

# **Visitatierapport**

## **KWH-Visitatie Woningcorporaties**

**Beter Wonen Vechtdal**

**Hardenberg**

Rotterdam, versie 31 mei 2007

## **Colofon**

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)

Oostzeedijk 62

Postbus 4000

3006 AA ROTTERDAM

T 010 282 7088

F 010 213 3727

E [kwh@kwh.nl](mailto:kwh@kwh.nl)

W [www.kwh.nl](http://www.kwh.nl)

Visitatieteam:

dr. Leo Gerrichhauzen (voorzitter)

drs. Rien Lammertink

drs. Arjan de Jong (secretaris)

Mei 2007

# Inhoudsopgave

## Voorwoord

## Managementsamenvatting

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>8</b>
1.1	KWH-Visitatiemethode	8
1.2	Typering Beter Wonen Vechtdal	9
<b>2</b>	<b>Meetresultaten Module I: Kwaliteit die moet</b>	<b>10</b>
2.1	Inleiding	10
2.2	Beoordeling prestaties	11
2.3	Prestaties ten opzichte van eigen doelen	11
2.4	Prestaties t.o.v. benchmark	12
2.5	Kwaliteit borging	15
2.6	Kwaliteit doelstellingen	17
<b>3</b>	<b>Module II: Kwaliteit die hoort</b>	<b>18</b>
3.1	Inleiding	18
3.2	Perspectief belanghouders	18
3.3	Perspectief klanten	27
3.4	Perspectief bewonersparticipatie	29
3.5	Perspectief intern toezicht	31
<b>4</b>	<b>Module III: Kwaliteit die kan</b>	<b>34</b>
4.1	Inleiding	34
4.2	Perspectief bedrijfsvoering	34
4.3	Perspectief human resources	35
<b>5</b>	<b>Analyse en conclusies</b>	<b>39</b>
5.1	Inleiding	39
5.2	Conclusies	39

## Bijlagen

- I. Onderzoeksverantwoording
- II. Overzicht geïnterviewde personen

# Voorwoord

Voor u ligt het visitatierapport van Beter Wonen Vechtdal die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatie methode. Met behulp van deze methode zijn de prestaties van Beter Wonen Vechtdal, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

De visitatie van Beter Wonen Vechtdal is in meerdere opzichten bijzonder. In de eerste plaats omdat Beter Wonen Vechtdal als een van de eerste corporaties heeft deelgenomen aan deze wijze van visiteren. Het betrof een pilot om de KWH-Visitatie methode te testen en bij te stellen. In de tweede plaats is het bijzonder omdat het niet eenvoudig is om de 'maatschappelijke prestaties' in een meetinstrument te vangen. Vooral omdat lokaal wordt bepaald wat maatschappelijk gewenste prestaties zijn.

Beter Wonen Vechtdal heeft zich bijzonder ingespannen om deze pilot-visitatie mogelijk te maken. Zij heeft haar 'ramen en deuren opengegooid', de visitatiecommissie toegang gegeven tot haar belanghouders, huurdersvertegenwoordigers, toezichthouder, medewerkers en niet te vergeten een groot aantal beleidsdocumenten. Zij heeft zich hiermee kwetsbaar durven opstellen. Dit getuigt, ongeacht de uitkomsten van de visitatie, van durf en ondernemerschap en de bereidheid om te leren en verantwoording te willen afleggen.

Ik wil Beter Wonen Vechtdal hartelijk danken voor haar bijdrage aan deze KWH-Visitatie en veel succes wensen bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap.

Erwin Bel  
directeur-bestuurder KWH

# Samenvatting

## Algemeen

Beter Wonen Vechtdal heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitatiemethode. De resultaten van deze mening, uitgedrukt in cijfers per module en onderdeel, zijn hieronder weergegeven. In het vervolg van dit rapport wordt de herkomst van de scores toegelicht.

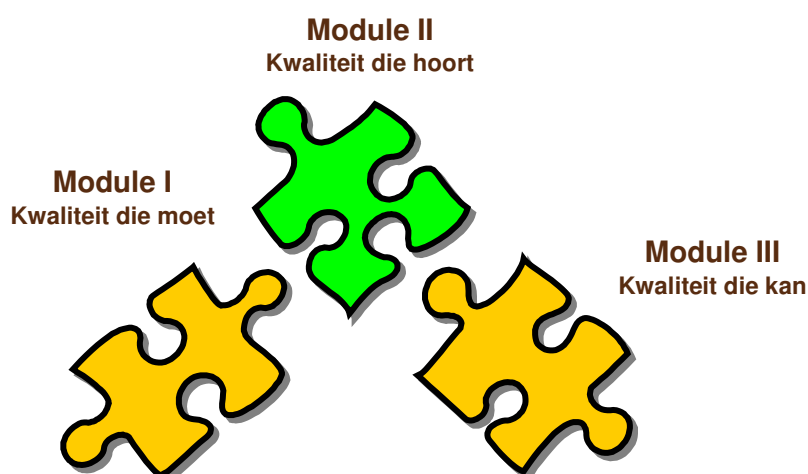
De scores zijn gebaseerd op een toetsing van de prestaties van Beter Wonen Vechtdal door de visitatiecommissie die bestond uit dr. Leo Gerrichhauzen (voorzitter), drs. Rien Lammertink (lid) en drs. Arjan de Jong (secretaris). Het onderzoek omvatte een beoordeling van geleverde prestaties afgezet tegen eigen voornemens van de corporatie, afspraken met derden, verwachtingen van belanghouders en prestaties van een vergelijkbare groep corporaties.

Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met belanghouders, zoals gemeenten, provincie, zorg- en welzijnsinstellingen en bewonersorganisaties. Voor dit deel van het onderzoek is voornamelijk gebruik gemaakt van de onderzoeksresultaten die beschikbaar waren in het kader van een meting voor het KWH-Maatschappijlabel, uitgevoerd in 2006. Voorts is gesproken met interne toezichthouders, de directeur-bestuurder, leidinggevend en medewerkers.

In de onderstaande figuur zijn de scores van Beter Wonen Vechtdal weergegeven per module.

- > Module I beschrijft de prestaties van de corporatie en de externe en interne borging van die prestaties
- > Module II beoordeelt de prestaties en het beleidsproces van de corporatie vanuit vier perspectieven: die van belanghouders, klanten, bewonersorganisaties en interne toezichthouders
- > Module III kijkt naar het organisatorische vermogen van de corporatie om prestaties te leveren en te leren en te verbeteren. Er wordt in deze module gekeken naar de bedrijfsvoering en het human resource management.

## Eindoordeel per module



Betekenis kleurcodes:

**Groen:** score boven de 7; **Oranje:** score tussen de 6 en de 7; **Rood:** score onder de 6.

Onderdeel	Beter Wonen Vechtdal
Module I Kwaliteit die moet	6,4
Module II Kwaliteit die hoort	7,1
Module III Kwaliteit die kan	6,5
<b>Totaal oordeel</b>	<b>6,6</b>

### Module 1: Kwaliteit die moet

Prestatievelden	Prestaties t.o.v. eigen doelstellingen	Prestaties t.o.v. benchmark	Prestaties t.o.v. verwachtingen belanghouders
1. Beschikbaarheid	5,0	7,0	8,0
2. Betaalbaarheid	5,0	8,0	7,3
3. Kwaliteit woningen	5,0	8,0	7,7
4. Bijzondere doelgroepen	5,0	6,0	7,3
5. Leefbaarheid	5,0	8,0	7,6
6. Uitbreiding en aanpassing woningvoorraad	5,0	7,2	6,6
7. Presteren naar vermogen	5,0	6,2	6,6
<b>Totaalscore onderdeel</b>	<b>5,0</b>	<b>7,2</b>	<b>7,3</b>

Periode	Kwaliteit doelstellingen	Kwaliteit externe borging	Kwaliteit interne borging
1. 2001 - 2006	6,3	6,6	5,9
2. 2007 - 2011	6,3	6,6	5,9
<b>Totaalscore onderdeel</b>	<b>6,3</b>	<b>6,6</b>	<b>5,9</b>
<b>Totaalscore Module 1</b>			<b>6,4</b>

## Toelichting

De prestaties van Beter Wonen Vechtdal ten opzichte van eigen doelstellingen en voornemens zijn niet goed te beoordelen omdat doelstellingen in het verleden onvoldoende concreet en taakstellend zijn geformuleerd. De visitatie omvatte de resultaten van de corporatie over de afgelopen 5 jaar. Het feit dat doelstellingen niet te beoordelen betekent zeker niet dat Beter Wonen Vechtdal geen prestaties heeft geleverd, het betekent alleen dat er geen meetpunten zijn aangetroffen die de corporatie voor zichzelf heeft geformuleerd om periodiek te bepalen wanneer zij succesvol is.

## Module 2: Kwaliteit die hoort

Module II	Cijfer
1 Belanghouders	7,0
2 Klanten	6,6
3 Bewonersparticipatie	7,4
4 Intern toezicht	7,2
<b>Totaalscore module II</b>	<b>7,1</b>

## Module 3: Kwaliteit die kan

Module III	Cijfer
1 Bedrijfsvoering	6,3
2 Human resources	6,7
<b>Totaalscore module III</b>	<b>6,5</b>

# 1 Inleiding

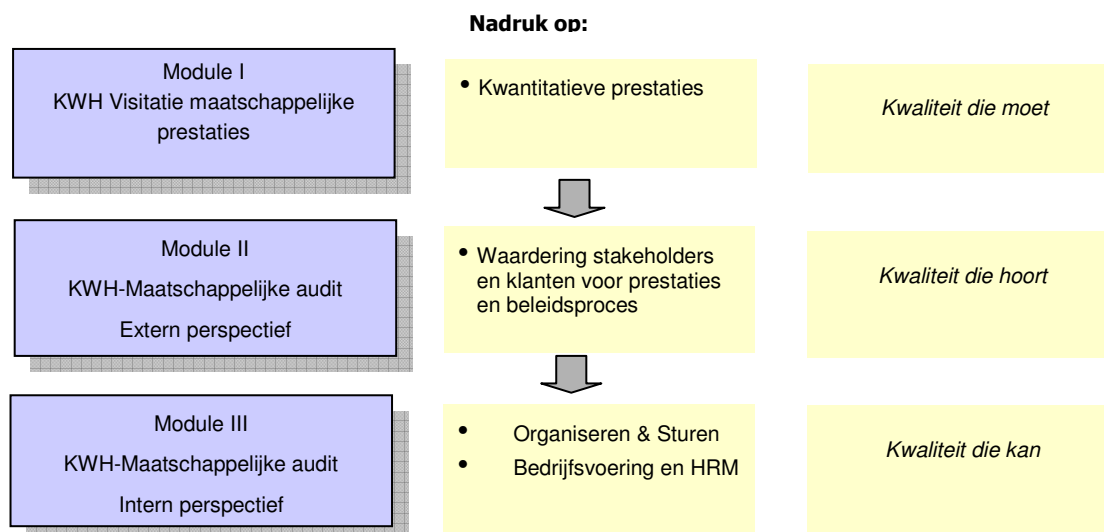
## 1.1 KWH-Visitatiemethode

Corporaties werken in het publieke domein waarop door de overheid geformuleerde spelregels van toepassing zijn, inclusief het toezicht op de naleving daarop. De spelregels hebben o.m. betrekking op de reikwijdte van de werkzaamheden van een corporatie: het werkdomein. Binnen dit werkdomein hebben corporaties een aanzienlijke beleidsvrijheid. Aan de orde is hoe die ruimte wordt ingevuld. “Als een maatschappelijk ondernemer” luidt het antwoord. Maatschappelijk ondernemen is geen ‘afzonderlijke taak’ van een corporatie, maar een *manier* van ondernemen. KWH heeft haar visitatiemethode ontwikkeld om corporaties te ondersteunen in hun maatschappelijk ondernemerschap. Deze methode beslaat het gehele maatschappelijke presteren van een corporatie en is gericht op het beantwoorden van de volgende vragen:

1. Levert de corporatie maatschappelijk gewaardeerde prestaties?
2. Presteert de corporatie naar vermogen?
3. Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken?
4. Zijn beleidskeuzes van de corporatie voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij voldoende vertrouwen in een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken?
5. Functioneert het interne toezicht naar behoren?
6. Heeft de corporatie voldoende potentie tot leren en verbeteren?

De KWH-Visitatiemethode bestaat uit drie modules zoals toegelicht in figuur 1.

**Figuur 1: Modulaire opbouw KWH-Visitatiemethode**



### Leeswijzer

Na een korte typering van Beter Wonen Vechtdal en haar werkgebied wordt in dit hoofdstuk de KWH-Visitatiemethode kort toegelicht. Hoofdstuk 2, 3 en 4 geven per module de resultaten. Bij elke module worden de normen en meetpunten toegelicht. Het afsluitende hoofdstuk 5 bevat conclusies en aanbevelingen. In de bijlage 1 is de onderzoeksmethodiek toegelicht. Bijlage 2 bevat een overzicht van alle gevoerde gesprekken.



