

Woonbeheer Borne

Visitatierapport

Utrecht, 15 januari 2008

Colofon

Raeflex

Catharijnesingel 56

3511 GE Utrecht

e-mail: w.dewater@raeflex.nl

www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer mr. J.J. Martini MPA (voorzitter)

De heer drs. J.A. Boogaard

De heer R.C. Middelberg

De heer drs. W. Haverkate (secretaris)

Voorwoord

Sinds 1 januari 2007 is in de Aedescode opgenomen dat alle leden zich verplichten zich eens in de vier jaar te laten visiteren. Visitaties geven inzicht in de prestaties van de corporaties. Behalve de prestaties geeft de visitatie ook inzicht in de checks en balances van de corporatie onder het hoofdstuk Governance. Met de visitatie legt de corporatie verantwoording af aan de omgeving. Visitatierapporten zijn openbaar. In 2007 en begin 2008 wordt nog gewerkt aan het verbeteren van de visitatiemethodiek, zodat de uitgevoerde visitaties ook onderling vergelijkbaar zijn. Dat kan betekenen dat de visitatiemethodiek, zoals deze is gehanteerd bij Woonbeheer Borne, de komende tijd aan wijzigingen onderhevig is. De visitatie voldoet echter volledig aan de eisen die de Aedescode stelt.

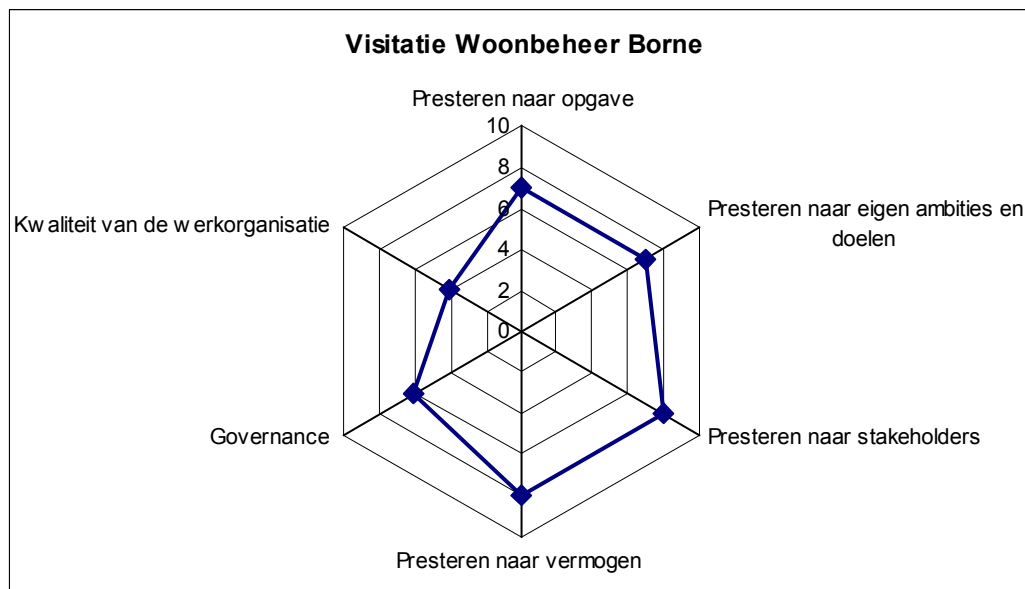
Raeflex voert al meer dan vijf jaar visitaties uit voor woningcorporaties. Wij zien visitaties als een beoordelingsinstrument over het maatschappelijk presteren van individuele woningcorporaties, én als instrument om het huidige presteren in de toekomst te verbeteren. Vanuit deze visie werken wij volgens de Plan-Do-Check-Act methodiek. Door deze methodiek kunnen resultaten direct in de organisatie worden ingebed. Naast de verplichte onderdelen voor een visitatie: Prestaties en Governance kijken wij ook naar de Kwaliteit van de werkorganisatie. Deze is in onze ogen van invloed op het functioneren van de corporatie en dus op de prestaties. Tot slot bevat elke Raeflex-visitatie een aantal concrete aanbevelingen om het toekomstig presteren te kunnen verbeteren.

Onze visitaties worden uitgevoerd door onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die dus niet in vaste dienst zijn. Bij visitaties wordt gekeken naar de prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar en naar de plannen en ambities voor de komende vier jaar, voor zover dat relevant en beschreven is. De visitatiemethodiek van Raeflex is geaccrediteerd door de Auditraad.

Wilma de Water

Managementsamenvatting

Op 7 en 8 november 2007 is woningcorporatie Woonbeheer Borne gevisiteerd. Woonbeheer Borne wordt gewaardeerd met het eindcijfer 7.



Verplichte prestatievelden	Cijfer
a. Presteren naar opgave	7
b. Presteren naar eigen ambities en doelen	7
c. Presteren naar stakeholders	8
d. Presteren naar vermogen	8
e. Governance	6
Gemiddeld oordeel	7
Aanvullend prestatieveld	
f. Kw aliteit van de werkorganisatie	4

Woonbeheer Borne kenmerkt zich door het leveren van een groot aantal prestaties op een breed scala aan prestatievelden. Deze prestaties waarden stakeholders doorgaans met een zeer ruime voldoende. De commissie is onder de indruk van de concrete resultaten die Woonbeheer Borne boekt. Op basis van dit gegeven scoort Woonbeheer Borne op vier van de vijf prestatievelden een 7 of 8. Tegelijkertijd komt de commissie tot de conclusie dat Woonbeheer Borne op al haar prestatievelden haar beleidscyclus onvoldoende vorm heeft gegeven. Opgaven zijn onvoldoende in beeld gebracht, beleidsuitgangspunten niet specifiek genoeg en prestaties worden (dus) niet vergeleken met voorgenomen prestaties. In haar bijsturing reageert de corporatie vaak weer voortreffelijk op signalen uit haar stakeholdersveld. Op het prestatieveld Governance scoort Woonbeheer Borne net voldoende. De commissie zet kanttekeningen bij

het gebrek aan helderheid over de rol die de raad vervult en bij het gebrek aan daadkracht waarmee de raad haar kwaliteitseisen op het vlak van beleidsformulering en rapportage in actie om heeft gezet. Waar het gaat om de verplichte prestatievelden voor visitatie scoort de commissie Woonbeheer Borne per saldo een **7**.

Raeflex kijkt bij haar visitatiemethodiek ook naar de kwaliteit van de werkorganisatie. Dit doet zij omdat een beeld hiervan bijdraagt aan het vermogen van de corporatie om in de toekomst beter te presteren. Ondanks een goed functionerend operationeel werkapparaat waardeert de commissie de kwaliteit van de werkorganisatie van Woonbeheer Borne per saldo met een **4**. In operationele zin functioneert de werkorganisatie goed maar het ontbreekt Woonbeheer Borne op beleidsmatig en sturend niveau aan visie op de ontwikkeling van de werkorganisatie. Keuzes en koers zijn niet in de organisatie verankerd, ze zijn volledig verbonden met de rol van de directeur/bestuurder. Het functioneren van de werkorganisatie baart de commissie zorgen.

In december 2007 is de zittende directeur/bestuurder van Woonbeheer Borne in verband met vroegpensioen uit dienst getreden en is zijn rol overgenomen door een nieuwe directeur/bestuurder. De visitatiecommissie ziet voor deze nieuwe directeur/bestuurder mogelijkheden om het functioneren en presteren van Woonbeheer Borne verder te verbeteren. Zij doet Woonbeheer Borne de volgende aanbevelingen:

Behoud de kwaliteiten daadkracht en afstemming met stakeholders. Investeer daarnaast in het in beeld brengen van opgaven, het expliciteren van beleidskeuzes en het meten van voortgang. Creëer transparantie en inzicht rond datgene waar Woonbeheer Borne voor staat. Maak de organisatie minder persoonsafhankelijk. Ontwikkel een visie op de ontwikkeling van de werkorganisatie in relatie tot de opgaven.

Inhoud

1. Inleiding	9
1.1 De Visitatie	9
1.2 De Woningcorporatie	9
1.3 Leeswijzer	9
2. Prestaties naar Opgaven	11
2.1 Beoordeling	11
2.2 Conclusies en motivatie	11
3. Prestaties naar Ambities en Doelen	15
3.1 Beoordeling	15
3.2 Conclusies en motivatie	16
4. Prestaties naar Stakeholders	19
4.1 Beoordeling	19
4.2 Conclusies en motivatie	19
5. Prestaties naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency	23
5.1 Beoordeling	23
5.2 Conclusies en motivatie	23
6. Governance	25
6.1 Beoordeling	25
6.2 Conclusies en motivatie	25
7. Kwaliteit van de werkorganisatie	29
7.1 Beoordeling	29
7.2 Conclusies en motivatie	30
8. Aanbevelingen	33
8.1 Algemene aanbevelingen	33
8.2 Aanbevelingen per prestatie criterium	33
9. Scoretabel	35
Bijlage 1 Verantwoording Visitatie	37
Bijlage 2 Visitatiecommissie	39
Bijlage 3 Het certificaat	43
Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties	45

1. Inleiding

1.1 De Visitatie

Woningcorporatie Woonbeheer Borne (verder Woonbeheer) heeft zich in november 2007 laten visiteren. De visitatiecommissie bestond uit de heer mr. J.J. Martini MPA (voorzitter), de heer drs. J.A. Boogaard, de heer R.C. Middelberg en de heer drs. W. Haverkate (secretaris). In de bijlage zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen. Woonbeheer gaat vanaf december 2007 verder onder regie van een nieuwe directeur/bestuurder. De vertrekkende directeur wil op het moment van wisseling een onafhankelijk oordeel laten vormen rond de vraag: 'hoe staat het er voor en welke kant moet het op'. Dit was voor Woonbeheer de voornaamste reden om deze visitatie uit te laten voeren. Woonbeheer wil de output van de visitatie benutten voor de ontwikkeling van plannen voor 2008 en verdere jaren.

1.2 De Woningcorporatie

Woonbeheer is in 1970 ontstaan uit een fusie tussen drie lokale woningbouwverenigingen. Zij bezit een kleine 2.200 woningen en werkt in de Gemeente Borne. Deze gemeente telt ongeveer 20.000 inwoners. De belangrijkste stakeholders zijn de bewonersraad, de Gemeente Borne, zorginstellingen Trivium, Carint en Aveleijn, de Politie Borne, het cultuurcentrum Bijenkorf en de Stadsbank. In het werkgebied van Woonbeheer zijn geen andere woningcorporaties actief. Bij Woonbeheer werken 18 medewerkers; de formatie omvat in totaliteit 15 fte. Tijdens het visitatietraject heeft bij Woonbeheer een bestuurswisseling plaatsgevonden. In december 2007 heeft de zittende bestuurder wegens vroegpensioen afscheid genomen en heeft een nieuwe bestuurder zijn taken overgenomen.

