

Wetland Wonen Groep

Visitatierapport

Hilversum, 15 mei 2007

Colofon

Raeflex stichting visitatie woningcorporaties

Olympia 1^E

1213 NS Hilversum

e-mail: w.dewater@raeflex.nl

www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer prof. dr. P. Hooimeijer (voorzitter)

De heer H.D. Albeda

Mevrouw M.P. Duijnker

Mevrouw drs. A. de Klerk (1^e secretaris)

Mevrouw drs. S. Koolmees (2^e secretaris)

Ten geleide

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

In deze visitatie is als volgt omgegaan met de vernieuwingen:

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

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

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

Bij het visitatierapport treft u de reactie van Wetland Wonen Groep 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 Wetland Wonen Groep aan het visitatierapport te kunnen toevoegen.

Mw. drs. W.M.R. de Water
Directeur Raeflex
mei 2007

Inhoud

Samenvatting	7
1 Introductie	13
1.1 Lokale situatie	13
1.2 Waarom wil de corporatie visitatie?	14
2 Prestaties en opgaven	17
2.1 Bevindingen commissie	17
2.2 Conclusies	26
2.3 Aanbevelingen	27
3 Intern Toezicht	29
3.1 Bevindingen commissie	29
3.2 Conclusies	31
3.3 Aanbevelingen	32
4 Stakeholders	33
4.1 Bevindingen commissie	33
4.2 Conclusies	36
4.3 Aanbevelingen	37
5 Beleid	39
5.1 Bevindingen commissie	39
5.2 Conclusies	42
5.3 Aanbevelingen	43
6 Werkorganisatie	45
6.1 Bevindingen commissie	45
6.2 Conclusies	47
6.3 Aanbevelingen	48
Bijlage 1 Wat is visitatie?	49
1.1 Visitatie: de inhoud	49
1.2 Visitatie doorloopt de volgende stappen	51
1.3 Het verloop van de visitatie	52
Bijlage 2 Organigram en Quickscan	53
Bijlage 3 Overzicht visitatiegesprekken	57
Bijlage 4 Beschikbaar gestelde documenten	59
Reactie Wetland Wonen Groep op het visitatierapport	61

Samenvatting

Wetland Wonen Groep (Wetland Wonen) is een corporatie met circa 2.800 woningen. Het werkgebied omvat acht dorpen van de gemeenten Zwartewaterland en Steenwijkerland in de Kop van Overijssel. Het bezit bestaat voornamelijk uit eengezinswoningen, seniorenwoningen en HAT-woningen¹. Wetland Wonen is in 2001 ontstaan uit een fusie van drie corporaties: woningstichting Brederwiede, woningstichting Zwartsluis en woningstichting Schulpenburch.

Wetland Wonen heeft het werkterrein afgebakend tot de kleine kernen. Het gebied kenmerkt zich door ontgroening, vergrijzing en een verarming van de voorzieningen. Wetland Wonen investeert in de leefbaarheid van de dorpen. Zij richt zich in haar beleid op het bieden van woningen voor alle bevolkingsgroepen met een focus op personen die een kwetsbare positie innemen.

Wetland Wonen heeft besloten om een visitatie aan te gaan, omdat zij van haar stakeholders wil weten in hoeverre ze op de goede weg zitten en wat de verwachtingen van de stakeholders voor de toekomst zijn. In deze samenvatting worden de belangrijkste conclusies van de visitatiecommissie beschreven.

Conclusies

Algemeen beeld en prestatie naar ambities

De corporatie wordt gewaardeerd door haar omgeving. Er is onder interne en externe stakeholders draagvlak voor de fusie. De corporatie heeft de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan de fusie, het op orde brengen van de organisatie en het maken van een cultuuromslag. De fusie is een succes. De daadwerkelijke prestaties lopen daardoor wel achter bij de ambities. Wetland Wonen had een achterstand in te halen en is uit de vernieuwingslag sterker naar voren gekomen. De stakeholders ervaren de corporatie als betrokken en noemen de houding van de corporatie open. Het zelfreflexieve karakter van de corporatie is terug te zien in de hoge kwaliteit van de Zelfevaluatie die de commissie heeft ontvangen van de corporatie.

¹ Huisvesting van alleenstaanden en tweepersoonshuishoudens.

Prestaties naar opgave

De lokale verankering van Wetland Wonen is sterk. De dienstverlening aan de klanten en de communicatie met hen verloopt goed.

Op dit moment zijn nog betrekkelijk weinig prestaties zichtbaar rond herstructurering en nieuwbouw. De prestaties blijven achter bij de lokale opgave, ambities en missie. De commissie constateert dat de wachttijden voor woningzoekenden lang zijn. Niemand twijfelt aan de goede intenties, maar er is in 5 jaar tijd weinig gebouwd.

Op alle BBSH-velden is Wetland Wonen actief. Ze verricht inspanningen om tot resultaat te komen. Het resultaat komt niet voldoende snel van de grond, maar dit wordt door de stakeholders niet enkel Wetland Wonen aangerekend.

De corporatie is actief op het gebied van leefbaarheid in de dorpen. Maatschappelijke vraagstukken worden goed opgepikt. De corporatie gaat ook zelf pro-actief te werk. Dit leidt tot diverse projecten en samenwerkingsverbanden.

De commissie constateert dat ook op het speerpunt wonen, zorg en welzijn de corporatie zeer betrokken is. De prestaties op dit terrein zijn zichtbaar, maar ook hier geldt dat de corporatie onvoldoende vaart weet te houden in de voortgang van de projecten.

Wetland Wonen heeft een sterke financiële positie, waardoor de corporatie voldoende mogelijkheid heeft om te investeren in het werkgebied.

Intern Toezicht

De commissie constateert dat de RvT zich betrokken en verantwoordelijk voelt bij de ontwikkelingen binnen de organisatie. De raad wil een bijdrage leveren aan het maatschappelijke ondernemen van Wetland Wonen. Over de invulling en de grenzen van het maatschappelijk presteren bestaat binnen de RvT nog geen eenduidig beeld.

De RvT is bewust aan het nadenken over zijn eigen rol en verantwoording. De raad volgt de landelijke ontwikkelingen op het gebied van governance in de corporatiesector.

De commissie concludeert dat het toezicht op het besturen van de organisatie en op het realiseren van haar doelen in wezen goed is geregeld, maar merkt op dat de RvT het risico loopt door te schieten van toezicht houden naar meedenken en 'meeleven'. Er zijn echter zaken die een kritischer blik van de RvT nodig hebben. Dit geldt met name op het gebied van onderhoud en herstructurering waar de begroting niet wordt gehaald.

Presteren naar stakeholders

De commissie constateert dat Wetland Wonen door de stakeholders in het algemeen als een goede verhuurder en dienstverlener aan haar klanten wordt gezien.

De commissie constateert dat Wetland Wonen met de juiste stakeholders aan tafel zit; passend bij haar ambities. Wetland Wonen wordt als een deskundige en betrokken samenwerkingspartner ervaren. Diverse stakeholders zien mogelijkheden om de samenwerking te versterken. Dit kan onder meer op het gebied van projectontwikkeling.

De ambities van Wetland Wonen op het gebied van leefbaarheid en op het speerpunt wonen, zorg en welzijn worden door de omgeving onderschreven en de activiteiten gewaardeerd. De focus van Wetland Wonen op personen die een kwetsbare positie innemen op de woningmarkt wordt door stakeholders als een goede keus gezien. Toch bestaat de zorg bij sommige stakeholders of er voldoende financieel bereikbare woningen gerealiseerd worden.

Stakeholders zijn in het algemeen tevreden over de projecten die gerealiseerd worden. Wel geven zij aan dat het ontwikkelen en realiseren van projecten vaak lang duurt.

Presteren naar vermogen

Gezien het hoge gecorrigeerd weerstandsvermogen en de aanzienlijke vermogensovermaat heeft de corporatie een financiële positie om een sterke impuls te geven in de woningmarkt en de opgaven in het werkgebied.

Beleid

De commissie constateert dat Wetland Wonen stakeholders betreft bij beleid en projecten, maar dat dit niet een geheel gestructureerd onderdeel is van de beleidscyclus. De commissie is van mening dat Wetland Wonen een goede aanzet heeft gegeven voor het meer betrekken van stakeholders bij beleidsvorming door het organiseren van een stakeholdersdag.

Stakeholders begrijpen en ondersteunen grotendeels de beleidskeuzes van Wetland Wonen en ze weten de corporatie te vinden op projectbasis.

Echter de commissie constateert dat bij het realiseren van projecten, een betere afstemming tussen stakeholders en de corporatie tot een beter resultaat had geleid. Het niet voortvarend tot realistische afspraken komen die worden nageleefd, is in de beleidsvorming een lacune en leidt tot vertraging van projecten.

Werkorganisatie

Er is een hechte en moderne organisatie ontwikkeld met een duidelijke identiteit. Dit wordt zowel intern en extern als een vooruitgang ervaren. De commissie merkt op dat de medewerkers betrokken, leergierig en open naar de buitenwereld toe zijn. Er kan gesteld worden dat de focus op de klant tot positieve resultaten heeft geleid. De dienstverlening van de corporatie is goed. De dagelijkse organisatie van onderhoudszaken is goed geregeld. Een aandachtspunt hierbij is het wegwerken van de achterstand in het planmatige onderhoud.

De visitatiecommissie ziet een zeker risico voor de organisatie als geheel door de hoeveelheid werk die er in het vooruitzicht ligt. Als veel plannen tegelijk uitgevoerd gaan worden zal de druk op de organisatie toenemen.

Aanbevelingen

Prestaties

1. Bij de corporatie heeft het accent de afgelopen jaren sterk gelegen op interne sturing en processen. De visitatiecommissie geeft de aanbeveling nu aan te sturen op resultaat. De organisatie is er klaar voor.
2. De commissie raadt de corporatie aan om een intensievere samenwerking op te zoeken met externe partijen op het gebied van projectmanagement. De corporatie doet er goed aan om versterking in ontwikkelcapaciteit te organiseren om in projecten versneld tot resultaat te komen en zo de wachtlijsten te reduceren.
3. De visitatiecommissie geeft de aanbeveling tijdelijk extra capaciteit in te schakelen om de opgelopen achterstand in het planmatig onderhoud versneld weg te werken.
4. De visitatiecommissie raadt de corporatie aan om te zorgen voor een betere communicatie naar de bewoners over het financieel bereikbaar houden van de woningen, aangezien daar zorgen liggen bij huurders.
5. De financiële positie van Wetland Wonen maakt het mogelijk om meer activiteiten te ontplooiën om projecten te versnellen op het gebied van leefbaarheid, herstructurering, onderhoudszaken en het wegwerken van de wachtlijsten.

Intern Toezicht

6. De commissie geeft de aanbeveling het toezicht verder te moderniseren van meedenken met de organisatie naar kritische reflectie op het handelen en presteren van de corporatie. De RvT kan zich beperken tot toezicht houden op de volkshuisvestelijke opgaven, de strategie, het beleid en de resultaten uit de bedrijfsvoering.

7. De commissie geeft de aanbeveling om de ingeslagen weg van de RvT om het maatschappelijk presteren nadrukkelijk op de agenda te zetten, te continueren en strategische keuzes te maken over in en op welke gebieden geïnvesteerd gaat worden.

Stakeholders

8. De commissie geeft de aanbeveling de communicatie met en verantwoording naar stakeholders te verbeteren. Naast het sturen van een jaarverslag aan de stakeholders zouden er meer concrete normen geformuleerd kunnen worden over de verantwoording aan de stakeholders en hun betrokkenheid in de beleidsvorming.
9. De commissie raadt de corporatie aan om realistische samenwerkingsafspraken en prestatieafspraken te maken met partners. Het helder formuleren van kaders kan de voortgang van projecten aanzienlijk versnellen.