## 1.2 Typering Beter Wonen Vechtdal

### Motivatie visitatie

Beter Wonen Vechtdal heeft KWH gevraagd om een visitatie uit te voeren volgens de KWH-methodiek om van de uitkomsten te kunnen leren en de rapportage te kunnen gebruiken voor het verbeteren van het eigen functioneren en de te realiseren prestaties. Beter Wonen Vechtdal zit momenteel in een proces dat moet leiden tot een nieuw beleidsplan dat de basis zal zijn voor een verdergaande organisatieontwikkeling, voortbouwend op de stappen die de afgelopen jaren reeds zijn gezet. Beter Wonen Vechtdal heeft in 2006 deelgenomen aan een meting voor het KWH-Maatschappijlabel. De uitkomsten van die meting leverden reeds verschillende concrete aanknopingspunten op voor keuzes op het terrein van strategie, beleid en organisatie in de komende jaren. De corporatie heeft behoefte aan een aanvullend beeld en stelt zichzelf twee specifieke vragen waarop men in de uitkomsten van de visitatie een antwoord hoopt te vinden. Enerzijds gaat het om de wijze waarop de corporatie om moet en kan gaan met verschillende omgevingsontwikkelingen die die omgeving nogal turbulent maken (bestuurswisselingen en koerswijzigingen bij verschillende belanghouders, onduidelijkheid over de status van de onderlinge relatie). Anderzijds gaat het over de wijze waarop de missie, visie en ambitie op een werkbare en consistente wijze verder doorvertaald kunnen worden naar passend handelen in de gehele organisatie.

### Typering corporatie

Het werkgebied van Beter Wonen Vechtdal omvat de gemeenten Hardenberg, Ommen en Dalfsen. De corporatie is zelf actief in Hardenberg en Ommen en daarnaast via matching en andere samenwerkingsvormen in Zwolle, Enschede, Utrecht en Leiden. Beter Wonen Vechtdal beheert ongeveer 3.700 verhuureenheden, waarvan 3.500 woningen en 200 garages. De meeste woningen staan in de kern Hardenberg, aangevuld met verspreid bezit in een aantal kleine kernen.

In de zelfevaluatie heeft Beter Wonen Vechtdal de missie als volgt geformuleerd: 'Beter Wonen Vechtdal stelt zich ten doel een bijdrage te leveren aan een goed en leefbaar woonklimaat in het gehele Vechtdal. Dit doel willen we bereiken door het aanbieden van een gevarieerd aanbod van woningen, woonproducten en woondiensten. Hierbij hechten we veel belang aan de wensen van onze klanten. We zetten ons in voor een menselijker samenleving en leefbaarheid. Zonder anderen uit te sluiten, richten we ons vooral op diegenen die niet in staat zijn zelfstandig in hun woonbehoeften te voorzien, de zogenaamde primaire doelgroep. We streven naar volledige integratie van bijzondere doelgroepen in de samenleving. We besteden niet alleen aandacht aan woningverhuur, prijs-kwaliteitverhouding en leveringsvoorwaarden als regelmatig onderhoud en bewonersparticipatie. We voelen ons ook verantwoordelijk voor het leefklimaat in de woonwijken en de kwaliteit van de woonomgeving.

## 2 Meetresultaten Module I: Kwaliteit die moet

### 2.1 Inleiding

In totaliteit is de score van Beter Wonen Vechtdal voor module I 'kwaliteit die moet' een 6,4. Dit cijfer is opgebouwd uit het gemiddelde van zes onderdelen. Het scoreverloop over de leveringsvoorwaarden is als volgt:

Onderdelen module I	cijfer
<b>1 Prestaties ten opzichte van eigen doelstellingen</b>	<b>5,0</b>
Prestaties van de corporatie getoetst aan doelstellingen die de corporatie zelf heeft geformuleerd.	
<b>2 Prestaties ten opzichte van benchmark</b>	<b>7,2</b>
Prestaties van de corporatie afgezet tegen prestaties van een groep gelijksoortige corporaties. Gegevens zijn ontleend aan de Corporatie in Perspectief rapportages van het CFV.	
<b>3 Prestaties ten opzichte van verwachtingen belanghouders</b>	<b>7,3</b>
Mate waarin prestaties worden gewaardeerd door belanghouders. Deze waardering is gebaseerd op enquêtes en gesprekken met belanghouders die hebben plaatsgevonden als onderdeel van Module II.	
<b>4 Kwaliteit doelstellingen</b>	<b>6,3</b>
Mate waarin doelstellingen concreet, meetbare en tijdgebonden zijn en de gerichtheid van doelstellingen op uiteindelijk te bereiken maatschappelijke effecten (outcome).	
<b>5 Kwaliteit externe borging</b>	<b>6,6</b>
Mate waarin doelstellingen zijn vastgelegd in prestatieafspraken, lokale akkoorden of andere concrete prestatietoezeggingen die de corporatie aan haar belanghouders heeft gedaan.	
<b>6 Kwaliteit interne borging</b>	<b>5,9</b>
Mate waarin doelstellingen zijn toebedeeld corporatiefunctionarissen en de concreetheid waarmee de realisatie van doelstellingen wordt bewaakt via managementinstrumenten zoals een Balanced Score Card.	
<b>Totaalscore module I</b>	<b>6,4</b>

Hieronder volgt per onderdeel een toelichting op de score en aanknopingspunten voor verbetering.

## 2.2 Beoordeling prestaties

De te beoordelen prestaties zijn onderverdeeld in een aantal prestatievelden die zijn ontleend aan het BBSH en de decemberbrief van toenmalige Minister van VROM. Het betreft de volgende prestatievelden:

1. **Beschikbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep
2. **Betaalbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep
3. **Kwaliteit** en prijs/kwaliteit verhouding van woningen
4. **Bijzondere doelgroepen**, realiseren van huisvesting die specifiek geschikt is voor ouderen, gehandicapten en andere personen die zorg of begeleiding behoeven of speciale eisen aan hun woning stellen.
5. **Leefbaarheid** in de wijken en buurten waarin de woningen van de corporatie zijn gelegen.
6. **Uitbreiding en aanpassing van de woningvoorraad** door nieuwbouw, verkoop, sloop of aankoop.
7. **Presteren naar vermogen** waarover de corporatie beschikt, zowel financieel als organisatorisch

## 2.3 Prestaties ten opzichte van eigen doelen

Normen		Prestaties t.o.v. eigen doelstellingen
<b>1.</b>	<b>Beschikbaarheid</b>	
	Bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep	<b>5,0</b>
	Beperken beroep op huurtoeslag	<b>5,0</b>
	Verkoop van woningen	<b>5,0</b>
<b>2.</b>	<b>Betaalbaarheid</b>	
	Betaalbaarheid huurwoningen	<b>5,0</b>
<b>3.</b>	<b>Kwaliteit</b>	
	Kwaliteit woningen	<b>5,0</b>
<b>4.</b>	<b>Bijzondere doelgroepen</b>	
	Realiseren huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven.	<b>5,0</b>
<b>5.</b>	<b>Leefbaarheid</b>	
	Realiseren van doelen op het gebied van leefbaarheid in de buurten en wijken waar haar woongelegenheden gelegen zijn.	<b>5,0</b>
<b>6.</b>	<b>Uitbreiding en aanpassing woningvoorraad</b>	
	Doelen over uitbreiding en aanpassing van de woningvoorraad.	<b>5,0</b>
<b>7.</b>	<b>Presteren naar vermogen</b>	
	De corporatie zet haar financiële vermogen ten volle in om zo groot mogelijke maatschappelijk effecten te realiseren.	<b>5,0</b>
	De corporatie waarborgt haar financiële continuïteit	<b>5,0</b>
<b>Totaalscore onderdeel</b>		<b>5,0</b>

**Toelichting:**

Beter Wonen Vechtdal heeft in het ondernemingsplan 2005 - 2008 weinig concrete doelen gesteld. In het kader van de bedrijfsvoering wordt gewerkt met een werkplan dat leidraad is voor sturing en besluitvorming. Dat werkplan en de op dat werkplan gebaseerde kwartaalrapportages bevatten voornamelijk activiteiten en taken. Op enkele terreinen (kwaliteit van de woningvoorraad, uitbreiding en aanpassing van de woningvoorraad, verkoop, solvabiliteit) wordt in de kwartaalrapportages gerefereerd aan binnen een bepaalde periode te bereiken resultaten.

Voor de periode 2001 – 2006 kunnen, bij gebrek aan een concrete maatstaf voor toetsing, de geleverde prestaties niet worden afgezet tegen de voorgenomen prestaties.

## 2.4 Prestaties t.o.v. benchmark

Dit onderdeel van de visitatie betreft een overzicht van gebruikte indicatoren afkomstig uit de *Corporatie in perspectief* rapportage van het CFV. In deze rapportage worden corporaties op basis van hun indicatorscore ingedeeld in een *quintielgroep*: een groep die telkens 20% van het aantal corporaties in de referentiegroep uitmaakt.

De referentiegroep is een door het Centraal Fonds ontwikkeld instrument, die wordt opgebouwd uit het gemiddelde van een groep corporaties die op diverse kenmerken een vergelijkbare achtergrond hebben. Het Fonds onderscheidt 11 referentiegroepen. Meer informatie over de referentiegroepen is te vinden op de website van het Centraal Fonds: [www.cfv.nl](http://www.cfv.nl).

De rapportage 'Corporatie in perspectief' is samengesteld op basis van de Cijfermatige Kerngegevens (CMKG) die corporaties in de afgelopen periode in het kader van het Besluit Beheer Sociale Huursector bij het Fonds heeft aangeleverd.

KWH heeft deze resultaten als volgt vertaald in rapportcijfers.

<b>Vertaling in positie in benchmark naar rapportcijfer</b>		
	<b>A</b>	<b>B</b>
- 5e quintiel in referentie groep	8	5
- 4e quintiel in referentie groep	8	6
- 3e quintiel in referentie groep	7	7
- 2e quintiel in referentie groep	6	8
- 1e quintiel in referentie groep	5	8

De rapportcijfers in kolom A gelden voor indicatoren die bij een hogere waarde een betere prestatie weergeven. Een voorbeeld is het percentage betaalbare woningen dat bij verhuur aan huishoudens uit de aandachtsgroep wordt toegewezen, ook wel "passende toewijzingen" genoemd. Corporaties die voor deze indicator bij de hoogste 20% scoren (in quintielgroep 5) scoren voor deze indicator het rapportcijfer 8.

Score B geldt voor indicatoren die bij een lagere waarde een betere prestatie weergeven. Bijvoorbeeld de huur uitgedrukt in een percentage van de maximale huur. Een corporatie die voor deze indicator bij de 20% corporaties met de laagste waarde hoort, komt terecht in quintielgroep 1 en scoort een 8.

Indicatoren		Prestaties t.o.v. benchmark
<b>1.</b>	<b>Beschikbaarheid</b>	<b>7,0</b>
1.a	Qua inkomensgrenzen passende toewijzingen (in % totale toewijzingen 2002-2005)	7,0
<b>2.</b>	<b>Betaalbaarheid</b>	<b>8,0</b>
2.a	Gemiddelde huurprijs (in euro's per jaar per woonegelegenheid in 2005)	8,0
2.b	Benutting potentiële huurprijsruimte (huurprijs in % van maximaal redelijke huur in 2005)	8,0
<b>3.</b>	<b>Kwaliteit</b>	<b>8,0</b>
3.a	Prijs-/Kwaliteitverhouding (Gemiddelde puntprijs in Euro's)	8,0
3.b	Woningwaardering (gemiddelde aantal woningwaarderingpunten punten per woonegelegenheid 2005)	8,0
<b>4.</b>	<b>Bijzondere doelgroepen</b>	<b>6,0</b>
4.a	Aandeel toegankelijke woningen (in % woonegelegenheden 2005)	6,0
<b>5.</b>	<b>Leefbaarheid</b>	<b>8,0</b>
5.a	Uitgaven leefbaarheid (overige activiteiten) (in euro's per woonegelegenheid 2005)	8,0
<b>6.</b>	<b>Uitbreiding en aanpassing woningvoorraad</b>	
6.1	<i>De corporatie presteert t.a.v. nieuwbouw huurwoningen beter of gelijk aan corporaties uit haar referentiegroep.</i>	<b>7,3</b>
	Realisatie nieuwbouw huur (jaargemiddelde realisatie nieuwbouw huur, in % bezit, 2003-2005)	7,0
	Prognose nieuwbouw huur (jaargemiddelde prognose nieuwbouw huur, in % bezit, 2006-2010)	8,0
	Realisatie nieuwbouw huur versus prognose ( realisatie 2005 uitgedrukt in % van de prognose opgegeven in CMKG verslagjaar 2004)	7,0
6.2	<i>De corporatie presteert t.a.v. sloop beter of gelijk aan corporaties uit haar referentiegroep.</i>	<b>7,0</b>
	Realisatie sloop (jaargemiddelde realisatie nieuwbouw huur, in % bezit, 2003-2005)	7,0
	Prognose sloop (jaargemiddelde prognose nieuwbouw huur, in % bezit, 2006-2010)	7,0
	Realisatie sloop versus prognose ( realisatie 2005 uitgedrukt in % van de prognose opgegeven in CMKG verslagjaar 2004)	7,0

Indicatoren		Prestaties t.o.v. benchmark
6.3	<i>De corporatie presteert t.a.v. verkoop huurwoningen beter of gelijk aan corporaties uit haar referentiegroep</i>	<b>7,3</b>
	Realisatie verkoop (jaargemiddelde realisatie nieuwbouw huur, in % bezit, 2003-2005).	8,0
	Prognose verkoop (jaargemiddelde prognose nieuwbouw huur, in % bezit, 2006-2010).	8,0
	Realisatie verkoop versus prognose ( realisatie 2005 uitgedrukt in % van de prognose opgegeven in CMKG verslagjaar 2004).	6,0
<b>7.</b>	<b>Presteren naar vermogen</b>	
7.1	<i>De corporatie zet haar financiële vermogen ten volle in om een zo groot mogelijke maatschappelijk effecten te realiseren.</i>	<b>7,0</b>
	Vermogensovermaat 2005	6,0
	Vermogensovermaat 2010	8,0
7.2	<i>De corporatie werkt efficiënt</i>	<b>5,0</b>
	Netto bedrijfslasten per VHE	5,0
<b>Totaalscore onderdeel</b>		<b>7,2</b>

### Toelichting

Het aantal qua inkomensgrenzen passende toewijzingen van Beter Wonen Vechtdal (in % totale toewijzingen 2002-2005) is 89,30%. Dat komt vrijwel overeen met de score van de referentiecorporatie (90,50%).

