

Stichting Woonmaatschappij Dinkelborgh

Visitatierapport

Hilversum, 9 juli 2007

Colofon

Raeflex stichting visitatie woningcorporaties

Olympia 1^E

1213 NS Hilversum

e-mail: w.dewater@raeflex.nl

www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

Drs. H. van Santen (voorzitter)

H.D. Albeda

Drs. J.A. Boogaard

Drs. P.J.M. Sprenger (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 halfjaar 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 Dinkelborgh 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 Dinkelborgh aan het visitatierapport te kunnen toevoegen.

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

Inhoud

Samenvatting	7
1 Introductie	11
1.1 Lokale situatie	11
1.2 Waarom wil de corporatie visitatie?	11
2 Prestaties en opgaven	13
2.1 Bevindingen commissie	13
2.2 Conclusies	18
2.3 Aanbevelingen	20
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	25
4.3 Aanbevelingen	26
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 Quickscan	39
Bijlage 3 Overzicht visitatiegesprekken	41
Bijlage 4 Beschikbaar gestelde documenten	43
Reactie Dinkelborgh op het visitatierapport	45

Samenvatting

De Stichting Woonmaatschappij Dinkelborgh (verder Dinkelborgh te noemen) is werkzaam in de gemeente Dinkelland. Binnen deze gemeente is zij werkzaam in de kernen Denekamp, Lattrop, Noord-Deurningen, Ootmarsum en Tilligte.

Het bezit van Dinkelborgh omvat circa 1.050 woningen. Van de woningen in de gemeente Dinkelland behoort circa 17% tot de corporatie, de overige woningen zijn koopwoningen. In de gemeente Dinkelland zijn drie andere corporaties (met een beperkt bezit) werkzaam.

Prestaties naar ambities

De missie van Dinkelborgh is te zien als de (verplichte) BBSH velden die van toepassing zijn gemaakt op het specifieke landelijke gebied waarin Dinkelborgh werkt. De ambitie van Dinkelborgh is uitgewerkt in een groot aantal acties.

Om het effect van deze acties te bepalen is een koppeling nodig naar de oorspronkelijke doelen. Deze koppeling heeft de commissie te beperkt aangetroffen. Hiermee ontbreekt voor Dinkelborgh een mogelijkheid om, indien nodig, op tijd te kunnen bijsturen om de gewenste effecten te bereiken.

Hiermee komt het oordeel voor Dinkelborgh op het gebied van presteren naar eigen ambities en doelen op een **voldoende**. Dinkelborgh voert haar taken uit, maar neemt een risico door deze nog onvoldoende op te nemen in een PDCA cyclus.

Presteren naar opgaven

Over het algemeen is het oordeel van de commissie over het presteren naar opgaven van Dinkelborgh **voldoende tot goed**. De prestaties zijn goed op het gebied van voldoende financieel bereikbare woningen, leefbaarheid en wonen en zorg. Op het gebied van kwaliteit van de woningen presteert Dinkelborgh voldoende.

Aandachtspunt is het betrekken van de huurders bij beleid, op dit gebied gaat het presteren van Dinkelborgh richting een voldoende.

Intern Toezicht

De commissie beoordeelt het functioneren van het intern toezicht van Dinkelborgh als **goed**. Er is duidelijk sprake van een “zware” Raad van Commissarissen, maar in het licht van de financiële zaken uit 2004 en de vele initiatieven die Dinkelborgh ontplooit biedt dit een gerechtvaardigd en verstandig “tegengewicht” aan de directie.

De commissie constateert dat de Raad zicht heeft op de beleidsvelden van Dinkelborgh en het aandurft om investeringen, mits goed onderbouwd, te ondersteunen.

De commissie concludeert eveneens dat de bevoegdheden tussen de Raad en directie op een aantal terreinen niet helder zijn afgebakend. Hierdoor is het voor de organisatie als geheel ook niet duidelijk wanneer en in hoeverre de directie, wanneer het die terreinen betreft, kan beslissen.

Presteren naar stakeholders

Het presteren naar stakeholders wordt door de commissie gesplitst in een oordeel (van de stakeholders) over de prestaties én een oordeel over de kwaliteit van samenwerking. Het oordeel over de prestaties is **voldoende tot goed**. Het oordeel over de kwaliteit van de samenwerking is **matig**. Dit oordeel is gebaseerd op het feit dat de prestaties van Dinkelborgh weliswaar goed zijn, maar dat de structuur om de prestaties, samen met stakeholders, te bereiken te mager is. Inhoudelijk hebben stakeholders weinig kritiek op Dinkelborgh, men is lovend ten opzichte van haar activiteiten, maar op het gebied van samenwerking is er geen evaluatiemoment aanwezig om te bepalen “wat leren we nu van deze samenwerking”.

Op het gebied van samenwerking met de gemeente concludeert de commissie dat Dinkelborgh, soms door gebrek aan kennis van Dinkellandse gemeentelijke procedures, de oorzaak voor bijvoorbeeld vertraging neerlegt bij de gemeente. Overigens vindt dit andersom ook plaats. Beiden zien vooruitgang (over het heden wordt positiever gedacht dan over het verleden) en willen deze graag benutten.

Beleid

Dinkelborgh wil innovatief zijn en veel presteren.

Op het gebied van legitimatie van beleidskeuzes wordt geconstateerd dat de keuzes door stakeholders geaccepteerd worden. Bij interactie bij de start van het beleidsproces waren de keuzes wellicht anders geweest of bijgesteld. Deze interactie aan de start kan eventuele weerstand later in het proces voorkomen. Door dit manco kan Dinkelborgh ook onvoldoende transparant zijn in haar beleidsvoornemens.

Het beleid van Dinkelborgh wordt in een aantal gevallen werkende weg verder ontwikkeld. De plan – do – check – act cirkel is geen gemeengoed. De corporatie neemt bewust risico's en komt zo tot resultaten. De kwaliteit van het beleid dat daaronder ligt is dientengevolge niet groot. In de huidige werkwijze zijn stakeholders als de gemeente en de huurders, die echt iets van de organisatie vragen, partijen, die om structuur vragen. Momenteel is ad-hoc werken het beschikbare antwoord van Dinkelborgh op deze vraag.

Werkorganisatie

In algemene zin is het oordeel van de commissie over de werkorganisatie van Dinkelborgh **goed**. Met een kleine organisatie wordt een breed scala aan activiteiten tot een goed einde gebracht. Echter, de kwaliteit van de organisatie wordt nog niet optimaal gebruikt. De commissie heeft de indruk dat een grotere zelfstandigheid van de medewerkers kan leiden tot meer kwaliteit.

Het oppakken van de vele activiteiten is echter ook een risico. Het (onder)kennens van de randvoorwaarden, die aanwezig zijn bij realiseren van voornemens is nog onvoldoende onderdeel van de cultuur.

Daarnaast constateert de commissie dat bij de vorige visitatie de werkdruk, als gevolg van de vele taken, ook een aandachtspunt was. Een structurele verbetering van de werkdruk is blijkbaar nog niet afdoende in gang gezet.

Tenslotte constateert de commissie een kritische houding ten opzichte van de gemeente Dinkelland.