Beleid

10. De commissie geeft de aanbeveling een beleidskader op te stellen met rendementseisen, zodat de corporatie aan haar stakeholders kan uitleggen onder welke voorwaarden ze meedoet in projecten. Het vastleggen van voorwaarden en te realiseren prestaties geeft richting aan de uitvoering van plannen.
11. De visitatiecommissie acht het van belang dat Wetland Wonen een visie en strategie ontwikkelt op het gebied van leefbaarheid en sociaal beheer. Dit zou tot meer duidelijkheid leiden bij stakeholders én in de eigen organisatie voor het wel of niet investeren in maatschappelijk vastgoed en leefbaarheid.
12. De commissie raadt de corporatie aan om in dialoog met de stakeholders de taken en rollen van Wetland Wonen helder af te bakenen en waar het kan de samenwerking op te zoeken, zodat de verwachtingen en het draagvlak van stakeholders blijven aansluiten op het beleid van Wetland Wonen.

Werkorganisatie

13. De visitatiecommissie ziet een zeker risico in het gegeven dat Wetland Wonen een vrij kleine organisatie is met flinke ambities en relatief veel alleen doet. De commissie geeft de aanbeveling om aanvullende samenwerkingsvormen en het binnenhalen van extra capaciteit als opties te beschouwen.

14. De afgelopen jaren lag de focus met name op de interne organisatie.
Het is nu tijd voor het realiseren van projecten en het consolideren van externe contacten.
15. De commissie raadt de corporatie aan om voortvarend verder te werken aan de borging van de beleidscyclus.

1 Introductie

1.1 Lokale situatie

Wetland Wonen is een corporatie met ruim 2.800 woningen. Het werkgebied omvat acht dorpen van de gemeenten Zwartewaterland en Steenwijkerland in de Kop van Overijssel. Over het algemeen betreffen het kleine kernen. De grootste kernen zijn Hasselt (ca. 8.000 inwoners), Zwartsluis (ca. 4.500 inwoners) en Vollenhove (ca. 4.500 inwoners). De overige kernen hebben 2.500 inwoners of minder. Afhankelijk van de kern varieert het aandeel van Wetland Wonen van 20 tot 40 procent van de woningvoorraad. Globaal is de verhouding in de dorpen 75 procent koop en 25 procent huur. Er zijn nog twee andere corporaties actief in het werkgebied van Wetland Wonen. Namelijk Stichting Wonen Door Eendracht Sterk (DES) in Genemuiden met een omvang van 400 verhuureenheden en Woonconcept in Meppel dat 12.500 verhuureenheden telt. Per dorpskern is het woningbezit van Wetland Wonen als volgt verdeeld (SVB, 2005):

Kleine kernen	Gemeenten	Woningen Wetland Wonen
Vollenhove	Steenwijkerland	eengezinswoningen (616) seniorenwoningen (142) HAT (19)
Blokszijl	Steenwijkerland	eengezinswoningen (130) seniorenwoningen (41)
Giethoorn	Steenwijkerland	eengezinswoningen (166) seniorenwoningen (91) HAT (4)
Wanneperveen	Steenwijkerland	eengezinswoningen (108) seniorenwoningen (47) HAT (12)
Sint Jansklooster	Steenwijkerland	eengezinswoningen (147) seniorenwoningen (25)
Belt-Schutsloot	Steenwijkerland	eengezinswoningen (12) seniorenwoningen (9)
Zwartsluis	Zwartewaterland	eengezinswoningen (489) seniorenwoningen (90) HAT (105)
Hasselt	Zwartewaterland	eengezinswoningen (511) seniorenwoningen (86) HAT(55)

Wetland Wonen heeft bewust het werkterrein afgebakend tot de kleine kernen. De problematiek van het platteland (ontgroening, vergrijzing, verarming van de voorzieningen, bereikbaarheid en mobiliteit) is de organisatie vertrouwd. De corporatie wil als onderneming met een maatschappelijke doelstelling investeren in de leefbaarheid van de dorpen. Ze wil brede bevolkingsgroepen van dienst zijn met een focus op personen die een kwetsbare positie innemen.

Wetland Wonen is ontstaan in 2000 uit een fusie van drie corporaties: woningstichting Brederwiede in Vollenhove (1.700 woningen), woningstichting Zwartsluis in Zwartsluis (650 woningen) en woningstichting Schulpenburch in Hasselt (700 woningen). Begin 2001 is de formele fusie tot stand gekomen. Doel van de fusie was onder meer om door schaalvergroting een volwaardige partner te blijven van gemeenten in het licht van de op handen zijnde gemeentelijke herindeling en zorginstellingen. Ook kon de continuïteit van de organisaties meer worden gewaarborgd en de dienstverlening worden verbeterd.

De eerste jaren na de fusie stonden vooral in het teken van het op orde krijgen van de interne organisatie, waarbij vorm is gegeven aan de primaire processen en het strategisch voorraadbeleid. De nieuwe beleidsvisie "Koers 2010, met het oog op de toekomstige klant" is eind 2005 gereed. De missie van Wetland Wonen is het leveren van huisvesting aan huishoudens met een zwakke positie op de woningmarkt in de Kop van Overijssel. De organisatie wil een sterke sociale verhuurder zijn die transparant en klantgericht werkt. Dit mondt uit in ambities zoals: echt klantgericht worden en het KWH-label behalen; een slagvaardige innovatieve en open organisatie zijn die de toekomst aankan.

De woningmarkt in het werkgebied van Wetland Wonen is gespannen. De vraag is groter dan het aanbod. De markt zit op slot en er is weinig doorstroming. Dit wordt enerzijds veroorzaakt doordat veel mensen in het gebied willen wonen; anderzijds heeft men te kampen gehad met te weinig bouwlocaties. Sinds eind 2005 is hier verandering in gekomen omdat er uitleggebieden zijn vrijgegeven.

1.2 Waaron wil de corporatie visitatie?

Sinds 2001, met de komst van de nieuwe directeur/bestuurder, zijn er veel ontwikkelingen in gang gezet. Er is hard gewerkt aan de vormgeving van de organisatie en aan het imago van Wetland Wonen. Met de visitatie wil de woningcorporatie een helder beeld krijgen van waar de organisatie nu staat en hoe de buitenwereld hiernaar kijkt.

Men wil weten of de schaalvergroting, door fusie in 2001 van drie woningcorporaties, heeft geleid tot meerwaarde. Het gaat hierbij om de volgende vragen:

- Zijn de strategische keuzes die Wetland Wonen maakt gelegitimeerd door de samenleving?
- Welke opgaven vinden de stakeholders van belang de komende jaren?
- Sluiten de ambities van Wetland Wonen aan bij de verwachtingen van de stakeholders?
- In hoeverre is de organisatie toegerust op datgene wat van hen wordt verwacht in het werkgebied en is er voldoende potentie aanwezig om de toekomstige ontwikkelingen en opgaven aan te kunnen?
- Wat verwachten stakeholders van de raad van toezicht in relatie tot maatschappelijke verantwoording?

De corporatie wil de uitkomsten van de visitatie gebruiken om het beleidsplan tot 2010 bij te stellen. Tevens wilt de corporatie middels het rapport in gesprek blijven en komen met interne en externe stakeholders. Daarnaast wil zij het visitatierapport inzetten voor de lokale verantwoording over hun prestaties.

2 Prestaties en opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Wetland Wonen in relatie tot de opgaven die er lokaal en regionaal zijn. De visitatiecommissie beoordeelt prestaties in het licht van de missie, de beleidsdoelstellingen en de financiële middelen die kunnen worden ingezet. De mening van Wetland Wonen over haar prestaties en het maatschappelijke rendement wordt vergeleken met de waardering van de stakeholders. De commissie beoordeelt of Wetland Wonen genoeg doet binnen de prestatievelden van het BBSH² en de AedesCode en of deze prestaties zijn afgestemd op de behoeften van de lokale samenleving.

2.1 Bevindingen commissie

2.1.1 Opgaven

De opgaven in het werkgebied zijn vertaald in aandachtspunten van beleid op de terreinen:

- het verminderen van de wachtlijsten voor woningen
- het stimuleren van de leefbaarheid in de dorpen
- het op peil helpen houden van het voorzieningenniveau
- het tot stand brengen van huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die een verstandelijke of lichamelijke beperking hebben
- het bouwen van levensloopbestendige woningen
- het verbeteren van de woonkwaliteit door middel van herstructurering.

De opgaven zijn daarmee goed in beeld gebracht. De starters ontbreken in dit lijstje.

Om tot realisatie van de plannen te komen betreft de corporatie gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersverenigingen en organisaties voor plaatselijk belang. De corporatie heeft prestatieafspraken met de gemeente Steenwijkerland. Met de gemeente Zwartewaterland worden er afspraken gemaakt. Er bestaat een convenant met de huurdersvereniging en een sociaal statuut met huurders in herstructureringsgebieden.

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

2.1.2 *Ambities*

De missie van de corporatie luidt als volgt: Wetland Wonen levert huisvesting aan huishoudens met een zwakke positie op de woningmarkt in de Kop van Overijssel. De visie is dat de klanten over keuzevrijheid moeten beschikken en dat mensen zo lang mogelijk in de voor hun vertrouwde omgeving moeten kunnen blijven wonen. Daarom wil de corporatie helpen de voorzieningen in de dorpen in stand te houden en wil zij levensloopbestendige woningen realiseren, evenals kleinschalige woonvormen voor ouderen en mensen met lichamelijke of geestelijke beperking. Tevens wil de corporatie investeren in buurten en wijken door deze te herstructureren zodat het woningbestand weer aansluit bij de behoefte van de klant.

De corporatie wil uiterlijk 2010 de gemiddelde wachttijd bekorten met minimaal 50 procent. Dit wil men doen door in samenwerking met gemeenten nieuwbouwprojecten te realiseren in de kleine kernen. Het managementteam geeft aan dat ze dit jaar 75 woningen gaan opleveren. De corporatie verwacht in totaal circa 400 woningen en 180 zorggerelateerde woningen te bouwen vóór 2010.

De commissie constateert dat er op dit moment nog betrekkelijk weinig prestaties in het werkgebied zichtbaar zijn. Dit komt omdat de corporatie de afgelopen jaren veel aandacht heeft besteed aan de fusie, het op orde brengen van de organisatie en het maken van een cultuuromslag.

Het is de commissie niet duidelijk geworden in hoeverre er concrete afspraken tot stand zijn gekomen en er locaties bekend zijn voor de realisatie van de opgaven. De vraag resteert bij de commissie of er in de nabije toekomst voldoende financieel bereikbare woningen worden gerealiseerd.

2.1.3 *Presteren naar opgave*

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

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

Voldoende financieel bereikbare woningen

Het woningbezit van Wetland Wonen bestaat vrijwel geheel uit financieel bereikbare woningen (97,7 procent). De huren zijn gemiddeld relatief laag.

De huidige klant heeft te maken met lage tot midden klasse huurtarieven; 36,2 procent van de woningen heeft een huurprijs onder 326 euro (t.o.v. referentiecorporatie 28,8 procent); 61,5 procent tussen de 326 en 499 euro; 2,3 procent boven de 500 euro. De gemiddelde huurprijs per maand per woongelegenheden was in 2005 360 euro. De jaarlijkse huurverhoging is de inflatie + 0,5 procent. De gemiddelde huurverhoging medio 2006 was 2,5 procent (bron: CFV 2006).

De corporatie schrijft in haar jaarverslag (2005) dat de situatie op de huurwoningmarkt niet is verbeterd. Voor woningzoekenden (669 in Steenwijkerland en 812 in Zwartewaterland, 59 zonder voorkeur gemeente) blijft het moeilijk om aan een geschikte woning te komen. De gemiddelde wachttijd voor een huurwoning van Wetland Wonen is 3,5 jaar. In 2005 konden 198 huishoudens aan een woning worden geholpen. De wachtlijsten groeien. Een groot deel hiervan is starter (41 procent). De groep die het 't moeilijkst heeft op de woningmarkt zijn de ouderen. Verhoudingsgewijs moeten zij lang wachten voor een seniorenwoning (ruim 6 jaar). De wachttijd voor een eengezinswoning bedraagt 3 tot 3,5 jaar.

