

Wooncorporatie ProWonen

Visitatierapport

Hilversum, 12 november 2007

Colofon

Raeflex stichting visitatie woningcorporaties

Olympia 1^E

1213 NS Hilversum

e-mail: w.dewater@raeflex.nl

www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer D.H. van Ginkel CMC (voorzitter)

De heer F.Th. de Groot RB

De heer prof. dr. D.M. Swagerman

Mevrouw C.M.F. Bomhof (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 de visitaties die in deze overgangperiode plaatsvonden en die in het eerste kwartaal van 2007 heeft plaatsgevonden zijn primair de Aedescode 2002 en de aanbevelingen van de commissie Glasz gebruikt als toetsingskader;
- De vernieuwing van de visitatiemethodiek richt zich op het geven van een meer kwantitatief inzicht 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. Daarnaast zijn de kwaliteit van het intern toezicht, het participatieproces en de organisatorische duurzaamheid van ProWonen beoordeeld. Daarbij is de PDCA-cyclus gehanteerd.

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

Bij het visitatierapport treft u de reactie van ProWonen 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 ProWonen aan het visitatierapport te kunnen toevoegen.

Mevrouw drs. W.M.R. de Water
Directeur Raeflex
November 2007

Inhoud

Samenvatting	7
1 Introductie	13
1.1 Wooncorporatie ProWonen	13
1.2 Missie ProWonen	14
1.3 Waarom wil de corporatie visitatie?	14
2 Prestaties en opgaven	15
2.1 Bevindingen commissie	15
2.2 Conclusies	21
3 Intern Toezicht	25
3.1 Bevindingen commissie	25
3.2 Conclusies	26
4 Stakeholders	27
4.1 Bevindingen commissie	27
4.2 Conclusies	29
5 Beleid	31
5.1 Bevindingen commissie	31
5.2 Conclusies	32
6 Werkorganisatie	33
6.1 Bevindingen commissie	33
6.2 Conclusies	34
7 Aanbevelingen	37
Bijlage 1 Wat is visitatie?	39
1.1 Visitatie: de inhoud	39
1.2 Visitatie doorloopt de volgende stappen	43
1.3 Het verloop van de visitatie	44
Bijlage 2 Organigram en Quickscan	45
Bijlage 3 Overzicht visitatiegesprekken	49
Bijlage 4 Beschikbaar gestelde documenten	53
Reactie ProWonen op het visitatierapport	55

Samenvatting

Wooncorporatie ProWonen is een jonge actieve en laagdrempelige woningcorporatie in de Achterhoek. Met als werkterrein drie gemeenten met acht hoofdkernen en zeventien kerkdorpen is ProWonen als één organisatie, na de fusie van 2005 actief op het brede terrein van wonen. Het bieden van keuzemogelijkheden aan klanten en het klantgericht werken staan hoog in het vaandel. Daarnaast werkt ProWonen samen met zorginstellingen aan projecten om aan de groeiende vraag naar wonen met dienstverlening en huisvesting van bijzondere doelgroepen tegemoet te komen.

Nu, twee jaar na de fusie, heeft ProWonen zich laten visiteren. De visitatiecommissie heeft, op basis van documentatie en gesprekken met interne en externe stakeholders, een oordeel gevormd over de prestaties van ProWonen in verhouding tot de opgaven, de eigen ambities en doelen, het vermogen en de waardering van de stakeholders. Daarnaast heeft de commissie gekeken naar de kwaliteit van het intern toezicht, de kwaliteit van het participatieproces en de organisatorische duurzaamheid van ProWonen.

De commissie heeft waardering voor de prestaties die ProWonen laat zien in de Achterhoek. De fusie heeft na twee jaar geen negatieve invloed op de prestaties en het functioneren van de organisatie gehad. ProWonen is er in geslaagd om zich in korte tijd tot één organisatie te ontwikkelen. De commissie vindt dat een compliment waard.

De prestaties die ProWonen thans levert, geven het beeld van een goed uitgevoerd rentmeesterschap. ProWonen is goed in staat om de primaire processen uit te voeren, reageert adequaat op vragen in de samenleving, kan rekenen op een breed draagvlak bij de gemeenten en andere stakeholders en weet dan ook ruim voldoende te presteren op alle terreinen.

Tegelijkertijd ziet de commissie dat de verwachtingen over het toekomstig presteren van ProWonen hoog zijn. Binnen de corporatie is er behoefte aan meer duidelijkheid en sturing, met name via het beleidsproces. Extern stellen vooral zorginstellingen, maar ook andere stakeholders meer eisen aan het maatschappelijk ondernemerschap van ProWonen. De meeste stakeholders vinden dat ProWonen in alle geledingen van de organisatie zich proactiever kan opstellen dan zij tot nu toe heeft gedaan, wil zij in de toekomst goed kunnen blijven presteren.

Conclusies

De visitatiecommissie komt naar aanleiding van de schriftelijke documentatie en de visitatiegesprekken tot de volgende waarderingen. In de betreffende hoofdstukken worden deze waarderingen uitgebreider toegelicht.

Presteren naar opgaven

ProWonen heeft haar strategisch voorraadbeleid op basis van oude woonvisies en woningmarktonderzoeken opgesteld en voert deze plannen nu ook uit.

Op dit moment zijn de opgaven voor de komende jaren nog niet volledig in beeld. Dat heeft te maken met de gemeentelijke herindelingen die tegelijkertijd met de fusie van ProWonen in 2005 hebben plaatsgevonden. Nu pas worden er in gezamenlijk overleg woonvisies vastgesteld en prestatieafspraken voorbereid. Daarnaast blijken de gevolgen van de vergrijzing en de extramuralisering van de zorg nog niet kwantitatief vertaald te zijn in woonopgaven en doelstellingen. De veranderende visies en werkwijzen van de zorginstellingen ten gevolge van de introductie van de WMO bemoeilijken het zicht op de feitelijke opgave. Een opgave die dynamisch van aard is.

Gekeken naar de prestaties die ProWonen de afgelopen jaren heeft geleverd, waardeert de commissie het presteren naar opgave op een 7.

Presteren naar eigen ambitie en doelen

Het ontbreekt ProWonen aan een heldere identiteit, een strategisch richtsnoer waar intern aan kan worden gerefereerd en die extern kan worden gecommuniceerd. Er is geen missie, visie en strategie omgezet in meetbare doelen, waarop wordt gemonitord. Daardoor worden prestaties gehaald, niet gehaald of worden prestaties gehaald die niet van te voren als doelstellingen waren opgenomen.

Op basis hiervan waardeert de visitatiecommissie het presteren naar eigen ambitie en doelen op een 6.

Presteren naar vermogen

Er is, zoals hiervoor gezegd, nog geen zicht op de opgave voor de komende jaren, omdat de prestatieafspraken nog niet zijn gemaakt. Ook zijn een aantal huidige ambities en doelstellingen (onder meer de herstructurering van twee wijken) nog niet doorgerekend in de financiële prognose. ProWonen heeft daarom geen goed zicht op de omvang van de overmaat in de toekomst. Op basis van de huidige gegevens is er sprake van een forse overmaat. Een visie op de inzet van de overmaat ontbreekt (nog). Wel heeft ProWonen twee stortingen gedaan in het Wooninvesteringsfonds.

Op basis van het bovenstaande waardeert de commissie het presteren naar vermogen op een 6.

Presteren naar stakeholders

Alle stakeholders zijn tevreden over de prestaties die ProWonen op dit moment levert. Ze zien ProWonen als een open, toegankelijke en klantgerichte organisatie.

De commissie waardeert het presteren naar stakeholders op een 8.

Intern Toezicht

De raad is druk bezig haar eigen positie te ontwikkelen en haar toezichtfunctie in te vullen. Daarin heeft de raad een aantal stappen gezet, die tot verzwaring van het intern toezicht moeten leiden. Voorbeelden daarvan zijn het opzetten van een nieuw informatiesysteem en het op professionele wijze vorm geven van de zelfevaluatie van de raad.

Op 1 januari 2008 voldoet de raad aan de governancecode.

De commissie waardeert de kwaliteit van het intern toezicht op een 6.

Kwaliteit van het participatieproces

De commissie constateert dat ProWonen met alle stakeholders een goede relatie onderhoudt. Stakeholders maken daarbij wel een aantal kanttekeningen. Dat heeft te maken met de bejegening van stakeholders.

Soms ervaren de stakeholders als partner gezien te worden waarmee ProWonen wil samenwerken. Soms voelen stakeholders zich als partij bejegend en zich voor reeds vastgestelde beleidszaken geplaatst.

Daarnaast geven stakeholders aan graag op een vroegtijdig stadium bij de beleidsvorming te worden betrokken, om meer invloed op de beleidsvorming te kunnen uitoefenen.

De commissie waardeert de kwaliteit van het participatieproces daarom net op een 7.

Presteren naar organisatorische duurzaamheid

De commissie heeft grote waardering voor de huidige kwaliteit van de medewerkers en de organisatie. De fusie is goed verwerkt, de primaire processen zijn op orde, de administratieve functie is goed ingevuld.

De organisatorische duurzaamheid waardeert de commissie lager. Het begrip 'organisatorische duurzaamheid' is te definiëren als de waarborgen die er binnen de organisatie aanwezig zijn om prestaties in de toekomst te kunnen behalen.