Aanbevelingen

Prestaties

1. Het betrekken van huurders bij beleid is in ontwikkeling. Aanbevolen wordt om de ingeslagen weg voort te zetten en huurders ook bij de beleidsvorming en bijstelling te betrekken.
2. Aanbevolen wordt om ervoor zorg te dragen dat de acties die Dinkelborgh onderneemt ook ingebed zijn in een PDCA cyclus. Hiermee kunnen de acties duidelijker gekoppeld worden aan de oorspronkelijke doelen.
3. Dinkelborgh is actief bezig invulling en structuur te creëren rondom het begrip leefbaarheid. De commissie beveelt aan hiermee door te gaan, opdat investeringen gericht kunnen plaatsvinden en getoetst kan worden of deze passen binnen de leefbaarheidsinvulling van Dinkelborgh.

Intern toezicht

4. Draag zorg voor een heldere afbakening tussen bevoegdheden van raad en directie. Hiermee is voor de eigen organisatie ook meer duidelijk wanneer toestemming van de Raad van Toezicht noodzakelijk is.
5. De Raad dient zich ervan te verzekeren dat de randvoorwaarden gecreëerd zijn om de relatie tussen Dinkelborgh en de gemeente Dinkelland te verbeteren.
6. De commissie is positief over het uitvoeren van een zelfevaluatie door de Raad, als middel om te komen tot een gestructureerde zelfreflectie, en beveelt aan hiermee door te gaan.

Stakeholders

7. Zowel voor de “buitenwereld” als voor interne organisatie dient de beslissingbevoegdheid van medewerkers bepaald te worden en vervolgens ook uitgedragen te worden.
8. De lange termijnvisie en plannen zijn bij stakeholders in beperkte mate bekend. Aanbevolen wordt om deze visie en plannen ook aan hen te overleggen.
9. Aanbevolen wordt om bij het starten van projecten vooraf te overleggen met de gemeente en de processen die elk van beiden moet doorlopen te bespreken.
10. Dinkelborgh zou –nog- meer informatie aan de raad van Dinkelland kunnen verstrekken over haar visie en functioneren. Hiermee kan het draagvlak voor Dinkelborgh in gemeentelijke regionen vergroot worden.

Beleid

11. De stakeholders dienen op meer structurele wijze betrokken te worden bij de beleidsvorming. Het contact met stakeholders is al aanwezig, taak is nu om de input een plek te geven in de beleidscyclus.
12. Aanbevolen wordt om meer terugkoppeling te verzorgen naar externe stakeholders over het gevoerde beleid.
13. Bij het inhuren van externen dient de organisatie de lokale kennis zodanig te borgen dat de externen de juiste lokale bagage kan worden meegegeven.

Werkorganisatie

14. Gezien het grote aantal taken dat wordt uitgevoerd, wordt aanbevolen om de medewerkers meer handvatten te geven om deze taak goed en efficiënt te kunnen uitvoeren.
15. Hiermee samenhangend beveelt de commissie aan meer gebruik te maken van de kwaliteit die aanwezig is in de organisatie door de medewerkers meer zelfstandigheid te bieden.
16. Om tot een goede samenwerking met de gemeente te komen dient de organisatie open te staan voor deze samenwerking. Hierbij zou het credo “begrijp alvorens begrepen te willen worden” een handvat kunnen bieden.

1 Introductie

1.1 Lokale situatie

De Stichting Woonmaatschappij Dinkelborgh (verder Dinkelborgh te noemen) is in 2001 ontstaan uit een fusie tussen Woningstichting Sint Joseph uit Denekamp en Stichting Woningbouw Ootmarsum. De Stichting bejaardenwoningen Sint Gerardus Majella behoort sinds 2004 tot Dinkelborgh. Voor Woningstichting Sint Joseph uit Weerselo beheert Dinkelborgh circa 350 woningen. Het bezit van Dinkelborgh omvat circa 1.050 woningen. De corporatie is werkzaam in één gemeente, te weten Dinkelland. Binnen deze gemeente is zij werkzaam in de kernen Denekamp (9.800 inwoners), Lattrop (1.100 inwoners), Noord-Deurningen (900), Ootmarsum (4.500) en Tilligte (750). Van de woningen in de gemeente Dinkelland behoort circa 17% tot de corporatie, de overige woningen zijn koopwoningen. Naast Dinkelborgh is in de gemeente Dinkelland ook Woningstichting St. Joseph Weerselo actief; sinds 2006 zijn ook Stichting St. Josef Almelo en Woongroep Twente werkzaam in Dinkelland.

1.2 Waarom wil de corporatie visitatie?

In 2003 heeft Raeflex een eerdere visitatie uitgevoerd bij Dinkelborgh. Dinkelborgh was toen recent gefuseerd en wilde met name antwoord op de vraag “waar staan we nu”. Op basis van deze visitatie is, zo geeft Dinkelborgh aan, een grote slag gemaakt. De laatste jaren zijn er door Dinkelborgh veel ontwikkelingen in gang gezet.

Met deze nieuwe visitatie richt Dinkelborgh met name de blik naar buiten: de visie en mening van stakeholders.

In het bijzonder wil Dinkelborgh antwoord op een aantal vragen:

- Zijn de keuzes die Dinkelborgh 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?
- Hoe kan Dinkelborgh haar prestatie – waar nodig- verbeteren?
- Hoe kan het overleg met de gemeente Dinkelland bijdragen aan de prestaties van de corporatie?

Deze vragen zullen in de rapportage aan de orde komen en beantwoord worden.

2 Prestaties en opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Dinkelborgh in relatie tot de opgaven die er lokaal en regionaal zijn. De visitatiecommissie heeft gekeken naar wat er is gepresteerd in verhouding tot de missie, de beleidsdoelstellingen en de financiële middelen die zijn ingezet. De mening van Dinkelborgh over haar prestaties en het maatschappelijke rendement ervan wordt vergeleken met de waardering van de stakeholders. De commissie beoordeelt of Dinkelborgh genoeg doet binnen de prestatievelden van het BBSH¹ en de AedesCode en of deze prestaties op de behoeften van de lokale samenleving zijn afgestemd. Het aspect “presteren naar stakeholders” zal in hoofdstuk 4 aan de orde komen.

2.1 Bevindingen commissie

Opgaven

De opgaven in het werkgebied van Dinkelborgh zijn (door Dinkelborgh) vertaald in aandachtspunten van beleid op de punten:

- Het afstemmen van de woningvoorraad op de behoefte en financiële mogelijkheden van de te onderscheiden marktgroepen/doelgroepen.
- Voor elke doelgroep voldoende woningaanbod realiseren (met name aandacht voor senioren en starters).
- Het creëren van infrastructuur die nodig is om welzijn en zorg door de betreffende aanbieders te kunnen laten verzorgen en om relevante woonproducten aan te kunnen bieden.
- Het aanbieden van woningen met een sociale acceptabele koopprijs.

Om deze opgaven te kunnen realiseren werkt Dinkelborgh samen met zorginstellingen, de huurdersvereniging, in beperkte mate de gemeente en andere organisaties in het veld.

¹ 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

Prestaties naar opgaven

Aan de hand van de prestatievelden van het BBSH (met uitzondering van financiële continuïteit) 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.

Het prestatieveld Financiële Continuïteit wordt (apart) besproken onder Presteren naar Vermogen.

Financieel bereikbare woningen

De woningen van Dinkelborgh bevinden zich voor 29% in het goedkope segment en 68% in het betaalbare segment. Van de woningen behoort 3% tot de duurdere huur (meer dan € 485 per maand).