1.3 Leeswijzer

Dit rapport is ingedeeld naar de onderdelen waarop de woningcorporatie is beoordeeld. Daarbij zijn de vastgestelde onderdelen:

- Presteren van Opgaven (hoofdstuk 2)
- Presteren naar Ambities en Doelen (hoofdstuk 3)
- Presteren naar Stakeholders (hoofdstuk 4)
- Presteren naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency (hoofdstuk 5)
- Governance (hoofdstuk 6).

Gelet op haar visie op visitaties heeft Raeflex daaraan toegevoegd:

- Kwaliteit van de werkorganisatie (hoofdstuk 7).

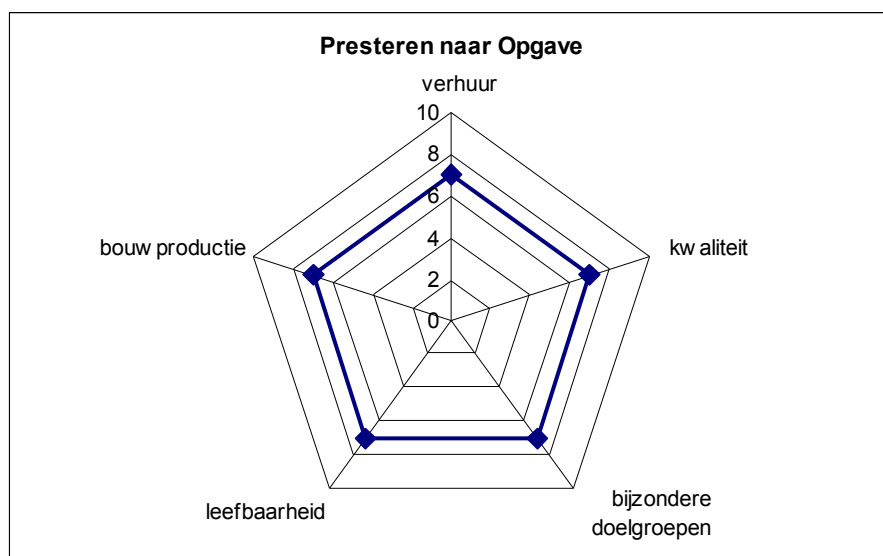
Ieder hoofdstuk geeft de beoordeling weer waarna de motivatie van het cijfer wordt gegeven.

In hoofdstuk 8 worden aanbevelingen gedaan om het toekomstig presteren van Woonbeheer te verbeteren. In hoofdstuk 9, tot slot, wordt een cijfermatig overzicht gegeven van alle beoordelingen.

2. Prestaties naar Opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Woonbeheer in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied voordoen.

2.1 Beoordeling



Prestatievelden	Cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	7
b. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	7
c. Bijzondere doelgroepen	7
d. Leefbaarheid.	7
e. Bouwproductie	7
f. Stedelijke vernieuwing	n.v.t.
Gemiddeld presteren naar opgave	7

2.2 Conclusies en motivatie

Conclusie

Woonbeheer is een corporatie die op een breed spectrum aan maatschappelijke taakvelden aansprekende en gewaardeerde prestaties levert. Of de corporatie analytisch gezien de *juiste* prestaties levert is voor de visitatiecommissie nauwelijks te beoordelen. De opgaven in het werkgebied zijn onvoldoende in beeld gebracht en waar ze dat wel zijn heeft Woonbeheer ze niet doorvertaald in haar eigen beleidsdocumenten. Doordat de huidige woningbouwplannen en de

verwachte huishoudensgroei sterk uiteenlopenⁱ is het belang van een expliciete analyse van de opgaven groot. Een krachtige beleidscyclus ontbreekt bij Woonbeheer. Vooral de *plan*fase en de *check*fase zijn zwak ontwikkeld. De *dof*fase is sterk ontwikkeld en ook in de *act*fase presteert Woonbeheer voldoende. Omdat de feitelijke prestaties van Woonbeheer op een hoog niveau liggen waardeert de commissie de corporatie met een 7 op het veld Presteren naar Opgaven.

Motivatie

Woonbeheer is een corporatie die op een breed spectrum aan maatschappelijke taakvelden zeer actief is. Ze bouwt diverse complexen specifiek voor senioren, heeft recent een verzorgingstehuis opgeleverd, investeert tot 2015 € 30 miljoen in de (woontechnische) kwaliteit van haar woningbezit en draagt jaarlijks € 125.000 bij aan projecten rond leefbaarheid en veiligheid (voor een uitgebreide lijst van prestaties zie bijlage 4). Ook draagt Woonbeheer bij aan het in stand houden van een hertenkamp in het dorp.

De commissie constateert dat een deel van de prestaties bijdraagt aan de opgave die is geformuleerd in het gemeentelijke Woonplan 2002-2006. De Gemeente Borne wil haar woningvoorraad met 2600 woningen laten groeien, voor een belangrijk deel via de vinexlocatie 'de Bornsche Maten'. Recent is in het Twents Woningmarkt Onderzoek (2007) aangegeven dat het aantal Bornse huishoudens tot 2016 waarschijnlijk slechts met 700 zal toenemen. Woonbeheer verwijst in haar ondernemingsplan niet naar de opgaven zoals geformuleerd in het Woonplan of naar opgaven op de andere maatschappelijke veldenⁱⁱ. In de gesprekken is de commissie gebleken dat deze nieuwe prognoses wel degelijk een belangrijke rol spelen bij de afwegingen die Woonbeheer maakt. Van een systematische afweging of enige schriftelijke beleidsvorming is de commissie echter niets gebleken. Het feit dat de corporatie haar totale spectrum aan opgaven niet expliciet managet wordt geïllustreerd door het feit dat zij de visitatiecommissie heeft voorzien van een onvoldoende actueel woonplan. In haar eigen ondernemingsplan doet Woonbeheer uitspraken over thema's waaraan zij wil werken zonder dat zij aangeeft waarom ze dat wil doen en vaak ook zonder dat ze aangeeft op welke manier ze dat wil doenⁱⁱⁱ.

In haar jaarverslaglegging meldt Woonbeheer kwalitatief en kwantitatief welke prestaties zij geleverd heeft in het onderhavige jaar. De verslaglegging levert een gedegen beeld op van de activiteiten die Woonbeheer ontplooit. Zo is in het jaarverslag 2006 een lijst opgenomen van negen bouwprojecten en ontwikkelingen, het aantal woningen of appartementen dat deze projecten gaan opleveren en het moment van (verwachte) oplevering. Een vergelijking met de voorgenomen ambities of concrete doelen voor 2006 voert Woonbeheer niet uit, waarmee de check op beleidsdoelstellingen ontbreekt. De commissie constateert dat Woonbeheer de vergelijking niet kan uitvoeren omdat de concrete doelen grotendeels ontbreken. Daarbij komt dat de informatie in het jaarverslag soms onvoldoende wordt toegelicht. In het eerder genoemde overzicht staan voor 2009 100 woningen gepland in het uitbreidingsgebied de Bornsche Maten. In de gesprekken is de commissie duidelijk geworden dat Woonbeheer geen positie heeft in de ontwikkeling van deze vinexlocatie en dat het twijfelachtig is of de Gemeente Borne ruimte kan creëren om de corporatie daarin te betrekken.

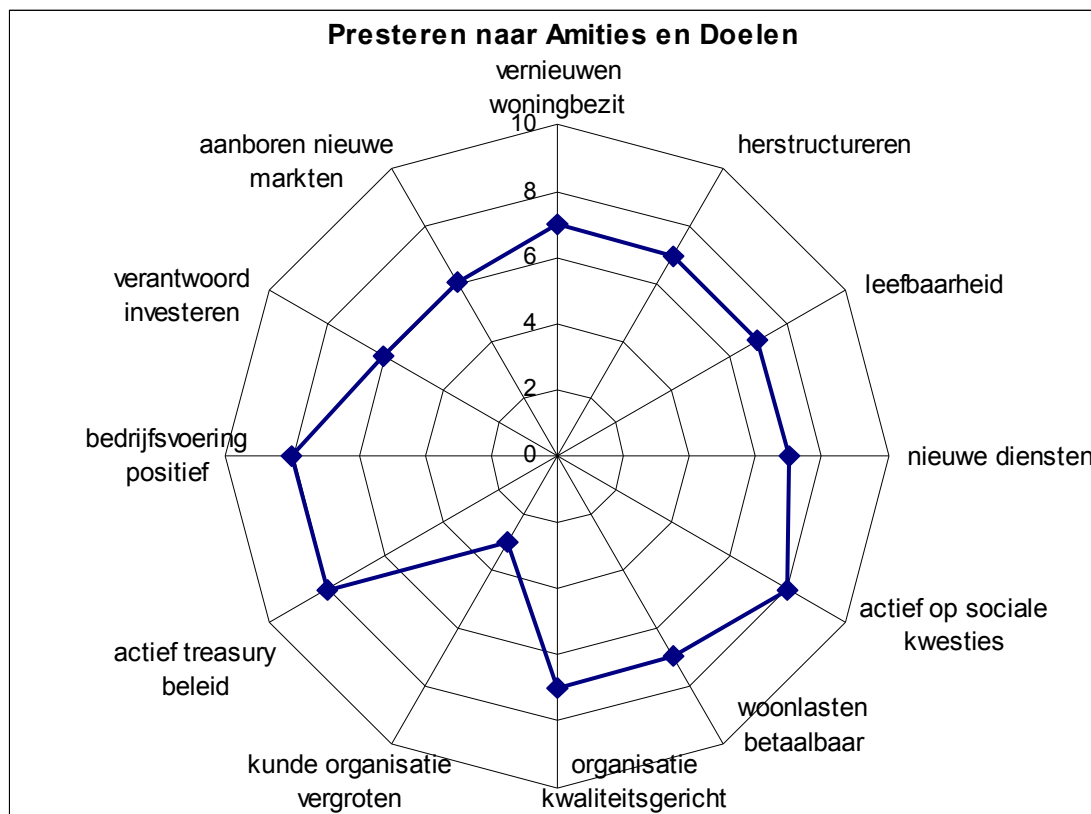
Waar het de *act*fase betreft is voor de commissie wel zichtbaar dat Woonbeheer reageert op ontwikkelingen en signalen uit haar omgeving. Als stakeholders in de loop van een samenwerkingsproject hun programma van eisen onderbouwd wijzigen, worden zij bediend. Geplande

nieuwbouw wordt vertraagd als recente nieuwbouw slecht verhuurbaar blijkt. Ook de in haar ondernemingsvisie geuite ambitie om deel te nemen aan de Bornsche Maten stelt de corporatie intern ter discussie in reactie op het recent verschenen woningmarktonderzoek.