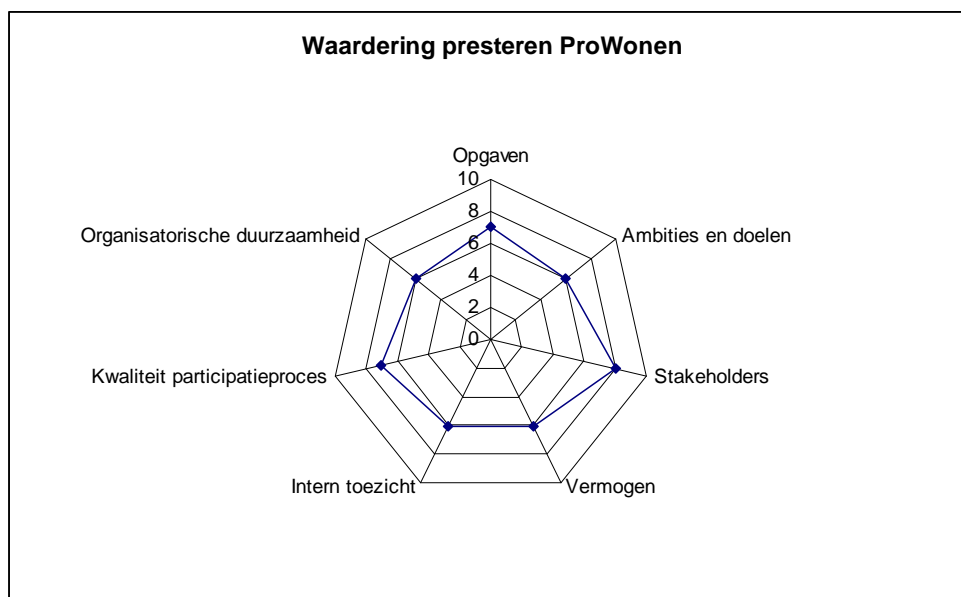
Daarbij constateert de commissie dat er geen sprake is van een geborgde Plan-Do-Check-Act cyclus.

Omdat er geen helder beleidskader is, die als basis voor de aansturing van de organisatie kan dienen, bestaat het risico dat onderdelen in de organisatie daar een eigen invulling aan geven. Dat werkt inefficiëntie in de hand en leidt tot onduidelijkheid naar stakeholders. Zo is nu al zichtbaar dat er binnen de verschillende geledingen van de organisatie verschillend wordt omgegaan met bijzondere projecten; variërend van ondernemend naar ambtelijk.

De commissie waardeert daarom de kwaliteit van de organisatorische duurzaamheid op een 6.

Alle prestaties bij elkaar samengevat scoort ProWonen op alle onderdelen voldoende tot goed. Deze beoordeling is gebaseerd op de interpretatie van de schriftelijke informatie en gesprekken.

In de grafiek hieronder staat de waardering voor het presteren van ProWonen schematisch weergegeven.



Aanbevelingen

ProWonen heeft de potentie in zich om van een naar alle prestaties gemeten, ruime voldoende naar een goede waardering te groeien. De commissie heeft daarvoor een aantal aanbevelingen opgesteld. De belangrijkste daarvan staan hier kort samengevat.

- Scherp de eigen missie en visie aan. Kies op basis van de eigen ontwikkelde identiteit, de missie en de visie voor een proactief optreden.

- Herijk het oude ondernemingsplan of ontwikkel een nieuw ondernemingsplan en maak daarin ruimte vrij voor:
 - o een eigen visie op de vergrijzing en de extramuralisering en de rol die ProWonen daarin wil vervullen.
 - o een visie op de leefbaarheid in de kernen en de bijdrage die ProWonen daar in wil leveren.
 - o een nieuwe visie op dynamisch vastgoedbeheer op basis van waardecreatie, los van het aloude exploitatiedenken. Daarmee ontstaat meer flexibiliteit in handelen conform de wensen van stakeholders en ontstaat dynamisch portefeuillemanagement.
- Treed meer naar buiten en betrek stakeholders in een vroegtijdig stadium bij de beleidsvorming, door signalen van hen op te vangen en mee te nemen in de ontwikkeling van het eigen beleid. Daardoor krijgen de stakeholders meer beleidsbeïnvloeding.
- Reken de plannen door en ontwikkel een visie op de besteding van de overmaat.
- Borg de toekomstige prestaties door het afstemmen van de huidige planning en control cyclus op de voorgenomen resultaten van de jaarplannen.
- Laat de raad van commissarissen een expliciet toetsingskader ontwikkelen op basis van het herijkte ondernemingsplan en sluit de voortgangsrapportage daarop aan.
- Laat de stijl van werken op bestuurlijk en op uitvoerend niveau op elkaar aansluiten.

1 Introductie

1.1 Wooncorporatie ProWonen

Wooncorporatie ProWonen (hierna ProWonen) is een corporatie met circa 8.000 woningen, actief in de gemeenten Oost Gelre, Bronckhorst en Berkelland. Dit gebied omvat ruim acht hoofdkernen, 17 kerkdorpen en circa 30 buurtschappen. De corporatie is in 2005 ontstaan door samenvoeging van de corporaties Woonklavier en de Stiepel. Ook de drie gemeenten waar ProWonen werkt zijn nog relatief 'jong'. Alle drie de gemeenten zijn op 1 januari 2005 ontstaan door gemeentelijke herindeling.

ProWonen is te typeren als een actieve plattelandscorporatie met plattelandsvraagstukken. Vergrijzing, ontgroening en de instandhouding van voorzieningen in de kleine kernen zijn daar voorbeelden van. In de Achterhoek zijn naar verhouding meer woningen in particulier eigendom dan elders in het land. Huurwoningen maken een relatief klein deel uit van de woningmarkt.

Het woningbezit van ProWonen bestaat voor ongeveer 80 procent uit grondgebonden woningen, waarvan een aanzienlijk deel eengezinswoningen. Daarnaast heeft ProWonen woningen voor ouderen, woonzorgwoningen, woningen voor alleenstaanden en tweepersoonshuishoudens. Nagenoeg alle woningen vallen in de categorie goedkoop of betaalbaar.

ProWonen heeft drie decentrale vestigingen waar alle verhuur en marktgerelateerde activiteiten plaatsvinden. In de vijf overige hoofdkernen zijn woonwinkels of servicepunten gevestigd, waarvan een aantal in samenwerking met de gemeenten, zorginstellingen of een makelaar. De stijl van werken is te typeren als mensgericht, actief en informeel. Het leidende motto is "gewóón doen, gewoon doén!" Bij ProWonen werken circa honderd medewerkers.

1.2 Missie ProWonen

ProWonen heeft een naar eigen zeggen “enigszins formeel gestelde missie”:

“ProWonen heeft als doel uitsluitend werkzaam te zijn op het gebied van de volkshuisvesting.”

ProWonen positioneert zich als Maatschappelijk Ondernemende Huisvester. Daarbij hanteert ProWonen de volgende omschrijvingen:

Maatschappelijk omdat de organisatie maatschappelijke taken vervult, die niet onmiddellijk tot economisch rendement hoeven te leiden. Maatschappelijke belanghouders hebben invloed op keuzes die ProWonen maakt. ProWonen legt aan deze belanghouders verantwoording af over het functioneren en de behaalde resultaten.

Ondernemend, omdat de organisatie actief en ondernemend is en haar bedrijfsvoering als een normale onderneming heeft ingericht.

Huisvester, want huisvesten en vastgoed vormen de kern van de activiteiten voor meerdere doelgroepen.

1.3 Waarom wil de corporatie visitatie?

ProWonen wil met de visitatie helder krijgen of de corporatie de goede richting uitgaat. Het gaat bij de visitatie bij ProWonen om vragen als:

- Welke prestaties maakt ProWonen waar in relatie tot de opgaven en de ambities?
- Zijn de keuzes die ProWonen maakt gelegitimeerd door de samenleving?
- In hoeverre is de corporatie transparant in haar beleidsvoornemens en lokale verantwoording?
- Welke opgaven vinden de stakeholders belangrijk de komende jaren?
- Wat is het imago van de corporatie?
- Is de fusie van de Stiepel en Woonklavier in 2005 de ogen van stakeholders goed afgerond?
- Hoe kan ProWonen de optimale prestaties behalen?

2 Prestaties en opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van ProWonen in relatie tot de opgaven die er lokaal en regionaal zijn. De visitatiecommissie heeft gekeken naar prestaties in verhouding tot de opgave, prestaties in verhouding tot de ambities, prestaties in verhouding tot het vermogen en prestaties in verhouding tot de stakeholders. De mening van ProWonen over haar prestaties en het maatschappelijke rendement ervan wordt vergeleken met de waardering van de stakeholders. De commissie beoordeelt of ProWonen genoeg doet binnen de prestatievelden van het BBSH¹ en de AedesCode.

2.1 Bevindingen commissie

Opgave

In het werkgebied van ProWonen zijn een aantal ontwikkelingen zichtbaar:

- De vergrijzing is groter dan elders in Nederland. Dat heeft te maken met het ouder worden van de eigen bevolking in combinatie met de komst van gepensioneerden, die zich in de Achterhoek vestigen.
- Veel jongeren trekken weg om pas na gezinsvorming weer terug te keren.
- Er is een tekort aan goedkope woningen, met name voor starters en voor ouderen.
- Bewoners van de Achterhoek zijn van oudsher meer gericht op het verkrijgen van eigen woningbezit dan op het huren van woningen.
- De arbeidsmarkt is krap. Het is lastig om een aantal vacatures in de Achterhoek vervuld te krijgen.