De geringe nieuwbouwproductie, de verkoop van woningen en de herstructurering van de bestaande huurwoningvoorraad is met name debet aan de oplopende wachttijden. In 2005 zijn slechts 3 huurwoningen en 19 koopwoningen opgeleverd. In 2006 zijn er 19 nieuwbouwwoningen opgeleverd, waarvan 17 sociale huur. In de periode 2003-2005 zijn er 74 woningen verkocht. Er zijn in Zwartewaterland 43 woningen gesloopt in 2005. Het aantal huurwoningen van Wetland Wonen is door verkoop en sloop gedaald. In Zwartewaterland met 3 procent en in Steenwijkerland met 1,3 procent. Wel zijn er in Hasselt 10 huurwoningen van Univé aangekocht door Wetland Wonen. De krimp van het bestaande bezit van Wetland Wonen is met name ten koste gegaan van de goedkopere woningvoorraad, aangezien de kwaliteit van deze eengezinswoningen niet meer voldeed aan de eisen van de tijd.

Kwaliteit van de woongelegenheden

De corporatie bouwt, verbouwt en doet het onderhoud vanuit duurzaamheid en een milieubewustzijn. Gemiddeld gesproken is de woningvoorraad van goede kwaliteit. Een deel van het bestaande bezit is echter verouderd. De bestaande seniorenwoningen zijn technisch over het algemeen redelijk, maar voldoen functioneel niet meer voor de ouder en zorgbehoevender wordende bewoners (jaarverslag 2005:5).

Woningen die niet anders dan door hoge investeringen in exploitatie kunnen worden gehouden, worden namelijk door de corporatie verkocht (bron: jaarverslag 2005:6).

Wetland Wonen werkt aan het verbeteren van de kwaliteit van haar woningbezit. De corporatie heeft het meerjarenonderhoudsprogramma geactualiseerd in het kader van het strategisch voorraadbeheerplan. Onderhoud wordt uitgevoerd volgens dit programma. Bij mutatie investeert de corporatie in de woningen. Een deel van het geplande jaaronderhoud is niet in productie genomen, omdat nadere afstemming op toekomstige ontwikkelingen nodig was. Na inspectie van de woonvoorraad volgden er herzieningen van het SVB. Het geplande jaaronderhoud heeft achterstand opgelopen en inlopen zal een andere werkwijze en extra capaciteit vragen. Het grootonderhoud laat te wensen over in het geval van twee projecten in Vollenhove. Dit heeft tot nader overleg met de huurders en de uitvoerende aannemer geleid (jaarverslag 2005:24).

Met de gemeente Steenwijkerland zijn prestatieafspraken gemaakt inzake herstructurering en fysieke toegankelijkheid van nieuwbouw. Wetland Wonen investeert in buurten en wijken door deze te herstructureren in Sint Jans klooster, Blokzijl, Vollenhove, Zwartsluis en Hasselt. Het gaat hier om sloop, nieuwbouw, verkoop en renovatie. De herstructurering van wijken gaat in enkele gevallen minder snel dan gepland.

Kwaliteit van de dienstverlening

Bij de corporatie staat de klanttevredenheid in hoog vaandel. Er kan gesteld worden dat de focus op de klant tot positieve resultaten heeft geleid. De dienstverlening van de corporatie is goed. De dagelijkse organisatie van onderhoudszaken is goed geregeld.

Wat betreft het serviceonderhoud is de corporatie genereus. De corporatie hanteert geen serviceabonnement, maar neemt onderhoudszaken van de huurder over. De commissie constateert dat dit ook bedrijfsmatig efficiënt is.

Om de kwaliteit op een hoog niveau te houden of op een hoger niveau te krijgen wordt regelmatig getoetst of de prestaties aansluiten bij de wensen van de klanten (zelfevaluatie:18). In 2005-2006 is gewerkt aan het KWH label. Het resultaat is dat het label op één item niet is gehaald (9 items wel). Er is een klantenpanel gehouden om de dienstverlening van de organisatie te evalueren. In het algemeen is de klantenbeoordeling positief (7,5). De communicatie met de huurders en de procedures rondom koop van woningen kon op punten verbeterd worden. Mede als gevolg daarvan geeft de corporatie nu meer aandacht aan communicatie met de huurders.

De corporatie wil de klant een hoge mate van keuzevrijheid bieden, zowel qua onderhoud als aan de binnenzijde van de woning. Bij renovatie kunnen de bewoners kiezen voor binnenwerkzaamheden tegen huurverhoging. De deelname aan de betaalde verbetering is echter laag.

De corporatie geeft aan dat dit een reden is om het gehanteerde beleid nog eens kritisch tegen het licht te houden. Na afloop van een onderhoudsproject wordt een vragenlijst aan de huurders gestuurd. De uitkomsten worden gerapporteerd en waar nodig wordt er een actieplan opgesteld.

Betrekken van huurders bij beleid

De corporatie betreft haar bewoners bij onderwerpen op het gebied van beleid en beheer. Op grond van het convenant met de huurdersvereniging vindt een aantal keren per jaar overleg plaats (5x in 2006). Tevens zijn er bijeenkomsten waarin de corporatie bewoners informeert over projecten. Zo is er een senioren informatiemarkt georganiseerd, waar de corporatie ook het vervoer ernaar toe regelde voor de senioren. In herstructureringswijken is het gebruikelijk een bewonersvertegenwoordiging in het leven te roepen die meepraat over de invulling van de plannen. De vergaderingen met bewonerscommissies (10x in 2006) hebben betrekking op wijkverbetering in Vollenhove, Blokzijl, Sint Jans klooster en Hasselt. Verder worden huurders persoonlijk schriftelijk geïnformeerd over onderhoud aan en verkoop van hun woning en alle andere zaken die op hen betrekking hebben.

Leefbaarheid

De corporatie heeft geen uitgebreide beleidvisie opgesteld over leefbaarheid in de dorpen. De dorpen kennen immers weinig leefbaarheidproblemen zoals in de grote steden voorkomen. Wetland Wonen besteedt echter wel de nodige aandacht aan het behouden van vitale dorpskernen. Dit betekent vooral het behoud van de voorzieningen in de dorpen en het stimuleren van activiteiten om de sociale cohesie te bevorderen. Wetland Wonen investeert in voorzieningen en maatschappelijk vastgoed. Wetland Wonen neemt deel aan de herontwikkeling van het dorpscentrum met levensloopbestendige woningen annex dorps huis in Wanneperveen. De corporatie investeert in het centrum van Zwartsluis door middel van de aankoop van een gemeenschapshuis van de gereformeerde kerk om de activiteiten aldaar te waarborgen.

Wetland Wonen neemt deel in het stichtingsbestuur Sluziger Kulturhus³ en doet een onderzoek naar de levensvatbaarheid ervan.

³ Een kulturhus is een combinatie van verschillende voorzieningen onder 1 of meerdere daken, waarin samenwerking de sleutel is. Het kan gaan om VVV, bank, postvoorziening, bibliotheek, peuterspeelzaal, kinderopvang, schoolruimte, spreekkamers voor artsen, fysiotherapeut e.a., vergaderfaciliteiten en ontmoetingsplekken. Al deze voorzieningen onder één (beheers)management en één programmering zijn de kenmerken van een Kulturhus.

Er is geconstateerd dat het Kulturhus niet meer echt gedragen wordt door de gemeenschap.

Er is per januari 2007 een leefbaarheidsmakelaar bij Wetland Wonen in dienst getreden, die voorheen werkzaam was bij het Projectbureau Kulturhus. Wetland Wonen droeg in 2006 ook al bij aan de personeelskosten. Stakeholders vinden het een goede zet van Wetland Wonen om de medewerker in dienst te nemen om zo de continuïteit van projecten te kunnen waarborgen.

De corporatie wil dicht bij de klant blijven en zo ontvankelijk zijn voor de wensen van de klant. De communicatielijnen zijn kort. De lokale verankering is goed. Er is een internetcafé gerealiseerd voor senioren en een jeu de boules-baan. De corporatie levert hier een zichtbare bijdrage aan de kwaliteit van de woonomgeving. Wetland Wonen ontwikkelt een multifunctioneel gebouw voor specifieke doelgroepen met een zorgvraag en heeft aan Timpaan gevraagd een activiteitenprogramma op te zetten.

Er zijn afspraken gemaakt met Stichting In Balans (organisatie die mensen uit een achterstandspositie ten aanzien van de arbeidsmarkt begeleid naar regulier werk) voor wijk- en buurtbeheeractiviteiten.

In het maandelijks overleg van Team Via, een overleg tussen Wetland Wonen, welzijnsorganisatie, politie, komen onderwerpen als overlastproblematiek, schuldhulpverlening, huurders met problemen, etc. naar voren. Middels het team tracht men in een vroeg stadium problemen te signaleren en hulp aan te bieden aan mensen met een huurschuld. Dit loopt goed.

Wonen en Zorg

Wetland Wonen heeft als speerpunt het realiseren van woningen en infrastructuur op het gebied wonen en zorg met als doel mensen zolang mogelijk in de vertrouwde omgeving te laten wonen. De relaties die Wetland Wonen heeft opgebouwd met een aantal zorg- en welzijnsinstellingen, zijn verschillend van aard, met ieder een eigen specifieke vraagstelling. Wetland Wonen verhuurt aan meerdere instellingen.

Een voorbeeld hiervan is de verhuur van een woonvoorziening voor meervoudig gehandicapte kinderen aan Philadelphia Zorg in Zwartsluis.

Een bijzonder project dat Wetland Wonen heeft gerealiseerd betreft 8 nieuwbouwwoningen met domoticavoorzieningen⁴ in Zwartsluis. Zorginstelling de IJsselheem levert de extramurale verzorgingshuiszorg aan de bewoners.

Een andere insteek kent een project waarin Wetland Wonen een financiële bijdrage levert. Samen met een aantal regionale corporaties draagt Wetland Wonen voor een periode van tien jaar bij in het exploitatietekort van de nieuwbouw voor de stichting Vrouwenopvang Overijssel in Zwolle.

Wetland Wonen reageert niet alleen op vragen van stakeholders, maar is ook pro-actief op zoek naar mogelijke samenwerkingen. De corporatie heeft vele herontwikkelings- en nieuwbouwplannen in de voorbereiding. Voorbeelden hiervan zijn de bouwinitiatieven rond diverse woonzorgcomplexen, zoals de Hazelaar in Hasselt waar 31 verpleegplaatsen, 30 verzorgingsplaatsen en 12 appartementen voor mensen met een verstandelijke handicap gerealiseerd worden. In Zonnewiede in Giethoorn wil men zorgplaatsen ombouwen tot 19 verpleegplaatsen en 35 aanleunwoningen zorgtoegankelijk maken. In het woonzorgcomplex Nieuw Clarenberg in Vollenhoven gaat men 24 verpleegplaatsen realiseren. Ook zijn er complexen die in aanleg geschikt zijn voor het bieden van zorg, zoals de Vierhoek in Blokzijl en de Perelaar in Wanneperveen. In Zwartsluis zullen 48 appartementen gerealiseerd worden voor mensen met een verstandelijke handicap. Momenteel wordt met diverse zorgpartijen overleg gepleegd om tot verbreding en verdieping te komen. Wetland Wonen weet niet altijd vaart te houden in de projecten.

2.1.4 Presteren naar stakeholders

Stakeholders herkennen in Wetland Wonen een organisatie die zich de laatste jaren in stijgende lijn heeft ontwikkeld van een traditionele organisatie naar een moderne corporatie. De stakeholders hebben waardering voor Wetland Wonen en herkennen de maatschappelijke betrokkenheid.