3. Prestaties naar Ambities en Doelen

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Woonbeheer in relatie tot de ambities en doelen die de organisatie zich heeft gesteld.

3.1 Beoordeling



Ambities en doelen	Cijfer
a. Vernieuwen en differentiëren woningbezig	7
b. Herstructureren van buurten en wijken	7
c. Leefbaar houden van buurten en wijken	7
d. Ontwikkelen van nieuwe producten en diensten	7
e. Actief zijn op sociale kwesties	8
f. Betaalbaar houden van woonlasten	7
g. Kwaliteits- en klantgerichte organisatie	7
h. Kennis en kunde organisatie vergroten	3
i. Actief treasury beleid	8
j. Positief resultaat normale bedrijfsvoering	8
k. Verantwoorde risico's bij investeringen	6
l. Aanboren van nieuwe markten	6
Gemiddeld Presteren naar Ambities en Doelen	7

3.2 Conclusies en motivatie

Conclusie

Woonbeheer is een corporatie die op een breed spectrum aan maatschappelijke taakvelden ambities heeft. Op nagenoeg al haar ambitievelden levert de corporatie aansprekende prestaties. De grote uitzondering is de ambitie om de kunde van de organisatie te verhogen: op dat vlak heeft de corporatie geen actie ondernomen (voor verdere uitwerking van dit punt zie hoofdstuk 8, kwaliteit van de werkorganisatie). Waar Woonbeheer kansen ziet om bij te dragen aan het dorp Borne stelt zij zich weinig vragen rond prioriteitstelling en doelen. Prestaties als het overnemen van het beheer van een hertenkamp en de aankoop van een aantal beeldbepalende historische panden kunnen binnen de omschreven ambitie van Woonbeheer vallen, maar evengoed ook er buiten. De doelstellingen zijn dusdanig algemeen geformuleerd dat op basis van de stukken niet te bepalen is waar Woonbeheer haar prioriteiten legt. Een check en gedegen bijsturing is daardoor onmogelijk. Stakeholders geven aan dat de corporatie flexibel reageert op signalen van buiten de organisatie. Hoewel dit type reactie geen bijsturing in termen van de beleidscyclus is waarborgt het op een praktisch niveau de afstemming tussen plannen en realisatie.

Zonder SMART^{iv} omschreven doelstellingen is de transparantie nihil. De commissie kan slechts constateren dat Woonbeheer veel ambities heeft en dat zij een groot aantal goede dingen doet. Of de corporatie vooruitdenkt over de te leveren prestaties of dat zij impulsief reageert op de vragen van het moment is ondoorzichtig. In ieder geval is wel duidelijk dat de financiële ambities voorzien zijn van concrete doelstellingen en dat deze goed gemonitord worden. Daarmee creëert Woonbeheer een cruciale veiligheid in haar bedrijfsvoering. Per saldo scoort Woonbeheer op het veld Presteren naar Ambities en Doelen een 7. Dit cijfer verbindt de commissie aan de grote hoeveelheid prima prestaties die de corporatie levert.

Motivatie

Woonbeheer beschikt over een ondernemingsplan (2004) waarin zij haar missie verwoordt. De corporatie typeert zichzelf als ondernemer met een maatschappelijke doelstelling die goed wonen betaalbaar en bereikbaar wil maken voor iedereen. Daarnaast wil zij de leefbaarheid in het dorp vergroten met inzet van eigen middelen. De missie is uitgewerkt in vijf speerpunten die op hun beurt weer zijn uitgewerkt in vijftien beleidspunten. Het beleidsplan levert een beeld op van zaken die Woonbeheer belangrijk vindt maar maakt op veel beleidspunten niet inzichtelijk welke concrete acties de corporatie wil oppakken. Een voorbeeld hiervan is het beleidspunt 'leefbaarheid en voorzieningenniveau'. Hierin stelt Woonbeheer dat zij activiteiten onderneemt 'die niet financieel renderen, maar wel bijdragen aan de leefbaarheid en het voorzieningenniveau van wijken en buurten'. Aan welke activiteiten zij hierbij denkt is niet uitgewerkt. In het jaar- en activiteitenplan 2007 benoemt Woonbeheer per speerpunt een aantal voornemens. Deze voornemens zijn vaak verre van SMARTgeformuleerd. Voornemens ('in 2007 zal de zorglevering in nieuwbouwprojecten en in bestaande bouw meer gestalte moeten krijgen') en verantwoording ('naast het uitbrengen van het bewonersblad is de website ontwikkeld') komen beide aan de orde in het jaarplan en worden door elkaar benoemd. Van de ambitie om actief te zijn op sociale kwesties en vooral de ambitie om de kennis en kunde van de organisatie te vergroten ontbreekt iedere uitwerking. Goed uitgewerkte uitgangspunten voor verantwoorde risico's bij investeringen ontbreken. Het Strategisch Voorraad

Beleidsplan, de Meerjarenbegroting en het Treasury Jaarplan 2008 zijn voorzien van zowel uitgangspunten als specifieke doelstellingen.

Prestaties levert Woonbeheer op nagenoeg al haar ambities. Voorbeelden daarvan zijn de volgende activiteiten (in bijlage 4 is een uitgebreid overzicht opgenomen). Woonbeheer is actief in het verhogen van de kwaliteit van haar woningbezit en in het vervangen van delen ervan. Zij neemt deel aan een stuurgroep leefbaarheid en veiligheid en financiert een deel van de projecten die voortvloeien uit de stuurgroep. In de gesprekken is de commissie gebleken dat Woonbeheer in gesprek met zorgpartijen zoekt naar mogelijkheden voor nieuwe aanvullende diensten. Huurders en andere stakeholders ervaren de werkorganisatie van Woonbeheer als klantgericht en daadkrachtig. De huren bevinden zich op een niveau van 60 procent van de maximaal redelijke huur en Woonbeheer heeft haar huren de laatste vier jaren minder verhoogd dan de benchmark in de branche. Bij besluiten om over te gaan tot realisatie van nieuwbouw weegt Woonbeheer zwaar mee hoe de verhuurbaarheid van vergelijkbare typen woningen op dit moment is, waarmee zij risico's bij dit type investering verkleint.

Op haar ambitie om de kennis en de kunde van de organisatie te vergroten heeft de commissie weinig prestaties kunnen constateren. Er is een coachingstraject ingezet voor het management. Zowel de directie als het management zijn niet tevreden over de effecten daarvan. Bovendien is de commissie niet gebleken welke bijdragen worden verwacht van dit coachingstraject. Verder heeft Woonbeheer in 2006 haar administratieve organisatie laten beschrijven en daarbij interne controlemaatregelen ingebouwd. Tijdens de visitatie is niet zichtbaar geworden dat Woonbeheer op andere manieren gewerkt heeft aan het vergroten van de kennis en kunde van haar organisatie.

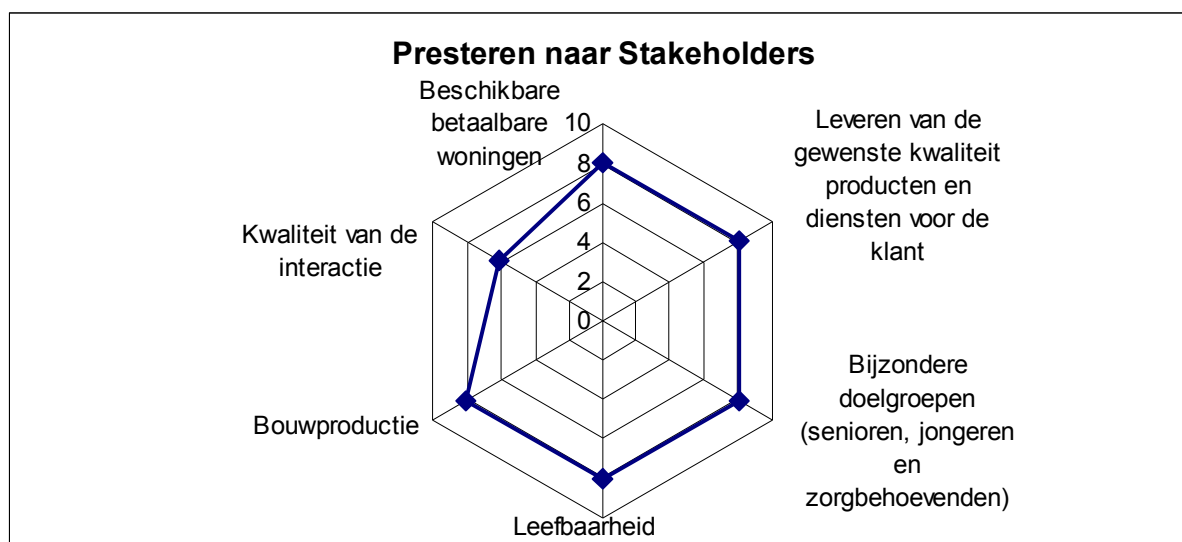
In haar jaarverslaglegging 2006 zet Woonbeheer uiteen welke prestaties zij in dat jaar heeft geleverd. De structuur van het jaarverslag is anders dan de structuur die Woonbeheer heeft gehanteerd in haar ondernemingsplan. De corporatie maakt in haar verslaglegging meestal geen vergelijk tussen haar voorgenomen prestaties en haar feitelijk gerealiseerde prestaties. Een uitzondering daarop vormen de financieel getinte ambities en de woningverbeteringen die voortvloeien uit het Strategisch Voorraadplan. Dit plan wordt jaarlijks bijgesteld en vooral waar het gaat om financiële consequenties verwijst Woonbeheer consequent naar de eerder begrote budgetten. Oorzaken voor verschillen met de planning worden benoemd.

Voor wat betreft de financiële ambities is zichtbaar dat Woonbeheer checks uitvoert en bijstuurt als reactie hierop, bijvoorbeeld doordat budgetten worden bijgesteld of dat extra woningen worden aangemerkt voor verkoop. Ten aanzien van de andere ambities is voor de commissie geen bijstelling zichtbaar. In de gesprekken gaven stakeholders echter aan dat Woonbeheer op *projectniveau* en in samenwerking met stakeholders flexibel reageert op signalen en waar nodig aanvullende actie onderneemt. Dit past bij het algemene beeld: Woonbeheer acteert en reageert op grond van concrete signalen.