De huurprijzen van Dinkelborgh bevinden zich gemiddeld op een niveau van 62% van de maximaal redelijke huur. In vergelijking met referentiecorporaties (64%) en het landelijke gemiddelde (70%) is dit laag. De gemiddelde huurprijs per WWS-punt levert voor Dinkelborgh, in vergelijking met andere corporaties, een gemiddeld beeld op. Dit wil zeggen dat de prijs/kwaliteit verhouding van de woningen zich op een gemiddeld niveau bevindt.

Bij mutatie van de woningen vindt er huurharmonisatie plaats tot een niveau van 70% van maximaal redelijke huur.

Nieuwbouw en verkoop

In 2006 zijn geen nieuwe woningen gerealiseerd (eerdere jaren zijn niet betrokken in de analyse). Voor dit jaar en de komende jaren zijn acht projecten in voorbereiding. Het meest omvangrijke project hiervan is de oplevering geweest van complex St. Lucia bestaande uit 60 zorgtoegankelijke woningen. Daarnaast zal in 2007 het plan 't Remerink in Denekamp worden opgeleverd. Dit bestaat uit 32 starterswoningen, waarvan 19 in de koopsector en 13 in de huursector.

In 2006 heeft Dinkelborgh 12 huurwoningen verkocht. Voor 2007 wordt in de begroting rekening gehouden met het verkopen van 16 woningen.

Kwaliteit

Kwaliteit van de woningen

Als we kijken naar het gemiddeld aantal WWS punten per woning van Dinkelborgh, dan scoort Dinkelborgh op het gebied van de kwaliteit van de woningen licht bovengemiddeld.

Huurders ervaren dat het onderhoud minder frequent plaats vindt dan in het verleden, feitelijk blijkt dit niet zo te zijn.

Kwaliteit van de dienstverlening

Een middel om de kwaliteit van de dienstverlening in kaart te brengen en te verbeteren is het KWH-Huurlabel. Op het moment van visitatie heeft Dinkelborgh geen KWH-huurlabel. Dinkelborgh participeert in een pilot van KWH waarmee onderzocht wordt of het KWH huurlabel ook geschikt is, of kan worden gemaakt, voor kleine corporaties. De corporatie verwacht het label (voor kleine corporaties) in de loop van 2007 te halen.

Leefbaarheid en wijkontwikkeling

De aandacht voor leefbaarheid is de laatste jaren bij Dinkelborgh toegenomen. De opgave op het gebied van leefbaarheid in Dinkelland wordt door stakeholders als tamelijk beperkt gezien.

Het prestatieoordeel van de Minister² over de initiatieven van Dinkelborgh op het gebied van leefbaarheid is positief. Er wordt waardering uitgesproken voor de werkgroep "Buurtpreventie" en het hanteren van een spreidingsbeleid van probleemhuurders.

Op fysiek gebied heeft de aandacht voor leefbaarheid geleid tot bouwplannen (samen met woningstichting St. Joseph Weerselo) voor een Kulturhus in Saasveld.

Enkele overige leefbaarheidsactiviteiten van Dinkelborgh zijn:

- Indien een statushouder wordt gehuisvest het organiseren van een kennismaking met de buurt.
- Er is maandelijks overleg met politie, maatschappelijk werk (Carint), Aveleijn en de gemeente Dinkelland.
- In de gemeenschappelijke ruimten van het complex St. Lucia wordt ook een wijkontmoetingspunt gerealiseerd.
- Dinkelborgh heeft recent een leefbaarheidsnotitie opgesteld en deze aan de gemeente aangeboden.

² Individuele beoordeling, Ministerie van VROM, december 2006

Geen van de stakeholders is van mening dat Dinkelborgh activiteiten laat liggen op het gebied van leefbaarheid. Wel is voor Dinkelborgh, zo blijkt uit de gesprekken, nog niet helemaal duidelijk wat leefbaarheid inhoudt en wat haar (structurele) rol op dat gebied zou kunnen en moeten zijn. Met de recente leefbaarheidsnotitie heeft Dinkelborgh een eerste stap gezet in de nadere invulling en operationalisering van dit begrip.

Ook voor stakeholders blijkt het niet makkelijk om concreet invulling te geven aan het begrip leefbaarheid.

Wonen en zorg

Met het realiseren van het complex St. Lucia in 2007 heeft Dinkelborgh 60 zorgtoegankelijke woningen opgeleverd. De oplevering verliep overigens niet vlekkeloos, de woningen bleken voor ouderen minder toegankelijk dan verwacht en er zijn momenteel nog problemen met de energievoorziening. In Ootmarsum is in 2007 gestart met het realiseren van 3 seniorenappartementen (en twee starterswoningen). Daarnaast zijn er plannen voor het realiseren van 35 appartementen in het centrum van Denekamp voor stichting Avelijn (verstandelijk gehandicapten).

Uit het jaarverslag over 2006 blijkt dat Dinkelborgh samen met de bibliotheek, zorgaanbieder Carint en de gemeente onderzoek doet naar de mogelijkheden om een breed pakket van diensten en producten voor ouderen in de markt te zetten. Het gaat meestal om zorg- en gemaksdiensten zoals klussendienst en bezorgdienst.

Dinkelborgh wil haar huurders zo groot mogelijke keuzevrijheid bieden ten aanzien van zorgaanbieders. Daarom werkt Dinkelborgh in haar complexen met meerdere zorgaanbieders samen. Daarnaast heeft Dinkelborgh een WMO-medewerker aangesteld om huurders te informeren over de mogelijkheden van de WMO en te ondersteunen bij WMO-aanvragen.

Betrekken van huurders bij beleid

Het structureel betrekken van huurders bij beleid is bij Dinkelborgh in ontwikkeling. Al sinds het BBSH (1994) tracht Dinkelborgh huurders bij het beleid te betrekken. Het bewonersplatform is drie jaar geleden opgericht en heeft anderhalf jaar geleden haar reglement opgesteld.

Het kost veel moeite om geïnteresseerden te vinden voor de commissies.

Het huidige bewonersplatform geeft aan goed gefaciliteerd te worden door Dinkelborgh om haar werkzaamheden uit te kunnen voeren.

Punt van aandacht is dat zij weinig geraadpleegd worden bij de totstandkoming van beleid.

Ook toekomstige huurders, zoals van het complex St Lucia, zijn beperkt betrokken bij het realiseren van de zorgwoningen. Op dit moment worden zij geïnformeerd over beleid dat is vastgesteld.

In 2005 is Dinkelborgh gestart met het visiecafé en heeft dit voortgezet in 2006 en 2007. Hiermee kunnen geïnteresseerden hun mening en visie geven over het activiteitenplan van Dinkelborgh.

Presteren naar vermogen

Op financieel gebied heeft Dinkelborgh in 2004 te maken gehad met het plotselinge ontslag van een financieel manager.

In dezelfde periode kreeg Dinkelborgh, vanuit het CFV, de B-status, hetgeen wil zeggen dat het CFV strenger toezicht houdt.

In mei 2005 is een nieuwe financieel manager aangetrokken. Dinkelborgh is hierbij tevens overgestapt naar een andere accountant.

In december 2005 is Dinkelborgh door het CFV weer met de A-status gekwalificeerd (over het verslagjaar 2004). De belangrijkste redenen hiervoor waren dat Dinkelborgh voldeed aan de minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen en aan de borgingsvereisten van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw.

In het jaarlijkse onderzoek van het CFV in september 2006 leek in eerste instantie dat het noodzakelijke weerstandsvermogen van Dinkelborgh onder het minimum lag. Na een nader onderzoek van het CFV bleek echter dat het weerstandsvermogen boven het minimum lag. Wel waarschuwt het CFV dat Dinkelborgh bij het realiseren van sociale huurwoningen rekening dient te houden met minder hoge opbrengsten (dan waar nu mee wordt gerekend).