De openheid en leergierigheid van de organisatie wordt alom door stakeholders gewaardeerd. De corporatie is zich bewust van de opgaven in de lokale omgeving. Door niemand wordt er getwijfeld aan de goede intenties van de corporatie.

⁴ Domotica omvat alle elektronische toepassingen in de woning om functies te besturen (verwarmen, ventileren, verlichten, etc.) en diensten uit de woonomgeving te gebruiken (alarmeren, telefoneren, televisie kijken, etc.). Dit gebeurt bij voorkeur flexibel: op elke plek en op elk tijdstip dat het de bewoner past, met een gemakkelijke bediening en desgewenst op afstand.

Stakeholders zien dat de corporatie op weg is om een meedenkende partner te worden, die bereid is te investeren. De huurdersvereniging ziet in Wetland Wonen een goede verhuurder. Men maakt zich echter zorgen over de stille armoede in het gebied. De krimp van het bestaande bezit van Wetland Wonen betrof vooral de goedkopere woningvoorraad. De huurdersvereniging heeft hier begrip voor, aangezien de kwaliteit van deze eengezinswoningen niet meer voldoet aan de eisen van de tijd. Toch maakt de vereniging zich zorgen of er voldoende goedkope huurwoningen voor terugkomen in de toekomst.

Over de kwaliteit van de woningen wordt verschillend gedacht. Gemiddeld gesproken is de kwaliteit goed. Stakeholders geven aan dat de corporatie investeert in de kwaliteit van de woningen. Met name de nieuwbouwwoningen voldoen aan een hoge kwaliteit, evenals de woonzorgvoorzieningen.

De communicatie met huurders en de inleving van de corporatie met de huurders is goed merken bewoners op. Toch blijft het volgens hen vaak bij informeren en kunnen huurders onvoldoende invloed uitoefenen op bijstellingen van het beleid. De corporatie weet zich in te leven in de problemen van de huurders, maar komt niet altijd (tijdig) met een praktische tussenoplossing als een meer structurele oplossing (bijvoorbeeld verhuizen naar een seniorenwoning, planmatig groot onderhoud, vervanging van verouderde cv installaties) langer op zich laat wachten.

De gelijktijdigheid van de fusie van de corporaties en de gemeentelijke herindeling heeft er toe geleid dat de relaties grotendeels opnieuw moesten worden opgebouwd. De afgelopen tijd is hierin zeker een verbetering merkbaar volgens de gemeenten. Beide gemeenten hebben zorgen over het tempo dat wordt gemaakt in projecten.

De initiatieven op het gebied van de leefbaarheid worden gewaardeerd. Stakeholders weten de corporatie te bereiken wanneer er zaken van belang spelen. De welzijnsinstelling Timpaan is positief over de acties die de corporatie onderneemt op het gebied van leefbaarheid in de dorpen. Het overleg tussen Wetland Wonen, welzijnsorganisatie, politie over overlastproblematiek, schuldhulpverlening, huurders met problemen loopt naar tevredenheid van de betrokken overlegpartners.

Stakeholders zijn het eens met de inzet die Wetland Wonen heeft op het gebied van wonen en zorg. Het inspelen op de vragen van stakeholders wordt gewaardeerd. Stakeholders vinden het echter zorgelijk, net als Wetland Wonen zelf, dat de realisatie van projecten traag verloopt. Beiden zouden het tempo willen versnellen.

Op de stakeholders gaan we in hoofdstuk 4 nader in.

2.1.5 *Presteren naar vermogen*

Op basis van de door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) uitgevoerde benchmark 2005 kunnen de financiële gegevens van Wetland Wonen in vergelijking met andere corporaties als volgt worden gekenmerkt:

- het woningbezit van Wetland Wonen heeft in vergelijking met andere corporaties een relatief laag percentage maximaal redelijke huur.
- Het gecorrigeerde weerstandsvermogen in 2005⁵ van 40,5 procent van Wetland Wonen ligt hoger dan referentiecorporaties en het landelijke gemiddelde.
- De solvabiliteit van Wetland Wonen is hoog namelijk 45,1 procent. Dit is hoger dan de referentiecorporaties en het landelijke gemiddelde.
- Wetland Wonen heeft volgens de berekeningen van het CFV in 2005 een vermogensovermaat⁶ van 28 procent. Dit is hoger dan de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde. De verwachting van het CFV is dat de vermogensovermaat zal dalen naar 14,7 procent in 2010. Dit ligt nog steeds hoger dan de verwachting van het landelijk gemiddelde van 9,5 procent in 2010.

Gezien het hoge gecorrigeerd weerstandsvermogen en de aanzienlijke vermogensovermaat heeft de corporatie een financiële positie om een sterke impuls te geven aan de woningmarkt en de opgaven in het werkgebied.

⁵ Het (gecorrigeerd) weerstandsvermogen = eigen vermogen (o.b.v. bedrijfswaarde en rentabiliteitsleningen) + egalisatierekening (voorzieningen onderhoud en overig) - immateriële vaste activa - onderzoekerheidsmarge.

⁶ Vermogensovermaat is dat deel van het vermogen, dat volgens de risico-analyse van het CFV niet nodig is voor de financiële continuïteit. De omvang wordt bepaald naar de mate waarin reeds besluiten over geplande projecten zijn genomen. De vermogensovermaat is het verschil tussen het gecorrigeerd weerstandsvermogen en het minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen.

2.2 Conclusies

De commissie constateert dat er op dit moment nog betrekkelijk weinig prestaties in het werkgebied zichtbaar zijn. Dit komt omdat de corporatie de afgelopen jaren veel aandacht heeft besteed aan de fusie, het op orde brengen van de organisatie en het maken van een cultuuromslag. Op alle BBSH-velden is Wetland Wonen actief. Ze verricht inspanningen om tot resultaat te komen. Het resultaat komt niet voldoende snel van de grond, maar dit wordt door de stakeholders niet enkel Wetland Wonen aangerekend.

De commissie constateert dat Wetland Wonen gemiddeld gesproken een goede verhuurder is. De stakeholders waarderen de corporatie als verhuurder. De lokale verankering is sterk. De dienstverlening aan de klanten en de communicatie met hen verloopt goed. De corporatie weet zich in te leven in de huurders, maar dit leidt niet altijd tot een actieve oplossing voor problemen.

De commissie constateert dat de wachttijden voor woningzoekenden nog steeds lang zijn. Er is sprake van een kwalitatieve vraag naar andere type woningen. De prestaties rond herstructurering en nieuwbouw blijven achter bij de lokale opgave, ambities en missie. Niemand twijfelt aan de goede intenties, maar er is in 5 jaar tijd te weinig gebouwd. Het aantal verkopen overtreft wel de verwachting. Het planmatig onderhoud en de nieuwbouw lopen achter bij wat gepland en nodig is. Wetland Wonen weet onvoldoende de vaart in projecten te houden. Huurders krijgen te horen dat de planning niet wordt gehaald, zonder duidelijke opgave van reden.

De commissie constateert dat op het speerpunt wonen, zorg en welzijn de corporatie zeer betrokken is. De prestaties op dit gebied zijn zichtbaar, maar Wetland Wonen zou ook hier meer snelheid kunnen maken. De corporatie levert inspanningen op het gebied van leefbaarheid. Wetland Wonen reageert op vragen vanuit de samenleving en gaat ook zelf pro-actief te werk. Ze zoekt contact met bewoners, organisaties van plaatselijk belang en welzijnsinstellingen. Dit leidt tot diverse projecten en samenwerkingsverbanden. Maatschappelijke vraagstukken worden goed opgepikt. Stakeholders hebben hier waardering voor.

Gezien de financiële positie van de corporatie is de visitatiecommissie van mening dat Wetland Wonen in de positie verkeert om meer te betekenen voor het werkgebied.

De corporatie kan volgens de commissie meer activiteiten ontplooiën om de huidige projecten te versnellen op het gebied van leefbaarheid en herstructurering, onderhoudszaken en het wegwerken van de wachtlijsten.

2.3 Aanbevelingen

1. Bij de corporatie heeft het accent de afgelopen jaren sterk gelegen op interne sturing en processen. De visitatiecommissie geeft daarom de aanbeveling nu aan te sturen op resultaat. De organisatie is er volgens de visitatiecommissie klaar voor.
2. De commissie raadt de corporatie aan om een intensievere samenwerking op te zoeken met externe partijen op het gebied van projectmanagement. De corporatie doet er goed aan om versterking in ontwikkelcapaciteit te organiseren om in projecten sneller tot resultaat te komen en zo de wachtlijsten versneld te reduceren.
3. De visitatiecommissie geeft de aanbeveling tijdelijk extra capaciteit in te schakelen om de opgelopen achterstand in het planmatig onderhoud versneld weg te werken.
4. De visitatiecommissie raadt de corporatie aan om te zorgen voor een betere communicatie naar de bewoners over het financieel bereikbaar houden van de woningen, aangezien daar zorgen liggen bij huurders.
5. De financiële positie van Wetland Wonen maakt het mogelijk om meer te investeren in het maatschappelijk ondernemen. De corporatie kan meer activiteiten ontplooiën om de huidige projecten te versnellen op het gebied van leefbaarheid en herstructurering.

3 Intern Toezicht

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

3.1.1 *De samenstelling van de raad van toezicht*

De raad van toezicht (RvT) bestaat uit vijf personen. De leden van de RvT worden via een open procedure geworven op basis van een functieprofiel. De leden van de RvT zijn maatschappelijk en bestuurlijk geworteld in het werkgebied. De RvT heeft deskundigheid in huis op het gebied van volkshuisvesting, financiën, lokale politiek, onderwijs, welzijn en zorg. Twee leden van de raad zijn benoemd op voordracht van de huurders.

3.1.2 *De informatievoorziening*

De RvT houdt onder meer toezicht op het realiseren van maatschappelijke, volkshuisvestelijke en financiële doelstellingen en prestaties van de corporatie. Om goed toezicht te kunnen uitvoeren, is het van belang dat de RvT door de directeur/bestuurder goed geïnformeerd wordt. De RvT krijgt onder meer informatie over meerjarenbeleidsplannen, interne nota's, managementsrapportages en jaarbegrotingen. De jaarstukken, de meerjarenbegroting, beleidsvisie, het convenant prestatieafspraken met de gemeente Steenwijkerland en het treasuryplan zijn door de RvT goedgekeurd. Daarnaast heeft hij zijn goedkeuring gegeven aan een aantal begrotingswijzigingen.

De RvT is van mening dat hij een goed beeld heeft van de organisatie door middel van inzage in rapporten over ontwikkelingen in de projecten en de gesprekken met directeur/bestuurder, managementteam en de ondernemingsraad.

De commissie heeft de indruk dat er een hoge mate van betrokkenheid is bij de organisatie. De RvT vergadert minstens vier keer per jaar regulier en daarnaast zijn er vele andere momenten van overleg met de organisatie; de directeur/bestuurder, het managementteam en de ondernemingsraad. Er zijn verder informele bijeenkomsten van de RvT waarin bepaalde thema's nader worden uitgediept. Daarnaast is er de mogelijkheid voor de leden om cursussen en seminars te bezoeken.

3.1.3 *Governance*

De RvT onderschrijft de aanbevelingen van de commissie-Glasz, alsmede de AedesCode. Sinds de fusie zijn de eerste 24 aanbevelingen van de commissie Glasz op het gebied van bestuur geïmplementeerd en waar nodig aangescherpt. De RvT hecht waarde aan de transparantie met betrekking tot de activiteiten van de corporatie in het algemeen en van het bestuur in het bijzonder. De RvT maakt een jaarverslag waarin ze zich extern verantwoordt over haar functioneren en de maatschappelijke prestaties. Dit gebeurt ook middels informele bijeenkomsten met politici. In het jaarverslag van Wetland Wonen geeft de RvT een beeld over de wijze waarop toezicht wordt gehouden. De bezoldiging van de directeur/bestuurder en de RvT komt aan de orde, evenals het schema van aftreden en de nevenfuncties van de leden. In het jaarverslag wordt er geen aandacht besteed aan de mogelijke belangenverstrengeling in de RvT. In de zelfevaluatie geeft men aan dat het onderhouden van 14 (profielschets) en 19 (evaluatie RvT) binnenkort op de agenda staan.