Beter Wonen Vechtdal vraagt een gemiddelde huurprijs die fors lager is dan die bij de referentiecorporatie. Beter Wonen Vechtdal vraagt gemiddeld slechts 56,50% van de maximaal redelijke huur, bijna 10% minder dan de referentiecorporatie.

De prijs-/kwaliteitverhouding van Beter Wonen Vechtdal is met 2,38 een stuk gunstiger dan de 2,8 van de referentiecorporatie. Daarbij komt dat het gemiddelde kwaliteitsniveau van de woningen, gemeten in punten volgens het woningwaarderingstelsel, op zich ook hoger is: 140 ten opzichte van 131 punten.

De score op het onderdeel wonen en zorg wordt bepaald door één meetpunt: het aandeel toegankelijke woningen in percentage van de totale woningvoorraad. Op dit punt scoort Beter Wonen Vechtdal met 15,9% substantieel lager dan de referentiecorporatie (22,2%).

Beter Wonen Vechtdal gaf aan leefbaarheid (het Centraal Fonds rekent daaronder een beperkt aantal activiteiten) in 2005 € 42,- per wooneenheid uit. Dat is altijd nog € 4,- meer dan de referentiecorporatie.

Als het gaat om de nieuwbouw van huurwoningen dan leverde Beter Wonen Vechtdal (in verhouding tot het aantal wooneenheden) in de periode 2003 - 2005 minder woningen op dan de referentiecorporatie. De prognose voor de periode 2006 – 2010 is dat de corporatie juist meer woningen zal opleveren. Voor de sloop van woningen is eenzelfde patroon zichtbaar. Voor de verkoop van woningen geldt dat Beter Wonen Vechtdal zowel qua realisatie als qua prognose hoger zit dan de referentiecorporatie. Overigens blijkt uit een analyse van de prognose en werkelijke gegevens over 2005 dat Beter Wonen Vechtdal op de genoemde terreinen in dat jaar de prognose niet haalde en in dat opzicht slechter scoort dan de referentiecorporatie. (Zie voor een overzicht van de precieze scores bijlage 3).

De vermogensovermaat van Beter Wonen Vechtdal in 2005 is met 26,6% hoger dan die van de referentiewoningcorporatie (19%). Naar verwachting zal die verhouding in 2010 juist omgedraaid zijn (4,4% voor Beter Wonen Vechtdal en 10,70% voor de referentiewoningcorporatie).

## 2.5 Kwaliteit borging

### Externe borging:

Het onderdeel kwaliteit van de externe borging wordt gewaardeerd met een **6,6**.

Externe borging	2001-2006	2007-2011	Totaalscore
Verankering in prestatieafspraken	6,6	6,6	6,6
Aansluiting op lokaal, regionaal en landelijk woonbeleid			

### Toelichting:

De kwaliteit van de externe borging van doelstellingen is gewaardeerd op basis van de onderstaande scoretabel. De gemarkeerde vlakken betreffen de positionering van Beter Wonen Vechtdal over respectievelijk de periode 2001-2006 en de periode 2007-2011.

Kwaliteit externe borging	Aansluitend op Woonvisie		
	Vastgelegd in prestatie-afspraken	Ja	Gedeeltelijk
- Ja	8	7	7
- Gedeeltelijk	7	6	6
- Nee	6	6	5

2007-2011      2001-2006

In de periode 2001-2006 hanteerde Beter Wonen Vechtdal in eerste instantie 'Punsgewijs, Beleidsplan Beter Wonen Vechtdal 2002-2007' en daarna 'Ondernemingsplan 2005 – 2008' als leidraad voor het handelen. In eerstgenoemd document staan niet of nauwelijks concrete doelstellingen, waardoor niet te beoordelen is of doelstellingen expliciet waren afgestemd op lokaal, regionaal of landelijk woonbeleid of vastgelegd in prestatieafspraken.

In 'Ondernemingsplan 2005 – 2008' staan wel doelstellingen benoemd, maar deze zijn, afgezien van enkele doelstellingen in aantallen met betrekking tot sloop, nieuwbouw, renovatie en verkoop, weinig concreet (in de zin van toetsbaar). Desondanks kan een vergelijking worden gemaakt met speerpunten en afspraken in het Woonplan van de gemeente Hardenberg en de daarop gebaseerde prestatieafspraken tussen de gemeente Hardenberg, Beter Wonen Vechtdal en collega-corporatie De Veste. Ook met enkele maatschappelijke partners zijn overeenkomsten gesloten die in de vergelijking zijn meegenomen. De prestatieafspraken tussen de gemeente Hardenberg en Beter Wonen Vechtdal en de Veste zijn gemaakt in 2005, dat was de eerste keer dat dergelijke afspraken tussen deze partijen tot stand kwamen.

De prioriteiten die in de prestatieafspraken met de gemeente worden genoemd en de prioriteiten die Beter Wonen Vechtdal stelt sluiten niet helemaal op elkaar aan. Het zwaartepunt in de prestatieafspraken ligt op het terrein van nieuwbouw en ontwikkeling, terwijl de corporatie vooral de maatschappelijke en persoonlijke ontwikkeling van de doelgroep centraal stelt. De doelstellingen van Beter Wonen Vechtdal op het gebied van verbeteren van de kwaliteit van woningen komen niet terug in de prestatieafspraken en ook de vele activiteiten die de corporatie onderneemt op het terrein van leefbaarheid vinden we daar niet expliciet terug.

Beter Wonen Vechtdal probeert aan te sluiten bij streefbeelden en keuzes die in woonplan en prestatieafspraken staan geformuleerd, maar kiest er ook bewust voor om een eigen - op die persoonlijke ontwikkeling van bewoners gerichte - koers te varen. In het werkplan van Beter Wonen Vechtdal komen prestatieafspraken met de gemeente bijvoorbeeld rechtstreeks terug. De meeste van deze afspraken zijn echter niet concreet vertaald naar aantallen, ook zijn veel van de afspraken niet tijdgebonden. Daardoor is het sturende effect dat uitgaat van de afspraken beperkt. Uit het onderzoek voor deze visitatie komt voorts naar voren dat de prestatieafspraken in de praktijk niet regelmatig worden geëvalueerd en/of bijgesteld. Op sommige beleidsterreinen wijkt de visie en/of analyse van Beter Wonen Vechtdal af van die van de gemeente. Beter Wonen Vechtdal heeft de eigen visie en analyse echter niet concreet uitgewerkt en vertaald in alternatieve doelstellingen of scenario's die als basis zouden kunnen dienen voor vervolgesprekken met gemeente en andere betrokken partijen.

#### Interne borging:

Het onderdeel kwaliteit van interne borging wordt gewaardeerd met een 5,9.

Interne borging	2001-2006	2007-2011	Score
Doelstellingen zijn taakstellend en gekoppeld aan een verantwoordelijke functionaris	5,9	5,9	5,9
Doelstellingen zijn ondergebracht in een BSC of ander managementinformatiesysteem			

#### Toelichting:

De kwaliteit van de interne borging van doelstellingen is gewaardeerd op basis van de onderstaande scoretabel. De gemarkeerde vlakken betreffen de positionering van Beter Wonen Vechtdal over respectievelijk de periode 2001-2006 en de periode 2007-2011.

Kwaliteit interne borging	Taakstellend		
	Ja	Gedeeltelijk	Nee
<b>Verankerd in managementrapportages</b>			
- Ja	8	7	7
- Gedeeltelijk	7	6	6
- Nee	6	6	5

2007-2011      2001-2006

Voor de beoordeling van de kwaliteit van interne borging van doelstellingen is vooral gekeken naar de doelstellingen die staan geformuleerd in het Ondernemingsplan 2005 – 2008. Voor het bewaken van de voortgang maakt Beter Wonen Vechtdal in principe gebruik van een werkplan en de bijbehorende begroting. Op basis van dat werkplan worden kwartaalrapportages gemaakt. In het werkplan staan taken en activiteiten, ingedeeld naar verschillende prestatievelden. Per taak of activiteit wordt aangegeven of het een reguliere activiteit betreft of een project. Ook staat er in of de taak reeds gereed is, nog in ontwikkeling is of nog te starten is. Tenslotte wordt bij sommige activiteiten een einddatum genoemd in termen van het kwartaal waarin de activiteit moet zijn afgerond. De bewaking van de voortgang vindt derhalve vooral plaats op het niveau van taken en activiteiten en niet op het niveau van de doelen zoals deze in het ondernemingsplan of andere beleidsstukken staan geformuleerd. Uit de bestudering van de door de corporatie beschikbaar gestelde documenten blijkt niet dat aan de ondernemingsdoelen specifieke functionarissen zijn gekoppeld die een formele verantwoordelijkheid hebben voor (tijds) realisatie ervan. Wel zijn verantwoordelijkheden voor taken en doelstellingen in het werkplan gekoppeld aan functionarissen (directie en MT).



## 2.6 Kwaliteit doelstellingen

	2001-2006	2007-2011	Score
• Doelstellingen zijn concreet, taakstellend en tijdgebonden			
• Doelstellingen zijn in volgorde van waardering: verwoord in de realiseren maatschappelijke effecten (outcome), te bereiken resultaten (output) of benodigde middelen (input).	6,3	6,3	6,3

### Toelichting:

De kwaliteit van de doelstellingen is gewaardeerd op basis van de onderstaande scoretabel. De gemarkeerde vlakken betreffen de positionering van Beter Wonen Vechtdal over respectievelijk de periode 2001-2006 en de periode 2007-2011.

Kwaliteit doelstellingen	Input	Output	Outcome	
- Vage intentie	5	5	5	2001-2006
- Niet meetbaar wel richtinggevend	6	6	7	
- Meetbaar maar niet tijdgebonden	7	7	8	
- Meetbaar en tijdgebonden	7	8	8	2007-2011

Voor het beoordelen van de kwaliteit van de doelstellingen is vooral gekeken naar de doelstellingen zoals deze staan geformuleerd in het Ondernemingsplan 2005 – 2008. Beter Wonen Vechtdal werkt op dit moment aan het maken van bouwstenen voor een nieuw beleidsplan, maar is daarmee nog niet zo ver dat daaruit voor deze visitatie kan worden geput. Het vorige beleidsplan, Puntgewijs, is buiten beschouwing gelaten, omdat de inhoud van dat document voor Beter Wonen Vechtdal geen actuele toekomstwaarde heeft.

Het Ondernemingsplan 2005 – 2008 geeft een goed beeld van de speerpunten van de corporatie. Uit de missie blijkt dat de corporatie een brede maatschappelijke verantwoordelijkheid wil nemen en in het ondernemingsplan komt dat streven terug. Ook de activiteiten van de corporatie passen bij die positiekeuze. Beter Wonen Vechtdal benoemt echter op de meeste terreinen niet concreet wanneer de corporatie zichzelf succesvol vindt. Uit de bestudering van de doelstellingen in het ondernemingsplan blijkt dat Beter Wonen Vechtdal alleen op het terrein van sloop, nieuwbouw, renovatie en verkoop de intenties heeft vertaald naar concrete beoogde resultaten.

## 3 Module II: Kwaliteit die hoort

### 3.1 Inleiding

Module II “Kwaliteit die hoort” is gebaseerd op de meningen van belanghouders, in het bijzonder gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen en huurdersvertegenwoordigers. Tevens zijn resultaten gebaseerd op documentanalyses en gesprekken met bestuurders, directie en interne toezichthouders.

In totaliteit is de score van Beter Wonen Vechtdal voor module II ‘Kwaliteit die hoort’ een **7,1**. Dit cijfer is opgebouwd uit het gemiddelde van drie perspectieven. Het scoreverloop is als volgt:

<b>Perspectieven voor module II</b>	<b>Cijfer</b>
1 Perspectief belanghouders	7,0
2 Perspectief klanten	6,6
3 Perspectief bewonersparticipatie	7,4
4 Perspectief intern toezicht	7,2
<b>Totaalscore module II</b>	<b>7,1</b>

Hieronder volgt per onderdeel een toelichting op de score en aanknopingspunten voor verbetering.

### 3.2 Perspectief belanghouders

<b>Onderdelen:</b>	<b>Cijfer</b>
1 De corporatie kent haar belanghouders en heeft de externe contacten goed georganiseerd.	7,3
2 De corporatie betreft belanghouders actief in het beleidsproces en geeft ruimte voor beïnvloeding van keuzen.	6,7
3. De corporatie stuurt bewust op een maatschappelijke oriëntatie van medewerkers.	7,0
4. Belanghouders waarderen de beleidskeuzen die de corporatie maakt.	7,3
5. Belanghouders zijn van mening dat de activiteiten van de corporatie (in voldoende mate) bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.	6,7
6. De corporatie heeft gemotiveerde opvattingen over een actieve en doelgerichte inzet van middelen.	6,8
<b>Totaalscore perspectief belanghouders</b>	<b>7,0</b>

Ieder onderdeel bestaat uit normen. Deze normen zijn hieronder nader uitgewerkt en er zijn verbetermogelijkheden aangegeven.