Hoe groot het tekort aan (huur) woningen is, is niet duidelijk. Hetzelfde geldt voor de omvang van de vraag naar zorgwoningen en andere voorzieningen, die zal ontstaan door de extramuralisering van de zorg. De gemeenten zijn bezig om de actuele woonopgave te onderzoeken en een woonvisie op te stellen. Op basis daarvan willen de gemeenten en corporaties met elkaar prestatieafspraken maken. Dat die woonvisies niet eerder zijn opgesteld, heeft te maken met de recente gemeentelijke herindelingen. Nu wordt nog gebouwd op basis van plannen en visies die zijn ontwikkeld in de jaren voor 2005.

Daarbij wordt uitgegaan van een woningtekort van 3,1 procent. Het aantal woningzoekenden stijgt en bedraagt nu meer dan 10.000.

De vraag naar de effecten van de extramuralisering op de woningmarkt is niet te kwantificeren gebleken. Dat heeft ondermeer te maken met de veranderde visies en posities van zorgorganisaties na de komst van de WMO.

Ambities en Doelen

ProWonen heeft bij de start van de nieuwe organisatie een ondernemingsplan voor de periode 2006 - 2011 opgesteld.

In dit ondernemingsplan staan een aantal ambities en doelen gesteld die in een strategisch voorraadbeleid zijn uitgewerkt:

- Terugdringen van het woningtekort van 3 procent naar 1,5 procent door de bouw van circa 200 huurwoningen per jaar.
- Extra opgave om 400 woningen te bouwen tot 2015 voor de opvang van de extramuralisering. De effecten van de extramuralisering wil ProWonen graag kwantificeren.
- Accent bij nieuwbouw op 0-treden woningen; in totaal circa 1.050 woningen.
- Transformatie van diverse wijken en overig 'oud' woningbezit, in totaal 600 à 700 woningen, uit het tijdperk van de vroeg naoorlogse woningbouw. In totaal moet 35 à 40 procent van de voorraad nultreden zijn.
- Verkoop van zo een 40 woningen per jaar.
- 200 - 250 Woningen per jaar groot onderhoud, mede gericht op het beter geschikt maken van de woningen voor ouderen.
- 80 Procent van de voorraad moet tot de betaalbare sector behoren.
- Streven naar marktaandeel in kernen, waarvan de omvang afhankelijk is van het karakter van die kern.
- Energiebesparing.
- Het investeren in welzijn door bijvoorbeeld het ontwikkelen van ontmoetingsruimten.
- Diensten ontwikkelen die het ouderen mogelijk maken langer zelfstandig te blijven wonen.
- Vraaggestuurde dienstverlening voor klanten ontwikkelen.
- Keuzevrijheid van de klant vergroten door ondermeer het 'Te Woon' -concept te introduceren.
- Actiever betrekken van huurdersorganisaties bij de corporatie en een bijdrage leveren aan de kwaliteitsverbetering van de huurdersorganisaties.

- Investeren in leefbaarheid van de woonomgeving door het reserveren van 0,5 procent van de jaarhuur voor niet specifiek inplanbare activiteiten. Andere activiteiten worden in de jaarbegroting meegenomen (bijvoorbeeld creëren van ontmoetingsruimten).
- Versterken van het relatiebeheer met zorginstellingen.

Verder heeft ProWonen ontwikkelingsvisies per kern omschreven. Deze visies zijn voornamelijk gericht op de woningbouwplannen in de kernen.

Vermogen

Volgens haar eigen opgave beschikt ProWonen over een eigen vermogen van 142 miljoen euro tegen bedrijfswaarde. De solvabiliteit bedraagt 48,9 procent. Op basis van de prognoses voor de komende jaren en de voorgenomen plannen dalen het eigen vermogen en de solvabiliteit tot respectievelijk 126 miljoen euro en 34,3 procent in 2012 volgens het jaarverslag 2006.

Deze berekening is gemaakt op basis van het huidige strategisch voorraadbeleid. De nog te maken prestatieafspraken met de gemeenten zijn (uiteraard) niet verwerkt. Ook de financiële consequenties van de herstructurering van twee wijken zijn nog niet verwerkt in de meerjarenprognose. Ook na verwerking van deze ontwikkelingen blijft een zekere overmaat bestaan, ook al is de omvang op dit moment niet duidelijk. De corporatie wil de overmaat bij voorkeur inzetten in de eigen streek: de Achterhoek.

Prestaties

ProWonen heeft onderverdeeld naar de prestatievelden van het BBSH de volgende prestaties geleverd in de afgelopen jaren:

Beschikbaarheid en betaalbaarheid

- Voorraad iets gekrompen door verkoop en sloop in 2006. Naar verwachting is de omvang van de huurwoningenvoorraad in 2011 op ruim 8.000 woningen.
- Ruim 98 procent van de voorraad behoort tot betaalbare voorraad.
- De huurprijs bedraagt gemiddeld 61 procent van de maximaal redelijke huurprijs.
- In 2006 zijn 83 woningen opgeleverd, voor 2007 en 2008 zijn de opleveringen van respectievelijk 160 en 300 woningen voorzien.
- De oplevering en de planontwikkeling concentreren zich op seniorenwoningen, woonzorgeenheden en beperkt goedkope koopwoningen.

- Er is in 2006 gestart met het Te Woon project.
- In 2006 is er tevens onderzoek naar doorstroming uitgevoerd, waaruit bleek dat de beoogde doorstromingseffecten zijn behaald.
- Een nieuw woonruimteverdelingsstelsel is ingevoerd, waarmee starters grotere kans hebben op de woningmarkt.
- Er zijn 80 woningen verkocht in 2006.

Kwaliteit van de woningvoorraad

- Uit conditiemeting bleek dat er een inhaalslag nodig was voor een deel van het bezit. Daarvoor is 2 miljoen euro jaarlijks gereserveerd tot en met 2008. In 2006 zijn de projecten doorgeschoven naar volgende jaren. In 2007 doet ProWonen extra grote uitgaven (5,7 miljoen euro) in het groot onderhoud.
- Voor de wijken De Koppel (Borculo) en de Berg (Neede) zijn wijkplannen in ontwikkeling.

Wonen en Zorg

- De opgave van de extramuralisering blijkt niet te kwantificeren.
- In 2006 zijn 32 zorgeenheden gerealiseerd, 123 zorgeenheden in ontwikkeling tot 2009 en 54 voor de periode van 2010 tot 2014.
- Vier ontmoetingsruimten gerealiseerd en beleid op dat terrein geformuleerd.
- Informatiepunten en servicepunten gerealiseerd.
- Beleid over domotica geformuleerd.

Leefbaarheid

- Meer uitgegeven aan leefbaarheid dan begroot op basis van de 0,5 procentnorm per jaar.
- Kulturhus in Ruurlo gerealiseerd.
- Henneconvenant afgesloten.
- Spelregels voor sociaal plan bij herstructurering geactualiseerd.
- Beeldbepalend pand in Neede behouden.
- Aantal overlastzaken is gedaald mede dankzij de samenwerking met welzijnsinstellingen.

Betrekken huurders bij beheer en beleid

- Consumentgericht bouwen ingevoerd.
- Onderzoek naar huurdersparticipatie uitgevoerd en een vervolgtraject ingezet.
- Eerste klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd, bewoners blijken tevreden tot zeer tevreden over de dienstverlening (7,5 tot 8).
- Klankbordgroepen van huurders opgericht in de herstructureringswijken de Koppel en Berg.

Financiële continuïteit waarborgen

- Het weerstandsvermogen ontwikkelt zich de komende jaren weliswaar neerwaarts van 46,1 procent in 2005 naar 26,7 procent in 2010, maar blijft nog ruim boven het door het Centraal Fonds Volkshuisvesting genoemde weerstandsvermogen van 13,8 procent.
- De corporatie behaalt positieve jaarresultaten uit de exploitatie (2006).
- ProWonen heeft twee stortingen gedaan in het Wooninvesteringsfonds van ieder 2,5 miljoen euro.
- Op aanwijzingen van de accountant heeft ProWonen inmiddels de planning en controlcyclus verbeterd en verbeteringen in het risicomangement ingevoerd.

Mening Stakeholders

De stakeholders zijn over het algemeen tevreden tot zeer tevreden over de prestaties die ProWonen levert.

Volgens de gemeenten ontwikkelt ProWonen een bredere kijk op wonen dan voorheen. De corporatie betreft zorg en leefbaarheid bij haar activiteiten. Verder zien de gemeenten dat ProWonen goed in de voorraad investeert. De gemeenten vinden dat ProWonen zich goed houdt aan de afspraken.

Ook de huurdersvertegenwoordigers zijn tevreden over de dienstverlening vanuit de woonwinkels en de vestigingen. De begeleiding bij groot onderhoudsprojecten loopt goed. Bewoners krijgen ruim de mogelijkheid om de inrichting en de uitrusting van de woning te bepalen.