3.1.4 *Toezicht op het maatschappelijke presteren van de corporatie*

In 2005 is er een tweedaagse studiebijeenkomst gehouden waarin de rol van de RvT en haar positie binnen de corporatie bediscussieerd is. Dit heeft er onder andere aan bijgedragen dat de RvT een belangrijke taak ziet weggelegd ten aanzien van de maatschappelijke verantwoording van zijn rol in het licht van de activiteiten van de corporatie. In vrijwel elke RvT-vergadering wordt gesproken over de invulling van de maatschappelijke taak van de corporatie. Dit gebeurt meestal in relatie tot de projecten die Wetland Wonen in ontwikkeling heeft. Strategische keuzen rondom de koers van de corporatie worden besproken. De visie van Wetland Wonen is erop gericht dat mensen zo lang mogelijk in hun vertrouwde omgeving kunnen blijven wonen – juist ook op het platteland in de Kop van Overijssel. Deze visie vormt het toetsingskader voor de RvT.

De commissie constateert dat er aanzienlijke afwijkingen zijn tussen begroting en realisatie. Voor de RvT is dit geen aanleiding geweest voor een kritische reactie.

Ook het achterblijven van de prestaties bij de opgaven heeft niet tot actie van de RvT geleid.

De directeur/bestuurder en de toezichthouders hebben prestatieafspraken gemaakt. De RvT beoordeelt eens per jaar het bestuur en houdt tevens een halfjaargesprek met de directeur/bestuurder. De bonus is toegekend aan de directeur/bestuurder. De RvT staat achter de directeur/bestuurder.

3.2 Conclusies

De visitatiecommissie constateert dat de RvT bewust aan het nadenken is over zijn eigen rol en verantwoording. De raad volgt de landelijke ontwikkelingen op het gebied van governance in de corporatiesector.

De commissie constateert dat de RvT zich betrokken en verantwoordelijk voelt bij de ontwikkelingen binnen de organisatie. De commissie concludeert dat het toezicht op het besturen van de organisatie en op het realiseren van haar doelen in wezen goed is geregeld, maar merkt op dat de RvT het risico loopt door te schieten van toezicht houden naar meedenken en 'meeleven'. De visitatiecommissie is van mening dat het interne toezicht door de huidige RvT vooral ingevuld wordt als sparring partner en te weinig als een kritische partij die de directie scherp houdt. Dit blijkt vooral uit de gang van zaken rond het planmatig onderhoud en het mutatieonderhoud.

De commissie constateert dat de RvT relevante informatie ontvangt. Er zijn echter zaken die een kritischer blik van de RvT nodig hebben. De begroting wordt op verschillende terreinen niet gerealiseerd.

In navolging van de aanbevelingen van de commissie-Glasz constateert de visitatiecommissie dat er geen duidelijkheid wordt gegeven over de mogelijke belangenverstremeling die speelt bij de RvT.

De RvT heeft vertrouwen dat de organisatie klaar staat om te oogsten en maatschappelijk meer te presteren dan tot nu toe zichtbaar was voor de samenleving. Over de invulling en de grenzen van het maatschappelijk presteren bestaat binnen de RvT nog geen eenduidig beeld.

3.3 Aanbevelingen

1. De commissie geeft de aanbeveling het toezicht verder te moderniseren van meedenken met de organisatie naar kritische reflectie op het handelen en presteren van de corporatie. De RvT kan zich beperken tot toezicht houden op de volkshuisvestelijke opgaven, de strategie, het beleid en de resultaten uit de bedrijfsvoering.
2. De commissie geeft de aanbeveling om de ingeslagen weg van de RvT om het maatschappelijk presteren nadrukkelijk op de agenda te zetten, te continueren en strategische keuzes te beoordelen over in en op welke gebieden geïnvesteerd gaat worden.
3. De commissie raadt de RvT aan om in het jaarverslag duidelijkheid te verschaffen over de mogelijke belangenverstrengeling.

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 Wetland Wonen) en externe stakeholders (o.a. huurders, gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen). Dit hoofdstuk bevat de analyse die de visitatiecommissie heeft gemaakt van de kwaliteit van de contacten en van de formele afspraken met externe stakeholders. Daarnaast geeft de commissie inzicht of het beeld dat Wetland Wonen uitdraagt bevestigd wordt door externe stakeholders.

4.1 Bevindingen commissie

4.1.1 *Algemeen beeld*

De visitatiecommissie heeft een divers gezelschap aan stakeholders gesproken, onder andere huurders, gemeenten, collega-corporaties, zorginstellingen en belangenverenigingen. De stakeholders vinden het positief dat de corporatie een visitatie laat uitvoeren. Dit past volgens hen bij het zelfreflexieve karakter van de corporatie sinds de komst van de nieuwe directeur/bestuurder.

Stakeholders herkennen in Wetland Wonen een organisatie die zich de laatste jaren in stijgende lijn heeft ontwikkeld van een traditionele organisatie naar een moderne corporatie. De fusie wordt als succesvol ervaren. De achterstand is ingelopen. De corporatie is professioneler geworden en heeft positie gekregen in de omgeving. De kleine omvang van de corporatie wordt als een voordeel beschouwd omdat er een hoge betrokkenheid met de omgeving is en er sprake is van een sterke lokale inbedding.

De openheid en leergierigheid van de organisatie wordt alom door stakeholders gewaardeerd. De corporatie is zich bewust van de opgaven in de lokale omgeving. Door niemand wordt er getwijfeld aan de goede intenties van de corporatie. Stakeholders zien dat de corporatie op weg is om een meedenkende partner te worden, die bereid is te investeren.

Ondanks de positieve geluiden, vragen stakeholders zich wel af of de corporatie genoeg capaciteit heeft op het gebied van projectontwikkeling.

Stakeholders geven daarnaast aan dat Wetland Wonen in vergelijking met andere corporaties strakker in de regels zit en dat onderhandelen daarom soms moeizaam verloopt.

Stakeholders zouden graag zien dat de goede visie die op papier staat vertaald wordt in ondernemende en creatieve acties die sneller het gewenste resultaat opleveren.

4.1.2 *Samenwerking*

De corporatie hecht waarde aan de samenwerking en contacten met haar externe stakeholders. Zij streeft ernaar om steeds de dialoog en informatie-uitwisseling op te zoeken met haar stakeholders. Wetland Wonen heeft de ambitie om stakeholders nog meer te betrekken bij haar beleid. Dit - en in het verlengde daarvan het afleggen van verantwoording - past in haar streven naar ondernemerschap, transparantie en maatschappelijke betrokkenheid.

Wetland Wonen wisselt in meer of mindere mate structureel en informeel informatie uit met haar stakeholders. De wijze waarop en de frequentie is gerelateerd aan de actuele activiteiten en projecten. Er vindt een aantal keren formeel bestuurlijk overleg plaats met gemeenten, zorginstellingen en huurdersvereniging. Daarnaast vinden er informele bijeenkomsten plaats met bestuurders en maandelijks projectoverleg inzake nieuwbouw- en herstructureringsprojecten. Er vindt overleg plaats met bewonerscommissies en er is een klantenpanel georganiseerd in 2006. Formeel legt Wetland Wonen aan haar stakeholders verantwoording af - conform de beleidsplanningscyclus - in haar jaarplan en jaarverslaglegging. Wetland Wonen heeft zichzelf op dit moment geen normen aangelegd, wanneer het gaat om betrekken van stakeholders en het afleggen van verantwoording aan belanghebbende partijen.

Stakeholders denken dat de corporatie er financieel goed voorstaat, maar ze weten niet precies in welke mate.

Stakeholders geven aan dat het een positieve ontwikkeling is dat Wetland Wonen meer samenwerkt met Woonconcept in zaken rondom projectontwikkeling.

Door enkele stakeholders wordt aangegeven dat de corporatie wellicht niet te veel verwachting moet hebben van een mogelijke fusie met de corporatie. Dit aangezien de 'culturen' onderling nogal verschillen en er geen grote volkshuisvestelijke problemen zijn.

Ook de overname van het gemeentelijke Woningbedrijf IJsselham is nog geen gelopen race.

Gemeenten

De gelijktijdigheid van de fusie van de corporaties en de gemeentelijke herindeling heeft er toe geleid dat de relaties grotendeels opnieuw moesten worden opgebouwd. De afgelopen tijd is hierin zeker een verbetering merkbaar volgens de gemeenten. Met de gemeente Steenwijkerland zijn op hoofdlijnen prestatieafspraken gemaakt, die in de praktijk niet nauwkeurig genoeg blijken te zijn.

Het gaat er nu om een realistisch beeld te krijgen hoeveel woningen er in welke kern gebouwd moeten worden.

Met de gemeente Zwartewaterland zijn er nog geen prestatieafspraken gemaakt.

Beide gemeenten ervaren dat er wilskracht is bij de corporatie, maar dat er toch te weinig tempo wordt gemaakt in projecten. Soms is het voor de gemeenten onduidelijk wie er bij de corporatie wat doet en wanneer. De communicatie is wat dit betreft voor verbetering vatbaar.

Corporaties

De corporatie heeft een goede verhouding met de andere twee corporaties in het werkgebied. Er wordt samengewerkt met Woonconcept op het gebied van projectontwikkeling. Woonconcept hecht aan meer samenwerking met Wetland Wonen.

Stichting Wonen Door Eendracht Sterk (DES) ziet Wetland Wonen als een betrouwbare partner waar men indien nodig een beroep op kan doen.

Vooralsnog wil zij haar zelfstandigheid bewaren in de samenwerking.

Zorginstellingen

De zorginstellingen zijn positief over de inzet van Wetland Wonen op het gebied van wonen en zorg. Wetland Wonen wordt gezien als een deskundige en betrokken partner. Stakeholders geven aan dat de corporatie iets minder lang moet 'rekenen' en meer tempo moet aanhouden om tot resultaat te komen.

Het komt wel voor dat de zorginstellingen en Wetland Wonen samen optrekken in de communicatie naar de gemeente en zo proberen het traject te versnellen.

De huurdersvereniging Zwartewaterwiede

De huurdersvereniging is in het algemeen tevreden over de corporatie en krijgt de nodige ondersteuning om zich te versterken. De vereniging ziet een duidelijke verbetering ten opzichte van vroeger en weet de directie als het nodig is direct te vinden. Wel ziet de huurdersvereniging een noodzaak voor meer woonruimte en behoud van woonruimte in het goedkope segment.

Huurders vinden het belangrijk dat de corporatie de gemaakte afspraken rondom herstructurering met name qua planning en huurprijs nakomt. De stakeholders vinden de corporatie niet altijd even alert in het oplossen van klachten, maar dat ziet men als incidenten. In het algemeen is de corporatie een goede verhuurder.

4.1.3 *Beeld van de corporatie*

Stakeholders waarderen de inspanningen van Wetland Wonen op het gebied van leefbaarheid; bijvoorbeeld de realisatie van een buurtsupermarkt en het organiseren van een internetcafé.

Op het gebied van de zorg zijn zij tevreden over het domotica-project. Stakeholders zijn blij met de inzet, maar menen dat de vaart er nogal eens uit is.

Wetland Wonen heeft in 2004 middels interviews in beeld gebracht hoe stakeholders de corporatie zien. Het beeld is sindsdien niet wezenlijk veranderd.