## Onderdeel 1. De corporatie kent haar belanghouders en heeft de externe contacten goed georganiseerd

Normen:	Cijfer
1.1 De corporatie heeft een scherpe analyse van de partijen in de omgeving en daarbij gemotiveerd welke partijen (de meest relevante) belanghouders zijn.	7,2
1.2 De corporatie neemt initiatief in contacten met de buitenwereld en is toegankelijk voor vragen en initiatieven van derden.	7,4
<b>Totaalscore onderdeel</b>	<b>7,3</b>

### 1.1 De corporatie heeft een scherpe analyse van de partijen in de omgeving en daarbij gemotiveerd welke partijen (de meest relevante) belanghouders zijn

Uit de rapportage voor het KWH-Maatschappijlabel: 'Beter Wonen Vechtdal kent een brede rolopvatting, waarin de leefbaarheid van wijken, het welzijn van bewoners en het huisvesten van specifieke groepen op het grensvlak van wonen en zorg een grote rol spelen. Deze brede oriëntatie wordt door belanghouders herkend. Onder meer in het Ondernemingsplan 2005-2008 wordt beargumenteerd dat vooral de ontwikkelingen op het raakvlak van wonen, zorg en welzijn nopen tot intensieve samenwerking. Die samenwerking krijgt vooral gestalte met de Saxenburgh groep en de Stuw, op het gebied van zorg respectievelijk welzijn. Deze samenwerking is intensief. Beter Wonen Vechtdal heeft met haar voornaamste belanghouders samenwerkingsovereenkomsten afgesloten. Daarmee krijgt de samenwerking een gestructureerd karakter.'

Beter Wonen Vechtdal zoekt vooral samenwerking met andere maatschappelijke organisaties. Dat streven past bij de positie die de corporatie kiest. Belanghouders typeren BWV als een corporatie die zich eerder richt op sociale, volkshuisvestelijke taken dan op de ontwikkeling van (grotere) projecten. Toch is BWV de afgelopen jaren ook op dat terrein meer gaan doen en zijn er ambities benoemd.

Uit de zelfevaluatie: 'De insteek [van Beter Wonen Vechtdal] is dat alle partners voor ons van belang zijn. Het open houden van de kanalen is iets waar voortdurend aan gewerkt moet worden, veel eigen initiatief is hierin vaak nodig. Overleg op bestuurlijk en ambtelijk niveau is in vaste set van afspraken geregeld met bijvoorbeeld de gemeente Hardenberg, met andere partners soms niet in planning vastgelegd, maar wel geregeld overleg. Over de communicatie in de pers bijvoorbeeld wordt uiteraard ook met de partners overlegd, soms moeilijk, maar vaker gemakkelijk.'

De wederzijdse belangen in de relatie met partners en eventuele belangenrelaties tussen partners onderling worden door Beter Wonen Vechtdal niet expliciet benoemd.

### 1.2 De corporatie neemt initiatief in contacten met de buitenwereld en is toegankelijk voor vragen en initiatieven van derden

Beter Wonen Vechtdal is niet terughoudend als het gaat om het nemen van initiatief en staat open voor vragen of verzoeken van belanghouders. De directeur-bestuurder is daarin als persoon een zeer belangrijke spil. Centraal in de missie van BWV staat de emancipatiegedachte, een belangrijke drijfveer van de directeur-bestuurder is huurders te laten zien dat hun woonsituatie beter kan en dat het de moeite waard is om persoonlijke ontwikkeling na te streven. De cultuur in het werkgebied wordt in de visie van de corporatie gekenmerkt door terughoudendheid, mensen uiten niet snel hun mening en dus ook niet hun ontevredenheid. Dat vraagt naast een responsieve houding van de corporatie ook dat men bewoners en belanghouders actief prikkelt. De organisatie heeft de afgelopen jaren op dat gebied een positieve ontwikkeling doorgemaakt. De directeur-bestuurder vervult hierin een trekkersrol, hij laat actief zien benaderbaar te willen zijn.

Bij zorgpartners heerst het idee dat Beter Wonen Vechtdal onvoldoende bereidheid toont om tegemoet te komen aan hun belangen en doelstellingen. Verschillen in visie op de rol van de corporatie zorgen voor een spanningsveld en zetten de onderlinge relatie tussen deze belanghouders en Beter Wonen Vechtdal onder druk. Ook zakelijke afwegingen, waarbij belangen mogelijk tegenstrijdig zijn, voeden dit spanningsveld.

De gemeente vindt Beter Wonen Vechtdal te weinig voortvarend op het gebied van projectontwikkeling. Ook voelt de gemeente zich niet altijd voldoende gehoord.

Respondenten van binnen en buiten de organisatie geven aan dat Beter Wonen Vechtdal in principe toegankelijk is voor initiatieven van belanghouders. In situaties waarin belangen tegenstrijdig (lijken te) zijn zou de corporatie volgens enkele van hen soms meer moeten onderhandelen. Zij noemen voorbeelden van situaties waarin Beter Wonen Vechtdal óf helemaal meebeweegt en ingaat op de wensen van – bijvoorbeeld - de gemeente óf de eigen poot juist uiterst stijf houdt.

## **Onderdeel 2. De corporatie betreft belanghouders actief in het beleidsproces en geeft ruimte voor beïnvloeding van keuzen.**

<b>Normen:</b>	<b>Cijfer</b>
2.1 De corporatie betreft belanghouders bij het formuleren van beleid.	6,4
2.2 De mate waarin en de manier waarop belanghouders worden betrokken, sluit aan bij de verwachtingen die belanghouders daarvan hebben.	7,1
2.3 De corporatie geeft belanghouders daadwerkelijk invloed op beleid.	6,8
<b>Totaalscore onderdeel</b>	<b>6,7</b>

### **2.1 De corporatie betreft belanghouders bij het formuleren van beleid.**

Uit de zelfevaluatie: 'Het beleid van de corporatie vond tot nu toe vooral plaats op een wijze waarbij intern op basis van een gedachtenvorming tot conceptstandpunten wordt gekomen. Deze worden dan getoetst in gesprekken met stakeholders en vervolgens omgezet – na opnieuw interne discussie - in definitieve beleidstandpunten. Met de ene partij wordt daarbij meer overlegd dan met de ander, met de mening van de ene partij wordt meer rekening gehouden dan met die van de ander. Het vooraf nagaan bij stakeholders hoe ze ergens over denken gebeurt te weinig. Dat wordt wel de insteek bij de totstandkoming van het nieuwe beleidsplan. We zitten aan de start van een nieuwe cyclus.'

Het onderzoek van het visitatieteam en ook het onderzoek voor het KWH-Maatschappijlabel bevestigen dit beeld. Beleidsvorming vindt bij Beter Wonen Vechtdal *incrementeel* plaats: met kleine stapjes en in een proces waarin verschillende gremia (bestuur, MT, RvC) op verschillende momenten zijn betrokken. In het onderzoek voor het KWH-Maatschappijlabel werd door belanghouders benoemd dat besluitvormingstrajecten bij Beter Wonen Vechtdal lang kunnen duren.

## **2.2 De mate waarin en de manier waarop belanghouders worden betrokken, sluit aan bij de verwachtingen die belanghouders daarvan hebben**

Belanghouders hebben een reactieve rol in het beleidsproces van de corporatie (zie hiervoor), maar zijn daar niet geheel ontevreden over. Het betrekken van belanghouders bij beleid lijkt voor Beter Wonen Vechtdal soms vooral een vorm van verantwoording afleggen en minder een proces waarin de corporatie zich openstelt voor beïnvloeding. Enkele belanghouders (vooral zorgpartijen) hebben er behoefte aan dat de corporatie zich meer expliciet uitspreekt over de concrete vraagstukken die de corporatie met hen wil gaan oppakken om van daaruit samen te zoeken naar mogelijkheden.

Ook de scores op onderdelen van het KWH-Maatschappijlabel die betrekking hebben op dit onderdeel laten zien dat in het algemeen meer betrokkenheid door belanghouders aan de voorkant van het beleidsproces gewenst is.

## **2.3 De corporatie geeft belanghouders daadwerkelijk invloed op beleid.**

Beter Wonen Vechtdal geeft terugkoppeling over wat met de inbreng van belanghouders is gedaan als dat moet of vanwege de formele positie van de betreffende belanghouder wenselijk is. Uit het onderzoek voor deze visitatie komt niet naar voren dat de corporatie terugkoppeling geeft om bijvoorbeeld het inhoudelijke debat met belanghouders te voeden en zo van elkaar te leren. Beter Wonen Vechtdal, met name in de persoon van de directeur-bestuur, investeert veel in het 'uitdragen' van de eigen maatschappelijke missie en visie.

De corporatie heeft de intentie om belanghouders in de toekomst eerder en intensiever te betrekken bij beleidsvorming, maar heeft die intentie nog niet concreet uitgewerkt naar een aanpak.

## **Onderdeel 3. De corporatie stuurt bewust op een maatschappelijke oriëntatie van medewerkers**

<b>Normen:</b>	<b>Cijfer</b>
3.1 Missie en doelen zijn stevig verankerd in de hele organisatie.	7,0
3.2 Belanghouders herkennen de maatschappelijke oriëntatie van medewerkers.	7,0
<b>Totaalscore onderdeel</b>	<b>7,0</b>

### **3.1 Missie en doelen zijn stevig verankerd in de hele organisatie**

Beter Wonen Vechtdal investeerde de afgelopen jaren op verschillende manieren in het uitdragen van de maatschappelijke missie, buiten, maar vooral ook binnen de eigen organisatie. Er worden lunchbijeenkomsten gehouden, een stafmedewerker begeleidt en stimuleert de interne cultuurontwikkeling en een speciaal daartoe opgericht kwaliteitsteam komt regelmatig bij elkaar om na te denken over de wijze waarop de missie kan worden vertaald naar passend handelen door medewerkers in de organisatie. Van dat kwaliteitsteam maken medewerkers op het niveau van management en uitvoering deel uit.

Voor de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers is een ruim budget beschikbaar. Beter Wonen Vechtdal stuurt die persoonlijke ontwikkeling echter (nog) niet systematisch.

In het kader van het onderzoek voor deze visitatie is gesproken met een aantal medewerkers die in dat proces nauw betrokken worden, omdat zij lid zijn van het hiervoor genoemde kwaliteitsteam. Deze medewerkers geven aan dat alle inspanningen hun vruchten beginnen af te werpen en dat zij een goed beeld hebben van missie en streefdoelen van hun organisatie.

De verankering van missie en doelstellingen in de organisatie is de volgende stap die de corporatie wil zetten. In het gesprek met de medewerkers kwam naar voren dat de wijze waarop missie en visie zijn vertaald (in termen van bijvoorbeeld concrete werkprocessen en gewenste houding en gedrag) hen nog niet altijd voldoende houvast biedt om in te kunnen schatten wanneer zij hun werk goed doen. Zij vinden daarom bijvoorbeeld de invoering van een nieuwe beloningssystematiek, op basis van prestatiebeloningen die worden gekoppeld aan evaluatie- en beoordelingsgesprekken, een stap te ver, omdat er nog geen kaders zijn op organisatie- en afdelingsniveau waar je die prestaties tegen kunt afzetten.

De BWV-organisatie is de afgelopen jaren steeds bewust versterkt met veel externe krachten. Enerzijds om met behulp van de competenties van deze externen de organisatieontwikkeling te kunnen realiseren die nodig was en is om het ambitieniveau waar te maken. Anderzijds om flexibel om te kunnen gaan met fluctuaties in de werkvoorraad van bouw- en renovatieactiviteiten. Ook op deze manier ondersteunt Beter Wonen Vechtdal de ontwikkeling van maatschappelijke competenties bij medewerkers.

### 3.2 Belanghouders herkennen de maatschappelijke oriëntatie van medewerkers

Belanghouders benoemen in het algemeen dat ze in het gedrag van BWV-medewerkers herkennen dat relevante signalen worden opgepikt en dat er constructief contact is.

In het onderzoek ten behoeve van het KWH-Maatschappijlabel is een brede selectie van belanghouders gevraagd een waardering uit te spreken over de maatschappelijke verankering in houding en gedrag van medewerkers. Zij deden dit door middel van het geven van scores op trefwoorden. De resultaten zijn als volgt:

Belanghouders waarderen de houding van medewerkers met een externe functie als volgt:	Cijfer
> openheid	7,0
> luisterend oor	7,1
> daadkracht	6,5
> oppakken van signalen	6,7
> maatschappelijke betrokkenheid	7,6

Uit de rapportage van het KWH-Maatschappijlabel: 'De hoge waardering voor de maatschappelijke betrokkenheid van de medewerkers komen we ook in de interviews tegen. Datzelfde geldt voor de lagere waardering van de daadkracht. Juist deze combinatie kan als typerend worden beschouwd.'

Beter Wonen Vechtdal zet een variëteit aan instrumenten in om de maatschappelijke oriëntatie van medewerkers te vergroten. Uit de zelfevaluatie: '[We onderhouden] intensieve contacten met andere corporaties. [We organiseren] video's, tv, toneel, bezoek daklozenopvang. Gezamenlijke bezoeken in het veld. Stages van de huismeesters bij andere corporaties. Inmiddels komt 50% van met name de afdeling Woonservice van een andere corporatie. Verder houden we lunchbijeenkomsten met inhoudelijke bijdrages voor het hele personeel, worden er infobulletins uitgedragen, waaronder een digitale periodiek, en kunnen medewerkers deelnemen aan opleidingen.'