4. Prestaties naar 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. Stakeholders zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Woonbeheer in relatie tot de mate waarin de verwachtingen en wensen van stakeholders bekend zijn.

4.1 Beoordeling



Prestatievelden	Cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	8
b. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	8
c. Leefbaarheid	8
d. Bijzondere doelgroepen	8
e. Bouwproductie	8
f. Stedelijke vernieuwing	n.v.t.
g. Kwaliteit van interactie	6
Totaal	8

4.2 Conclusies en motivatie

Conclusie

Woonbeheer is een corporatie die in de volle breedte veel waardering krijgt van haar stakeholders. De prestaties die de corporatie levert en de actiegerichtheid waarmee zij dat doet worden hoog

gewaardeerd. Het beeld dat de commissie heeft is dat afspraken tussen Woonbeheer en haar stakeholders vaak informeel tot stand komen en marginaal gecheckt worden. Het bijsturen op basis van spontane feedback van stakeholders doet Woonbeheer goed.

Waar stakeholders tevreden zijn met de samenwerking is de commissie van mening dat Woonbeheer slordig omgaat met beleidsafspraken die zij met stakeholders heeft gemaakt en dat niet zichtbaar is of zij realisatie van de gemaakte afspraken checkt. Woonbeheer werkt effectief samen met haar stakeholders, mede op basis van goede persoonlijke relaties en het feit dat zij financiële bijdragen kan leveren. Als het gaat om de financiële inbreng die Woonbeheer kan en wil hebben in haar omgeving tasten alle stakeholders in het duister. De corporatie heeft niet bepaald wat zij beschouwt als overmaat en dus ook niet hoe zij deze beschikbaar wil maken. In het hoofdstuk Governance wordt zichtbaar dat Woonbeheer hier, vanuit onderhandelingsperspectief, bewust voor kiest. De commissie concludeert echter dat inhoudelijk tussen partijen wisselende verwachtingen bestaan over toekomstperspectieven en dat het voor buitenstaanders lastig is om zicht te krijgen op dat wat er feitelijk speelt. De commissie beschouwt dit als een riskant mechanisme. In het hoofdstuk Presteren naar Vermogen wordt hierop teruggekomen.

Ten aanzien van de kwaliteit van het interactieproces concludeert de commissie het volgende. Woonbeheer heeft op een aantal manieren goede formele afspraken gemaakt met stakeholders, afspraken die aansluiten bij actuele belangen van deze partijen. Daarbij komt dat zij veelvuldig informeel afstemt met de voor haar relevante stakeholders. Met de zorg- en welzijnspartijen ontbreekt een goede uitwisseling op het niveau van strategische uitgangspunten. Een deel van de stakeholders wil in de toekomst op een meer professionele en systematische manier afspraken maken. Een ander deel van de stakeholders is tevreden over de beleidsuitwisseling en de manier waarop afspraken over prestaties gemaakt worden. De communicatie met huurders is op projectniveau intensief maar ook slecht formeel geborgd (geen sociaal plan). Woonbeheer is niet of nauwelijks in gesprek met haar stakeholders over de kwaliteit van interactie en zij evalueert interactieprocessen zeker niet zichtbaar.

Ondanks de kanttekeningen scoort Woonbeheer hoog op het veld Presteren naar Stakeholders. Zoals eerder aangegeven: stakeholders waarderen de corporatie. Zij zijn over de volle breedte van het werkterrein van Woonbeheer te spreken over haar prestaties. De commissie waardeert Woonbeheer op het veld Presteren naar Stakeholders met een **8**.

Motivatie

Woonbeheer heeft deelgenomen aan het opstellen van het Woonplan 2002 – 2006 van de Gemeente Borne en is op dit moment betrokken bij het formuleren van de Woonvisie voor de komende jaren. Voortvloeiend uit deze Woonvisie maakt zij jaarlijks prestatieafspraken met de gemeente. De Gemeente geeft aan dat zij tevreden is over de manier waarop de corporatie de afspraken waarmaakt. De commissie heeft in de stukken van Woonbeheer geen aanwijzingen gevonden dat zij zelf prestatieafspraken structureel evalueert. In de gesprekken is de commissie gebleken dat de bestuurder van Woonbeheer frequent bilateraal contact onderhoudt met al haar stakeholders. Stakeholders geven aan dat Woonbeheer door die gesprekken doorgaans goed op de hoogte is van hun actuele probleemstelling. Bij het opstellen van haar eigen ondernemingsvisie (2004) heeft Woonbeheer geen stakeholders betrokken.

Waar het gaat om de concrete bouwopgave bestaan verschillende verwachtingen tussen partijen. Een voorbeeld hiervan is het feit dat Woonbeheer in haar plannen opgenomen heeft dat zij tot 2015 375 sociale huurwoningen bouwt in het uitbreidingsgebied de Bornsche Maten. In de loop van de visitatiegesprekken bleek de commissie dat de corporatie geen formele positie heeft in de ontwikkeling van de vinexlocatie en vooralsnog geen mogelijkheden heeft om tot woningbouw te komen. De Gemeente Borne gaat uit van een totale groei van de woningvoorraad met 2.700 woningen en heeft inkomsten uit deze ontwikkeling reeds in haar begroting opgenomen.

Woonbeheer geeft in de gesprekken met de visitatiecommissie aan dat zij – op basis van krimpscenario's in het woningmarktonderzoek van juli 2007 – de haalbaarheid van deze aantallen in het dorp betwijfelt.

Op het vlak leefbaarheid en veiligheid is sinds 2006 sprake van een convenant 'samenwerken aan veiligheid in Borne' en wordt jaarlijks met de deelnemers aan dit convenant^v een actieplan opgesteld. Stakeholders zijn meer dan tevreden over de bijdrage van Woonbeheer in deze en geven aan dat de corporatie haar afspraken waarmaakt.

Hoe groot de financiële ruimte is die Woonbeheer ter beschikking heeft, is voor nagenoeg alle stakeholders onduidelijk. Stakeholders krijgen van de corporatie niet te horen welk deel van haar vermogen zij beschouwt als overmaat en op welke manier zij deze overmaat wil aanwenden. Vanuit de gemeenteraad is in de gesprekken aangegeven dat vaak zelfs op projectniveau lastig helder te krijgen is welk deel Woonbeheer onrendabel investeert en hoe groot de noodzaak is tot (bijvoorbeeld) een extra bouwlaag op een nieuwbouwproject.

Over de feitelijke prestaties van Woonbeheer zijn stakeholders zonder uitzondering lovend. Dit betreft alle prestatievelden. Stakeholders schetsen een beeld van een daadkrachtige corporatie die op projectniveau dát realiseert wat zij zich voorneemt, 'links om of rechts om'. De financiële bijdragen van Woonbeheer vergroten de kans op haalbaarheid van uiteenlopende projecten. Op projectmatig niveau is volgens stakeholders ook sprake van een goede check en bijsturing. Woonbeheer laat volgens stakeholders met vele, soms kleine voorbeelden zien dat zij betrokken is bij het dorp Borne en bij haar klanten. Zo liet zij in een vorstperiode een braakliggend terrein onder water lopen om het dorp te voorzien van een schaatsbaan.

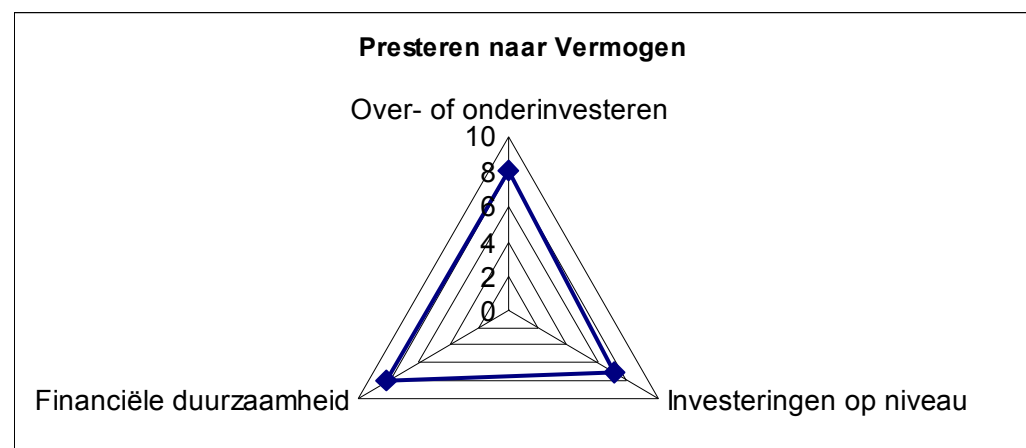
Ten aanzien van de kwaliteit van interactie geven zorginstellingen aan dat zij met Woonbeheer geen strategische uitgangspunten uitwisselen. Dit zelfde geldt voor de huurdersraad, die zich met name laat informeren over voorgenomen projecten van de corporatie. Woonbeheer geeft aan dat zij lastig huurders geïnteresseerd kan krijgen om deel te nemen aan de bewonersraad. Op projectniveau acht de corporatie de interactie met betrokken huurders intensief. Dit beeld wordt gedeeld door de bewonersraad. Daarbij geeft deze raad aan dat Woonbeheer in dergelijke gevallen werkt zonder een Sociaal Plan, zij maakt mondeling afspraken. Verder geeft de bewonersraad aan dat zij signalen krijgt dat Woonbeheer in de gesprekstoon rond sloop en renovatie soms geneigd is om bewoners onder druk te zetten. Dit overigens zonder dat dit leidt tot veel onvrede onder bewoners.

Een deel van de stakeholders geeft aan dat zij in de toekomst meer in gezamenlijkheid strategische uitgangspunten wil bepalen en vastleggen. Op dit moment, zo vindt men, wordt de koers van Woonbeheer sterk bepaald door de directeur/bestuurder. Stakeholders ervaren samenwerking tussen partijen in de setting van Borne als relationeel en persoonsafhankelijk.

5. Prestaties naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Woonbeheer gemeten naar visie en prestaties op het gebied van investeringen, rendement en efficiency.

5.1 Beoordeling



Prestatievelden	Cijfer
a. Over- of onderinvesteren in werkgebied / investeringsprogramma	8
b. Investerings op niveau/vermogensovermaat	7
c. Financiële duurzaamheid prestaties	8
Totaal	8

5.2 Conclusies en motivatie

Conclusie

Woonbeheer heeft een goed omschreven lange termijnvisie op haar vastgoedportefeuille. Zij actualiseert deze visie jaarlijks en legt van daaruit verbanden naar het vermogensbeheer. Feitelijke investeringen worden adequaat gemonitord en vergeleken met voorgenomen investeringen. Verschillen worden afdoende toegelicht in de jaarverslaglegging. Het ontbreekt de corporatie wel aan een heldere strategische visie op de inzet van haar vermogensovermaat.