Nog steeds spreken stakeholders over een tekort aan snelheid, daadkracht en ondernemingsgezindheid. De corporatie vertoont risicomijdend gedrag in de ontwikkeling van projecten. Er wordt getwijfeld aan de ontwikkelingscapaciteit en doorzettingsvermogen van de corporatie. Het tempo is laag in de ontwikkeling van projecten. In de SWOT-analyse ('Koers 2010') van de corporatie wordt het tekort aan daadkracht en ondernemerszin beschreven als een imagoprobleem. Uit de gesprekken met stakeholders blijkt echter dat het verder gaat dan dat. Het ontbreekt volgens stakeholders eveneens aan optimale afstemming en er is een tekort aan ontwikkelingscapaciteit in projecten. Hierdoor treedt vertraging op. Er wordt door de corporatie lang gerekend en het tempo is aarzelend. Stakeholders geven evenwel aan dat zij ook debet zijn aan de vertraging. Toch zijn ze van mening dat collega corporaties er anders mee omgaan.

4.2 **Conclusies**

De commissie constateert dat Wetland Wonen met de juiste stakeholders aan tafel zit; passend bij haar ambities. Wetland Wonen bevindt zich in een omgeving waarin ze als een deskundige samenwerkingspartner wordt gezien.

De commissie constateert dat stakeholders de fusie van de drie corporaties geslaagd vinden. Er is onder de stakeholders draagvlak voor de fusie. Wetland Wonen had een achterstand in te halen en is uit de vernieuwingslag sterker naar voren gekomen. De stakeholders ervaren de corporatie als betrokken en noemen de houding van de corporatie open.

De commissie constateert dat de fusie geslaagd is, maar dat er desondanks toch sprake is van achterblijvende prestaties. Hoewel vertraging altijd debet is aan meerdere partijen, constateert de commissie dat het risicomijdend gedrag van de corporatie tot vertraging leidt.

Het is voor stakeholders niet altijd duidelijk wie wat doet bij de corporatie. Diverse stakeholders zien mogelijkheden om de samenwerking te versterken. Dit kan onder meer op het gebied van projectontwikkeling.

De commissie is van mening dat de corporatie niet teveel verwachtingen moet hebben van een mogelijke fusie met de Stichting Wonen Door Eendracht Sterk (DES) en de koop van het gemeentelijk Woonbedrijf IJsselham.

De corporatie kan zich actiever opstellen bij het maken van realistische prestatieafspraken met gemeenten.

4.3 Aanbevelingen

1. De commissie geeft de aanbeveling de communicatie met en verantwoording naar stakeholders te verbeteren. Naast het sturen van een jaarverslag aan de stakeholders zouden er meer concrete normen geformuleerd kunnen worden over de verantwoording aan de stakeholders en hun betrokkenheid in de beleidsvorming.
2. De commissie raadt de corporatie aan om realistische samenwerkingsafspraken en prestatieafspraken te maken met samenwerkingspartners. Het helder formuleren van kaders kan de voortgang van projecten aanzienlijk versnellen.
3. Het leveren van concrete prestaties is een cruciale factor in het verbeteren van het imago.

5 **Beleid**

Corporaties kennen geen aandeelhouders en zijn hierdoor genoodzaakt langs een andere weg dit democratische manco op te vullen. In dit hoofdstuk beoordeelt de commissie hoe Wetland Wonen 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 Wetland Wonen 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**

5.1.1 *Strategie en beleid*

Wetland Wonen heeft beleid geformuleerd in: 'Koers 2010'. De visie en strategie zijn ambitieus. Kernwaarde voor Wetland Wonen en haar medewerkers is haar maatschappelijke betrokkenheid. 'Klantgerichtheid, ambitie, professionaliteit & deskundigheid, resultaatgerichtheid, ondernemerschap, mededogen en het komen met verrassende oplossingen vinden onder deze paraplu hun plek. Ze vormen tevens de basis voor hetgeen aan competenties van de medewerkers verwacht wordt.' (begroting 2007, p.14).

Wetland Wonen wil een transparante organisatie zijn, maar vindt dit soms lastig in de spanning tussen ondernemen versus maatschappelijk handelen. De corporatie wil graag een lerende en daarmee effectieve en efficiënte organisatie zijn en daarom investeert ze ook in de kennis en kunde van de medewerkers. Hiertoe wordt het competentie management verder ontwikkeld. Wetland Wonen zet zich in voor zorg & welzijn en heeft daarvoor twee medewerkers vrijgesteld, maar ook voor leren & werken, door een tweetal convenanten inzake leerlingbouwplaatsen en middels een pilot wijk- en buurtbeheer met de stichting In Balans. Deze stichting begeleidt mensen die zich in een achterstandspositie bevinden terug naar de arbeidsmarkt.

Beleidsdoelstellingen:

- Klantgestuurd onderhoud: De klant bepaalt zelf wanneer onderhoud aan de binnenzijde van de woning wordt uitgevoerd.
- Innovatie en productontwikkeling: Er wordt minstens 1 product of dienst geïmplementeerd.
- Wachttijden voor een woning verkorten met 50%.
- Ontwikkeling medewerkers (competentiemanagement).
- Procesverbetering: organisatieprocessen worden klantgerichter gemaakt om aan de KWH-doelstellingen te kunnen voldoen.
- Voldoende voorraad die aansluit bij behoefte van onze primaire klant / kwaliteit en prijs: opgaven vanuit prestatieafspraken met de gemeente.

5.1.2 Totstandkoming van beleid

Wetland Wonen verzamelt informatie ten behoeve van beleid middels marktonderzoeken, klachtenregistratie, contacten met stakeholders, diner pensant, overleg met huurdersvereniging, klantenpanels, teamoverleg, afstemming met collegacorporatie. Middels enquêtes en via het klantenpanel wordt er regelmatig getoetst of de prestaties aansluiten bij de wensen van de klanten. Indien nodig worden beleidsplannen aangepast. De stakeholdersdag is een constructieve stap van de corporatie om stakeholders te betrekken in de totstandkoming van beleid.

Stakeholders worden op formele en informele wijze betrokken in de beleidsvorming middels gesprekken met de directeur/bestuurder en met de managers. Volgens sommige stakeholders gebeurt dit met name op informatieve wijze, anderen ervaren juist een duidelijke kruisbestuiving.

Met een aantal externe stakeholders heeft Wetland Wonen de relatie geformaliseerd: bijvoorbeeld met de gemeente via prestatieafspraken en bestuurlijke overleggen; de huurdersvereniging via een convenant; huurders in herstructureringsgebieden via het sociaal statuut. De gemaakte afspraken blijken in de praktijk vaak niet nauwkeurig genoeg te zijn. Ook heeft de corporatie onvoldoende greep op het proces. Dit heeft als gevolg dat intenties regelmatig niet uitmonden in een bevredigend resultaat. Zo wordt de planning niet gehaald en worden afspraken met betrekking tot het huurniveau na renovatie niet nagekomen. Zowel Wetland Wonen als de belanghouders betreuren de gang van zaken en willen tot duidelijkere afspraken komen.

De corporatie hecht veel waarde aan de informele relaties met organisaties van Plaatselijk Belang en welzijnsinstellingen. Wetland Wonen zoekt regelmatig contact op om hen te betrekken in de beleidsvorming.

Een voorbeeld waarin de corporatie en een organisatie van Plaatselijk Belang samen optrokken is de ontwikkeling van het dorpscentrum van Sint Jans klooster. Gezamenlijk wordt er beleid geformuleerd ter stimulering van de leefbaarheid van de dorpskern. Plaatselijk Belang is zeer positief over de vorming van beleid en de communicatie met Wetland Wonen. 'Koers 2010' is mede tot stand gekomen door de inbreng van de medewerkers.

De conceptvisie is in groepsbijeenkomsten van medewerkers besproken. De OR heeft meegedacht over de koers 2010. De huidige leden van de OR geven aan dat sommige medewerkers de 'Koers 2010' meer ervaren als een visie van het MT en de bestuurder, dan één waar ze zelf mee te maken hebben in het werkveld. De RvT heeft mee gediscussieerd over de 'Koers 2010'. Hij onderschrijft de visie.

Maandelijks vindt er naast de teamoverleggen een informeel Wetland Wonen-breed werkoverleg plaats waarin de laatste beleidsontwikkelingen worden besproken. Een van de zaken die aan bod komt tijdens het overleg is de ontwikkeling en introductie van nieuwe producten en diensten. Dit wordt door de directeur/bestuurder of een van de managers op een toegankelijke manier uitgelegd. Soms wordt dit wel ervaren als een meer informatieve uitleg en niet een waar er werkelijk gediscussieerd wordt met de medewerkers over de kwestie.

5.1.3 Interne en externe verankering van beleid

De input van externe stakeholders op het beleid is niet geheel gestructureerd vastgelegd, toch onderschrijven vrijwel alle stakeholders de visie en beleidsdoelstellingen van Wetland Wonen. Stakeholders staan achter de beleidskeuze van Wetland Wonen om zich te richten op de dorpen en op mensen die het moeilijk hebben op de woningmarkt. Dit zijn mensen met een smalle beurs en mensen die zorg nodig hebben. De zorg bestaat bij een aantal stakeholders dat er, ondanks de focus op mensen die het moeilijk hebben op de woningmarkt, onvoldoende woningen voor hen worden gebouwd.

De corporatie heeft een afgebakend werkgebied en de stakeholders weten doorgaans bij wie ze moeten zijn. De corporatie zet zich in om telkens de dialoog met interne en externe stakeholders aan te gaan. Het zou de relatie met stakeholders ten goede komen wanneer ze daadwerkelijk invloed krijgen in het bijstellen van strategische keuzes rondom maatschappelijke projecten en product- en dienstontwikkeling.

Een helder beleidskader ontbreekt op het gebied van leefbaarheid. Niemand in de organisatie weet waar de grens ligt op het terrein van leefbaarheid: wat de corporatie moet doen en wat de corporatie verwacht van gemeenten of andere partijen.

De wijze waarop de corporatie het beleid naar buiten toe communiceert is van goede kwaliteit. Wel kan de corporatie meer initiatieven nemen om mogelijke scenario's rondom de ontwikkeling van projecten te voorzien en daar voortijdig op in te spelen in de communicatie naar externe stakeholders.

5.2 Conclusies

De commissie constateert dat Wetland Wonen stakeholders betreft bij beleid en projecten, maar dat dit niet een geheel gestructureerd onderdeel is van de beleidscyclus.

De commissie is van mening dat Wetland Wonen een goede aanzet heeft gegeven voor het meer betrekken van stakeholders bij beleidsvorming door het organiseren van een stakeholdersdag.

Stakeholders begrijpen en ondersteunen grotendeels de beleidskeuzes van Wetland Wonen en ze weten Wetland Wonen te vinden op projectbasis. Echter de commissie constateert dat bij het realiseren van projecten, een betere afstemming tussen stakeholders (m.n. gemeenten en zorginstellingen) en corporatie tot een beter resultaat leiden. Het niet voortvarend tot nauwkeurige afspraken komen die worden nageleefd, is in de beleidsvorming een lacune en leidt tot vertraging van projecten.

De commissie constateert dat de corporatie de mogelijke ontwikkelingen rondom een project onvoldoende voorziet en daardoor soms de regie verliest. De kwaliteit van de relaties met belanghebbers lijdt hieronder.

De commissie constateert dat de corporatie daar waar het grotere beleidstaken als herstructurering en planmatig onderhoud betreft, nog niet in staat is te komen van een ambitie via een aanpak en uitvoering naar een check en bijstelling van beleid.

De commissie constateert dat het ontbreekt aan een helder beleidskader voor investeringen in maatschappelijk vastgoed en leefbaarheid. Een kader kan onduidelijkheid bij stakeholders en de eigen organisatie wegnemen over wanneer de corporatie wel of niet investeert.