#### Onderdeel 4. Belanghouders waarderen de beleidskeuzen die de corporatie maakt.

Normen:	Cijfer
4.1 Belanghouders vinden dat de keuzen die de corporatie maakt aansluiten bij de opgaven in het werkgebied.	7,6
4.2 Belanghouders hebben er vertrouwen in dat de corporatie de ambities daadwerkelijk realiseert.	7,0
<b>Totaalscore onderdeel</b>	<b>7,3</b>

#### **4.1 Belanghouders vinden dat de keuzen die de corporatie maakt aansluiten bij de opgaven in het werkgebied**

Belanghouders hebben waardering voor de missie en positiekeuze van Beter Wonen Vechtdal. Uit het onderzoek voor het Maatschappijlabel komt naar voren dat de corporatie de maatschappelijke, volkshuisvestelijke taak voorop stelt, belanghouders geven een hoge score voor de missiekeuze. Erkend wordt dat de corporatie daarin de afgelopen jaren een positieve ontwikkeling heeft doorgemaakt.

Een stap die de organisatie daarbij nog onvoldoende heeft gezet is de vertaling van die missie naar concrete en toetsbare doelstellingen. Uit de rapportage voor het Maatschappijlabel: 'De wijze waarop de ondernemingsdoelen zijn geformuleerd leent zich [...] voor verdere uitwerking. Dat geldt in het bijzonder voor de doelen waarop de organisatie zich wenst te profileren, zoals het bevorderen van een goed woonklimaat. Bij doelstellingen van deze aard is niet uitgewerkt wanneer de organisatie zich succesvol acht, en op welke manier de mate van succes wordt gemeten.'

Belanghouders zijn van mening dat de corporatie met haar doelstellingen een positieve bijdrage levert aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. De hoge scores op deze vraag in het rapport van het KWH-Maatschappijlabel wijzen dat uit. Het terrein van wonen en zorg scoort iets lager, maar nog steeds ruim voldoende.

#### **4.2 Belanghouders hebben er vertrouwen in dat de corporatie de ambities daadwerkelijk realiseert**

Uit de rapportage voor het KWH-Maatschappijlabel: 'In de interviews werd benadrukt dat Beter Wonen Vechtdal als een betrouwbare partner wordt gezien. Daarbij wordt aangetekend dat het nakomen van afspraken gegarandeerd is maar dat het totstandkomen van een afspraak geruime tijd in beslag kan nemen.' De gerichtheid op samenwerking scoort in datzelfde onderzoek voldoende.

Verschillende belanghouders, waaronder de gemeente, zijn kritisch over de wijze waarop Beter Wonen Vechtdal de rol als projectontwikkelaar invult. Enkele zorgpartners benoemen dat zij, gegeven de ontwikkelingen in overheidsbeleid en regelgeving en vanuit hun financiële positie, zelf in beperkte mate mogelijkheden hebben om grote investeringen te doen. Zij zien, zeker als nieuwe regelgeving dat straks waarschijnlijk in ruimere mate toelaat, corporaties als interessante partner in ontwikkeltrajecten. Zowel als het gaat om projectontwikkeling, als bij de ontwikkeling van producten en diensten. De zorgpartners ervaren dat de wil er bij Beter Wonen Vechtdal wel is om tot dergelijke initiatieven te komen en dat die wil ook wordt uitgesproken, maar dat het tot nu toe niet tot bevredigende resultaten heeft geleid.

Bij het bestuderen van doelstellingen en prestaties van Beter Wonen Vechtdal blijkt dat de corporatie niet terughoudend is als het gaat om investeren in projecten die overzichtelijk zijn en waarvan het (financiële) risico redelijk eenvoudig kan worden beheerst. Als het echter gaat om projecten waarbij sprake is van een sterke afhankelijkheidsrelatie ten opzichte van andere partijen en grote financiële belangen, dan is de corporatie te typeren als voorzichtig. De interviews met belanghouders bevestigen dit beeld. Bij zorgpartners leeft het idee dat de corporatie bij ingewikkelde projecten die op langere termijn financieel risico met zich meebrengen vooral uitgaat van eigen rendement en niet in eerste instantie van maatschappelijk rendement.

## Onderdeel 5. Belanghouders zijn van mening dat de activiteiten van de corporatie (in voldoende mate) bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken

Normen:	Cijfer
5.1 De corporatie maakt zichtbaar voor belanghouders in welke mate voornemens zijn gerealiseerd.	5,8
5.2 De belanghouders hebben een positief oordeel over de prestaties: het sluit aan bij de verwachting die ze hebben t.a.v. de inzet van de corporatie.	7,3
5.3 Belanghouders zijn van mening dat de corporatie haar vermogen effectief en efficiënt inzet.	7,2
<b>Totaalscore onderdeel</b>	<b>6,7</b>

### 5.1 De corporatie maakt zichtbaar voor belanghouders in welke mate voornemens zijn gerealiseerd

Uit de rapportage voor het KWH-Maatschappijlabel: 'Het jaarverslag bevat een weergave van de gerealiseerde activiteiten. Die worden echter niet op een gestructureerde wijze in verband gebracht met de vooraf voorgenomen activiteiten. In het jaarverslag ontbreekt een beredeneerd of anderszins onderbouwde beschouwing over de bijdrage die de activiteiten van de organisatie leverden aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Het jaarverslag is meer een activiteitenoverzicht dan een antwoord op de vraag of werd bereikt wat was beoogd.'

Ook via andere kanalen dan het jaarverslag wordt niet op een voor het visitatieteam zichtbare manier verantwoording afgelegd over de mate waarin voornemens zijn gerealiseerd. Beter Wonen Vechtdal heeft de eigen doelstellingen slechts in beperkte mate concreet en extern toetsbaar heeft gemaakt. De directeur-bestuurder benoemt het zelf als volgt: "het richting geven aan de organisatie in de afgelopen jaren kun je vergelijken met het besturen van een auto in dichte mist. Ver vooruitkijken heeft dan geen zin, je moet vooral goed de middelste streep op de weg in de gaten houden en zorgen dat je niet van de weg afraakt."

Succesvol gerealiseerde prestaties worden wel actief gecommuniceerd. Belanghouders merken op dat Beter Wonen Vechtdal in de praktijk beleidskeuzes laat afhangen van het vertrouwen dat de corporatie heeft in de maatschappelijke meerwaarde van een transactie. De corporatie durft ook nee te zeggen als die meerwaarde er in de beleving van Beter Wonen Vechtdal niet is.

Beter Wonen Vechtdal lijkt niet terughoudend om het gesprek aan te gaan met de gemeente of andere belanghouders over gerealiseerde prestaties en de evaluatie daarvan. De mate waarin dergelijke gesprekken daadwerkelijk tot stand komen en leiden tot een constructieve toets van de wederzijdse inzet hangt echter af van de kwaliteit van de onderlinge relatie met de betreffende belanghouder. Hoe moeizamer de relatie, hoe minder frequent evaluaties lijken plaats te vinden.



## 5.2 De belanghouders hebben een positief oordeel over de prestaties: het sluit aan bij de verwachting die ze hebben t.a.v. de inzet van de corporatie

Uit de meting voor het KWH-Maatschappijlabel blijkt dat belanghouders de prestaties die Beter Wonen Vechtdal daadwerkelijk realiseert positief waarderen. De gemiddelde cijferwaardering is 7,4.

De mate waarin prestaties aansluiten bij de verwachting verschilt per type belanghouder. De partijen die zich vooral richten op de ontwikkeling van mensen (welzijn, dienstverleners in de zorg, bewonersorganisaties) geven aan dat de corporatie zich op dit terrein positief onderscheidt van andere corporaties die ze kennen. Partijen die bemoeienis hebben met of belang hebben bij het realiseren van productie op het terrein van projectontwikkeling (zorgpartners, gemeente) waarderen de prestaties van Beter Wonen Vechtdal op dit terrein juist lager dan die van andere corporaties die ze kennen. Wel is in de ogen van deze belanghouders sprake van een positieve ontwikkeling bij Beter Wonen Vechtdal.

Zorgpartners geven aan dat zij de argumenten wel snappen achter het achterblijven van prestaties die Beter Wonen Vechtdal in hun ogen zou kunnen of moeten realiseren. Ook het onderzoek voor het KWH-Maatschappijlabel laat zien dat belanghouders begrip hebben voor de mate waarin het Beter Wonen Vechtdal lukt om prestaties te realiseren .

## 5.3 Belanghouders zijn van mening dat de corporatie haar vermogen effectief en efficiënt inzet

Belanghouders zijn tevreden over de informatie en motivatie van Beter Wonen Vechtdal rondom het beschikbare vermogen en de inzet van middelen. Dat blijkt uit de score op deze vraag in de vragenlijst die voor het Maatschappijlabel is uitgezet.

Ook zijn belanghouders in het algemeen tevreden over de keuzes die de corporatie maakt met betrekking tot de inzet van middelen. Zij vinden dat het geld aan de juiste dingen wordt besteed. In de rapportage van het KWH-Maatschappijlabel staat: 'Uit de interviews bleek een uitgesproken positief oordeel over de beslissing van Beter Wonen Vechtdal om fors te investeren in kwaliteitsverhoging van het bestaande bezit. Ook de investeringen in uitbreiding van het woonaanbod voor jongeren en senioren in de kleine kernen worden door belanghouders genoemd en geroemd.'

Belanghouders zien nog wel mogelijkheden voor de corporatie om de beschikbare middelen efficiënter en effectiever in te zetten en de ruimte die de corporatie heeft beter te benutten.

## Onderdeel 6. De corporatie heeft gemotiveerde opvattingen over een actieve en doelgerichte inzet van middelen

<b>Normen:</b>	<b>Cijfer</b>
6.1 De corporatie waarborgt voldoende financiële middelen voor het bereiken van de doelen én een actieve inzet van het vermogen.	6,8
<b>Totaalscore onderdeel</b>	<b>6,8</b>

## **6.1 De corporatie waarborgt voldoende financiële middelen voor het bereiken van de doelen én een actieve inzet van het vermogen**

De afgelopen jaren heeft Beter Wonen Vechtdal de ruime vermogenspositie gebruikt om investeringen te doen in onderhoud van bestaand bezit en ten behoeve van projectontwikkeling. De vermogenspositie is nog steeds goed te noemen. In het ondernemingsplan 2005 – 2008 wordt de verwachte vermogensontwikkeling tot 2014 geschetst. Beter Wonen Vechtdal koerst op een scenario waarin de solvabiliteit ruim boven het gewenste weerstandsvermogen blijft, zoals dat door het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting is vastgesteld. Uit het onderzoek blijkt niet dat deze keuzes met betrekking tot de vermogensontwikkeling met belanghouders (anders dan de huurdersorganisatie) zijn besproken.

Beleidsuitgangspunt voor BWV is dat zij over een goed en gezond financieel fundament wil beschikken (ondernemingsplan 2005 – 2008, pag. 12). De ontwikkeling van de vermogenspositie, kosten en opbrengsten wordt intensief gevolgd. Beter Wonen Vechtdal benoemt geen concrete uitgangspunten voor het actief inzetten van het beschikbare vermogen. Het waarborgen van een gezonde financiële basis staat voorop. De corporatie lijkt eerder voorzichtig dan risicovol om te gaan met de inzet van middelen. Ook enkele belanghouders geven in verschillende bewoordingen aan dat zij de corporatie op dit gebied behoudend vinden. Overigens betekent dat niet dat Beter Wonen Vechtdal mogelijkheden om het vermogen actief in te zetten uit de weg gaat. Uit de rapportage voor het KWH-Maatschappijlabel: 'Beter Wonen Vechtdal is actief op het front van de matching van taken en middelen, met projecten in Utrecht (studentenhuisvesting) en Enschede (Roombeek). Daarmee geeft zij daadwerkelijk invulling aan de stellingname dat de beschikbare financiële middelen actief moeten worden ingezet, binnen óf buiten het werkgebied.' Recentelijk is er nog een matchingsinitiatief bijgekomen, in Leiden. Uit het onderzoek voor deze visitatie blijkt niet dat dergelijke initiatieven met belanghouders worden afgestemd.

In de rapportage voor het KWH-Maatschappijlabel wordt ingegaan op de wijze waarop Beter Wonen Vechtdal omgaat met onrendabele investeringen: 'In de meerjarenbegroting en in de prestatieafspraken met de gemeente is een normstelling opgenomen over de hoogte van onrendabele investeringen bij nieuwbouw. De hoogte daarvan is zodoende niet afhankelijk van ad hoc beslissingen of toevallige omstandigheden.' Uit de zelfevaluatie: 'De discussie vind plaats in MT en met RvC, vaak ook met de Huurdersorganisatie. Thema is vooral of de investering noodzakelijk is voor de levenskwaliteit van de individuele of groepen huurders. Vaker over de noodzaak van een bepaalde voorziening om de kwaliteit van het leven in de 23 kleine kernen blijvend te kunnen waarborgen. Verschillende criteria, verschillende niveaus (denk aan Kulturhus of 'autoluw maken centrum met parkeerbak' tegenover trapveldje of achterpadverlichting).' In de praktijk wordt dus op een pragmatische wijze omgegaan met investeringsbeslissingen. Kaders en uitgangspunten die daarbij worden gehanteerd zijn voor belanghouders niet direct helder.

Beter Wonen Vechtdal meet de efficiency van het handelen op basis van een werkplan dat is gekoppeld aan de begroting. Per kwartaal wordt de ontwikkeling van kosten en opbrengsten gevolgd, alsmede de prognose. Verder doet de corporatie specifieke interne evaluatie-onderzoeken, al dan niet vanuit aparte opdracht aan de accountant. Ook maakt men actief gebruik van de benchmark van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting.