Rekening houdend met een extra last als gevolg van deze onrendabele investeringen stijgt het weerstandsvermogen (in procenten van het balanstotaal) van 16% in 2007 naar 22% in 2010.

Ten behoeve van CFV en WSW heeft Dinkelborgh een financiële prognose opgesteld voor de komende jaren.

Een actualisatie van het Strategisch Voorraadbeleid (SVB) uit 2003 zal ultimo 2007 gereed zijn.

Presteren naar eigen ambities en doelen

De missie van Dinkelborgh luidt:

“Dinkelborgh biedt in principe aan iedereen woonruimte en in het bijzonder aan minder draagkrachtigen en mensen met een specifieke woonvraag. Voor het lokale behoud en de ontwikkeling van de leefbaarheid in het landelijke gebied wil zij een leverancier zijn van infrastructuur voor wonen, zorg, welzijn en cultuur”.

De missie van Dinkelborgh is uitgewerkt in het ondernemingsplan en het communicatieplan. Daarnaast is er een uitgebreide actiepuntenlijst waarop wordt bijgehouden tot welk BBSH veld de activiteit behoort. De actiepuntenlijst is bedoeld om te registreren of bepaalde acties gehaald worden.

Dinkelborgh heeft de ambitie te groeien naar een corporatie met een bezit van circa 2.000 woningen; deze ambitie wordt ondersteund door de Raad van Commissarissen. Deze groei kan worden bereikt door het realiseren van nieuwbouw en het samengaan met andere organisaties.

2.2 Conclusies

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

Presteren naar opgaven

Voldoende financieel bereikbare woningen.

Op dit gebied presteert Dinkelborgh **goed**. Het huidige aantal bereikbare woningen is ruim en de keuze om niet verder te gaan dan 70% van de maximaal redelijke huur zal in de toekomst ook zorgen voor voldoende financieel bereikbare woningen.

Kwaliteit.

Op dit gebied presteert Dinkelborgh **voldoende**. De huidige kwaliteit is goed.

Leefbaarheid en wijkontwikkeling.

Op dit gebied presteert Dinkelborgh **goed**. De noodzakelijke opgaven/activiteiten op dit gebied in Dinkelland zijn goed te overzien. Dinkelborgh neemt daar waar nodig haar rol; geen van de stakeholders is ontevreden over de rol van Dinkelborgh. Met de recente leefbaarheidsnotitie heeft Dinkelborgh een eerste stap gezet voor de invulling van het begrip leefbaarheid en de structuur van de leefbaarheidsactiviteiten.

Wonen en zorg.

Op dit gebied presteert Dinkelborgh **goed**. Er wordt een behoorlijk aantal woningen opgeleverd, daarnaast zijn er plannen voor nieuwbouwwoningen en wordt een woondienstenpakket onderzocht. De commissie is positief over het aanstellen van een WMO-medewerker. De commissie is kritisch over de opleveringsproblemen van complex St. Lucia, met een betere voorbereiding waren deze voor een deel te voorkomen.

Betrekken van huurders bij beleid.

Op dit gebied tendeeft Dinkelborgh naar **voldoende**, maar heeft dit nog niet bereikt. De start is gemaakt en verbetering is zichtbaar. De structuren lijken goed neergezet, maar gezien de recente start van het bewonersplatform en de wijkcommissies zal het functioneren hiervan pas later goed bekeken kunnen worden. De commissie is positief over het opzetten van het visiecafé.

Over het algemeen is het oordeel van de commissie over het presteren naar opgaven Dinkelborgh **voldoende tot goed**.

Presteren naar vermogen

Op dit gebied presteert Dinkelborgh **goed**. Op basis van de CFV cijfers concludeert de commissie dat, ondanks de zorgen uit het verleden, de financiële prestaties van Dinkelborgh de komende jaren geen reden tot zorg zullen zijn.

Presteren naar eigen ambities en doelen

De missie van Dinkelborgh is te zien als de (verplichte) BBSH velden die van toepassing zijn gemaakt op het specifieke landelijke gebied waarin Dinkelborgh werkt. De ambitie van Dinkelborgh is uitgewerkt in een groot aantal acties.

Om het effect van deze acties te bepalen is een koppeling nodig naar de oorspronkelijke doelen. Deze koppeling heeft de commissie te beperkt aangetroffen. Hiermee ontbreekt voor Dinkelborgh een mogelijkheid om, indien nodig, op tijd te kunnen bijsturen om de gewenste effecten te bereiken. Dinkelborgh is te weinig voorbereid op wat de ingezette ontwikkelingen (deels te voorzien en deels onvoorzien) aan “neveneffecten” met zich mee zullen brengen.

Hiermee komt het oordeel voor Dinkelborgh op het gebied van presteren naar eigen ambities en doelen op een **voldoende**. Dinkelborgh voert haar taken uit en kan de risico's beperken door deze op te nemen in de PDCA cyclus. Dit aspect komt nader aan de orde in Hoofdstuk 5: Beleid.

2.3 Aanbevelingen

Op basis van voorgaande bevindingen en conclusies komt de commissie tot een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn tevens te zien als antwoord op de vraag van Dinkelborgh aan de commissie hoe de prestaties verbeterd kunnen worden.

- Het betrekken van huurders bij beleid is in ontwikkeling. Aanbevolen wordt om de ingeslagen weg voort te zetten en huurders ook bij de beleidsvorming en bijstelling te betrekken.
- Aanbevolen wordt om ervoor zorg te dragen dat de acties die Dinkelborgh onderneemt ook ingebed in een PDCA cyclus. Hiermee kunnen de acties duidelijker gekoppeld worden aan de oorspronkelijke doelen.
- Dinkelborgh is actief bezig invulling en structuur te creëren rondom het begrip leefbaarheid. De commissie beveelt aan hiermee door te gaan, opdat investeringen gericht kunnen plaatsvinden en getoetst kan worden of deze passen binnen de leefbaarheidsinvulling van Dinkelborgh.

3 Intern Toezicht

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

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

3.1 Bevindingen commissie

De Raad van Commissarissen van Dinkelborgh bestaat uit vijf leden en onderschrijft de governancecode. De Raad kent een brede maatschappelijke (maar niet volkshuisvestelijke) achtergrond in de regio Twente.

De Raad is relatief sterk financieel georiënteerd. Dit wordt mede veroorzaakt door de vermeende financiële onregelmatigheden in 2004 waarna de Raad het toezicht op financieel vlak heeft versterkt. Dit versterkte toezicht heeft ertoe geleid dat de Raad in het verleden soms niet heeft ingestemd met voorgestelde (onrendabele) investeringen door de directie van Dinkelborgh.

Er zijn geen specifieke afspraken gemaakt over wanneer zaken aan de Raad moeten worden voorgelegd. De grens in bevoegdheden tussen de Raad en directie is niet vastgelegd. De Raad geeft aan per investeringsproject met de directie te bespreken in hoeverre het project onderbouwd kan worden. Daarnaast constateert de Raad een verbetering in de accuraatheid van informatie die zij verstrekt krijgt.