Stakeholders uit de zorg zijn eveneens positief: ProWonen is snel bereid om tot ontwikkeling te komen. Ook welzijnsinstellingen zien dat ProWonen zich inspant in activiteiten om de leefbaarheid te vergroten.

Ondanks hun positieve waardering zien verschillende stakeholders een aantal verbeterpunten dat de prestaties ten goede zouden komen.

Stakeholders vinden dat ProWonen te weinig duidelijk maakt waar ze voor staat voor wat betreft leefbaarheid, ontwikkeling van kleine kernen, wonen en zorg en investeringen in maatschappelijk vastgoed.

Dat geldt zowel extern als intern.

Intern geven Management Team, teamleiders en ondernemingsraad aan graag meer helderheid, meer verbinding, te willen hebben in missie, visie en strategie. De directeur-bestuurder erkent dat de visie en missie te weinig scherp geformuleerd zijn en te weinig sturing geven aan beleid en uitvoering. Nu pakt ProWonen soms op ad hoc basis zaken op.

Dat blijkt ook uit de vergelijking tussen de prestaties en de ambities.

Sommige resultaten (bijvoorbeeld ontwikkeling Kulturhus) zijn niet aan van

te voren omschreven ambities te relateren. Nu de fusie is verwerkt, vinden directeur-bestuurder, MT, teamleiders en ondernemingsraad dat het tijd is om duidelijker te omschreven wat de visie van ProWonen is op de ontwikkelingen in de regio en tot welke doelen dat leidt.

Extern delen de stakeholders deze mening. Hoewel allen tevreden zijn over de prestaties van ProWonen, vinden zij dat ProWonen haar ambities wel wat duidelijker voor het voetlicht mag brengen.

Gemeenten willen graag duidelijke afspraken. Dat die er niet zijn, is niet aan ProWonen te wijten. De gemeentelijke herindelingen hebben het opstellen van woonvisies en prestatieafspraken vertraagd. Gemeenten steken daarvoor ook ruimhartig een hand in eigen boezem.

De visie op leefbaarheid in de kernen moet volgens de gemeenten vanuit de kernen zelf ontwikkeld worden. Ook deze ontwikkeling staat nog in de kinderschoenen. Wel zien de gemeenten een rol voor corporaties weggelegd om de voorzieningen in de kernen te faciliteren.

Zorginstellingen willen graag een visie van ProWonen op het wonen in kernen zien, waarop zij met de zorgvraag kunnen aansluiten. Nu lijkt ProWonen te wachten tot de zorginstellingen een visie op zorg formuleren, waarmee ze met hun woonvisie kunnen aansluiten. Omdat de visies en de posities van zorgorganisatie door de ontwikkelingen in de WMO en de AWBZ veranderen, dreigt er een situatie te ontstaan, waarbij partijen voor wat betreft het lange termijn kader op elkaar wachten. Geen van de partijen heeft deze situatie tot op heden weten te doorbreken.

Verder zien de zorginstellingen een discrepantie tussen de bestuurlijke visie en de uitvoering bij ProWonen. Als op bestuurlijk niveau overeenstemming is bereikt over een specifiek project, dan neigt dat in de uitvoerende fase alsnog te sneuvelen op voorwaarden en regels. Daar overheerst het denken in exploitatietermijnen van vijftig jaar volgens het traditionele vastgoedbeheer, vinden vooral de zorginstellingen. De betrokkenheid en goede intenties van ProWonen om tot resultaten te komen zijn op alle niveaus wel zichtbaar, maar worden soms gesmoord in de behoefte aan zekerheid en het vasthouden aan voorschriften, aldus de stakeholders.

Welzijnsinstellingen missen een visie van ProWonen op leefbaarheid in de wat bredere zin. ProWonen mag wel meer een voortrekkersrol vervullen om leefbaarheidsproblemen vóór te zijn, aldus deze stakeholders. De leefbaarheid en de eisen die de bevolking daaraan stelt verschilt per kern.

Het zou volgens de welzijnsinstellingen dan ook goed zijn als de vestigingen van ProWonen een grotere inbreng zouden krijgen in het leefbaarheidsbeleid. De vestigingen hebben immers vanuit hun dagelijks werk meer contact met de kernen en hun bewoners.

Huurdersvertegenwoordigers ten slotte zijn tevreden over de kwaliteit van de dienstverlening, maar vinden dat de corporatie minder goed scoort als het gaat om het tijdig betrekken van huurders bij het beleid. Nu worden huurdersvertegenwoordigers gevraagd om een oordeel te geven als het beleid al is vastgesteld. Ze willen liever betrokken worden in het stadium dat het beleid nog vorm moet krijgen. In hoofdstuk 4 komen we daar nog op terug.

2.2 Conclusies

De visitatiecommissie ziet ProWonen als een actieve, enthousiaste en goedwillende organisatie, die een aantal goede prestaties in de regio heeft weten neer te zetten. Haar slagvaardigheid (gewoon doén) en haar toegankelijkheid voor stakeholders (gewóón doen) werken positief op het behalen van resultaten.

Tegelijkertijd ziet de commissie een aantal belemmeringen, die er toe leiden dat ProWonen niet de resultaten haalt, die ze zou kunnen behalen. Deze belemmeringen hangen samen met het onvoldoende zicht op de opgave in de toekomst, het ontbreken van een scherpe missie en visie vertaald in doelstellingen. Daarmee is ook het zicht op het noodzakelijke vermogen en de omvang van de overmaat onduidelijk.

Gekeken naar de beoordelingsvelden presteren naar opgave, ambities, vermogen en stakeholders komt de commissie dan ook tot de volgende oordelen.

Presteren naar opgave

De opgave in de regio is (nog) niet goed in beeld. Dat geldt voor de woonvisies en voor de effecten van de vergrijzing op het wonen in de regio. Ook een helder beeld van de ontwikkeling van de verschillende kernen in het werkgebied van ProWonen ontbreekt. De visies en de daarop te formuleren prestatieafspraken zijn in ontwikkeling. Volgens de betrokken partijen verloopt het proces dat tot prestatieafspraken moet leiden in goede samenwerking en op een prettige manier. Naar verwachting zal ProWonen in 2008 de prestatieafspraken tekenen.

ProWonen borduurt nu nog voort op oude visies en oude plannen. De woningmarktgegevens van de gehele provincie Gelderland zijn doorvertaald naar het eigen strategisch voorraadbeleid.

De activiteiten die ProWonen uitvoert zijn daarop gebaseerd.

Op basis hiervan concludeert de commissie dat ProWonen voldoet aan de behoefte van voldoende beschikbare en betaalbare woningen in de regio.

Ook op het gebied van wonen en zorg, kwaliteit van de voorraad en kwaliteit van dienstverlening presteert de corporatie op een behoorlijk niveau.

Stakeholders bevestigen dat ProWonen een bijdrage levert aan de opgave in de regio, maar daarbij gehinderd wordt door onvoldoende kennis van de woonopgave in de toekomst.

De commissie waardeert het presteren naar opgave op een 7.

Presteren naar ambities

ProWonen zelf is niet helder in haar beleid en visie. Dat geldt met name voor de werkerreinen wonen en zorg en leefbaarheid, inclusief de bereidheid tot investeren in maatschappelijk vastgoed. Intern en extern bestaat er grote behoefte aan een heldere visie, missie en meetbaar geformuleerde doelstellingen.

Een heldere missie, visie en beleid maakt het voor stakeholders duidelijk wanneer en op welk terrein zij op ProWonen als bondgenoot kunnen rekenen. Intern vergroot een heldere strategie de aansturing en de slagvaardigheid van de organisatie.

Daarnaast geven verschillende stakeholders aan meer te verwachten van ProWonen. De ambities met name op het gebied van wonen, zorg en leefbaarheid mogen omhoog. Omdat er geen heldere omschrijving is van doelen en te behalen resultaten, vindt er onvoldoende sturing op het behalen van die resultaten plaats. Zo kan het gebeuren dat doelstellingen niet of later worden gehaald. Andere prestaties worden wel behaald, maar hebben een sterk ad hoc karakter.

De visitatiecommissie waardeert het presteren naar ambities en eigen doelen op een 6.

Presteren naar vermogen

De commissie concludeert dat er feitelijk nog geen helder zicht is op de omvang van de overmaat. Pas als de opgave helder in beeld is en de eigen ambities zijn vertaald in doelstellingen is het mogelijk om de financiële prognose te actualiseren en de omvang van de overmaat vast te stellen.

Op basis van de huidige aannames heeft ProWonen een behoorlijke overmaat. Dat blijkt ook uit de cijfers van het Centraal Fonds Volkshuisvesting. Een beleid of een visie op hoe ProWonen de overmaat inzet voor volkshuisvestelijke of maatschappelijke opgaven in de regio of daarbuiten is er nog niet. ProWonen heeft zich in het jaarplan 2007 voorgenomen om hierop een visie te ontwikkelen. De commissie heeft echter nog geen contouren van deze visie gezien. Wel heeft ProWonen in 2006 en 2007, jaarlijks 2,5 miljoen euro geïnvesteerd in het Wooninvesteringsfonds.

Op grond van het bovenstaande waardeert de commissie het presteren naar vermogen op een 6.

Presteren naar stakeholders

Alle stakeholders zijn tevreden over ProWonen over de huidige inzet en prestaties van ProWonen. Gevraagd naar de waardering van de stakeholders voor ProWonen, geven de meeste stakeholders een dikke voldoende tot een goede waardering.