### 3.3 Perspectief klanten

Onderdelen:	Cijfer
1. De corporatie is goed bereikbaar en behandelt haar klanten vriendelijk en respectvol	6,7
2. De producten/ prestaties van de corporatie worden wordt gewaardeerd door de klanten	6,2
3. De corporatie werkt structureel aan het verbeteren van de dienstverlening en productaanbod	7,0
<b>Totaalscore perspectief klanten</b>	<b>6,6</b>

#### Onderdeel 1. De corporatie is goed bereikbaar en behandelt haar klanten vriendelijk en respectvol

Normen:	Cijfer
1.1 De klant is tevreden over de contacten (bezoek, telefonisch en schriftelijk) met de corporatie	6,7
1.2 De klant is tevreden over het verloop van verhuur en verkoopprocessen	7,0
1.3 De klant is tevreden over de informatievoorziening door de corporatie	6,5
<b>Totaalscore onderdeel</b>	<b>6,7</b>

#### 1.1 De klant is tevreden over de contacten (bezoek, telefonisch en schriftelijk) met de corporatie

In dit onderdeel gaat het in eerste instantie om de mate waarin de corporatie er zelf in slaagt de tevredenheid van klanten in beeld te brengen op drie aspecten: de bejegening door corporatiemedewerkers, de bereikbaarheid van de corporatie en de wijze waarop de corporatie omgaat met klachten. Vervolgens telt de mate van tevredenheid zelf mee.

In 2006 heeft het Verwey-Jonker Instituut in opdracht van Beter Wonen Vechtdal een onderzoek uitgevoerd naar de effecten van het Goldservice-initiatief van de corporatie en de tevredenheid van huurders over dit initiatief. In dat onderzoek is onder andere aandacht besteed aan de tevredenheid van klanten over de bejegening door corporatiemedewerkers, de bereikbaarheid van de corporatie en de wijze waarop de corporatie omgaat met klachten. De uitkomsten van de meting geven aanleiding om te stellen dat bewoners in het algemeen tevreden zijn over dit onderdeel van de dienstverlening, maar uitkomsten worden niet afgezet tegen een vooraf bepaalde en geijkte norm. Ook worden de genoemde aspecten van dienstverlening niet periodiek op deze wijze gemeten.

Klachtafhandeling lijkt een aandachtspunt. De scores in het onderzoek op dit punt zijn aanmerkelijk lager dan die bij andere onderwerpen.

#### 1.2 De klant is tevreden over het verloop van verhuur en verkoopprocessen

Beter Wonen Vechtdal maakt gebruik van de diensten van USP dat voor de corporatie de tevredenheid meet van huurders over de dienstverlening tijdens verschillende concrete processen. Over de uitkomsten van dit continue onderzoek wordt elke drie maanden gerapporteerd. De scores worden afgezet tegen de scores van eerdere kwartalen. Ook de uitkomsten van dit onderzoek (scores liggen veelal boven de 7) geven aanleiding om te stellen dat bewoners tevreden zijn. Toch wordt ook een groot aantal verbeterpunten genoemd.

Overigens werd door verschillende respondenten in het onderzoek aangegeven dat de cultuur in het werkgebied zodanig is dat mensen hun eventuele ontevredenheid niet snel zullen uitspreken.

### 1.3 De klant is tevreden over de informatievoorziening door de corporatie

De kwaliteit van de informatievoorziening komt min of meer expliciet terug in het evaluatieonderzoek over het Goldservice-initiatief. Wederom lijkt de tevredenheid voldoende, maar dat kan niet eenduidig worden vastgesteld.

Keuzes in het kader van bijvoorbeeld toewijzingsbeleid of huurprijsbeleid worden met de huurdersorganisatie besproken. De huurdersorganisatie geeft aan dat de informatievoorziening van de corporatie naar de huurdersorganisatie toe in het algemeen beter is dan enkele jaren geleden, hoewel er een verschil zichtbaar is tussen de vooruitstrevende wijze waarop de directeur-bestuurder handelt en de meer beperkte mate waarin de rest van de organisatie actief contact zoekt met de huurdersorganisatie. De huurdersorganisatie stelt zich tegenwoordig meer op als actieve belangenbehartiger van groepen huurders en neemt initiatief in situaties waarin men vindt dat dat van de organisatie mag worden verwacht, bijvoorbeeld bij herstructureringsprojecten.

## Onderdeel 2. De producten/prestaties van de corporatie worden gewaardeerd door de klanten

Normen:	Cijfer
2.1 De klant is tevreden met de (kwaliteit van) de woning.	6,7
2.2 De klant is tevreden over de inzet van de corporatie op het gebied van leefbaarheid.	6,0
2.3 De klant is tevreden over de aandacht voor en inzet op wonen en zorg. Bijvoorbeeld woningaanpassingen, aanbod levensloopbestendige woningen, aanbod diensten samen met zorg en welzijnaanbieders.	6,0
<b>Totaalscore onderdeel</b>	<b>6,2</b>

### 2.1 De klant is tevreden met de (kwaliteit van) de woning

De tevredenheid over de kwaliteit van de woning wordt gemeten in de genoemde USP-enquête. Ook op dit punt geven de scores aanleiding om te stellen dat er sprake is van een redelijke mate van tevredenheid. Opnieuw is het lastig om de scores te waarderen, aangezien een geobjectiveerde maatstaf (vergelijking met andere corporaties, vergelijking met gestelde norm) ontbreekt. De rapportage van het Verwey-Jonker Instituut laat zien dat bewoners een grote verbetering ervaren sinds de invoering van Goldservice als het gaat om de kwaliteit van hun woning.

Voor de kwaliteit van dienstverlening op het terrein van onderhoud geldt hetzelfde. De opmerkingen van klanten geven aan dat op verschillende punten verbetering mogelijk is.

Over de dienstverlening rondom het zelf aanbrengen van voorzieningen in de woning door klanten, wordt noch in het USP-rapport, noch in het rapport van het Verwey-Jonker Instituut een uitspraak gedaan.

### 2.2 De klant is tevreden over de inzet van de corporatie op het gebied van leefbaarheid

Beter Wonen vechtdal zet het Goldservice-concept niet alleen in als middel om trouwe en loyale klanten te belonen, maar gebruikt het tevens als vehikel om huurders te betrekken bij thema's op het gebied van leefbaarheid en woonomgeving. In de evaluatie van het Goldservice-concept worden de verbeteringen in beeld gebracht die bewoners ervaren sinds de introductie. Een aantal bewoners zien in beperkte mate verbetering als het gaat om bijvoorbeeld betrokkenheid bij de buurt, veiligheid, beperking van overlast en bevorderen van onderling contact. Andere bewoners (vooral ouderen) maken zich juist zorgen over een toename van burenoverlast en onveiligheid. Ook vinden zij dat er te weinig voorzieningen zijn voor ouderen. De belangrijkste vooruitgang is geboekt op het terrein van de communicatie tussen corporatie en bewoners en de kwaliteit van de woningen.

### **2.3 De klant is tevreden over de aandacht voor en inzet op wonen en zorg. Bijvoorbeeld woningaanpassingen, aanbod levensloopbestendige woningen, aanbod diensten samen met zorg en welzijnaanbieders**

De tevredenheid bij bewoners over de inzet van Beter Wonen Vechtdal op het terrein van wonen en zorg lijkt niet scherp in beeld te zijn bij de corporatie. Zoals genoemd blijkt uit het evaluatieonderzoek naar de effecten van Goldservice dat op het terrein van ouderenvoorzieningen nog een opgave ligt. Beter Wonen Vechtdal heeft in het beleidsplan opgenomen dat dit thema een speerpunt is van beleid en werkt in de praktijk aan concrete projecten waarmee invulling wordt gegeven aan die doelstelling. De corporatie kan echter niet direct aangeven of de dingen die zij doet passen bij de wensen en verwachtingen van klanten.

### **Onderdeel 3. De corporatie werkt structureel aan het verbeteren van de dienstverlening en productaanbod**

<b>Normen:</b>	<b>Cijfer</b>
3.1 De corporatie bewaakt structureel de tevredenheid van klanten (houding en productaanbod) en werkt aan het doorlopend verbeteren van haar houding, dienstverlening en productaanbod.	7,0
<b>Totaalscore onderdeel</b>	<b>7,0</b>

#### **3.1 De corporatie bewaakt structureel de tevredenheid van klanten (houding en productaanbod) en werkt aan het doorlopend verbeteren van haar houding, dienstverlening en productaanbod**

Beter Wonen Vechtdal meet de tevredenheid van klanten structureel via USP-onderzoek en incidenteel via gerichte enquêtes. Daarnaast werkt de corporatie met een klachtenkaart. Verbeteracties koppelt de corporatie vooral aan het Goldservice-concept. Uit het onderzoek komt niet naar voren dat Beter Wonen Vechtdal een cyclus hanteert, waarin de tevredenheid van klanten wordt gemeten, waarna direct aan die meting verbeteracties worden gekoppeld.

### **3.4 Perspectief bewonersparticipatie**

<b>Onderdelen:</b>	<b>Cijfer</b>
1. Bewonersorganisaties worden adequaat en tijdig bij beleidskeuzen betrokken	7,5
2. De corporatie biedt passende vormen van participatie en geeft voldoende ondersteuning aan bewoners(organisaties)	7,3
<b>Totaalscore perspectief klanten en bewonersvertegenwoordigers</b>	<b>7,4</b>

### **Onderdeel 1. Bewonersorganisaties worden adequaat en tijdig bij beleidskeuzen betrokken**

<b>Normen:</b>	<b>Cijfer</b>
1.1 De bewonerskoepel is betrokken bij het beleidsproces van de corporatie en kan invloed uitoefenen op de keuzen die de corporatie maakt.	7,5
<b>Totaalscore onderdeel</b>	<b>7,5</b>

### **1.1 De bewonerskoepel is betrokken bij het beleidsproces van de corporatie en kan invloed uitoefenen op de keuzen die de corporatie maakt**

De belangen van de huurders van Beter Wonen Vechtdal worden vertegenwoordigd door een stichting. Het bestuur van de stichting bestaat uit 13 personen, 4 van hen vormen het dagelijks bestuur. Alle mensen die een woning van de corporatie huren komen automatisch in aanmerking voor belangenbehartiging door de stichting.

Tussen Beter Wonen Vechtdal en de huurdersorganisatie is in goed overleg een samenwerkingsovereenkomst gesloten die volgens beide partijen richtsnoer is voor het handelen in de praktijk. De huurdersorganisatie vindt dat zij voldoende invloed kan uitoefenen op zaken als de benoeming van leden van de Raad van Commissarissen, voorgestelde statutenwijzigingen en meerjarenbeleidskeuzes. De organisatie verwacht dat ook andere belangrijke beslissingen, zoals de keuze om te gaan fuseren of de criteria voor werving van een nieuwe directeur-bestuurder, met hen besproken zal worden. Deze thema's zijn echter de afgelopen jaren niet aan de orde geweest. In het strategisch voorraadbeleid wordt de huurdersorganisatie gekend, bij sommige beslissingen met betrekking tot de ontwikkeling van de voorraad zet men vraagtekens.

Op sommige punten, bijvoorbeeld als het gaat om thema's die de interne organisatie van de corporatie betreffen, zou de huurdersvereniging meer invloed willen hebben. Ook de rol van de corporatie bij herstructurering wordt kritisch gevolgd, onder andere omdat de informatievoorziening bij de vertraging van een concreet project onlangs niet goed verliep.

In het gesprek met de huurdersorganisatie werd aangegeven dat men het gevoel heeft dat de inbreng in het algemeen serieus wordt genomen door de corporatie. Hierin is een duidelijke verbetering zichtbaar ten opzichte van enkele jaren geleden. Daarbij wordt wel opgemerkt dat die verbetering met name zichtbaar is in de rol van de directeur-bestuurder en nog in mindere mate bij de rest van de organisatie.

De onderlinge samenwerking wordt elk jaar geëvalueerd. Van die evaluatie wordt een verslag gemaakt. Binnen de bewonersorganisatie zelf worden de bestuurders op hun beurt weer beoordeeld door de huurders.

### **Onderdeel 2. De corporatie biedt passende vormen van participatie en geeft voldoende ondersteuning aan bewoners(organisaties)**

<b>Normen:</b>	<b>Cijfer</b>
2.1 De corporatie biedt passende vormen van participatie en geeft voldoende ondersteuning aan bewoners(organisaties)	7,3
<b>Totaalscore onderdeel</b>	<b>7,3</b>

### **2.1 De corporatie biedt passende vormen van participatie en geeft voldoende ondersteuning aan bewoners (-organisaties)**

Beter Wonen Vechtdal biedt de huurdersorganisatie ruime mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling van de vrijwilligers. Ook belangrijke randvoorwaarden, zoals financiële ondersteuning en goede vergaderfaciliteiten worden door de corporatie ingevuld. Als het bestuur dat nodig acht kan de huurdersorganisatie externe deskundigheid inhuren.

De corporatie staat, met name in de persoon van de directeur-bestuurder, open voor initiatieven van de huurdersorganisatie en stimuleert een actieve rol. De directeur-bestuurder treed daarin sterk sturend op. Dit was voorheen nodig om eigen initiatief van de bewoners te stimuleren, maar lijkt steeds minder noodzakelijk te worden, omdat de huurdersorganisatie tegenwoordig ook op eigen initiatief de corporatie aanspreekt.

