
- De heer H. van Galen, manager Interne zaken

Ondernemingsraad

- Mevrouw A. van Wezel, voorzitter
- Mevrouw H. van Gessel, plv. voorzitter
- De heer E. Keizers, secretaris

Cultuurklankbordgroep

- De heer M. de Leeuw, voorzitter
- De heer A. van Zonsbeek
- De heer van Lent
- Mevrouw A. Koolhout

Vereniging Huurdersbelangen Rivierengebied

- Mevrouw G. van den Hurk, voorzitter
- Mevrouw M. Vanderbroeck
- De heer J. Salet

Gemeenten

- De heer J.van Gruijthuisen, gemeente West Maas en Waal wethouder o.a. volkshuisvesting en ruimtelijke ordening en RO
- De heer A.P.M. van Swam, gemeente West Maas en Waal, o.a. wethouder WMO en beheer en onderhoud gemeentelijke gebouwen.
- De heer H. van Dijk, gemeente West Maas en Waal, hoofd Ruimtelijk beheer

- De heer F.Bouwens, gemeente West Maas en Waal, hoofd Ruimtelijke ontwikkeling
- De heer F.van het Hoofd, gemeente Neerijnen, wethouder o.a. welzijn,zorg en openbare werken
- De heer P.A.J.M van den Hurk, gemeente Druten, wethouder o.a. openbaren werken en monumenten
- De heer P.R.J. de Bruijn, gemeente Wijchen, o.a. wethouder volkshuisvesting en ruimtelijke ordening

Collega corporaties

- De heer drs. J. Melis, woningstichting Alphons Ariëns, directeur/bestuurder
- De heer L. van Lopik, WBV de Vijf Gemeenten, directeur

Zorg- en welzijnsinstellingen

- De heer A. Harinck, Zorggroep Maas en Waal, hoofd Facilitair bedrijf
- De heer H.van Herwijnen, Zorggroep Maas en Waal, manager Zorg en Wonen
- Mevrouw T. Nouws, Stichting Welzijn West Maas en Waal, wnd. directeur
- De heer H. Vos, Zorggroep Zuid Gelderland, directeur
- Mevrouw S. van Buuren, Stichting Welzijn Ouderen Neerijnen,directeur
- De heer C. van de Craats. Zorgcentrum de Wittenberg, directeur

Bijlage 4 Beschikbaar gestelde documenten

- Zelfevaluatie Woningstichting Rivierengebied, oktober 2006
- Jaarverslag 2005, Woningstichting Rivierengebied, mei 2006
- Jaarrekening 2005, Woningstichting Rivierengebied, mei 2006
- Managementrapportage 2^e kwartaal 2006, Woningstichting Rivierengebied, oktober 2006
- Strategisch beleid 2004-2008, Woningstichting Rivierengebied, augustus 2004
- Bedrijfsplan 2006-2007, Woningstichting Rivierengebied
- Wonen in Gelderland, Gedeputeerde staten van Gelderland, september 2006
- Managementletter 2005, Deloitte, november 2005
- Controle jaarrekening 2005, Deloitte, mei 2006
- Rapport van bevindingen inzake het volkshuisvestingsverslag, Deloitte, mei 2006
- Beoordeling financiële positie 2005, CFV, augustus 2006
- Benchmark verslagjaar 2004, CFV, november 2005
- Corporatie in perspectief, CFV, oktober 2006
- Prestatie-afspraken november 2006-november 2010, Gemeente West, Maas en Waal, concept november 2006
- Samenvatting Prestatie-afspraken Gemeente Wijchen 2004-2006

Reactie Woningstichting Rivierengebied op het visitatierapport



Woningstichting Rivierengebied

Graag wil ik gebruik maken van de mogelijkheid om op enkele punten te reageren van het uitgebrachte visitatierapport en het visitatietraject.

Als woningcorporatie hebben we het visitatietraject als zeer positief ervaren. Een beetje eng blijft het visitatietraject wel. Je kan best overtuigd zijn van je eigen kwaliteiten, maar de vraag blijft: doen we als organisatie de goede dingen en doen we die ook goed in de ogen van de klanten, andere stakeholders en de maatschappij. Het is leuk om van stakeholders te horen dat men het waardeert dat je je openstelt voor kritiek, men waardeert de transparantie. Sommigen erkennen dat die stap voor hun eigen organisatie nog te ver gaat, maar het heeft ze wel aan het denken gezet.

Woningstichting Rivierengebied heeft de afgelopen vier jaar hard gewerkt aan haar organisatie, met als ultieme doel een hoge prestatie te leveren voor de bevolking in haar werkgebied. Met veel plezier stel ik vast aan de hand van het visitatierapport, dat we er in geslaagd zijn een grote verandering door te maken en dat ging niet altijd zonder pijn gepaard. Complimenten voor mijn medewerkers.

De Visitatiecommissie stimuleert ons om met die positieve houding door te gaan, en meer de nadruk te leggen op vernieuwen. Maatschappelijk ondernemen is een zoektocht naar mogelijkheden, behoeften en kansen in onze omgeving. Dit betekent wat ons betreft lokaal maatwerk, snel, doordacht en effectief handelen. Dit vraagt om duidelijkheid waar wij voor staan en uitleg over de dingen die we doen en soms niet doen, de keuze die we maken. Uit de visitatiegesprekken blijkt dat dit laatste meer aandacht vraagt dan dat we daar tot op heden aangegeven hebben. Een belangrijk punt waar we als organisatie de komende tijd meer aandacht aan zullen geven.

Verbreiding van maatschappelijke prestaties zal meer in ons vizier zijn, immers onze organisatie is er klaar voor.

Klanten, andere stakeholders en de maatschappij zullen de komende jaren meer zichtbare resultaten kunnen zien van onze lokale betrokkenheid.

Woningstichting Rivierengebied gaat aan de slag met de aanbevelingen van haar belanghouders, die ze via de visitatiecommissie van hen kregen. Dit zal blijken uit de herziening van haar strategisch beleid en uit concrete resultaten.

Hartelijk dank aan allen die een bijdrage hebben geleverd aan de visitatie.

ing. M.C. Kempe
directeur-bestuurder