5.3 Aanbevelingen

1. De commissie geeft de aanbeveling een beleidskader op te stellen met rendementseisen, zodat de corporatie aan haar stakeholders kan uitleggen onder welke voorwaarden ze meedoet in projecten. Het vastleggen van voorwaarden en te realiseren prestaties geeft richting aan de uitvoering van plannen.
2. De visitatiecommissie acht het van belang dat Wetland Wonen een visie en strategie ontwikkelt op het gebied van leefbaarheid en sociaal beheer. Dit zou tot meer duidelijkheid leiden bij stakeholders en in de eigen organisatie voor het wel of niet investeren in maatschappelijk vastgoed en leefbaarheid.
3. De commissie geeft de corporatie de aanbeveling haar pro-actieve en ondernemende rol in het opzetten van projecten verder te ontwikkelen door te blijven onderzoeken waar behoeften liggen voor specifieke doelgroepen en deze om te zetten in concrete acties.
4. De commissie raadt de corporatie aan om in dialoog met de stakeholders de taken en rollen van Wetland Wonen helder af te bakenen en waar het kan de samenwerking op te zoeken, zodat de verwachtingen en het draagvlak van stakeholders blijven aansluiten op het beleid van Wetland Wonen.
5. De commissie geeft de aanbeveling om eerst de bestaande plannen en projecten af te ronden alvorens nieuwe producten te ontwikkelen.

6 Werkorganisatie

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

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

6.1 Bevindingen commissie

6.1.1 *De organisatiestructuur en cultuur*

De corporatie Wetland Wonen is een betrokken organisatie met een lokale binding. Het moderne kantoor bevindt zich in Vollenhove. Huurders kunnen zo binnenlopen en doen dat ook (al vindt het meeste contact per telefoon en internet plaats). Een deel van de medewerkers van Wetland Wonen werkt al sinds lang in het werkgebied. Zij kennen de klanten met naam en toenaam en spreken over 'onze woningen'. De korte communicatielijnen worden benut.

'Sinds de komst van de nieuwe directeur/bestuurder is er veel aandacht besteed aan de interne zaken in de organisatie. Er heeft een culturomslag plaatsgevonden in de organisatie. Het professionaliseren van de medewerkers heeft aandacht gekregen. De organisatie wordt nu gekenmerkt door een vrij platte structuur. Er zijn 35 medewerkers in dienst. Het ziekteverzuim is laag. Medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor hun werkzaamheden. De commissie ziet een open en leergierige houding bij de organisatie. Met de nieuwe structuur is gekozen om de klant een prominente rol te geven (het streven naar het KWH-label) en afscheid te nemen van de oude beheerorganisatie. De cultuur is klantgerichter en opener geworden. Er is voldoende zorg voor de ontwikkeling van het personeel en er is competentie management in gang gezet. Uit het tevredenheidsonderzoek onder medewerkers blijkt dat er in het algemeen tevredenheid heerst onder de medewerkers. Wel gaven medewerkers aan dat de werkdruk als hoger wordt ervaren dan voorheen.

Het managementteam (MT) bestaat uit 6 personen, de directeur/bestuurder, manager Projectontwikkeling, manager Wonen, Zorg en Welzijn, manager Financiën, Planning en Control, manager Klant en Markt en de manager Onderhoud.

Aangezien de medewerkers en het MT nog niet veel ervaring hebben met de 'bottom-up' benadering is er vooralsnog gekozen voor de benadering: 'van grof naar fijn' om houvast te geven aan de medewerkers. Het MT geeft de hoofdlijnen en de kaders aan: missie, visie, doelstellingen en organisatiestructuur.

De managers en de directeur/bestuurder hebben regelmatig overleg over projecten en 'wie verantwoordelijk is voor welk onderdeel van het traject'. Zij geven aan dat de momenten waarin de ene manager zaken overneemt van de ander vrij vloeiend gaat en dat dit ook gecommuniceerd wordt naar de stakeholders. De commissie constateert dat dit proces niet is beschreven en dat juist die overgangsmomenten onduidelijkheid en vertraging kunnen opleveren.

Wetland Wonen heeft een eigen onderhoudsdienst, maar besteedt het onderhoud deels uit bij aannemers. De teams Serviceonderhoud en Onderhoud zijn samengevoegd en er is het team communicatie toegevoegd. De projectteams voor nieuwe producten en diensten (CI-team) en voor het HRM-beleid zijn samengesteld uit de overige teams (zie bijlage: organigram).

De ondernemingsraad (OR) is in juli 2006 geheel vernieuwd. Er zijn drie leden. Ze krijgen de mogelijkheid om cursussen te volgen over de rol van de OR, waar ze gebruik van maken. Een belangrijk onderwerp dat op de agenda staat is de invoering van POP (Persoonlijke Ontwikkelings Plannen). Sommige medewerkers zien op tegen de invoering van het competentie-systeem. Een ander onderwerp waar de OR zich over buigt is het bonusbeleid.

6.1.2 *Kwetsbaarheid organisatie*

Stakeholders merken op dat de corporatie door zijn omvang kwetsbaar is. De corporatie heeft zichzelf ambitieuze doelen gesteld. De kracht van de organisatie staat of valt met het hebben van competente mensen, maar wat gebeurt er als zij weggaan?

De commissie constateert dat er hard is gewerkt om plannen op stapel te krijgen. Nu komen er veel zaken tegelijk op de organisatie af. De zorg bestaat zowel intern als extern of de organisatie dat aankan de komende periode.

De ontwikkelingscapaciteit zal onder druk komen te staan.
De commissie is van mening dat het tijdelijk inzetten van extra capaciteit de organisatie ten goede zal komen.

6.1.3 *Beleidscyclus*

Het INK-management-model wordt door Wetland Wonen als analysemodel gehanteerd. De Plan-Do-Check-Act-cyclus wordt in principe gevolgd, maar blijft vaak steken in de eerste twee fasen. Het beleidsproces is niet voldoende integraal geborgd. De interne procesbeschrijving is nog niet volledig. De aansluiting is op onderdelen zoek. Het planmatig onderhoud sluit bijvoorbeeld niet goed aan op het SVB. De begroting wordt op diverse terreinen niet gerealiseerd.

6.2 **Conclusies**

De commissie constateert dat de corporatie door de fusie aan positie heeft gewonnen in de omgeving. Er is een nieuwe hechte organisatie ontwikkeld met een duidelijke identiteit. Dit wordt zowel intern en extern als een vooruitgang ervaren. De cultuuromslag is waarneembaar en heeft geleid tot een moderne organisatie. De commissie merkt op dat de medewerkers betrokken, leergierig en open naar de buitenwereld toe zijn. Managers zijn deskundig en krijgen de ruimte van de directeur/bestuurder.

De commissie constateert dat de corporatie sterk gericht is op het interne proces, de cultuuromslag en competentieverhoging en te weinig op resultaten.

De visitatiecommissie constateert dat de interne bedrijfsprocessen nog niet helder geformuleerd zijn. De aansluiting is op onderdelen zoek.

De visitatiecommissie ziet een zeker risico voor de organisatie als geheel door de hoeveelheid werk die er in het vooruitzicht ligt. Teveel plannen tegelijk die uitgevoerd gaan worden zal de druk op de organisatie verhogen.

6.3 Aanbevelingen

1. De visitatiecommissie ziet een zeker risico in het gegeven dat Wetland Wonen een vrij kleine organisatie is met flinke ambities en relatief veel alleen doet. De commissie geeft de aanbeveling om aanvullende samenwerkingsvormen en het binnenhalen van extra capaciteit als mogelijke opties te beschouwen.
2. De afgelopen jaren lag de focus met name op de interne organisatie. Het is nu tijd voor het realiseren van projecten en het consolideren van externe contacten.
3. De commissie raadt de corporatie aan om voortvarend verder te werken aan de borging van de beleidscyclus.

Bijlage 1 Bijlage 1 Wat is visitatie?

1.1 Visitatie: de inhoud

Visitatie is een verantwoordingsinstrument over de prestaties van woningcorporaties binnen het complexe krachtenveld waarin zij zich bewegen. Visitatie geeft een compleet beeld, waarin inspanningen en resultaat, financieel én maatschappelijk rendement tegen elkaar worden afgezet. Een visitatie geeft ook antwoord op de vraag of bij deze corporatie garanties aanwezig zijn dat de prestaties in de nabije toekomst kunnen worden gehaald?

De corporatie die voor visitatie kiest, doet dat om zich te verantwoorden en te leren. Visitatie maakt de corporaties slagvaardiger door betere interne communicatie en betere relaties met stakeholders.

De focus ligt bij visitatie op:

Prestaties en evaluatie van prestaties

In een visitatie ligt de focus op de prestaties van de corporatie en wordt gezocht naar de verklarende factoren waarom beoogde doelen wel of niet worden gehaald.

Tijdens de visitatie wordt nagegaan in hoeverre de verklaring voor het al dan niet behalen van de prestaties kan worden gevonden in:

Intern toezicht

Hoe functioneert het intern toezicht en hoe draagt het intern toezicht bij aan het behalen van prestaties?

Stakeholders ⁷

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?

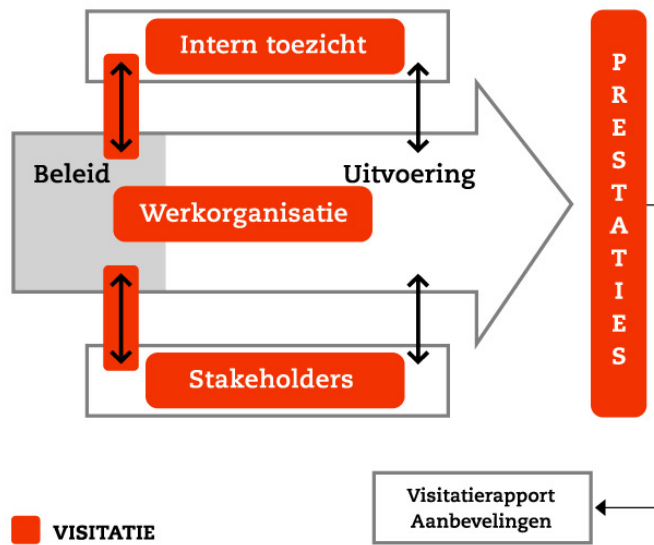
⁷ Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn, zodanig dat deze partijen er aanspraak op kunnen maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld worden gebracht. Er zijn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

Beleid en opgaven

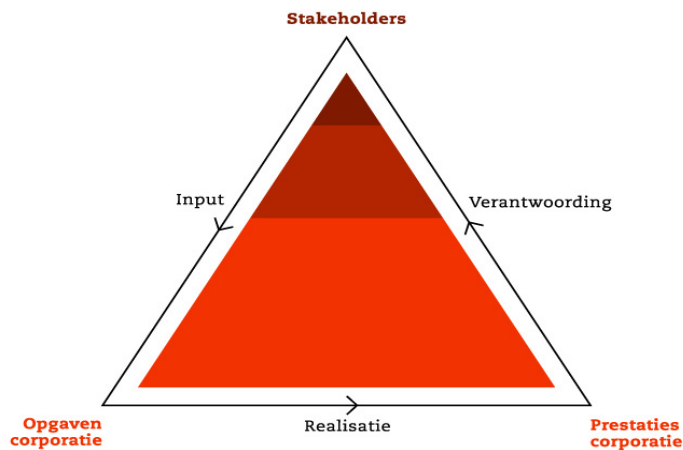
In hoeverre heeft de corporatie zicht op welke prestaties gewenst zijn en wat de opgaven zijn?