De corporatie hanteert voornamelijk traditionele vormen als het gaat om bewonersparticipatie: afstemming vindt plaats via een huurdersvereniging en bewonerscommissies. Recentelijk is Beter Wonen Vechtdal ook gestart met klantenpanels. Het werkgebeid van de corporatie omvat verschillende kernen met eigen culturen en kenmerken. De corporatie maakt nog weinig onderscheid voor wat betreft vormen van participatie die aansluiten op de cultuur en maatschappelijke vraagstukken in de verschillende kernen.

### 3.5 Perspectief intern toezicht

Onderdelen:	Cijfer
1 De RvC hanteert een helder beoordelingskader op basis waarvan voorstellen en besluiten van het bestuur worden gewogen en op basis waarvan het bestuur wordt beoordeeld.	6,9
2 De werkwijze van de RvC is effectief en integer.	7,0
3 De samenwerking tussen RvC en bestuur is constructief.	7,6
<b>Totaalscore perspectief intern toezicht</b>	<b>7,2</b>

#### Onderdeel 1. De RvC hanteert een helder beoordelingskader op basis waarvan voorstellen en besluiten van het bestuur worden gewogen en op basis waarvan het bestuur wordt beoordeeld

Normen:	Cijfer
1.1 De RvC werkt op basis van een heldere agenda waaruit blijkt wat de RvC (op hoofdlijnen) met de corporatie voor ogen heeft.	7,5
1.2 De RvC vervult haar rol als controleur van het bestuur op een adequate manier.	6,3
<b>Totaalscore onderdeel</b>	<b>6,9</b>

#### 1.1 De RvC werkt op basis van een heldere agenda waaruit blijkt wat de RvC (op hoofdlijnen) met de corporatie voor ogen heeft

De Raad van Commissarissen van Beter Wonen Vechtdal heeft een werkagenda tot 2010 opgesteld, de leden hebben met elkaar afgesproken om tot die tijd aan te blijven. De RvC geeft aan dat men ook het ondernemingsplan en het met de gemeente Hardenberg opgestelde woonplan een goede leidraad vindt. Met name in het ondernemingsplan staan kaders geformuleerd voor de maatschappelijke, financiële en organisatorische ontwikkeling.

De belangrijke beleidsbeslissingen worden door de directeur-bestuurder met de RvC besproken, toetsing door de RvC is een vast onderdeel in het besluitvormingstraject van de corporatie als het om strategische thema's gaat. Ook over de ondernemingsvisie worden fundamentele discussies gevoerd tussen bestuur en RvC, soms met de raad als geheel, soms ook tussen de directeur-bestuurder en individuele RvC-leden. De RvC heeft structureel overleg met de huurdersorganisatie (twee keer per jaar) en de OR. Bij dat overleg is tevens de directeur-bestuurder aanwezig.

## 1.2 De RvC vervult haar rol als controleur van het bestuur op een adequate manier

De RvC heeft geen expliciete criteria opgesteld voor beoordeling van de directeur-bestuurder, er is geen prestatiecontract. De RvC kiest daar bewust voor, men vindt dat een dergelijke overeenkomst geen meerwaarde heeft.

Jaarlijks voeren de voorzitter en vice-voorzitter een functioneringsgesprek met de directeur-bestuurder. In dat gesprek wordt vooruit gekeken naar het komende jaar en aan de bestuurder de vraag gesteld wat hij wil doen en wat er einde jaar gerealiseerd moet zijn. Verder is er intensief contact tussen de voorzitter van de RvC en de directeur-bestuurder, bijvoorbeeld voorafgaand aan een vergadering met de RvC in verband met de agenda en bijgaande stukken.

### Onderdeel 2. De werkwijze van de RvC is effectief en integer

Normen:	Cijfer
2.1 De RvC heeft voldoende kennis en vaardigheden voor het goed uitoefenen van haar taak.	7,0
2.2 De RvC reflecteert actief op het eigen handelen.	7,0
<b>Totaalscore onderdeel</b>	<b>7,0</b>

#### 2.1 De RvC heeft voldoende kennis en vaardigheden voor het goed uitoefenen van haar taak

De RvC werkt niet met een concrete profielschets waarin is benoemd welke competenties in de Raad aanwezig moeten zijn, maar heeft wel een afgewogen oordeel over de kwaliteit van de samenstelling van de huidige Raad. De RvC noemt zichzelf 'behoorlijk compleet'. Zowel qua kennis als qua ervaring is de samenstelling divers en complementair. Alleen specifieke juridische kennis ontbreekt, maar die kan worden ingehuurd.

Ook de bestuurder is blij met de Raad in de huidige samenstelling. Hij noemt die 'evenwichtig'.

Voor het op peil houden en waar nodig verbeteren van de kennis van de RvC is ruimte. Er is geen vastomlijnd scholingsprogramma, maar volgens de RvC gaat elk lid elk jaar wel een keer ergens heen. Dat kan een congres zijn of een bijeenkomst van de VTW (de vereniging van toezichthouders in de corporatiesector).

#### 2.2 De RvC reflecteert actief op het eigen handelen

De RvC is onlangs gestart met onderlinge functioneringsgesprekken en dat is goed bevallen. Daarvoor werd het functioneren van de Raad gezamenlijk geëvalueerd onder begeleiding van een externe deskundige.

Uit het onderzoek wordt niet duidelijk of van die zelfevaluatie verslag wordt gedaan met duidelijke conclusies en geplande stappen om verbeteringen door te voeren.

### Onderdeel 3. De samenwerking tussen RvC en bestuur is constructief

Normen:	Cijfer
3.1 De bestuurder verschaft tijdig en volledig alle benodigde inzichten aan de RvC.	7,8
3.2 De RvC vervult haar rol als adviseur op een adequate manier.	7,5
<b>Totaalscore onderdeel</b>	<b>7,6</b>



### **3.1 De bestuurder verschaft tijdig en volledig alle benodigde inzichten aan de RvC**

De bestuurder lijkt niet terughoudend als het gaat om het geven van de benodigde informatie aan de RvC. De bestuurder gebruikt de RvC, met name de voorzitter, als klankbord ('kritische vriend') en bespreekt in de praktijk eigenlijk alle strategische zaken. De RvC ziet via de besluitenlijst van de bestuursvergadering welke beleidsmatige thema's zich voordoen. Sommige daarvan worden besproken. Dat betekent dus ook dat de RvC tijdig over strategische en beleidsmatige zaken wordt geïnformeerd. De bestuurder geeft aan dit klankbord ook goed te kunnen gebruiken, bijvoorbeeld omdat de mensen in het MT in zijn beleving nog niet de 'helicopter view' hebben die nodig is. De bestuurder betreft de RvC ook bij 'lastige' kwesties. Een enkel lid van de RvC probeert de directeur-bestuurder te prikkelen om vaker de confrontatie te zoeken, actiever de concurrentie aan te gaan met andere corporaties of zich minder meegaand op te stellen in de relatie met de gemeente. Door de nauwe samenwerking bij het bespreken van beleidskwesties zou de kritische distantie die de RvC nodig heeft om te kunnen prikkelen soms wat in het gedrang kunnen komen, maar het onderzoek biedt geen aanleiding om te veronderstellen dat de RvC niet kritisch genoeg is.

### **3.2 De RvC vervult haar rol als adviseur op een adequate manier**

De adviesrol van de RvC krijgt expliciet invulling, zoals uit voorgaande toelichting blijkt. De RvC adviseert vooral op verzoek, maar soms ook op eigen initiatief. De bestuurder waardeert de adviesrol van de RvC en de RvC houdt naar diens mening voldoende afstand ten aanzien van het bestuur. De RvC kiest daar ook expliciet voor en moet in sommige situaties die afstand zelf actief bewaken. Uit het onderzoek komt naar voren dat de RvC vindt dat de bestuurder zich wat ondernemender zou mogen opstellen. De mate waarin de RvC de bestuurder daartoe concreet stimuleert lijkt beperkt en verschilt per lid van de RvC.

## 4 Module III: Kwaliteit die kan

### 4.1 Inleiding

In totaliteit is de score van Beter Wonen Vechtdal voor module III 'Kwaliteit die kan' een **6,5**. Dit cijfer is opgebouwd uit het gemiddelde van twee perspectieven. Het scoreverloop is als volgt:

<b>Perspectieven voor module III</b>	<b>Cijfer</b>
1 Perspectief bedrijfsvoering	6,3
2 Perspectief human resourcemanagement	6,7
<b>Totaalscore</b>	<b>6,5</b>

### 4.2 Perspectief bedrijfsvoering

<b>Onderdelen:</b>	<b>Cijfer</b>
1 De corporatie heeft haar strategie vertaald in haar primaire bedrijfsprocessen	7,0
2 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk gedefinieerd, gecommuniceerd en geïmplementeerd.	6,0
3 Op alle primaire bedrijfsprocessen wordt aantoonbaar de Deming-Cirkel toegepast.	6,0
<b>Totaalscore perspectief bedrijfvoering</b>	<b>6,3</b>

#### 1 De corporatie heeft haar strategie vertaald in haar primaire bedrijfsprocessen

Beter Wonen Vechtdal heeft de afgelopen jaren gewerkt aan een klantgerichte houding in de organisatie. De dienstverlening aan de klant kreeg expliciet aandacht, de introductie van het Goldservice systeem was hiervoor een belangrijk vehikel. In de interviews met managers, medewerkers en andere betrokkenen komt naar voren dat Beter Wonen Vechtdal de taken die horen bij de rol van de corporatie als beheerder van woningen en woonomgeving goed op orde heeft, in ieder geval een stuk beter dan hoe het bij het aantreden van de huidige directeur-bestuurder was. Als het gaat om de rol van de corporatie op het gebied van (project)ontwikkeling in het werkgebied, dan is de strategische positionering niet helder. De directeur-bestuurder heeft wel een duidelijke visie op (markt)ontwikkelingen in het werkgebied, maar hij vindt nog onvoldoende gehoor en ook is de visie nog onvoldoende vertaald in keuzes van de organisatie zelf. De corporatie lijkt ook projectontwikkeling te zien als een primaire taak, maar de vertaling naar processen op dit taakgebied in de organisatie is nog niet zodanig dat voor medewerkers voldoende duidelijk is wat op dit terrein van hen wordt verwacht.

## **2 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk gedefinieerd, gecommuniceerd en geïmplementeerd**

In het interview met de medewerkers wordt door enkele respondenten aangegeven dat zij de missie en visie van de corporatie onderschrijven, maar dat voor hen nog onvoldoende duidelijk is wanneer ze het goed doen. Op het eigen werk- en vakgebied heeft men voldoende houvast, maar het leggen van procesoverstijgende verbindingen binnen de organisatie gebeurt nog weinig.

De bedrijfsplannen zijn (nog) niet doorvertaald naar afdelingsniveau of het niveau van de individuele medewerker. De corporatie werkt nog aan een beloning- en beoordelingssystematiek op basis van gerealiseerde prestaties dat op korte termijn wordt ingevoerd.

De organisatieontwikkeling op dit terrein is een proces dat in gang gezet is, maar waarvan Beter Wonen Vechtdal nog redelijk aan het begin staat.

## **3 Op alle primaire bedrijfsprocessen wordt aantoonbaar de Deming-Cirkel toegepast.**

De Deming-Cirkel heeft betrekking op het consequent hanteren van een cyclus Plan-Do-Check-Act. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers veel vrijheid hebben om hun werk naar eigen inzicht te doen. Er heerst binnen Beter Wonen Vechtdal geen cultuur van elkaar aanspreken.

Ook op dit terrein zijn initiatieven genomen om een ontwikkeling op gang te brengen. De activiteiten van het kwaliteitsteam spelen daarin in de visie van de directeur-bestuurder een belangrijke rol. Uit de interviews bleek echter dat die rol tot nu toe in de beleving van een aantal leden van dat kwaliteitsteam nog onvoldoende uit de verf komt.

### **4.3 Perspectief human resources**

<b>Onderdelen</b>	<b>Cijfer</b>
1 De corporatie heeft haar ambities en plannen voor maatschappelijke prestaties vertaald naar gewenste resultaten voor directie, middenmanagement en medewerkers.	7,0
2 De corporatie stuurt bewust op competenties met het oog op de gestelde doelen.	6,3
3 De corporatie zorgt voor een cultuur, leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert en inspireert.	6,8
<b>Totaalscore perspectief human resources</b>	<b>6,7</b>

#### **Onderdeel 1. De corporatie heeft haar ambities en plannen voor maatschappelijke prestaties vertaald naar gewenste resultaten voor directie, middenmanagement en medewerkers**

<b>Normen</b>	
1.1 De corporatie heeft een helder beeld van de benodigde competenties, aansluitend bij de positiekeuze en de ambities.	6,5
1.2 De corporatie creëert de randvoorwaarden voor het presteren en ontwikkelen van individuele medewerkers: er is een cultuur van leren en ondernemen.	7,5
<b>Totaalscore onderdeel</b>	<b>7,0</b>

### 1.1 De corporatie heeft een helder beeld van de benodigde competenties, aansluitend bij de positiekeuze en de ambities

Beter Wonen Vechtdal informeert de medewerkers intensief over de ambitie en maatschappelijke doelen. Het draagvlak daarvoor lijkt in ruime mate aanwezig. De medewerkers die in het kader van dit onderzoek zijn bevraagd geven aan de missie te herkennen en te onderschrijven. Voor ons onderzoek is door een selectie van medewerkers en de leden van het MT een vragenlijst ingevuld. Daarin wordt onder andere de vraag gesteld of de corporatie haar medewerkers heeft geïnformeerd over ambitie en maatschappelijke doelen en daarvoor draagvlak heeft verkregen. De vraag wordt unaniem met ja beantwoord.