Vanuit een algemeen en breed geformuleerd besef dat zij van uit haar eigen vermogen wil bijdragen komt Woonbeheer tot een aantal structurele investeringen, waarbij zij in haar verantwoording niet expliciet maakt welk deel van deze investeringen onrendabel is. Impliciet is echter goed zichtbaar dat de corporatie op al haar ambitievelden investeringen doet die realisatie van gemeenschappelijke en

maatschappelijke projecten mogelijk maken. Haar financiële continuïteit is goed geborgd. Per saldo waardeert de commissie het Presteren naar Vermogen van Woonbeheer met een 8.

Motivatie

Woonbeheer heeft in de vorm van haar Strategisch Voorraad Beleid een expliciete visie op haar vastgoedportefeuille. De corporatie werkt in haar beleidsdocument vanuit uitgangspunten naar concrete maatregelen. In haar beleidsplan geeft Woonbeheer aan dat zij op verschillende ambitievelden bereid is om investeringen te doen uit eigen middelen. Voorbeelden hiervan zijn de opwaardering van de bestaande woningvoorraad die zij slechts ten dele doorberekent aan huurders, de onrendabele investeringen bij nieuwbouw en de structurele jaarlijkse bijdrage aan leefbaarheidsprojecten in het dorp van € 125.000. Stakeholders geven aan dat Woonbeheer met haar investeringen projecten haalbaar maakt en een hoog kwaliteitsniveau mogelijk maakt. In de meerjarenbegroting is zichtbaar dat de solvabiliteit van Woonbeheer de komende jaren daalt, van 20,2 procent in 2007 naar 16,4 procent in 2009. Daarna verwacht de corporatie dat haar solvabiliteit weer zal stijgen. Daarmee blijft dit kengetal ruim boven de 10 procent die Woonbeheer zelf heeft gesteld als bodemwaarde.

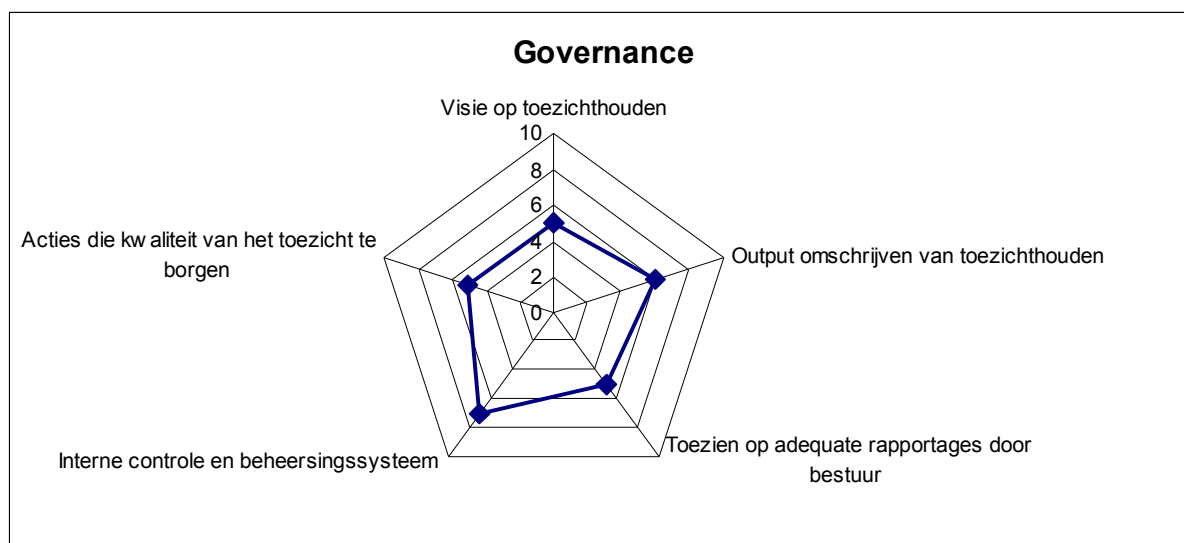
Hoewel Woonbeheer in algemene zin aangeeft dat zij bereid is haar eigen middelen onrendabel te investeren heeft zij geen visie geformuleerd op de inzet van haar overmaat. Het CFV becijfert in 2010 een verwachte overmaat van 11,9 procent voor Woonbeheer. In de gesprekken werd duidelijk dat Woonbeheer niet met stakeholders in gesprek is over de voor haar beschikbare middelen en de mogelijkheden om deze middelen maximaal rendabel in te zetten in de gemeenschap. Waar de grens ligt van de draagkracht van de corporatie of van haar bereidheid om te investeren is voor stakeholders onduidelijk, zo melden zij in de gesprekken.

Woonbeheer investeert tot 2015 32 miljoen euro in haar bestaande woningvoorraad van 2100 woningen. Hiermee realiseert zij onder andere een energiebesparing van € 150.000 jaarlijks ten gunste van haar huurders. Jaarlijks investeert de corporatie € 500.000 in verbetering van de infrastructuur rond herstructurering (voor een meer uitgebreid overzicht zie bijlage 4). Dergelijke feitelijke investeringen verantwoordt Woonbeheer in haar jaarverslaglegging. Zij geeft daarbij niet expliciet aan welke deel van deze investeringen onrendabel zijn.

6. Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij Governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het sturen, het intern toezicht en de mate waarin beïnvloeding door en verantwoording aan interne en externe stakeholders plaatsvindt.

6.1 Beoordeling



Prestatievelden	Cijfer
a. Visie op toezichhouden	5
b. Outputomschrijving van toezichhouden	6
c. Toezichhouders zien toe op adequate rapportages door bestuur	5
d. Interne controle en beheersingssysteem	7
e. Acties benoemd om de kwaliteit van het toezicht te borgen	5
Totaal	6

6.2 Conclusies en motivatie

Conclusie

Woonbeheer heeft een actieve Raad van Commissarissen die inhoudelijk voldoende op de hoogte is van de projecten van de corporatie om haar controlerende taak uit te kunnen voeren. Zij heeft daarnaast voldoende contacten met interne en externe stakeholders om feeling te hebben met datgene wat speelt. De commissarissen zijn niet tevreden over de samenhang binnen de beleidsdocumenten en over de vormgeving van de verslaglegging. Zij is echter wel van mening dat

Woonbeheer op dit vlak in de afgelopen vier jaar voortgang heeft geboekt. De raad geeft aan dat de in december 2007 nieuw aangetreden bestuurder een rol moet gaan spelen in het verbeteren van beleid en verslaglegging. Het systeem voor interne controle is recent verbeterd. De rolopvatting van het toezichthoudende orgaan in relatie tot de rol van de bestuurder vindt de commissie diffuus. De raad doet uitspraken die aangeven dat zij dicht tegen de bestuurder aan opereert, ook naar externe partijen.

De commissie heeft deze rolopvatting niet bevestigd gekregen bij interne en externe stakeholders. Zij concludeert dat zowel de Raad van Commissarissen als de directeur/bestuurder zich onvoldoende bewust zijn van gewenste verhoudingen binnen Governance. De visitatiecommissie waardeert de Governance per saldo met een **6**.

Motivatie

De Raad van Commissarissen van Woonbeheer komt jaarlijks 9 keer bijeen in een reguliere vergadering. Daarnaast organiseert zij een evaluatie- en beleidsdag met de bestuurder, voert zij een zelfevaluatie uit en bespreekt zij de onderlinge verhoudingen tussen de bestuurder en de raad. De Raad van Commissarissen geeft aan dat zij zich conformeert aan de Governance-code. In haar prestatieoordeel toegelaten instellingen 2005 geeft het ministerie van VROM aan dat de kwaliteit van verantwoording van de raad bovengemiddeld is.

De raad wordt van informatie voorzien via kwartaalrapportages, voortgangsrapportages rond projecten en via een jaarverslag. Daarnaast onderhoudt de raad contacten met het college van de Gemeente Borne, de huurdersraad en met de ondernemingsraad van Woonbeheer. De raad is van mening dat vorm en inhoud van de rapportages die zij ontvangt verbeterbaar is. Het ontbreekt haar aan een beknopt overzicht op hoofdlijnen. Op basis van gedegen inhoudelijke kennis van lopende projecten is naar eigen zeggen de controle en beheersing afdoende geborgd. Ook de formulering en vastlegging van beleid acht de raad verbeterbaar. Zij heeft in de gevisiteerde periode pogingen ondernomen om verbeteringen door te laten voeren maar is daarin nog niet geslaagd. In de visitatiegesprekken heeft de raad aangegeven dat zij van de nieuwe bestuurder een verbeterslag op de genoemde terreinen verwacht.

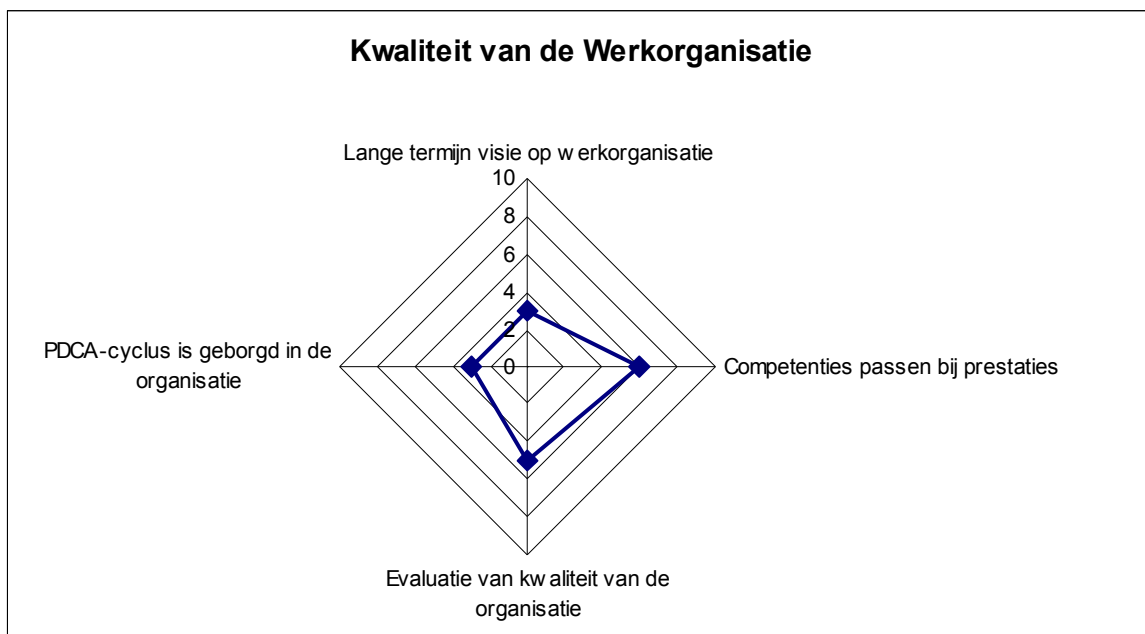
Ten aanzien van de invulling van de toezichthoudende rol bestaan interpretatieverschillen tussen de bestuurder en de raad. De raad voorziet de bestuurder veelvuldig, gevraagd en ongevraagd, van advies. In de gesprekken gaf zij verder aan dat zij een rol heeft in zaken als het beoordelen van tekeningen, aanbestedingsgesprekken en dat zij jaarlijks meerdere malen formele contacten heeft met de Gemeente Borne. Zij heeft naar eigen zeggen 'meer inbreng dan uit papier te halen is' en is van plan om na het aantreden van de nieuwe bestuurder op dezelfde wijze door te gaan. Externe stakeholders herkennen deze positionering van de raad niet. Ook de bestuurder van Woonbeheer geeft in de gesprekken aan dat hij het gewicht van de externe rol van zijn raad niet herkent maar betitelt het beleidsproces bij Woonbeheer als volgt: 'de directeur bereidt voor, de raad van commissarissen beslist'. De feitelijke rol van de Raad van Commissarissen is voor de visitatiecommissie enigszins onhelder gebleven. Zowel de raad als de bestuurder geven overigens aan dat de onderlinge verhoudingen uitstekend zijn.