De visitatiecommissie vindt dat ProWonen hierin goed presteert en waardeert deze prestatie met een 8.

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 bestaat uit vijf leden. De raad onderschrijft de governancecode van Aedes en is bezig deze te implementeren. Op een beperkt aantal voorschriften na (klokkeluidersregeling, transparantie internet) voldoet de raad aan de code. In 2007 wil ProWonen volledig aan de governancecode voldoen.

De commissarissen zijn allen afkomstig uit het werkgebied en hebben netwerkrelaties met onder meer de provinciale politiek, de kerken, de regiopolitie en diverse commerciële ondernemingen.

Nieuwe leden worden geworven op basis van een profielschets. In 2007 treden twee leden af; in 2008 neemt de voorzitter afscheid. Deze leden zijn niet herbenoembaar.

De raad vergadert circa vijf keer per jaar. Buiten de reguliere vergaderingen om, organiseert ProWonen één keer per jaar een beleidsdag met raad van commissarissen, de directeur-bestuurder en MT-leden.

De relatie tussen de directeur-bestuurder en de raad van commissarissen is in de Zelfevaluatie als positief kritisch omschreven. Gevraagd om een toelichting geeft de raad aan veel vertrouwen te hebben in de directeur-bestuurder. De raad wordt op de hoogte gehouden van de voortgang van de organisatie en de (financiële) effecten daarvan.

Wel vindt de raad de informatievoorziening van de werkorganisatie nog niet optimaal. De informatie is overigens de laatste jaren naar zeggen van de raad sterk verbeterd. De raad noemt daarbij als voorbeeld het vertalen van het ondernemingsplan in jaarplannen.

Toch ontbreekt het de raad nog aan een expliciet kader gebaseerd op ambities en inzicht van de woonopgave, waarbinnen hij zijn toezichthoudende functie kan uitoefenen.

De raad vindt het zelf lastig om te bepalen welke informatie hij nu zou willen ontvangen van de organisatie om beter toezicht te kunnen uitoefenen. Momenteel is een medewerker van ProWonen in het kader van een afstudeeropdracht van de universiteit Nijenrode bezig met dit onderwerp.

Desgevraagd geeft de raad aan niet over een helder beoordelingskader te beschikken, waaraan de prestaties van de directeur-bestuurder en de organisatie in haar geheel getoetst kunnen worden.

Gevraagd naar een visie op de overmaat, geeft de raad aan deze nog niet ontwikkeld te hebben, omdat het zicht op de opgave nog niet helder is. Wel heeft de raad ingestemd met de stortingen in het WoonInvesteringsfonds. In geval van nood kunnen deze stortingen weer worden terug ontvangen. Tot slot geeft de raad aan dat zijn eigen zelfevaluatie nog niet op het gewenste niveau is. Uit deze zelfevaluatie zou een beeld van de professionaliteit van de raad en eventuele verbeterpunten moeten voortvloeien. De raad wil daar graag een extern adviseur bij betrekken.

3.2 Conclusies

De commissie constateert dat de raad nog zoekt naar zijn functie en de wijze waarop hij toezicht kan uitvoeren. Het ontbreekt de raad aan formele toezichtskaders en duidelijke beoordelingscriteria. Ook hierin wreekt zich het ontbreken van een heldere missie, visie en concreet omschreven doelstellingen.

De raad onderkent zijn eigen worsteling met de toezichtsfunctie en zet daar stappen in. De commissie heeft daar waardering voor.

Op 1 januari 2008 voldoet de raad aan de governancecode. Dan is ook de samenstelling van de raad gewijzigd en in lijn gebracht met de inmiddels op gestelde profilering.

Ook heeft de raad dan een duidelijker beeld van zijn informatiebehoefte en heeft er naar verwachting een zelfevaluatie op professionele basis plaatsgevonden.

Omdat de raad onderkent waar zijn verbeterpunten zijn te vinden en daar reeds stappen in ondernomen heeft, waardeert de commissie de kwaliteit van het intern toezicht op een 6.

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 ProWonen) 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 ProWonen uitdraagt gelegitimeerd wordt door de externe stakeholders.

4.1 Bevindingen commissie

Cultuur en imago ProWonen

“Een actieve eigenwijze club die voor veel ‘in’ is. Een club die in ontwikkeling is en die soms moeite heeft met de hoeveelheid werk die op haar afkomt.” Zo schat ProWonen haar imago in bij de verschillende stakeholders die zij onderscheidt.

Dat is volgens ProWonen in lijn met de prestaties die zij levert en de kwaliteitseisen die zij stelt aan haar prestaties. Daarin kan de corporatie behoorlijk volhardend zijn naar eigen zeggen. “We zijn altijd bereid tot inschikken, maar dan moet je ons eerst overtuigen.”

De cultuur is enthousiast, informeel, open, collegiaal en klantgericht. ProWonen ziet problemen als een kans om iets op te lossen en dat doen ze vaak ad hoc.

Tot slot geeft de organisatie aan, conform de Achterhoekse traditie, wat terughoudend te zijn in het benoemen van haar successen.

Stakeholders

De volgende partijen rekent ProWonen tot haar stakeholders:

- Klanten
- Huurderskoepel, huurdersverenigingen
- De drie gemeenten Berkelland, Bronckhorst en Oost-Gelre
- Zorginstellingen
- Welzijnsinstellingen
- Vereniging van kleine kernen
- Provincie

- VROM
- Makelaars
- Banken
- Politie
- Collega-corporaties.

Met een aantal stakeholders bestaan er formele afspraken. De participatieovereenkomst met de huurdersvereniging wordt herzien. Zoals al eerder omschreven zijn prestatieafspraken met de gemeenten in de maak. Er zijn diverse bouwafspraken en intentieovereenkomsten met zorginstellingen. ProWonen heeft een hennepconvenant afgesproken met Politie, gemeenten en de elektriciteitsmaatschappij. Tot slot heeft ProWonen met een aantal Achterhoekse corporaties een convenant afgesloten over woonruimteverdeling.

Meningen stakeholders

De stakeholders zijn tevreden over de contacten die zij met ProWonen onderhouden.

Gemeenten, zorginstellingen en welzijnsinstellingen vinden ProWonen over het algemeen een open organisatie, erg toegankelijk, constructief kortom "een prettige corporatie om mee samen te werken".

Naast deze waardering maken stakeholders ook een aantal kritische kanttekeningen.

Zorginstellingen zien verschillen in benadering tussen de directeur-bestuurder en de andere medewerkers van de organisatie. Een zegsman omschreef het verschil als volgt: "Het ene moment zit je als partner aan tafel, gericht op het zoeken naar oplossingen; het andere moment ben je partij en dan gaat het gesprek over problemen." Dan kan het gebeuren dat een project dat op bestuurlijk niveau was 'afgekaart' alsnog in de uitvoering sneuvelt. Als het ingewikkeld wordt, dan trekt ProWonen zich terug in de rol van traditionele volkshuisvester, zo geven zorginstellingen aan.

Ook constateren zorginstellingen een 'taalprobleem' tussen medewerkers van de woningcorporatie en medewerkers van zorgorganisaties. De denkkaders zijn verschillend. Om dat probleem op te lossen, gaan medewerkers van ProWonen en zorgorganisatie stage bij elkaar lopen. Zorginstellingen waarderen de open houding van ProWonen daarin zeer.

Welzijnsinstellingen zouden graag eerder betrokken willen worden bij plannen zoals de herstructurering van de twee wijken. Welzijnsinstellingen zoeken daarom een vorm van ketensamenwerking met ProWonen, ook in de ontwikkeling en exploitatie van bijvoorbeeld 'Kulturhusen'.

Huurdersverenigingen zijn kritisch wat betreft de samenwerking met ProWonen. Huurdersverenigingen worden pas laat in het besluitvormingsproces betrokken; als er inmiddels al een MT-besluit ligt. Daarmee is de invloed van huurdersverenigingen op het beleid van ProWonen beperkt.

Ook de ondernemingsraad zou graag voorafgaand aan een MT-besluit zijn visie willen geven op een aantal onderwerpen, in plaats van te adviseren over een al genomen besluit.

4.2 Conclusies

De commissie constateert dat ProWonen met alle stakeholders een goede relatie onderhoudt. Stakeholders waarderen ProWonen als een actieve, ontwikkelende organisatie. De commissie vindt dat een kwaliteit van ProWonen.

Tegelijkertijd ziet de commissie dat stakeholders helderheid zoeken over de samenwerkingsrelatie en liever als partner benaderd willen worden op basis van samenwerking, dan als partij waarmee onderhandeld moet worden. ProWonen kan zich met name in de concretisering van projecten wat strak opstellen en lijkt dan weinig bereid tot meedenken en meebewegen.

Een aantal stakeholders (huurdersverenigingen, welzijnsinstellingen maar ook de ondernemingsraad) willen graag wat eerder in het besluitvormingsproces betrokken worden. Naar hun gevoel worden ze nu vaak in een te laat stadium met een kant-en-klaar besluit geconfronteerd. Daarin ligt een belangrijk verbeterpunt voor ProWonen.

De commissie waardeert de kwaliteit van het participatieproces net op een 7.