De Raad voert aan het einde van elk jaar een functioneringsgesprek met de directie. In dit gesprek komt aan de orde in hoeverre vooraf gestelde doelen zijn gehaald. De Raad van Commissarissen heeft vastgesteld dat de doelstellingen voor 2006 in zeer grote mate zijn gerealiseerd. Wat betreft haar eigen functioneren stelt de Raad een eigen jaarverslag op en voert zij jaarlijks een zelfevaluatie uit.

Zoals in hoofdstuk 4 Stakeholders nader aan de orde zal komen is de relatie tussen Dinkelborgh en de gemeente Dinkelland niet optimaal. De Raad speelt geen actieve rol in deze relatie, bijvoorbeeld door zelf in gesprek te gaan met vertegenwoordigers van de gemeente. De Raad van Commissarissen heeft in 2006 eenmaal overleg gevoerd met de Ondernemingsraad (de OR is hier ook positief over). De Raad heeft geen overleg gevoerd met de huurdersvertegenwoordiging.

3.2 Conclusies

De commissie beoordeelt het functioneren van het intern toezicht van Dinkelborgh als **goed**. Er is duidelijk sprake van een “zware” Raad van Commissarissen, maar in het licht van de financiële zaken uit 2004 en de vele initiatieven die Dinkelborgh ontplooit biedt dit een gerechtvaardigd en verstandig “tegengewicht” aan de directie. De commissie constateert dat de Raad zicht heeft op de beleidsvelden van Dinkelborgh en bereid is om investeringen, mits goed onderbouwd, te ondersteunen. De commissie concludeert eveneens dat de bevoegdheden tussen de Raad en directie op een aantal terreinen niet helder zijn afgebakend. Hierdoor is het voor de organisatie als geheel ook niet duidelijk wanneer en in hoeverre de directie, wanneer het die terreinen betreft, kan beslissen. De verdeling in bevoegdheden lijkt tot op heden voor een belangrijk deel op gevoel te worden gemaakt.

3.3 Aanbevelingen

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

- Draag zorg voor een heldere afbakening tussen bevoegdheden van raad en directie. Hiermee is voor de eigen organisatie ook meer duidelijk wanneer toestemming van de Raad van Toezicht noodzakelijk is.
- De Raad dient zich ervan te verzekeren dat de randvoorwaarden gecreëerd zijn om de relatie tussen Dinkelborgh en de gemeente Dinkelland te verbeteren.
- De commissie is positief over het uitvoeren van een zelfevaluatie door de Raad, als middel om te komen tot een gestructureerde zelfreflectie, en beveelt aan hiermee door te gaan.

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 Dinkelborgh, Raad van Commissarissen en Ondernemingsraad) 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, de formele afspraken met stakeholders. Daarnaast geeft de commissie inzicht of het imago dat Dinkelborgh uitdraagt gelegitimeerd wordt door de externe stakeholders.

4.1 Bevindingen commissie

De commissie heeft met een breed scala aan stakeholders gesproken. Naast de huurdersorganisatie zijn dit gemeente, ondernemingsraad, bewonersraad, collega-corporaties, leveranciers, zorginstellingen en politie.

Alle stakeholders geven aan goed bekend te zijn met Dinkelborgh, vooral de directeur vervult een sterke rol in de externe positionering van Dinkelborgh.

Opgemerkt wordt bovendien dat niet altijd externe adviseurs worden gekozen die goed kunnen 'schakelen' met de omgeving. Dit zorgt ervoor dat stakeholders, zoals zij zelf aangeven, soms niet weten wat ze kunnen verwachten van Dinkelborgh.

De corporatie is innovatief en de ideeën voor vernieuwingen komen soms werkende weg op. Daarbij worden medewerkers soms "teruggefloten" door de directie en is er weinig ruimte voor de stakeholders om invloed te hebben.

De externe stakeholders geven aan het soms lastig te vinden om afspraken te maken met medewerkers van Dinkelborgh. Dit wordt veroorzaakt doordat de beslissingsbevoegdheid van de medewerkers niet altijd duidelijk is (zowel voor de medewerker zelf als voor de stakeholders).

Het geven van ruimte aan frisse nieuwe ideeën, zo geven zij aan, gaat niet altijd samen met een goede borging en reflectie.

Externe stakeholders geven om aan dat de samenwerking met Dinkelborgh soms tamelijk ad-hoc plaats vindt: men handelt op basis van voortschrijdend inzicht. Stakeholders missen structuur in de samenwerking, een lange termijn visie en planning bij Dinkelborgh.

De stakeholders spreken expliciet hun waardering uit voor het feit dat de huurders bij Dinkelborgh hoog in het vaandel staan.

Dinkelborgh voert het beheer uit van woningen voor Woningstichting St. Joseph Weerselo (circa 350 woningen). In hoofdstuk twee is aangegeven dat Dinkelborgh de ambitie heeft te groeien naar circa 2.000 woningen. Voor het realiseren van deze groei zou het overnemen van deze woningen een mogelijkheid kunnen zijn. Uit de gesprekken blijkt dat St. Joseph terughoudend staat ten opzichte van een mogelijke verdergaande samenwerking met Dinkelborgh. De reden hiervoor is dat dit nog steeds een te kleine corporatie zou opleveren.

De opgaven die door stakeholders van belang worden geacht (één van de specifieke vragen van Dinkelborgh) zijn meer procesgericht, namelijk een betere samenwerking en interactie met de omgeving. Daarnaast vindt men opgaven die er liggen, of die komen te liggen, op het gebied van herstructurering en leefbaarheid van belang voor Dinkelborgh.

Gemeente

In het bijzonder wil de commissie aandacht besteden aan de relatie met de gemeente Dinkelland. Voorafgaand aan de visitatie was door de directie aan de visitatiecommissie de vraag mee gegeven hoe de relatie met de gemeente verbeterd kon worden.

De samenwerking tussen gemeente en Dinkelborgh is in formele zin vastgelegd in prestatieafspraken voor 2006.

De samenwerking was in het verleden zondermeer slecht. De corporatie uitte nog in het jaarverslag van 2005 openlijk kritiek op de gemeente.

Uit de gesprekken is gebleken dat Dinkelborgh en gemeente moeizaam met elkaar communiceren. Men communiceerde "via de pers" en was eerder geneigd de gemeente juridisch aan te pakken dan in goed overleg tot een oplossing te komen. Beide partijen hebben het gevoel dat de oorzaak voor mislukkingen of vertragingen door de ander bij hen wordt gelegd. De gemeente ziet de corporatie echter als een belangrijke partner in het behouden van leefbaarheid in kleine kernen. De corporatie, op haar beurt, geeft aan dat samenwerking met de gemeente noodzakelijk is om zaken te kunnen realiseren.

Een verbetering is langzamerhand merkbaar. In het jaarverslag van 2006 wordt de gemeente neutraal benaderd.

Recent is een nieuwe overlegstructuur opgezet op bestuurlijk niveau, maar een eerder opgestart tweemaandelijks overleg tussen gemeentelijke directie en Dinkelborgh is verzand.

Desondanks staan beide partijen positief tegenover samenwerking en erkennen zij ook beide dat er ook bij de eigen organisatie nog het nodige valt te verbeteren. De gemeente geeft hierbij ook aan dat zij graag nieuwe prestatieafspraken met Dinkelborgh vanaf het begin samen zou willen vormgeven.

4.2 Conclusies

Het presteren naar stakeholders wordt door de commissie gesplitst in een oordeel (van de stakeholders) over de prestaties én een oordeel over de kwaliteit van samenwerking. Het oordeel over de prestaties is **voldoende tot goed**. Het oordeel over de kwaliteit van de samenwerking is **matig**. Inhoudelijk hebben stakeholders weinig kritiek op Dinkelborgh, men is lovend ten opzichte van haar activiteiten, maar op het gebied van samenwerking is er geen evaluatiemoment aanwezig om te bepalen “wat leren we nu van deze samenwerking”.