Inhoudelijk is de Raad van Commissarissen content met de activiteiten van Woonbeheer. Zij bestempelt de corporatie als 'een verhuurbedrijf' en is blij met de 'voorraad aan bouwplannen' die Woonbeheer in voorbereiding heeft. Zij spreekt een zorg uit over de ontwikkeling van het weerstandsvermogen op het moment dat deze plannen worden uitgevoerd. In algemene zin is de raad voor beperkte financiële transparantie omdat teveel transparantie lastig kan zijn in onderhandelingen met stakeholders.

7. Kwaliteit van de werkorganisatie

In dit hoofdstuk de kwaliteit van de werkorganisatie beschreven in relatie tot de opgaven en ambities. Zijn ambities en verwachtingen reëel en wordt er effectief gestuurd op de organisatie? En hoe scoort Woonbeheer in elke fase van de Plan-Do-Check-Act cyclus? De analyse van de werkorganisatie is gebaseerd op de aangeleverde gegevens van de corporatie en op de gesprekken gevoerd met de interne stakeholders zoals directeur/bestuurder, managementteam, werknemersdelegatie of OR en leden van de raad van commissarissen.

7.1 Beoordeling



Prestatievelden	Cijfer
a. Lange termijn visie op werkorganisatie	3
b. Competenties passen bij prestaties	6
c. Evaluatie van kwaliteit van de organisatie	5
d. PDCA-cyclus is geborgd in de organisatie	3
Totaal	4

7.2 Conclusies en motivatie

Conclusie sturing

Het ontbreekt Woonbeheer aan een visie op de ontwikkeling van haar organisatie. Hoewel het onderwerp onderdeel uitmaakt van het ondernemingsplan en de jaarplannen kan de commissie geen SMARTgeformuleerde doelstellingen vinden. Het leidinggevend kader van de corporatie onderneemt op een zeer beperkte schaal acties om haar organisatie te verbeteren maar meet de effecten niet en stuurt dus ook niet bij. Waar het gaat om de kwaliteit van haar werkorganisatie ontbreekt de PDCA-cyclus volledig. De beleidskracht en keuzemomenten liggen bij de bestuurder.

Dit is naar oordeel van de commissie kwetsbaar en kan leiden tot ad-hoc sturing. Negatieve beeldvorming (een deel van de stakeholders signaleert een 'old boys network') kan niet worden weerlegd omdat Woonbeheer bij concrete keuzes niet kan refereren aan concrete doelstellingen. Bovendien maakt Woonbeheer onvoldoende gebruik van de in de organisatie aanwezige competenties.

Conclusie operationeel werkapparaat

De commissie tekent aan dat (zoals eerder zichtbaar is geworden) stakeholders over de *resultaten* die Woonbeheer boekt bijzonder te spreken zijn. Ook contacten op operationeel niveau worden door stakeholders hoog gewaardeerd en worden bestempeld als effectief. De visitatiecommissie acht, op basis van deze signalen, de operationele competenties in het uitvoerend deel van de werkorganisatie passend.

Ondanks een goed functionerend ambachtelijk operationeel werkapparaat waardeert de commissie de kwaliteit van de werkorganisatie van Woonbeheer per saldo met een **4**.

Motivatie

Woonbeheer heeft het verder professionaliseren van haar interne organisatie benoemd als speerpunt in haar ondernemingsplan. Onder professionaliseren verstaat zij: het werken aan een goede bedrijfscultuur, aan resultaat gericht management en aan een efficiëntere bedrijfsvoering (ondernemingsplan 2004). Dit speerpunt is niet uitgewerkt in een meeromvattende visie. Jaarlijks formuleert Woonbeheer in haar jaarplan actiepunten die invulling moeten geven aan de benoemde speerpunten. De actiepunten in het jaarplan 2007 verwijzen nauwelijks naar de benoemde speerpunten en voor zover zij dat wel doen zijn ze niet SMARTgeformuleerd en zijn ze bovendien niet voorzien van een argumentatie waarom Woonbeheer kiest voor *déze* actiepunten. Een tweetal voorbeelden hiervan:

- *'De organisatie richt zich op een ondernemende, zelfstandige en resultaat gerichte structuur. Uitdagende, haalbare doelstellingen liggen hieraan ten grondslag. Een onderdeel hiervan is een resultaat gericht management die een duidelijke uitstraling moet hebben.'*
- *'Het kennisniveau van de medewerkers zal versterkt moeten worden. Waar nodig zal vervanging c.q. versterking moeten komen om de continuïteit te waarborgen.'*

Woonbeheer heeft niet vastgelegd welke competenties de organisatie nodig heeft om haar ambities en doelen in de toekomst te realiseren. In haar zelfevaluatie geeft zij aan dat zij in staat is om de

beleidsdoelstellingen te realiseren. In de gesprekken is de commissie gebleken dat de bestuurder met name in het managementteam aanvullende kwaliteiten zichtbaar wil maken. Hij heeft hiervoor een coachingstraject ingezet. Het managementteam geeft aan dat zij meer ruimte wil om zich te ontplooiën, zoals het voeren van functioneringsgesprekken met eigen medewerkers en een grotere betrokkenheid bij het opstellen en de uitvoering van het Ondernemingsplan. Stakeholders geven aan nagenoeg geen contact te hebben met het managementteam. De meerderheid van de stakeholders is tevreden over de contacten die zij met Woonbeheer heeft op operationeel niveau, deze verlopen effectief en prettig. Een aantal stakeholders geeft aan dat zij graag meer beleidsmatige afspraken met Woonbeheer wil maken. Zij ervaren de huidige situatie als kwetsbaar omdat de koers van Woonbeheer in hun ogen volledig afhankelijk is van de persoon van de bestuurder. Deze stakeholders geven aan dat zij hun langere termijn belangen geborgd willen zien ook bij wisseling van de bestuurder, zoals nu bij Woonbeheer aan de orde is. De huidige situatie roept bij een deel van de stakeholders beelden op als 'je moet onderdeel van het "old boys network" in Borne zijn om succes te kunnen boeken'.

8. Aanbevelingen

De visitatie van woningcorporatie Woonbeheer heeft niet alleen geleid tot een beoordeling van het presteren, maar heeft ook een aantal aspecten aan het licht gebracht, die kunnen leiden tot verbeteringen van dit presteren. In dit hoofdstuk heeft de visitatiecommissie deze aspecten vertaald naar een aantal aanbevelingen. Na algemene aanbevelingen, worden aanbevelingen gedaan per prestatie criterium.

8.1 Algemene aanbevelingen

Behoud de kwaliteiten daadkracht en afstemming met stakeholders. Investeer daarnaast in het in beeld brengen van opgaven, het expliciteren van beleidskeuzes en het meten van voortgang. Creëer transparantie en inzicht rond datgene waar Woonbeheer voor staat. Maak de organisatie minder persoonsafhankelijk. Ontwikkel een visie op de ontwikkeling van de werkorganisatie in relatie tot de opgaven.

8.2 Aanbevelingen per prestatie criterium

1. Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Opgaven

- Breng samen met stakeholders integraal in beeld welke opgaven spelen in Borne gedurende de komende 10 jaar.
- Vertaal deze opgaven naar concrete doelstellingen in de eigen beleidsvisie en geef aan welk deel van deze opgaven Woonbeheer voor haar rekening wil nemen.
- Creëer een permanente PDCA-cyclus waarin ontwikkeling van de opgaven doorvertaald wordt naar concrete doelstellingen.

2. Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Ambities en Doelen

- Maak de ondernemingsmissie en –visie meer specifiek: maak duidelijk waar Woonbeheer voor gaat en wat buiten haar ambities valt.
- Benoem eigen ambities SMART.
- Hanteer dezelfde structuur in beleidsvisie en verantwoordingsdocumentatie.
- Ontwerp een PDCA-cyclus ten aanzien van de eigen doelstellingen.

3. Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Stakeholders

- Kom met stakeholders tot een uitwisseling over strategische lange termijn belangen en maak daaromtrent afspraken over wat partijen voor elkaar zullen betekenen.

4. Aanbevelingen naar aanleiding van Presteren naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency

- Ontwikkel een visie op inzet van aanwezige overmaat.
- Bespreek met stakeholders hoe Woonbeheer de aanwezige overmaat zal inbrengen in de maatschappelijke vraagstukken.

5. Aanbevelingen naar aanleiding van Governance

- Draag zorg voor een eenduidige rolomschrijving voor de Raad van Commissarissen en voor de directeur/bestuurder.
- Verbeter de kwaliteit van de beleidsontwikkeling en de rapportages. Vereenvoudig de rapportages en werk consequent met de PDCA-cyclus.

6. Aanbevelingen naar aanleiding van de Kwaliteit van interactie met de Stakeholders

- Evalueer in hoeverre stakeholders tevreden zijn met het proces van interactie.
- Borg interactie met huurders rond herstructurering door inzet van een Sociaal Plan.
- Handhaaf de huidige actieve en open instelling naar stakeholders maar betrek de werkorganisatie daar nadrukkelijk bij.