5 **Beleid**

In dit hoofdstuk beoordeelt de commissie hoe ProWonen 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 ProWonen 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**

Beleidscyclus

ProWonen heeft in 2005 een ondernemingsplan opgesteld waarin de missie, visie en de strategie op hoofdlijnen zijn beschreven. Stakeholders zijn voorafgaand gevraagd naar hun visie op de opgave en de verwachtingen die zij hebben van ProWonen. Ook medewerkers zijn hierbij betrokken.

Ieder jaar stelt ProWonen een jaarplan op, waarbij medewerkers om input wordt gevraagd.

ProWonen legt verantwoording af over haar gevoerde beleid aan interne en externe stakeholders via het jaarverslag. De corporatie organiseert geen aparte externe stakeholderbijeenkomsten. Wel vinden er bestuurlijke overleggen plaats met de gemeenten. Ook legt de corporatie verantwoording af over projecten via de media, op basis van een jaarplanning. Daarnaast organiseert ProWonen bewonersavonden over beleidsmatige thema's, geeft de corporatie een magazine uit en gebruikt ProWonen internet als verantwoordingsinstrument.

Mening stakeholders

In de voorgaande hoofdstukken is al uitgebreid ingegaan op de mening van stakeholders over het beleidsproces.

Kort samengevat hebben stakeholders kanttekeningen bij de wijze waarop zij bij de besluitvorming betrokken worden en op de nog veelal reactieve houding van ProWonen.

Stakeholders (huurdersverenigingen, welzijnsinstellingen en ondernemingsraad) willen graag in een vroeg stadium betrokken worden bij de beleidsvorming. Nu worden ze vaak geconfronteerd met MT-besluiten, waardoor ze minder ruimte hebben om invloed uit te oefenen op de wijze waarop de besluiten tot stand komen.

Daarnaast geven diverse stakeholders aan te weinig zicht te hebben op wat ProWonen nu eigenlijk wil en wat zij de stakeholders en de samenleving in het werkgebied kan bieden. Dat geldt met name voor wonen en zorg, leefbaarheid en het al dan niet investeren in maatschappelijk vastgoed.

5.2 Conclusies

Uit de gesprekken met stakeholders en de bestudering van de documentatie concludeert de commissie dat het beleidsproces (nog) niet optimaal verloopt.

Dat is niet alleen te wijten aan het te weinig SMART formuleren van doelstellingen, maar heeft ook te maken met de heersende cultuur in de organisatie. Niet voor niets leidt het motto van de organisatie 'Gewóón doen, gewoon doén'. ProWonen is van huis uit meer een doe- dan een denkorganisatie.

Daardoor ontstaat bij de commissie de opvatting dat ProWonen méér kan bereiken dan ze nu doet.

Stakeholders verwachten van ProWonen een proactievare houding dan zij nu ten toon spreidt. Het ontwikkelen van een zorgvuldig, in contact met stakeholders, ontwikkelde visie en een consequent gevoerd beleidskader kunnen daar een belangrijke rol in vervullen.

In het hoofdstuk gewijd aan prestaties heeft de commissie haar oordeel over het beleidsproces verwerkt in de waardering van de prestaties naar eigen ambities en doelen.

6 Werkorganisatie

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

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

6.1 Bevindingen commissie

Organisatie

Bij ProWonen werken circa 100 medewerkers (88,7 fte). De organisatie is onderverdeeld in vier afdelingen: de afdelingen Wonen, Strategie, Middelen en Vastgoed. Iedere afdeling is opgebouwd uit verschillende teams. De afdeling Wonen kent drie vestigingen, met in totaal acht woonwinkels. De organisatie wordt aangestuurd door de directeur-bestuurder en het Management Team (MT), bestaande uit de afdelingsmanagers. Daarnaast kent ieder team een teamleider. De vestigingen hebben een vestigingsleider.

Ieder kwartaal maakt ProWonen een voortgangsrapportage. Daarin staan met name de voortgang van de primaire processen vermeld. Een rechtstreekse verbinding met de doelstellingen genoemd in het jaarplan is er niet.

De laatste jaren is hard gewerkt aan de eenwording van de organisatie, na de fusie van 2005. Op aanwijzingen van de accountant is het risicomangement verbeterd en zijn de administratieve processen aangescherpt.

Als verbeterpunten noemt ProWonen in de Zelfevaluatie het verbeteren van de aansturing van de organisatie door consequenter en gedisciplineerder te werken. Als maatregel daarbij wordt genoemd het SMART stellen van doelen en elkaar aanspreken op de realisatie ervan. Evalueren zit ProWonen niet echt in het bloed, zegt de organisatie in de Zelfevaluatie. Ook wil de organisatie de klantgerichtheid van de werkprocessen op een hoger niveau brengen. De organisatie is zich nog aan het beraden over een kwaliteitsborgingssysteem.

Mening stakeholders

De visitatiecommissie heeft de interne stakeholders en externe stakeholders gevraagd naar de ontwikkeling van de organisatie na de fusie. Alle stakeholders geven aan dat de fusie goed verwerkt is. Zowel binnen als buiten de organisatie bestaat het beeld dat er één ProWonen organisatie bestaat. Over het algemeen zijn de stakeholders zeer te spreken over de kwaliteit van werken van ProWonen.

Huurdersverenigingen zijn bijvoorbeeld heel positief over de dienstverlening vanuit de vestigingen en de woonwinkels. Deze positieve waardering wordt bevestigd door de goede resultaten van een onlangs gehouden klanttevredenheidsonderzoek.

Wel zien de verschillende externe stakeholders dat de lijnen binnen de organisatie langer zijn geworden dan voor de fusie. Huurdersverenigingen en zorginstellingen delen die mening.

Andere stakeholders zien verschillen in de benaderingswijze tussen de directeur-bestuurder, het MT en de overige werkorganisatie. Op het bestuurlijk niveau is het ondernemerschap meer zichtbaar dan op het kader- en operationeel niveau, vinden diverse stakeholders.

Meer in het algemeen zouden de stakeholders graag meer ondernemerschap willen zien bij ProWonen. Nu gedraagt ProWonen zich nog teveel, naar de zin van stakeholders, als traditioneel vastgoedbeheerder. Als voorbeelden noemen de stakeholders daarbij discussies over onrendabele toppen en huurcontracten met een lange looptijd.

Intern geven directeur-bestuurder, MT, teamleiders en ondernemingsraad aan dat het nu na de afronding van de fusie tijd wordt om te gaan werken aan de eigen ProWonen identiteit. De communicatie tussen 'top en bottom' van de organisatie is niet optimaal: er is behoefte aan een duidelijke ProWonen kapstok, met ruimte voor eigen afdelings- en vestigingsbeleid. De vestigingsleiders zijn bezig om een notitie over de ontwikkeling van de vestigingen voor te bereiden. Zij zien dat vestigingen de potentie hebben om als kennisbank over de dagelijkse praktijk van het wonen in de kernen te fungeren.

6.2 Conclusies

De visitatiecommissie ziet ProWonen als een actieve enthousiaste organisatie, die de fusie goed heeft doorlopen. Medewerkers hebben vertrouwen in ProWonen; de onderlinge sfeer is goed. Het werken met vestigingen en woonwinkels pakt gunstig uit voor de dienstverlening aan klanten. Als het gaat om het oplossen van problemen scoort ProWonen hoog.

Ook blijkt uit de gesprekken met interne stakeholders dat er veel kwaliteit binnen de organisatie aanwezig is. Medewerkers zijn van hoog tot laag betrokken en enthousiast over hun werk en de organisatie. De visitatiecommissie heeft daar waardering voor.

Wanneer de commissie kijkt naar de organisatorische duurzaamheid van ProWonen, komt zij tot een aantal kritische kanttekeningen.

De kwaliteit van de organisatorische duurzaamheid hangt af van de waarborgen in de organisatie die er toe moeten leiden dat de organisatie de gewenste prestaties behaalt. Daarvoor is een heldere aansluiting tussen missie, strategische doelen, jaarplannen en voortgangsrapportages noodzakelijk. Deze planning en control cyclus is op strategisch niveau niet sterk ontwikkeld. De kwartaalrapportages zijn niet gekoppeld aan de doelstellingen uit het jaarplan en ondernemingsplan.

De formele administratieve functies van ProWonen zijn daarentegen wel goed ingevuld, zo blijkt uit diezelfde kwartaalrapportages.

Daarnaast constateert de commissie dat de verhoudingen tussen de verschillende geledingen van de organisatie nog niet zijn uitgekristalliseerd. De functie van de vestigingen is nog in ontwikkeling. Omdat er geen helder beleidskader is die als basis voor de aansturing van de organisatie kan dienen, bestaat het risico dat onderdelen in de organisatie daar een eigen invulling aan geven. Een eenduidig ProWonen beleid en beleidsuitvoering is onvoldoende zichtbaar. Dat werkt inefficiëntie in de hand en leidt tot onduidelijkheid bij stakeholders. Die onduidelijkheid bij stakeholders over wat zij nu wel en wat zij niet van ProWonen kunnen verwachten is nu al zichtbaar. Stakeholders constateren dat de werkwijze en het ondernemerschap verschilt tussen de verschillende geledingen van het bedrijf. Dat geldt vooral voor projecten die niet tot de traditionele taken van de volkshuisvesting behoren, zoals de ontwikkeling van huisvesting voor bijzondere doelgroepen. Het aloude volkshuisvestingsdenken in vijftigjarige exploitatietermijnen en het afboeken van onrendabele toppen staat daarbij de door een aantal stakeholders gevraagde flexibiliteit in denken en ondernemen in de weg. Verwacht mag worden dat in de toekomst de vraag naar de ontwikkeling van bijzondere projecten met een grote aanspraak op flexibiliteit en maatschappelijk ondernemen zal toenemen. ProWonen zal zich daarin moeten ontwikkelen.