Dinkelborgh neemt de stakeholders onvoldoende mee in haar lange termijnvisie, hierdoor wordt de “meedenkkkracht” van stakeholders onvoldoende benut.

Daarnaast ontbreekt voor stakeholders de kennis over in hoeverre gesprekspartners van Dinkelborgh ook daadwerkelijk beslissingsbevoegd zijn. Op termijn kan dit leiden tot verminderde animo om het gesprek met Dinkelborgh aan te gaan.

Op het gebied van samenwerking met de gemeente concludeert de commissie dat Dinkelborgh de oorzaak voor bijvoorbeeld vertragingen (te) makkelijk neerlegt bij de gemeente. Overigens vindt dit andersom ook plaats. Er zijn voldoende aanknopingspunten voor verbetering, maar de grondhouding van beide partijen dient hiervoor structureel te veranderen. In de relatie tussen gemeente en de woningcorporatie is altijd ruimte om op informele en formele wijze met elkaar in contact te komen. De informele ruimte wordt niet afdoende gebruikt. Verbetering zit er in, maar het lukt de corporatie (en de gemeente) nog niet altijd om de juiste houding te vinden. Beiden zien vooruitgang (over het heden wordt positiever gedacht dan over het verleden) en willen deze vooruitgang graag benutten.

4.3 Aanbevelingen

Op basis van voorgaande geeft de commissie Dinkelborgh een aantal aanbevelingen mee.

- Zowel voor de “buitenwereld” als voor interne organisatie dient de beslissingbevoegdheid van medewerkers bepaald te worden en vervolgens ook uitgedragen te worden.
- De lange termijnvisie en plannen zijn bij stakeholders in beperkte mate bekend. Aanbevolen wordt om deze visie en plannen ook aan hen te overleggen.
- Aanbevolen wordt om bij starten van projecten vooraf te overleggen met de gemeente en de processen die elk van beiden moet doorlopen te bespreken.
- Dinkelborgh zou –nog- meer informatie aan de raad van Dinkelland kunnen verstrekken over haar visie en functioneren. Hiermee kan het draagvlak voor Dinkelborgh in gemeentelijke regionen vergroot worden.

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 Dinkelborgh 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 Dinkelborgh 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**

Het toekomstige beleid is weergegeven in het Ondernemingsplan 2007-2011. Bij het beleid staat het begrip KAATS centraal (klantgericht, ambitieus, actief, transparant en samenwerkend). De beleidsdoelstellingen worden zoveel mogelijk SMART uitgewerkt, maar (zo geeft Dinkelborgh in de zelfevaluatie aan) hierin is nog verbetering mogelijk. In 2003 heeft Dinkelborgh een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd, in de loop van 2007 zal dit opnieuw uitgevoerd worden.

Externe stakeholders (gemeenten, zorginstellingen) geven aan niet betrokken te zijn geweest bij het opstellen van beleid. De dialoog met stakeholders is vorm gegeven door middel van periodiek overleg (men spreekt elkaar regelmatig), dit overleg is niet geborgd in de beleidscyclus. Het door Dinkelborgh georganiseerde Visiecafé biedt de mogelijkheid om input te leveren op het beleid van Dinkelborgh, de structuur waarmee dit zou kunnen plaats vinden ontbreekt.

Tevens is er geen gestructureerde vorm waarmee Dinkelborgh aan stakeholders verantwoording aflegt over het beleid.

De huurdersvereniging is niet betrokken bij het opstellen van beleid, wel krijgen zij de beleidsstukken ter kennisgeving.

Als we kijken naar de interne organisatie, dan is de OR niet betrokken bij het tot stand komen van het beleid. De medewerkers hebben wel de gelegenheid zich uit te spreken over het beleid.

De Plan Do Check Act cyclus

Beleid kan vorm worden gegeven volgens de Plan-Do-Check-Act cyclus (PDCA-cyclus). De beleidsvorming van Dinkelborgh kan tegen deze cyclus worden aangehouden. Op het gebied van de Plan-fase heeft Dinkelborgh veel ambities en plannen. Dinkelborgh is duidelijk ondernemend. Als we kijken naar de Do-fase, dan is zichtbaar dat Dinkelborgh veel heeft gedaan. De Check en Act wordt echter minder aangetroffen. In principe is deze visitatie ook te zien als het invulling geven aan de Check, maar vanuit de organisatie is hier nog weinig aandacht voor. De PDCA cyclus is nog niet compleet.

5.2 Conclusies

Dinkelborgh wil innovatief zijn en veel presteren. Daarbij vergeet de organisatie wel eens de omgeving mee te nemen. Het enthousiasme en de grote betrokkenheid van de ondernemende directeur toont hier een beleidsmatige schaduwzijde, namelijk dat het beleid onvoldoende wordt uitgewerkt.

Op het gebied van legitimatie van beleidskeuzes (één van de specifieke vragen van Dinkelborgh) wordt geconstateerd dat de keuzes weliswaar nu door stakeholders geaccepteerd worden, maar als er bij de start van het beleidsproces interactie had plaatsgevonden waren de keuzes wellicht anders geweest of bijgesteld. Deze interactie aan de start kan weerstand later in het proces voorkomen. Door het ontbreken van deze interactie bij de start kan gesteld worden dat Dinkelborgh ook onvoldoende transparant is in haar beleidsvoornemens.

Het beleid van Dinkelborgh wordt in een aantal gevallen werkende weg verder ontwikkeld. De plan – do – check – act cirkel is geen gemeengoed. De corporatie neemt bewust risico's en komt zo tot resultaten. De kwaliteit van het beleid dat daar onder ligt is dientengevolge niet groot. In de huidige werkwijze zijn stakeholders zoals de gemeente en de huurders, die echt iets van de organisatie vragen, partijen, die om structuur vragen. Momenteel is het beschikbare antwoord van Dinkelborgh op deze vraag ad-hoc werken.

De andere kant van deze gerichtheid op resultaat is dat het beleidsproces te weinig aandacht heeft. Reflectie en bijstelling van beleid vindt wel plaats, maar komt niet met de hele organisatie en de omgeving tot stand. Doordat ook de interne organisatie soms verrast wordt is er blijkbaar ook weinig ruimte voor reflectie en borging.

Het ondernemingsplan van Dinkelborgh voor de periode 2007-2011 biedt aanknopingspunten om te verwachten dat de corporatie goed zal blijven functioneren. Er is echter nog onvoldoende sprake van gestructureerde beleidsmatige interactie met stakeholders. Dit blijkt bijvoorbeeld ook uit het feit dat het (nog uit te voeren) klanttevredenheidsonderzoek geen plek kent in de beleidscyclus.

5.3 Aanbevelingen

Op basis van het voorgaande kan een aantal aanbevelingen worden geformuleerd.

- De stakeholders dienen op meer structurele wijze betrokken te worden bij de beleidsvorming. Het contact met stakeholders is al aanwezig, taak is nu om de input een plek te geven in de beleidscyclus.
- Bij het inhuren van externen dient de organisatie de lokale kennis zodanig te borgen dat de externen de juiste lokale bagage kan worden meegegeven.
- Aanbevolen wordt om meer terugkoppeling te verzorgen naar externe stakeholders over het gevoerde beleid.