7. Aanbevelingen naar aanleiding van de Kwaliteit van de Werkorganisatie

- Leg een expliciete verbinding tussen inhoudelijke opgaven enerzijds en de benodigde competenties in de werkorganisatie anderzijds.
- Ontwikkel een visie op de ontwikkeling van de werkorganisatie.

9. Scoretabel

Dit hoofdstuk geeft een totaaloverzicht van alle cijfers per prestatieveld, ingedeeld naar de Plan-Do-Check-Act cyclus De verschillende fasen worden als volgt omschreven:

Plan: Het plannen en benoemen van voornemens (SMART);

Do: Het uitvoeren van de plannen en het realiseren van output;

Check: Het controleren van de output met de gewenste output en het evalueren en beoordelen van de oorzaken van de verschillen;

Act: Het bijsturen en ingrijpen om resultaten te behalen of om betere resultaten te behalen.

In deze tabel zijn horizontaal de scores af te lezen op de inhoudelijke prestatievelen.

Verticaal geven de scores inzicht in de mate waarin de corporatie per fase presteert. Deze scores worden beschreven in hoofdstuk 7 “de kwaliteit van de werkorganisatie”.

Scoretabel

	A=Plan 10%	B=Do 70%	C=Check 10%	D=Act 10%	Totaal
1. Presteren naar Opgave					
Beschikbare betaalbare woningen	6	8	6	6	7
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten voor de klant	5	8	5	6	7
Bijzondere doelgroepen (senioren, jongeren en zorgbehoevenden)	5	8	4	6	7
Leefbaarheid	5	8	5	6	7
Bouwproductie	4	8	4	6	7
Stedelijke vernieuwing	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
2. Presteren naar Ambities en Doelen					
Vernieuwen en differentiëren woningbezit	5	7	6	7	7
Herstructureren van buurten en wijken	5	7	6	7	7
Leefbaar houden van buurten en wijken	5	8	5	7	7
Ontwikkelen nieuwe producten en diensten	5	7	5	7	7
Actief zijn op sociale kwesties	5	8	5	7	7
Betaalbaar houden van de woonlasten	6	8	8	7	8
Kwaliteits- en klantgerichte organisatie	5	8	5	7	7
Kennis en kunde organisatie vergroten	3	3	3	3	3
Actief treasury beleid	8	8	8	8	8
Positief resultaat normale bedrijfsvoering	8	8	8	8	8
Verantwoorde risico's bij investeringen	5	6	5	6	6
Aanboren van nieuwe markten	5	6	4	4	6
3. Presteren naar Stakeholders					
Beschikbare betaalbare woningen	7	8	5	8	8
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten voor de klant	7	9	5	8	8
Bijzondere doelgroepen (senioren, jongeren en zorgbehoevenden)	7	8	5	7	8
Leefbaarheid	7	8	5	8	8
Bouwproductie	7	8	5	7	8
Stedelijke vernieuwing	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Kwaliteit van de Interactie	6	6	6	5	6

4. Presteren naar Vermogen, Duurzaamheid en Efficiency					
Over- en onderinvesteren in werkgebied / investeringsprogramma	7	8	8	8	8
Investerings op niveau / vermogensovermaat	5	8	5	6	7
Financiële duurzaamheid prestaties	8	8	8	8	8
5. Governance					
Visie op toezichthouden	4	5	5	5	5
Output omschrijven van toezichthouden	5	6	6	6	6
Toezichthouders zien toe op adequate rapportages door bestuur	5	5	4	4	5
Interne controle en beheersingssysteem	5	7	7	7	7
Acties benoemd om de kwaliteit van het toezicht te borgen	5	5	5	5	5
Totaal verplichte visitatievelden	6	7	6	7	7
7. Kwaliteit van de werkorganisatie					
Langetermijn visie op werkorganisatie	3	3	4	4	3
Competenties passen bij prestaties	4	7	4	5	6
Evaluatie van kwaliteit van de organisatie	5	5	6	6	5
PDCA-cyclus is geborgd in de organisatie	3	3	3	3	3
Totaal kwaliteit van de werkorganisatie	4	5	4	5	4

Bijlage 1 Verantwoording Visitatie

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

- Concept zelfevaluatie
- Toelichting op de prestaties, de ambities en de doelstellingen

- Prestatiecontract Wonen, Gemeente Borne & Woonbeheer Borne
- Convenant Gemeente Borne, samenwerken aan veiligheid in Borne
- Twents Woningmarkt Onderzoek 13 juni 2007
- Woonplan 2002 – 2006 gemeente Borne

- Ondernemingsplan/beleidsvisie (niet gedateerd)
- Strategisch Voorraadplan/bijstelling september 2007

- Prestatieoordeel toegelaten instellingen 2005 door VROM

- Jaarverslag 2006
- Accountantsrapport controle jaarrekening 2006
- Analyse CFV 2006
- Toelichting CFV 2006
- Samenvatting CFV 2006
- Beoordeling financiële positie verslagjaar 2006 door CFV

- Kwartaalinfo 2^e kwartaal 2007
- Overzicht woningzoekenden 2^e kwartaal 2007
- Jaar- en activiteitenplan 2007 (oktober 2006)
- Actiejaarplan Veiligheid 2007
- Waarin een kleine corporatie groot kan zijn (februari 2007): onderhoud en nieuwbouw?

- Treasury jaarplan 2008

Geïnterviewde personen:

Raad van commissarissen

- Dhr. F. van Dam
- Dhr. E.F.B. Heuver
- Dhr. B. Hoitink
- Dhr. J.A. Rosenthal

Directeur/bestuurder

- Dhr. A.G. Geerdink (directeur/bestuurder tot december 2007)
- Dhr. E. Markvoort (directeur/bestuurder sinds december 2007)

Managementteam

- Dhr. L.P. Bekke
- Dhr. H. Wanschers
- Mw. J.B.J. Ruiter

Medewerkers en OR

- Dhr. J.B.M. ten Bokum
- Mw. A.G. Slettenhaar
- Dhr. H.J. Jansen

Bewonersraad

- Mw. Van Beek
- Dhr. Drenth
- Dhr. Bootsma
- Mw. Olthuis

Gemeente Borne

College

- Dhr. drs. C.G.A.A. Brekelmans (burgermeester)

Ambtelijk

- Dhr. J. Hoenderboom (productencoördinator RO en Wonen)
- Dhr. G. ten Thij (afdelingsmanager Inwonerszaken)
- Dhr. J. Theunis (directeur afdeling Grondgebiedzaken)

Gemeenteraad

- Dhr. J.M. Velten (fractievoorzitter CDA)
- Dhr. J.B. Immerman (fractievoorzitter (GB'90)
- Dhr. F. Edelijn (fractievoorzitter PvdA)

Welzijnsinstellingen, schuldhulpverlening en politie

- Dhr. J. Westerveld (afdelingschef politie Borne)
- Dhr. R. Maters (wijkagent)
- Dhr. F. Drost (Bijenkorf)
- Dhr. P. Ganzeboom (Bijenkorf)

Zorg

- Mw. H. Rouwenhorst (clustermanager Avelijn)
- Dhr. J. van der Wal (regiomanager Trivium)

Bijlage 2 Visitatiecommissie

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.

Voorzitter

Personalia

Naam, titel, voorletters:

Martini MPA, Mr. J.J.

Geboorteplaats en –datum:

Deventer, 5 juli 1952

Woonplaats:

Schoonhoven



Huidige functie:

- Sectordirecteur TBS, Ministerie van Justitie

Onderwijs:

- 1992: Nederlandse school voor openbaar bestuur , master of public administration opleiding
- 1988: Postdoctorale opleiding Personeels Management
- 1978: Rechten, Nederlands Recht en Vrije studierichting

Loopbaan:

- 2002 – heden: Visitator Raeflex
- Belastingdienst:
directie personeel en organisatie
Binnenlandse Zaken: plv hoofd pensioenen en wachtgelden
Projectdirecteur
Directeur agentschap Reisdocumenten en bevolkingsadministratie
- Justitie:
Sectordirecteur TBS

Nevenfuncties:

- Bestuurslid Stichting Collectieve Verzekeringen
- Lid Raad van Toezicht woningcorporatie Schoonhoven
- Lid Bezwaar- en Beroepschriftencommissie gemeente Schoonhoven

Algemeen commissielid

Personalia

Naam, titel, voorletters:

Boogaard, drs J.A.

Geboorteplaats en –datum:

Westkapelle, 8 april 1946

Woonplaats:

Heeze



Huidige functie:

- Zelfstandig organisatie- en managementadviseur

Onderwijs:

- Universitair onderwijs, EUR te Rotterdam, Sociologisch-Economische afstudeerrichting; afgestudeerd in 1975
- Chr. Hbs voor Walcheren te Middelburg; 1958-1963

Loopbaan:

- 2006 - heden: Visitator Raeflex
- 2006: Zelfstandig organisatie- en managementadviseur
- 1984-2006: Bestuurder/Algemeen directeur woningcorporatie De Nieuwe Unie, Stichting Volkswoningen, Maatschappij voor Volkswoningen NV te Rotterdam
- 1975-1984: Organisatieadviseur, interim-manager, crisismanager Nationale Woningraad
- 1966-1974: Reisleider Trans BV te Utrecht, tijdens studie
- 1963-1965: Salaris- en bakkerijadministrateur Co-op Zeeland te Vlissingen

Nevenfuncties:

- Voorzitter Raad van Commissarissen StadsVastgoed te Rotterdam
- Lid Raad van Toezicht TBV Wonen te Tilburg
- Voorzitter Stichting Administratiekantoor Aandelen NCCW
- Lid Raad van Advies Vitaal Pendrecht te Rotterdam
- Lid van het bestuur van Dutch Institute Guarantees for Housing
- Penningmeester Stichting Housing+, gericht op vhv-ontwikkelingen in Centraal en Oost-Europa
- Lid van het Bestuur van Stichting Netpartner, een netwerk van oud-bestuurders van corporaties en andere (semi)overheidsorganisaties
- Lid Raad van Toezicht BNG-Eurofondsen

Algemeen commissielid

Personalia

Naam, titel, voorletters:

Middelberg, R.

Geboorteplaats en –datum:

Groningen, 7 mei 1953

Woonplaats:

Groningen



Huidige functie:

- Adviseur.

Onderwijs:

- Diverse cursussen waaronder: NIMA A, Procesjurist, Management.
- 1992: Post doctoraal arbeidskunde Rijksuniversiteit Groningen.
- 1983: Sociale academie (H.B.O.)