Werkorganisatie

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



Figuur 1. Onderwerpen van de visitatie



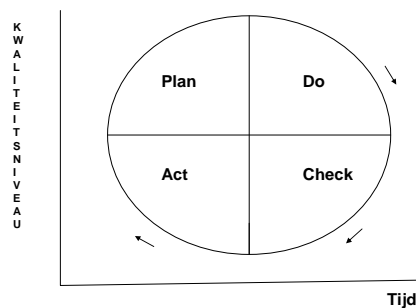
Figuur 2. Relatie Stakeholders en prestaties corporaties

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

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

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

Plan-Do-Check-Act cirkel



Figuur 3. Plan-Do-Check-Act cirkel

1.2 Visitatie doorloopt de volgende stappen

Stap 1: De corporatie schrijft een Zelfevaluatie

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

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

Stap 2: De visitatiecommissie interviewt

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

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

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

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

Stap 3: De visitatiecommissie rapporteert

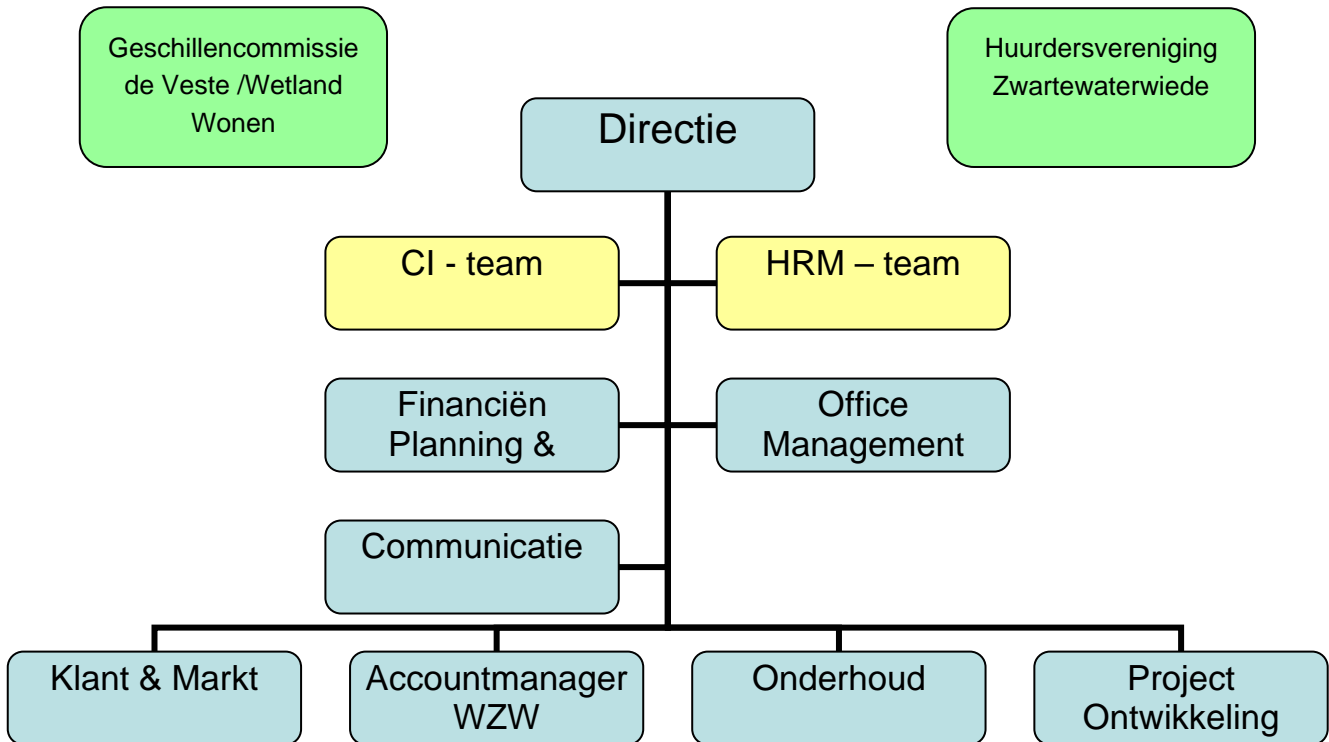
Het eindresultaat van een visitatie bestaat uit twee delen. Een openbaar visitatierapport en een vertrouwelijke visitatiebrief voor de directeur/bestuurder. In deze brief staat vertrouwelijke informatie met een persoonlijk karakter.

De visitatiecommissie licht in een eindgesprek haar conclusies en aanbevelingen toe aan de directie en/of bestuur van de corporatie. Met het visitatierapport heeft de corporatie een onafhankelijk oordeel over haar prestaties in handen. Een prima aanknopingspunt om de dialoog aan te gaan met de stakeholders.

1.3 Het verloop van de visitatie

Tijdvak	Onderdeel van visitatie
januari 2007	Stap 1: opstellen van de Zelfevaluatie
februari 2007	oplevering Zelfevaluatie
27-28 maart 2007	Stap 2: visitatiegesprekken met stakeholders (bijlage)
mei 2007	Stap 3: oplevering visitatierapport

Bijlage 2 Organigram en Quicksan



Quickscan		
Onderwerp	kengetallen	
Kengetallen woningbezit		
Aantal huurwoningen totaal	2.760	Per 31-dec-2006
Aantal huurwoningen Steenwijkerland	1.491	
Aantal huurwoningen Zwartewaterland	1.269	
Aantal kale huur < € 339,08	932	
€ 339,08 - € 485,32	1.728	
> € 485,32	100	
Overige verhuureenheden	165	Incl. 110 zorgplaatsen
Aantal woningen in aanbouw	55	
Kengetallen financiële positie		Jaarrekening 2005
Eigen vermogen per vhe	6.366	
Huur per vhe per jaar	4.507	
Boekwaarde per woning	20.994	
Jaarresultaat per vhe	437	
Onderhoudsuitgave per woning	2.186	
Solvabiliteit	22.65%	

Kengetallen omzetspotentie		
Huur als percentage van maximaal redelijk	60%	Jaarrekening 2005
Bedrijfswaarde als percentage van boekwaarde	147%	Jaarrekening 2005
Aantal te verkopen woningen 2007-2011	191	Begroting 2007
Aantal te slopen woningen 2007-2011	96	Begroting 2007
Aantal aankopen 2007-2011	1	Begroting 2007
Aantal nieuwbouw huurwoningen	437	Begroting 2007
Aantal nieuwbouw koopwoningen	97	Begroting 2007
Gemiddelde onrendabele top bij nieuwbouw	€ 48.000	Begroting 2007

Kengetallen organisatie		
Aantal voltijdsformatieplaatsen	28	
Aantal medewerkers	31	
Percentage ziekteverzuim	1,6%	
Eigen technische / onderhoudsdienst	Ja	

Kengetallen verhuur		
Aantal klachten bij klachtencommissie 2006	1	
Aantal klachten bij klachtencommissie 2005	0	
Aantal huisuitzettingen 2006	3	
Aantal huisuitzettingen 2005	5	

Bijlage 3 Overzicht visitatiegesprekken

Raad van commissarissen

- Mevrouw A. Zanen-van Eeghen
- De heer B. Blum
- De heer J. ten Klooster
- De heer F. Colon
- De heer W. Nijman

Directeur/bestuurder

- De heer M.M. Timmerman

Managementteam

- De heer W. Kuipers
- De heer B. Bron
- De heer H. Wittingen

OR

- Mevrouw J. Mulder
- De heer P. Rook
- De heer J. de Jong

Zorginstellingen

- Mevrouw W. de Ru (Noorderboog)
- Mevrouw A.Y.M.A. v. Ameijden (IJsselheem)
- Mevrouw H. Klaver (Timpaan)

Wethouders gemeente

- De heer A. v.d. Nadort (Steenwijkerland)
- De heer J.W. Wiggers (Zwartewaterland)

Fractielid gemeente Zwartewaterland

- De heer G. Knol

Corporaties

- De heer W. Duursma (Stichting Wonen Door Eendracht Sterk (DES), Genemuiden)
- De heer H. van Houten (Woonconcept)

Plaatselijk Belang

- Mevrouw F.A. Weijs (Sint Jansklooster)
- De heer G. v.d. Linde (Vollenhove)

Makelaar

- De heer G. Klappe (Klappe)
- De heer B. Leistra (Bonthuis Leistra & Vaartjes)

Huurdersvereniging Zwartewaterwiede

- Mevrouw G. Driegen
- De heer G. Winter
- De heer T. Peper

Regiopolitie

- De heer H. Vrugink (regiopolitie IJsselland)

Bijlage 4 Beschikbaar gestelde documenten

- Zelfevaluatie, februari 2007
- Organigram, 2007
- 'Koers 2010' "met het oog op de (toekomstige) klant...", mei 2005
- 'Koers 2010', beleidsvisie, januari 2006
- Jaarverslag 2005, mei 2006
- Jaarrekening 2005 Wetland Wonen Ontwikkeling BV, 2006
- Accountantsverslag over het boekjaar 2005, juni 2006
- Rapportage t/m 3^e kwartaal 2006
- Begroting 2007, 2006
- Strategisch Voorraad Beheerplan, versie 1.2, juni 2005
- Corporatie in perspectief, samenvatting, analyse, toelichting, Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2006
- Managementletter 2005, BDO, februari en maart 2006
- Beoordeling financiële positie verslagjaar 2005, Centraal Fonds Volkshuisvesting, juli 2006
- Woonvisie 2003+, Gemeente Steenwijkerland, maart 2004
- Convenant prestatieafspraken Wonen periode 2005-2012, Gemeente Steenwijkerland, oktober 2005
- Woonplan Gemeente Zwartewaterland, concept woonvisie, juli 2003

Reactie Wetland Wonen Groep op het visitatierapport



Voor ons heeft deze visitatie tot doel een beeld te krijgen wat de stakeholders van ons vinden en van ons verwachten. Dit doel is gerealiseerd.

Wetland Wonen is er in geslaagd om na de fusie in 2001 een professionele organisatie te worden die zich inzet voor de zaken die er volkshuisvestelijk in onze regio toe doen.

De visitatiecommissie concludeert dat de stakeholders ons ervaren als een betrokken open organisatie. Wetland Wonen is lokaal sterk verankerd en de dienstverlening aan de klanten is goed.

De commissie constateert echter ook dat de prestaties van ons achterblijven bij de lokale opgave, ambities en missie; in vijf jaar is er te weinig gebouwd en het nieuwbouwtempo moet worden opgevoerd. Hoewel de commissie constateert dat dit niet alleen te wijten is aan ons, trekken wij ons dit wel aan.

Wij zijn inmiddels gestart met nog sterker te sturen op resultaat door een professioneler projectmanagement en het opstellen van duidelijke investeringskaders voor wonen en zorg, leefbaarheid en nieuwbouw. We willen het investeringstempo opvoeren en meer de regierol naar ons toetrekken. Echter, we zijn en blijven hierbij mede afhankelijk van onze stakeholders en de marktontwikkelingen.

Komende jaren zullen we in ieder geval enkele honderden (zorg)woningen en -plaatsen opleveren. Bij de realisering van al onze plannen zoeken we nadrukkelijker de samenwerking: met gemeente, collega-corporaties en zorginstellingen.

De zorg voor te hoge huren wordt door ons gedeeld. Wij hebben daarom besloten om bij nieuwbouw te sturen op huurprijzen die binnen de huurtoeslaggrenzen blijven (€ 485).

Wij vinden het belangrijk om stakeholders bij ons beleid en onze beleidvorming te betrekken. Wij zullen daarom deze betrokkenheid beter structureren en inbedden in de beleidscyclus. De investeringskaders, zoals boven genoemd, zullen helpen bij het duidelijk maken aan onze stakeholders waar wij voor staan.

Tot slot is een woord van dank op zijn plaats aan de visitatiecommissie. Zij heeft ons een spiegel voorgehouden. Wij hebben een beeld gekregen van waar wij als corporatie staan, sterker nog: wij hebben aanbevelingen gekregen die ons functioneren helpen verbeteren en die wij dus als zeer waardevol ervaren.

Ook gaat onze waardering uit naar onze stakeholders die open en onbevange hun mening hebben gegeven over Wetland Wonen en over wat zij van ons verwachten.

Wetland Wonen wordt met de uitkomsten van deze visitatie een sterkere corporatie: wij treden de toekomst met vertrouwen tegemoet.

Vollenhove, juni 2007
Wetland Wonen Groep
Managementteam
Directie
Raad van Toezicht