6 Werkorganisatie

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

6.1 Bevindingen commissie

Vertaling en interne verankering

De organisatie van Dinkelborgh bestaat uit 17 medewerkers. Dinkelborgh kent drie sectoren, te weten Wonen, Financiën en Vastgoed. De managers van deze drie sectoren vormen het MT. Het vijfjaarlijkse ondernemingsplan wordt vertaald in een jaarlijks activiteitenplan. Dit activiteitenplan wordt door de directeur en MT vastgesteld. De acties worden zoveel mogelijk SMART opgesteld. Dinkelborgh geeft aan dat het realistische gehalte van de haalbaarheid nog niet altijd even hoog is. De oorzaak hiervan is dat gedurende de uitvoering blijkt dat er onvoldoende capaciteit is om de actie tijdig te realiseren. De organisatie heeft waardering voor de initiatieven die door de directie ontplooid worden. Ze heeft enige moeite met het tempo waarin nieuwe initiatieven worden gerealiseerd of gerealiseerd dienen te worden. Aan de andere kant geeft de organisatie ook aan dat de initiatieven meestal wel gerealiseerd worden. Dat leidt tot trots: “we hebben het weer gehaald met z’n allen”. De betrokkenheid uit zich in groot verantwoordelijkheidsgevoel en een laag ziekteverzuim. De extra werkdruk als gevolg van vijf zwangerschappen in vier jaar is door de organisatie goed opgevangen.

Kwaliteit

Op het punt van de kwaliteit van de organisatie geven zowel medewerkers als externe stakeholders aan dat deze wel eens groter zou kunnen zijn als de kwaliteiten in de werkorganisatie meer gebruikt worden. Medewerkers geven aan dat de kwaliteit zou kunnen worden verhoogd door te zorgen voor meer handvatten bij het neerzetten van nieuwe initiatieven. Het gaat hierbij niet om hulpmiddelen om prestaties te leveren.

Cultuur

De cultuur van de werkorganisatie wordt gezien als open en informeel. De 17 medewerkers weten elkaar goed en snel te vinden.

De fusie uit 2001 heeft geen sporen nagelaten in de organisatie (in de zin van twee verschillende culturen). Onder de inwoners van Dinkelland komt de cultuur er nog wel eens op neer dat huren voor de “minderbedeelden” is. De commissie heeft dit beeld binnen de organisatie van Dinkelborgh in zijn geheel niet aangetroffen. De commissie komt wel tot de bevinding dat het negatieve beeld dat de organisatie heeft van de gemeente breed leeft onder de medewerkers en soms zelfs gecultiveerd lijkt te worden.

6.2 Conclusies

In algemene zin is het oordeel van de commissie over de werkorganisatie van Dinkelborgh **goed**. Met een kleine organisatie wordt een breed scala aan activiteiten tot een goed einde gebracht. De kwaliteit van de organisatie zou beter gebruikt kunnen worden als de medewerkers een grotere zelfstandigheid zou worden meegegeven.

Het oppakken van de vele activiteiten is echter ook een risico. De commissie concludeert dat directie en MT van Dinkelborgh zich –nog- niet voldoende hebben gerealiseerd wat de risico's zijn van het uitvoeren van vele taken met een kleine organisatie. Het kennen van de randvoorwaarden die aanwezig zijn bij realiseren van voornemens is nog onvoldoende onderdeel van de cultuur.

Daarnaast constateert de commissie dat bij de vorige visitatie de werkdruk, als gevolg van de vele taken, ook een aandachtspunt was. Inmiddels is het werkapparaat op sterkte gebracht, maar door in- en externe ontwikkelingen ervaren medewerkers nog steeds een hoge werkdruk. Een structurele verbetering van de werkdruk is blijkbaar nog niet afdoende gerealiseerd.

6.3 Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen en conclusies kan een aantal aanbevelingen worden geformuleerd.

- Gezien het grote aantal taken dat wordt uitgevoerd, wordt aanbevolen om de medewerkers meer handvatten te geven om deze taak goed en efficiënt te kunnen uitvoeren
- Hiermee samenhangend beveelt de commissie aan meer gebruik te maken van de kwaliteit die aanwezig is in de organisatie door de medewerkers meer zelfstandigheid te bieden.
- Om tot een goede samenwerking met de gemeente te komen dient de organisatie open te staan voor deze samenwerking. Hierbij zou het credo “begrijp alvorens begrepen te willen worden” een handvat kunnen bieden.

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?

Stakeholders³

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?

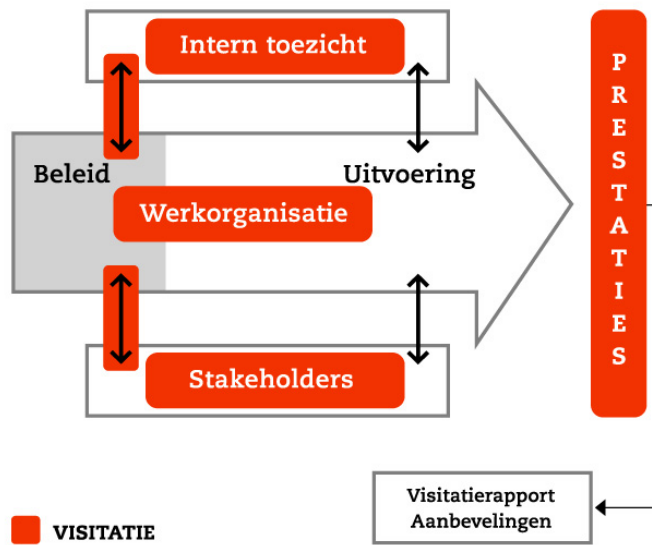
³ Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn, zodanig dat deze partijen er aanspraak op kunnen maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld worden gebracht. Er zijn interne stakeholders (werknemers van de corporatie) en externe stakeholders (bijvoorbeeld huurders, gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen).

Beleid en opgaven

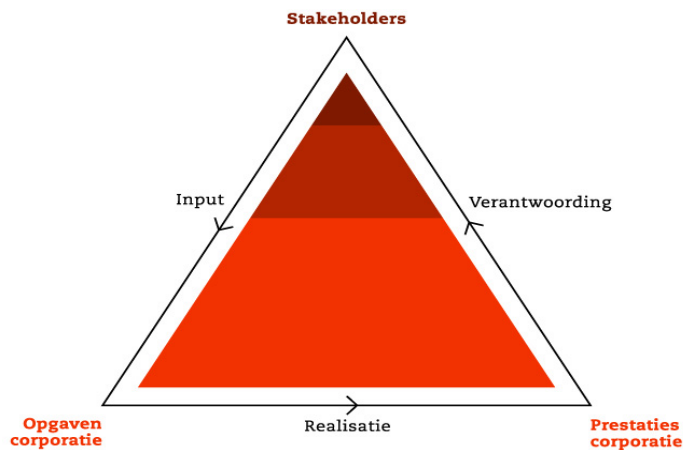
In hoeverre heeft de corporatie zicht op welke prestaties gewenst zijn en wat de opgaven zijn?