Ondanks de positieve waardering van de commissie voor de huidige kwaliteit van de medewerkers en de organisatie, waardeert zij de organisatorische duurzaamheid van de organisatie op een 6. Het ontbreken van een geborgde Plan-Do-Check-Act cyclus en de groeiende noodzaak om een meer ondernemende attitude te kiezen in de toekomst hebben de waardering negatief beïnvloed.

7 Aanbevelingen

ProWonen scoort een ruime voldoende wanneer de commissie kijkt naar de prestaties die de corporatie zo kort na de fusie heeft kunnen behalen. Nu bevindt de corporatie zich op een scharnierpunt. De belangrijkste gevolgen van de fusie zijn verwerkt, nu kan de corporatie verder vooruit. De commissie ziet dat er in de toekomst méér te behalen is dan de prestaties die ProWonen nu realiseert. Externe stakeholders verwachten een hoger ambitieniveau, ondanks de huidige waardering die zij allen voor ProWonen hebben. Intern bestaat eveneens de behoefte om de ambities op een hoger niveau te brengen.

Op basis van de gesprekken en voortvloeiend uit de conclusies van de voorgaande hoofdstukken heeft de commissie een aantal aanbevelingen. Met die aanbevelingen kan ProWonen de ruime voldoende van nu naar een goede waardering in de toekomst brengen.

- Scherp de eigen missie en visie aan en communiceer die intern en extern. Kies op basis van de nieuw ontwikkelde identiteit, de missie en de visie voor een proactief optreden.
- Treed naar buiten en betrek stakeholders in een vroegtijdig stadium bij de beleidsvorming, door signalen van hen op te vangen en mee te nemen in de ontwikkeling van het eigen beleid.
- Herijk het oude ondernemingsplan of ontwikkel een nieuw ondernemingsplan en maak daarin ruimte vrij voor:
 - o een eigen visie op de vergrijzing en de extramuralisering en de rol die ProWonen daarin wil vervullen. Maak de eigen woonvisie voor ouderen en andere doelgroepen met een potentiële zorgvraag en verzoek de zorginstellingen daarop aan te sluiten. Doorbreek de huidige patstelling.
 - o een visie op de leefbaarheid in de kernen en de bijdrage die ProWonen daar aan wil leveren, bijvoorbeeld in het realiseren van maatschappelijk vastgoed, in samenspraak of na consultatie van de dorpsraden of andere betrokken stakeholders.
 - o een nieuwe visie op dynamisch vastgoedportefeuille op basis van waardecreatie, los van het aloude exploitatiedenken. Daarmee ontstaat meer flexibiliteit in handelen, conform de wensen van stakeholders.

- Reken de plannen door en ontwikkel een visie op de besteding van de overmaat.
- Investeer in de kwaliteit van het ondernemingsplan en de daarvan afgeleide jaarplannen door de doelen in SMART-termen te beschrijven.
- Borg de toekomstige prestaties door het afstemmen van de huidige planning en control cyclus op de voorgenomen resultaten van de jaarplannen.
- Kies voor een verhouding met stakeholders als ketenpartners en trek samen vanuit de eigen verantwoordelijkheid op bij de ontwikkeling van (nieuwe) projecten of plannen.
- Ga door met het actualiseren van de gemeentelijke woonvisies en betrek daar bij de vraagstukken van vergrijzing en leefbaarheid in de kernen.
- Zorg dat de raad van commissarissen een expliciet toetsingskader ontwikkelt op basis van het herijkte ondernemingsplan en sluit de voortgangsrapportage daarop aan.
- Zorg voor voldoende checks and balances in de raad van commissarissen door een zorgvuldige omschrijving van de profielen en een zorgvuldige selectie van de commissarissen.
- Ontwikkel de zelfevaluatie voor de raad van commissarissen.
- Sluit de stijl van werken op bestuurlijk en op uitvoerend niveau op elkaar aan.

¹ Raeflex kiest voor het BBSH, de AedesCode en de Governancecode 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

Bijlage 1 Wat is visitatie?

1.1 Visitatie: de inhoud

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

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

De focus ligt bij visitatie op:

Prestaties en evaluatie van prestaties

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

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

Intern toezicht

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

Stakeholders ¹

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?

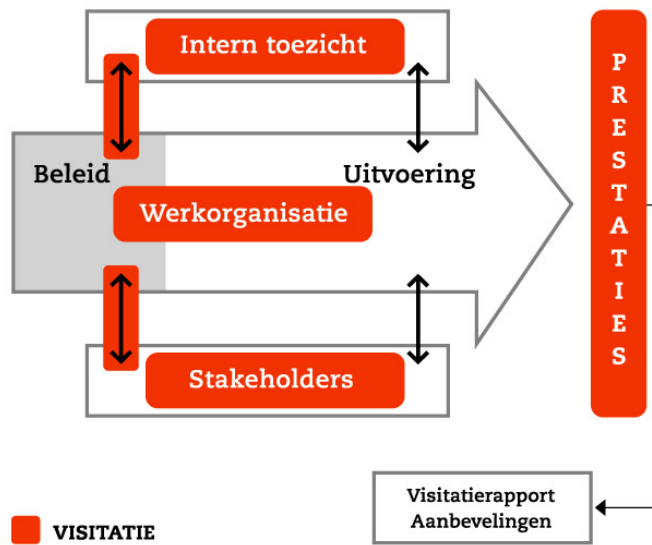
¹ Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn, zodanig dat deze partijen er aanspraak op kunnen maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld worden gebracht. Er zijn interne stakeholders (werknemers van de corporatie) en externe stakeholders (bijvoorbeeld huurders, gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen).

Beleid en opgaven

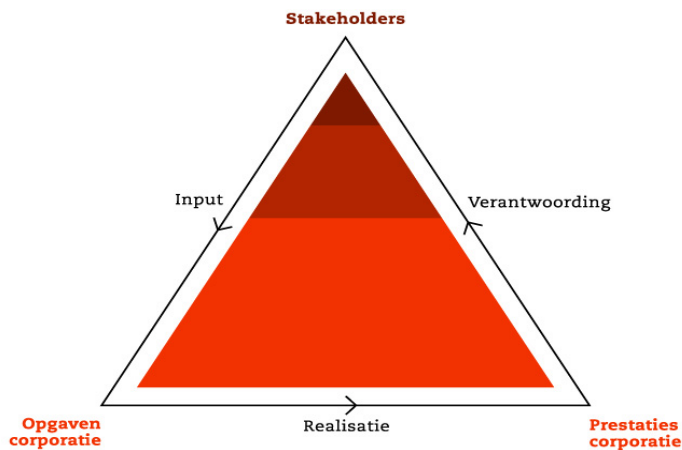
In hoeverre heeft de corporatie zicht op welke prestaties gewenst zijn en wat de opgaven zijn?

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



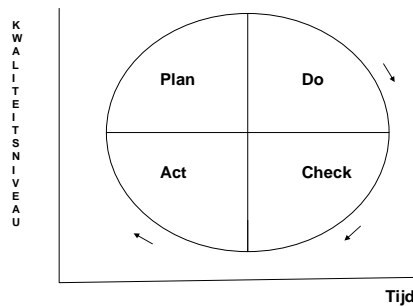
Figuur 2. Relatie Stakeholders en prestaties corporaties

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
Februari 2007	Opdrachtverstrekking aan Raeflex
April 2007	Stap 1: opstellen van de Zelfevaluatie
Juli 2007	oplevering Zelfevaluatie
September 2007	Stap 2: visitatiegesprekken met stakeholders (bijlage)
November 2007	Stap 3: oplevering visitatierapport

Bijlage 2 Organigram en Quickscan

Quickscan

Afspraken huurdersvereniging	Ja
ARBO-risicoinventarisatie	Ja
Automatiseringsaudit	Nee
Balanced score card	Nee
Communicatieplan	In ontwikkeling, geen corporate communicatieplan, maar wel op onderdelen
Corporatie Vastgoed index	Nee
Financiële meerjarenraming	Ja
Financierings- en beleggingsstatuut	Ja
Huurbeleidsplan	Ja
ISO-primaatcertificaat	Nee
INK audit	Nee, wel in 2006 INK-posatiebepaling
Interne prestatieafspraken met managers	Nee
KWH huurlabel	Nee (had PW wel, bewust mee gestopt)
Klantwaardering systematische registratie	Nee, wel klantwaardering maar niet systematisch
Ondernemingsplan	Ja
Opleidingsplan	Nee, concept voor POP in ontwikkeling
Organisatie- en functieomschrijvingen	Ja
Procesbeschrijvingen	Ja
Privacyprotocol	In ontwikkeling
Prestatieafspraken met gemeenten	In ontwikkeling Berkelland en Oost-Gelre 2007 Bronckhorst 2008
Strategisch voorraadbeheerplan	Ja
SWOT-analyse	Ja
Verkoopbeleidsplan	Ja
Woningmarktonderzoek	Ja