Loopbaan:

- 2003 – heden: Visitator Raeflex
- 1996 – 1998: Adviseur Nederlandse Woonbond
- 1993 – 1996: Wijkteamleider Welzijnsorganisatie in Groningen
Leidinggevend (24 fte's) Ontwikkeling vernieuwende werkvormen.
- 1988 1993: Opbouwwerker. Indische buurt in Groningen. Ontwikkelaar van buurtbeheer.
Ontwikkelaar van de campagnemethodiek t.b.v. de aanpak drugsoverlast. (succesvol)
- 1978 – 1988: Functies als opbouwwerker waaronder: Coördinerend opbouwwerker te Rotterdam Bospolder-Tussendijken. Consulent Buurt en Speeltuinwerk in Deventer.
Consulent Jeugd en Jongerenwerk op de Voorne-Putten.
- Voor 1978: commerciële functies o.a. in de Makelaardij

Relevante nevenfuncties:

- Sinds 1992 gast-docent Katholieke Hochschule Berlin, faculteit pedagogiek.
- Lid van het DB gewestelijk bestuur P.v.d.A. Gewest Groningen.
- Penningmeester van een moderne professionele danstheatergroep.
- Mede-initiator platform "Creatief Proces"

Secretaris

Personalia

Naam, titel, voorletters:

Drs. W. Haverkate

Geboorteplaats en –datum:

Enschede, 14 januari 1972

Woonplaats:

Losser



Huidige functie:

- Zelfstandig organisatie-adviseur / interim manager / trainer via *Management Dugout Twente*

Onderwijs:

- 2003 – 2004: Opleiding tot consultant voor Systeemdynamiek (Organisatieopstellingen) CoreCommit (Klaus Grouchowiak)
- 2001 – 2002: NLP Practitioners opleiding, IEP
- 1992 – 1996: Cultuur, Organisatie en Management, specialisatie Organisatieadviesprocessen, Vrije Universiteit Amsterdam
- 1991 – 1992: Propedeuse Culturele Antropologie, Vrije Universiteit Amsterdam
- 1984 – 1991: VWO, St. Jacobus College, Enschede

Trainingen:

- 2004: Handboek Functie-inleiding Woondiensten, De Leeuw Consult
- 2004: Spiral Dynamics, CoreCommit (Chris Cowan)
- 2000: Werken met INK-model, INK
- 2000: Financiën voor niet-fineuten, Quintis
- 1998: Ruimtelijke Ordering Breed, BestuursAcademie
- 1997: Project Management, Twijnstra Gudde
- 1995-1996: Jaartraining Adviesvaardigheden, NPI – Instituut voor organisatieontwikkeling

Loopbaan:

- 2000-2005: Quintis, Organisatie-adviseur en interim management
- 1998-1999: Randstad Uitzendbureau, Intercedent (accountmanagement/relatiebeheer/personeelsmanagement)
- 1997-1998: Gemeente Utrecht, Projectmanager bij Project Management Bureau
- 1995-1996: NPI – Instituut voor organisatieontwikkeling, Junior Organisatie-adviseur,

Nevenfunctie

- 2005: voorzitter ontwikkelgroep 'waardestroom in publieke organisaties'(onderdeel van Nederlands Lean Initiatief)

Bijlage 3 Het Certificaat

Visitatie

Raeflex

verklaart dat:

Woonbeheer Borne te Borne een visitatie heeft afgerond
conform de AedesCode en
Governancecode voor woningcorporaties.

Het visitatierapport is openbaar en beschikbaar via de
website van Raeflex.

Namens de visitatiecommissie

Dhr. mr. J.J. Martini
voorzitter

Utrecht, januari

2008

Namens Raeflex

mw. drs. W.M.R. de Water
directeur

Raeflex /Catharijnesingel 56/3511 GE Utrecht/www.raeflex.nl

raeflex
2

Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties

Doelstellingen, meetbare opgaven en prestaties uit het ondernemingsplan en de zelfevaluatie per prestatievelld.

Presteren naar opgave

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Zorg dragen voor voldoende bereikbare woningen	<ul style="list-style-type: none"> - Tot 2010 400 woningen bouwen - 2007: 140 woningen - 30 procent nieuwbouw binnen categorie 'betaalbaar' 	2007: 140 appartementen, te weten: Plan Sancta Maria <ul style="list-style-type: none"> - 57 woonapp. betaalbaar & duur - 3 nultreden app. Plan Campina <ul style="list-style-type: none"> - 30 woon-zorg app. - 30 woonapp. - 20 koopapp. 	69 appartementen en 72 eengezinswoningen, te weten: Plan de Klippen <ul style="list-style-type: none"> - 2008: 19 woonapp. (+ 27 woonapp. voor bijzondere doelgroep) 't Witte Huis <ul style="list-style-type: none"> - 2008: 13 nultreden woningen, duurder segment Plan Mercuriusplein 2007-2009: <ul style="list-style-type: none"> - Vervanging 55 woningen - Nieuwbouw 56 eengezinswoningen - 10 senioren nultreden woningen Plan Pellenhof <ul style="list-style-type: none"> - 16 bestaande woningen vervangen Plan 't Wheele 2008-2012: <ul style="list-style-type: none"> - Multifunctionele accommodatie met woningbouw en vervangende woningbouw

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
		<ul style="list-style-type: none"> - Herbestemming kleinere eengezinswoningen voor jongeren 	
<p>Opwaarderen van de (woon)technische kwaliteit van het woningbezit</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Uitvoeren SVB, investering € 32 mln. tussen 2000 en 2015 - Wijkrenovatie tweetal wijken: Clematishof en Meidoornhof 170 woningen 	<ul style="list-style-type: none"> - Renovatie 800 woningen, investering € 15 mln. - Energiebesparing 240.000 m³/ jaarbasis tbv huurder - Invoeren politiekeurmerk - Renovatie 170 woningen, sloop 30 woningen - Investering € 14 mln. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tot 2015 nog te investeren: € 17 mln.
<p>Leefbaarheid vergroten in de buurten en wijken</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Uitvoering projecten stuurgroep Leefbaarheid en Veiligheid (convenant) 	<ul style="list-style-type: none"> - Verlichting achterpaden huurwoningen (investering € 250.000,-) - Financiering deel herstructurering infrastructuur i.g.v. renovatie. Totaal € 500.000,- onduidelijk hoeveel reeds ingezet - Inzet drie huismeesters, investering jaarlijks € 105.000,- - Medebeheer dierenpark in Borne, jaarlijkse kosten € 4.000,- - Jaarlijkse bijdrage € 125.000,- 	<ul style="list-style-type: none"> - 2008: Aanstellen 3 wijkmeesters

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
<p>Wonen en zorg, tot stand brengen van huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg en begeleiding behoeven</p>	<p>-</p>	<p>Nieuwbouw Woon-zorg-verpleegcentrum 't Dijkhuis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 92 woon-zorg appartementen - 2500 m2 ruimten medische diensten - 90 verpleegplaatsen <p>Huisvesting verstandelijk gehandicapten Aveleijn in bestaande panden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aankoop en verbouwing van het Klooster (29 cliënten) 	<p>-</p> <p>Plan de Klippen 2008: nieuwbouw 27 cliënten en 3 huiskamers</p>
<p>Overleg met huurders</p>	<p>-</p>	<p>Overleg bewonersraad</p> <p>2x per jaar overleg bewonerscommissies complexgericht</p>	<p>-</p>
<p>Financiële continuïteit</p>	<p>Solvabiliteit minimaal 10 tot 15 procent</p>	<p>2005: 34,5 procent</p>	<p>-</p>

Presteren naar eigen ambities en doelen

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Vernieuwen en differentiëren woningbezit	Opwaardering woningbezit conform SVB, investering € 32 mln.	Renovatie 800 woningen, investering € 15 mln.	Investering € 17 mln. 700 woningen
Herstructureren van buurten en wijken	<ul style="list-style-type: none"> - Nieuwbouw 400 appartementen - Verkoop jaarlijks 5 woningen 	<ul style="list-style-type: none"> - 2007: sloop 23 woningen - Nieuwbouw 140 appartementen - Verbetering infrastructuur woonomgeving en speelvoorzieningen (€ 450.000,-) - Sloop bejaardencentrum en nieuwbouw woon-zorgcentrum 't Dijkhuis (zie tabel I) - 2006: 4 woningen 	<ul style="list-style-type: none"> - 2008-2009: sloop 103 woningen - 2012: sloop 12 woningen - Nieuwbouw 69 appartementen en 72 eengezinswoningen
Ontwikkelen van nieuwe producten en diensten	-	-	-
Actief zijn op sociale kwesties	Niet gedefiniëerd	<ul style="list-style-type: none"> - Uitvoering projecten stuurgroep Leefbaarheid en Veiligheid (convenant), investering € 125.000 per jaar - Deelname beheer dierenpark 	-
Betaalbaar houden van de woonlasten	Doorvoeren maatregelen SVB zonder of tegen een beperkte huurverhoging	Omvang prestatie niet verifieerbaar in documentatie	-
Een kwaliteits- en klantgerichte organisatie zijn	-	-	-
Kennis en kunde in de organisatie vergroten	-	- Coachingstraject management	-
Actief treasury beleid	Focus is ten alle tijden	-	-

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
	toegang te hebben tot de geld- en kapitaalmarkt		
Positief resultaat normale bedrijfsvoering	-	-	-
Kostendekkende dienstverlening	-	-	-
Bewaken en beheersen van kosten	-		
Verantwoorde risico's bij investeringen	-	-	-
Aanboren van nieuwe markten	Niet gedefinieerd	-	-
	-	- Aankoop en verbouwing van beeldbepalende historische panden 'het klooster' en 'het witte huis'.	-

ⁱ Bron: Twents Woningmarkt Onderzoek, 13 juni 2007.

ⁱⁱ Een positieve uitzondering als het gaat om het in beeld brengen van de opgaven is het veld leefbaarheid. Daar genereert Woonbeheer haar opgaven – weliswaar niet op het niveau van uitgangspunten maar van actiepunten – door deel te nemen in een integrale werkgroep leefbaarheid en veiligheid die jaarlijks gezamenlijk actieprogramma's ontwikkelt.

ⁱⁱⁱ Een positieve uitzondering als het gaat om het concreet uitwerken van ambities is het Strategisch Voorraad Beleid. Daarin is de ambitie om de kwaliteit van het woningbezit te verhogen uitgewerkt in uitgangspunten en concrete maatregelen per complex.

^{iv} Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden.

^v De Gemeente Borne, politie, brandweer, Stichting Welzijn en Cultuur en het Openbaar Ministerie.