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



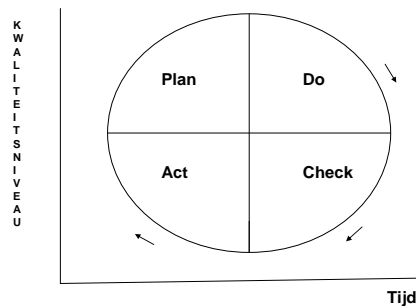
Figuur 2. Relatie Stakeholders en prestaties corporaties

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

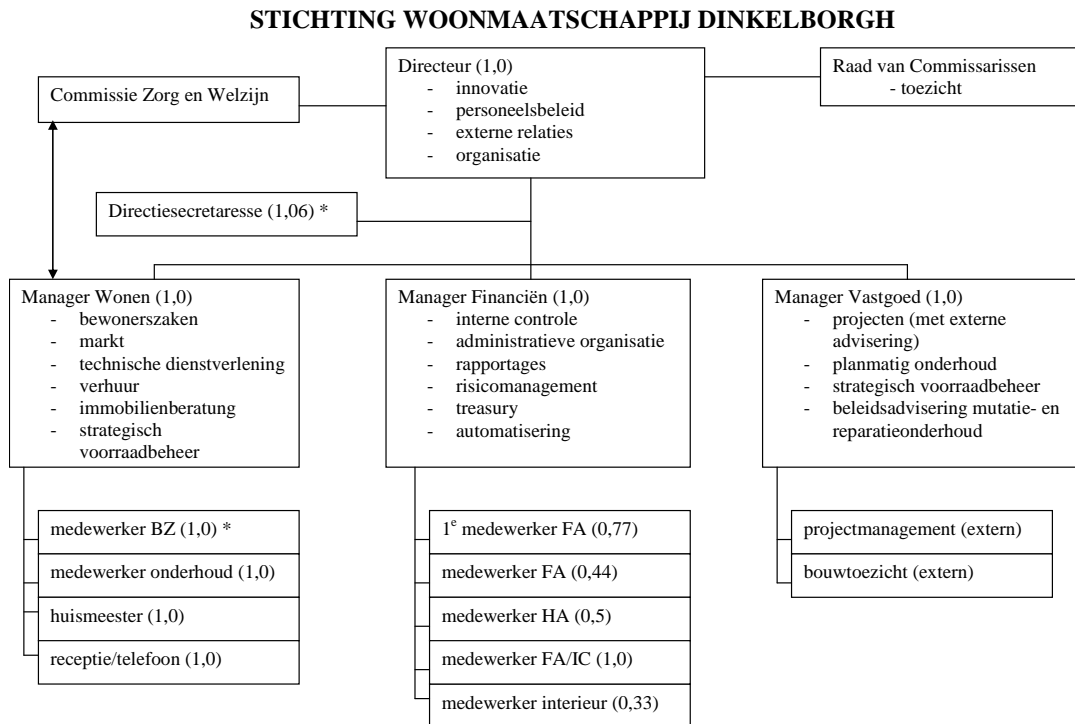
Het eindresultaat van een visitatie bestaat uit twee delen. Een openbaar visitatierapport en een vertrouwelijke visitatiebrief voor de directeur/bestuurder. In deze brief staat vertrouwelijke informatie met een persoonlijk karakter.

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

Bijlage 2 Organigram en Quicksan



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

Bijlage 3 Overzicht visitatiegesprekken

Directeur/Bestuurder

- De heer C. Hamers

Managementteam

- De heer F. Siewes - manager wonen
- De heer B. Herbers - manager financiën
- De heer J. Hutten - manager vastgoed

Ondernemingsraad

- Mevrouw Y. Sniijders- voorzitter
- Mevrouw C. Asma - secretaris
- Mevrouw M. Egberink

Politieke partijen gemeente Dinkelland

- VVD - Mevrouw J. Rikkink-Knipppers
- LD - De heer A. Steggink
- PvdA - De heer S. Slots
- CDA - De heer J. Meinders

Bewonersplatform

- De heer P. Smeele
- Mevrouw E. Stevens
- Mevrouw Sieben

Collegacorporaties

- De heer R. Hoff
- De heer G. Oude Wolchterink - woningst. St. Joseph
- De heer B. Harmelink - woningst. Tubbergen

Raad van Toezicht

- De heer J. Vermeer - voorzitter
- De heer J. de Groot

Wethouders gemeente Dinkelland

- De heer E.J. Krouwel
- De heer R. Engbers

Leveranciers

- De heer H. Leferink - Leferink architecten
- De heer G. Morsink - Morsink architecten
- De heer W. Schulte - Schulte TIB
- De heer R. Warmes - Aannemersbedrijf Warmes

Zorg en welzijn

- De heer M. Nijland - wijkagent
- De heer S. Grondman - Aveleijn
- De heer H. Voortman - Zorggroep St. Maarten

Ambtelijke vertegenwoordiging gemeente Dinkelland

- De heer E. Grobben - directeur vergunningen
- De heer R. Olde Kalter - directeur ontwikkeling

Bijlage 4 Beschikbaar gestelde documenten

- Jaarrekening 2005
- Jaarverslag 2005 en 2006
- Begroting 2007
- Activiteiten- en communicatieplan 2007
- Woonvisie
- Prestatieafspraken en Raamovereenkomst Wonen (gemeente)
- Kwartaalrapportage tot en met het derde kwartaal 2006
- Zelfevaluatie
- Leefbaarheidsnotitie
- Prestatieoordeel Toegelaten Instellingen 2005
- Corporaties in Perspectief 2006, CFV
- Managementletter interim-controle 2006
- Ondernemingsplan 2006-2011
- Bewonersblad Dinkelborgh

Reactie Dinkelborgh op het visitatierapport

Op 1 januari 2001 is Dinkelborgh ontstaan uit twee vrijwilligersorganisaties (Denekamp en Ootmarsum). Op 1 januari 2003 is daar de stichting Bejaardenwoningen Gerardus Majella te Denekamp als derde vrijwilligersorganisatie bij gekomen. De drie oorspronkelijke corporaties hebben sindsdien als Dinkelborgh een enorme groei doorgemaakt. Temeer, daar Dinkelborgh hoog ingezet heeft op innovatie rond wonen en woonproductontwikkeling. Doordat een aantal reeds sedert 1998 en 2000 voorbereide projectontwikkelingen eerst sedert 2006 bijna allemaal tegelijk in uitvoering kwamen en tevens meerdere andere projecten op stapel zijn gezet heeft de interne borging (nog) niet die aandacht gekregen, die zij verdient.

Toch heeft Dinkelborgh gemeend met een tweede visitatie de in 2003 ingezette cyclus van vierjaarlijkse visitaties als een van de eerste van de Nederlandse wooncorporaties te willen continueren. De resultaten van het rapport zijn voor de organisatie hoopgevend. Natuurlijk zijn niet alle prestaties perfect, maar het totaal beeld bevestigt inderdaad het zelfbeeld van de organisatie. Er is veel om tevreden op terug te kijken, er is veel wat gepresteerd wordt, er is heel wat te verbeteren en uit te bouwen in de toekomst.

Het proces van de visitatie blijkt opnieuw voor kleine corporaties een tijdrovende bezigheid. Toch heeft Dinkelborgh er opnieuw geen spijt van. Het bevestigt het eigen beeld, het geeft vooral ook een goed beeld hoe de belanghouders over de organisatie Dinkelborgh, al dan niet terecht, oordelen. Het houdt de wooncorporatie een spiegel voor, waarin we wel veel, maar beslist niet alles herkennen. Een mooie uitdaging om de komende vier jaar aan dat beeld van anderen en het zelfbeeld verder te werken.

Dinkelland, 9 juli 2007

C.C.M. Hamers M.Sc.
Directeur-bestuurder