Kengetallen woningbezit

Aantal huurwoningen totaal	7.800	
Aantal huurwoningen per gemeente in werkgebied	Berkelland	4.275
	Oost-Gelre	1.268
	Bronckhorst	2.257
Procentueel verdeling woningbezit naar huurklasse	< € 343,49	2.145
	<€ 526,89	5.557
	> € 526,89	98
Overige verhuureenheden	837	
Aantal woningen in aanbouw	Circa 780 (t/m 2009)	

Kengetallen financiële positie

Eigen vermogen per woning	€ 18.264
Huur per woning	€ 370
Boekwaarde per woning	€ 28.227 (historische kostprijs)
Jaarresultaat per woning	€ 1.175 uit verhuuractiviteit Rekening houdend met onrend. top, verkoop, actuele waarde kom je op € 655
Onderhoudsuitgave per woning	€ 1.277
Solvabiliteit	48,9%

Kengetallen omzetspotentie

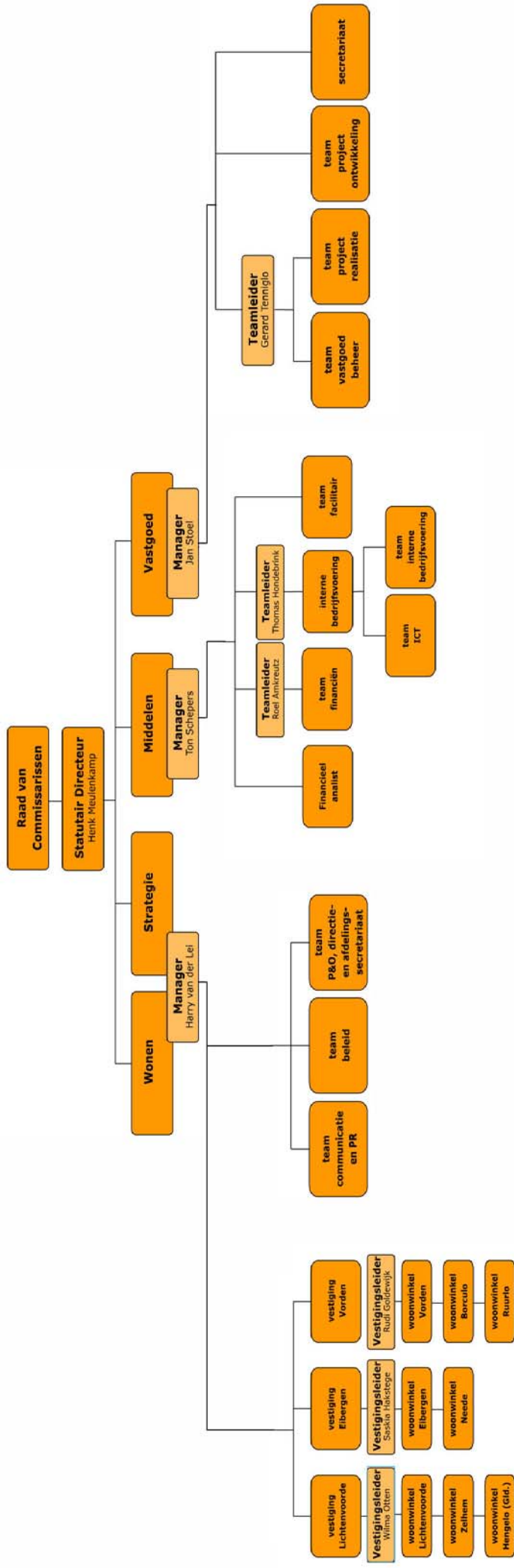
Huur als % maximaal redelijk	61%
Bedrijfswaarde als % van de boekwaarde	116%
Aantal te verkopen woningen komende 5 jaar	185 (bestaande bouw)
Aantal te herstructureren woningen komende 5 jaar	Circa 700 (waarvan 500 in 2 wijken)
Gemiddelde onrendabele top bij nieuwbouw	€ 75.000

Kengetallen organisatie

Aantal voltijdformatieplaatsen	88,7
Aantal medewerkers	100
Percentage ziekteverzuim	4,2% (excl. zwangerschapsverlof 2,7%)
Beheerkosten per woning	€ 1.286
Eigen technische/onderhoudsdienst	Ja

Kengetallen verhuur

Aantal klachten bij klachtencommissie afgelopen 2 jaar	2006	4
	2005	-
Aantal huisuitzettingen afgelopen 2 jaar	2006	10
	2005	9



Bijlage 3 Overzicht visitatiegesprekken

Raad van commissarissen

- De heer C. Rietbergen (voorzitter)
- De heer A. Hartelman
- De heer A. Rouwet
- De heer W. Rijkenbarg
- De heer P. Schrijver

Directeur/bestuurder

- De heer H. Meulenkamp

Managementteam

- De heer H. van der Lei
- De heer T. Schepers
- De heer J. Stoel

Vestigingsleiders en teamleiders

- Mevrouw S. Hakstege
- Mevrouw W. Otten
- De heer R. Goldewijk
- De heer R. Amkreuz
- De heer G. Tenniglo
- De heer T. Hondebrink

Ondernemingsraad

- De heer H. Haakmeester
- De heer S. Kreeftenberg
- Mevrouw L. Luimes
- De heer B. Solkema
- Mevrouw S. Vrieze

Wethouders gemeente Berkelland

- De heer Vennevertloo
- De heer H. Goudkerk

Wethouders gemeente Bronckhorst

- De heer A. Baars
- De heer D. Nas

Wethouder gemeente Oost Gelre

- De heer A. Hulshof

Zorgorganisaties

- De heer P. Molema (voorheen Livio)
- De heer M. van Rixtel (Sensire)
- De heer H. Bax (Estinea)
- De heer H. van Driel (De Lichtenvoorde)

Welzijnsorganisaties

- De heer T. Harmsen (Animo)
- De heer H. Feteris ('t Hof)

Huurdersorganisaties

- De heer H. van der Linden (huurdersorganisatie De Koepel)
- De heer H. Bel (huurdersvereniging de Naobers)

Bijlage 4 Beschikbaar gestelde documenten

1. Zelfevaluatie
2. Organogram
3. Ondernemingsplan 2005 – 2011
4. Begroting en 2007 en meerjarenraming 2008 – 2012
5. Jaarplan 2007 (activiteitenplan)
6. Kwartaalrapportage eerste kwartaal 2007
7. Jaarrekening en jaarverslag en populaire versie jaarverslag 2006
8. Accountantsverslag , managementletter en boardletter
9. Toezichtsbrief ministerie VROM over 2005
10. Individuele beoordeling CFV over 2005
11. Benchmark CFV over 2005
12. Strategisch Voorraadbeleid, basisdocument 2005
13. Ontwikkelingsvisie 2006
14. Kadernota Woonvisie gemeente Berkelland 2007
15. Toekomstgericht marktonderzoek 2004, in opdracht van Woonstiepel.

Reactie ProWonen op de visitatie

Spannend, herkenbaar en inspirerend

Visitatie spannend?

Ja, een beetje spannend is de visitatie wel. Je kunt met de beste bedoelingen aan het werk zijn en overtuigd zijn van je eigen kwaliteiten, maar zijn anderen daar ook van overtuigd? Doen wij als ProWonen de goede dingen en wat vinden onze stakeholders ervan? Als je het visitatierapport uiteindelijk in handen krijgt, dan is dat toch een spannend moment.

Visitatie herkenbaar?

Ja, wij herkennen ons in het rapport. Ik zou zeggen gelukkig wel, de aanbevelingen van de commissie komen voor ons niet uit de lucht vallen. Hierdoor kunnen we zeggen dat een groot aantal van de aanbevelingen al een plekje heeft gekregen in ons jaarplan 2008. ProWonen heeft na de fusie de afgelopen twee jaar hard gewerkt aan haar organisatie. Het is goed om te lezen dat de fusie geen negatieve invloed heeft gehad op onze prestaties en het functioneren van de organisatie. Wij zijn er in geslaagd om ons in korte tijd tot één organisatie te ontwikkelen. Complimenten voor de medewerkers! Dit wil niet zeggen dat we nu stil gaan zitten. We zijn continue in beweging en werken samen aan het verder professionaliseren van ProWonen.

Visitatie inspirerend?

Ja, de visitatie is zeker inspirerend. Het visitatierapport voelt als een cadeautje. Je krijgt een foto van de organisatie; wat heb je gedaan, hoe doe je het nu en wat kan er beter. Het rapport biedt ons volop aanknopingspunten om mee aan de slag te gaan. We nemen de uitdaging aan om te zorgen dat ProWonen de verwachtingen die er leven bij onze stakeholders én medewerkers de komende jaren waarmaakt.

Tot slot

Mijn dank aan iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan de visitatie, met name de stakeholders. Ik waardeer het zeer dat zij tijd hebben vrijgemaakt (zelfs tijdens de vakantie) om open en eerlijk hun mening te geven over ProWonen en aan te geven wat zij van ons verwachten. Ik ga er vanuit dat wij ook in de toekomst goed blijven samenwerken en elkaar versterken in het streven naar goed wonen voor iedereen.

Henk Meulenkamp
directeur