Medewerkers missen nog de concretisering van missie, visie en ambitie. In de organisatie is behoefte aan een vertaling naar doelstellingen en beoogde resultaten op afdelingsniveau en het niveau van de individuele medewerker. Uit de vragenlijsten blijkt dat twee respondenten vinden dat dat voldoende gebeurt, drie geven aan dat het in beperkte mate gebeurt en twee respondenten stellen dat het niet gebeurt. Uit bestudering van de beschikbare documenten blijkt dat Beter Wonen Vechtdal terughoudend is als het gaat om het benoemen van concrete gewenste resultaten, zowel op niveau van directie, management als medewerkers.

Beter Wonen Vechtdal heeft een bedrijfscultuur die medewerkers stimuleert tot doorlopend leren en persoonlijke ontwikkeling. In de vragenlijsten geven alle respondenten dat aan. De medewerkers hebben veel ruimte voor opleiding en scholing. Op dat gebied heeft Beter Wonen Vechtdal de afgelopen jaren een inhaalslag doorgemaakt.

Ook in het creëren van een bedrijfscultuur en leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert tot eigen initiatief, samenwerking, het nemen van verantwoordelijkheid en ondernemerschap is door Beter Wonen Vechtdal de afgelopen jaren een forse stap gezet. Op één na geven alle ondervraagde managers en medewerkers aan dat een dergelijke cultuur in hun organisatie aanwezig is.

### 1.2 De corporatie creëert de randvoorwaarden voor het presteren en ontwikkelen van individuele medewerkers: er is een cultuur van leren en ondernemen

## Onderdeel 2. De corporatie stuurt bewust op competenties met het oog op de gestelde doelen

Normen		
2.1	De corporatie heeft een scherp beeld van de benodigde competenties.	7,0
2.2	De corporatie heeft een scherp beeld van de aanwezige competenties.	6,0
2.3	De corporatie werkt aan het oplossen van fricties tussen gewenste en aanwezige competenties.	6,0
<b>Totaalscore onderdeel</b>		<b>6,3</b>

### 2.1 De corporatie heeft een scherp beeld van de benodigde competenties

In de vragenlijst is aan de managers en medewerkers gevraagd of de corporatie maatschappelijke doelen en ambities heeft vertaald in competenties die zij nodig hebben om hun bijdrage aan het realiseren ervan te leveren. De meeste respondenten geven aan dat dat het geval is. Uit de analyse van beschikbare documenten wordt niet duidelijk op welke wijze de corporatie dit precies heeft gedaan. In de zelfevaluatie staat: 'de stap naar competentieprofielen wordt voorbereid.' Uit de verdiepende interviews werd duidelijk dat Beter Wonen Vechtdal werkt aan de invoering van een nieuwe beloning- en beoordelingsystematiek. Nog niet iedereen is hierover enthousiast. Men geeft aan dat de basis, in termen van concrete te behalen prestaties op het niveau van afdeling en medewerker, nog ontbreekt. Ook is de kritiek dat het systeem teveel 'top-down' wordt geïntroduceerd.

## 2.2 De corporatie heeft een scherp beeld van de aanwezige competenties

Medewerkers en managers geven aan dat de corporatie nog niet op alle terreinen een scherp beeld heeft van de competenties waarover leidinggevenden en medewerkers beschikken.

Een van de medewerkers geeft aan dat Beter Wonen Vechtdal bij de beleidsbepaling vaak gebruik maakt van extern ingehuurde krachten, terwijl kennis die bij vaste medewerkers in de organisatie aanwezig is daarvoor te weinig wordt ingezet.

## 2.3 De corporatie werkt aan het oplossen van fricties tussen gewenste en aanwezige competenties

Er is geen kant en klaar overzicht beschikbaar van de competenties die specifiek nodig zijn om de maatschappelijke ambitie te realiseren. Ook daarvoor moet het nieuwe systeem voor beoordelen en belonen een houvast gaan vormen.

Uit de scores op de aan dit thema gerelateerde vraag in de vragenlijst geven de meeste medewerkers aan dat de corporatie wel een beeld heeft van het verschil tussen de benodigde en beschikbare competenties in de organisatie. Toch is er ook een respondent die ronduit aangeeft dat dat beeld er niet is.

Uit de verdiepende gesprekken die in het kader van dit onderzoek zijn gevoerd komt naar voren dat het voor Beter Wonen Vechtdal lastig is om goed gekwalificeerde medewerkers aan te trekken en aan de corporatie te binden. De corporatie huurt veel externe expertise in en trekt zoveel mogelijk medewerkers aan die ervaring en kennis vanuit andere corporaties meenemen.

Drie van de zeven respondenten die een vragenlijst hebben ingevuld geven aan dat er voor hen geen of in beperkte mate plannen zijn om het verschil tussen aanwezige en benodigde competenties op te lossen. De anderen vinden dat die er wel zijn.

Medewerkers en managers geven in de interviews aan dat zij door de grote werkdruk vaak concessies moeten doen aan de tijd en aandacht die ze kunnen besteden aan persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling. De 'waan van de dag' lijkt soms teveel te regeren.

## Onderdeel 3. De corporatie zorgt voor een cultuur, leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert en inspireert

---

3.1 Medewerkers vinden dat de corporatie beschikt over een cultuur en leer- en werkomgeving die stimuleert en inspireert tot persoonlijke ontwikkeling, samenwerken, verantwoordelijkheid en initiatief nemen.	7,3
3.2 Directie en management geven het goede voorbeeld en zorgen voor de noodzakelijke voorwaarden.	6,5
3.3 De corporatie beschikt over instrumenten die bijdragen aan een stimulerende en inspirerende bedrijfscultuur.	6,5

---

<b>Totaalscore onderdeel</b>	<b>6,8</b>
------------------------------	------------

---

### **3.1 Medewerkers vinden dat de corporatie beschikt over een cultuur en leer- en werkomgeving die stimuleert en inspireert tot persoonlijke ontwikkeling, samenwerken, verantwoordelijkheid en initiatief nemen**

Medewerkers vinden dat de corporatie een bedrijfscultuur heeft die hen stimuleert en inspireert tot doorlopend leren, persoonlijke ontwikkeling en samenwerking, maar ook tot initiatief en ondernemerschap. Dat blijkt uit de scores op de vragenlijsten, maar ook uit het interview met een selectie van medewerkers. Ook de faciliteiten worden gewaardeerd. Er is ruimte voor opleiding en instrumenten die structuur moeten bieden aan persoonlijke groei zijn in ontwikkeling.

Over de randvoorwaarden voor het nemen van initiatief en het tonen van ondernemerschap zijn medewerkers minder tevreden. Zij geven aan behoefte te hebben aan meer structuur in de vorm van concretisering van datgene wat van hen en hun afdeling of team wordt verwacht. Een dergelijke concretisering is in hun ogen nodig, voordat stappen gezet kunnen worden in de richting van resultaatgericht beoordelen en belonen. Medewerkers voelen zich wel uitgenodigd om initiatief te nemen, maar zijn terughoudend, omdat ze de consequenties niet goed kunnen overzien. Ook geven zij aan dat de verbinding tussen afdelingen nog onvoldoende is georganiseerd. Er is net een personeelsbeleidsplan geïntroduceerd, maar ook dat gebeurt volgens medewerkers vooral top-down. Dit plan gaat niet zover dat de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers op individueel niveau aandacht krijgt.

### **3.2 Directie en management geven het goede voorbeeld en zorgen voor de noodzakelijke voorwaarden**

Directie en management stimuleren en ondersteunen medewerkers actief in hun persoonlijke ontwikkeling, samenwerking, verantwoordelijkheid en initiatief nemen. Dat blijkt uit vragenlijsten en interviews. Tegelijkertijd geven medewerkers aan dat directie en management daartoe nog te weinig het inspirerende voorbeeld geven. De boodschap wordt duidelijk uitgedragen, maar er is nog teveel sprake van eenrichtingsverkeer. Veel komt in het kwaliteitsteam aan de orde, maar men vindt het lastig om dat vervolgens door te vertalen naar de afdeling. Medewerkers hebben voldoende overzicht over hun eigen functie, maar niet over het totaal. Er komt soms overleg op gang over thema's die het dagelijks werk overstijgen, maar dat verzandt omdat afspraken niet worden geëvalueerd en medewerkers elkaar niet of onvoldoende aanspreken. Er is wel ergernis over dingen die misgaan, bijvoorbeeld als een mail niet wordt beantwoord. Maar die ergernis komt niet tot uiting, zodat ook onduidelijk blijft wat daar dan achter zit. Al met al wordt binnen BWV veel geïnitieerd, waarvan het rendement onduidelijk blijft. De ondervraagde medewerkers stellen dat je initiatieven beter tot een overzichtelijk aantal kunt beperken, zodat je dat dan ook goed doet. Dat vraagt in hun beleving sturing van het management, ze vinden het de verantwoordelijkheid van de managers om de boodschap te herhalen, opvolging ervan te organiseren. Het management neemt hierin nog onvoldoende het voortouw. Overigens benoemen medewerkers dat op dit terrein wel een positieve ontwikkeling zichtbaar is ten opzichte van voorgaande jaren.

### **3.3 De corporatie beschikt over instrumenten die bijdragen aan een stimulerende en inspirerende bedrijfscultuur**

Er zijn veel mogelijkheden voor mensen die zichzelf willen ontwikkelen in de vorm van opleiding of een rol bij de organisatieontwikkeling van Beter Wonen Vechtdal. De randvoorwaarden in termen van ruime, maar wel voldoende afgebakende bevoegdheden en beoordelingssystemen die ondernemerschap stimuleren zijn nog in ontwikkeling.

## 5 Analyse en conclusies

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geeft de visitatiecommissie een samenvatting van haar bevindingen. Op basis van een zestal centrale vragen die de basis vormen voor de visitatie, trekt de visitatiecommissie een aantal rode draden door de resultaten van de drie modules die in de voorgaande hoofdstukken zijn besproken. Het hoofdstuk sluit af met een slotbeschouwing en aanbevelingen.

### 5.2 Conclusies

Beter Wonen Vechtdal heeft in de afgelopen vijf jaar een ontwikkeling doorgemaakt die zowel door externe als interne betrokkenen wordt (h)erkend en positief wordt gewaardeerd. Van een op beheer gerichte corporatie met een beperkte taakopvatting is Beter Wonen Vechtdal uitgegroeid tot een ambitieuze organisatie die wil werken aan de ontwikkeling van het werkgebied en de mensen die er wonen, met vooral aandacht voor de kwetsbare groepen. Zowel het financieel rendement als het maatschappelijk rendement is aantoonbaar fors toegenomen.

Voor de komende vijf jaar zijn er goede mogelijkheden om de ontwikkeling van de afgelopen jaren door te zetten. Maar verdere groei is niet vanzelfsprekend. Zowel uit het onderzoek bij externe belanghouders als uit de inventarisatie onder interne betrokkenen blijkt dat Beter Wonen Vechtdal het evenwicht tussen willen en kunnen nog niet heeft gevonden. Beter Wonen Vechtdal draagt een hoog ambitieniveau uit, maar stuurt nog weinig op concrete resultaten. Voor veel belanghebbenden is onvoldoende duidelijk wat zij precies van de corporatie kunnen verwachten of op welke manier zij met de corporatie aan die ambitie kunnen werken.

De ambitie die Beter Wonen Vechtdal uitdraagt, veelal sterk intentioneel, kan de corporatie in ieder geval niet zelfstandig waarmaken. Goede samenwerking met partners en leveranciers is nodig en de capaciteit van de eigen organisatie is beperkt. Als de corporatie er gedurende langere tijd niet in slaagt een duidelijke verbinding te leggen tussen datgene wat de corporatie nastreeft en datgene wat in de praktijk wordt gerealiseerd, kan het uitdragen van een ambitieuze missie zelfs tegen de corporatie gaan werken. Sommige belanghouders hebben nu al het beeld dat bij Beter Wonen Vechtdal sprake is van 'veel geschreeuw, maar weinig wol'.

Uit het onderzoek wordt duidelijk dat Beter Wonen Vechtdal nog weinig stuurt op concrete prestaties. Die concretisering is echter wel nodig als je - zowel in het werkgebied als binnen de eigen organisatie - ontwikkelingen wilt kunnen sturen. De Raad van Commissarissen kent een evenwichtige samenstelling en vervult haar rol als werkgever, toezichthouder en kritisch klankbord op een goede manier. Er is vertrouwen in de capaciteiten van het huidige managementteam. Beter Wonen Vechtdal heeft, met name in de persoon van de directeur-bestuurder, een eigen visie op gewenste en ongewenste maatschappelijke ontwikkelingen in het werkgebied. Aan verschillende randvoorwaarden die nodig zijn om die visie breder uit te dragen en om te zetten in concrete plannen is voldaan. Het lijkt nu zaak om op korte termijn de visie en ambitie in concrete doelen te vertalen en te gaan sturen op het behalen van die doelen.

In het navolgende zal de visitatiecommissie haar bevindingen toelichten op basis van de zes visitatievragen die binnen de KWH-Visitatiemethode centraal:

1. Levert de corporatie maatschappelijk gewaardeerde prestaties?
2. Presteert de corporatie naar vermogen?
3. Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken?
4. Zijn beleidskeuzes van de corporatie voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij voldoende vertrouwen in een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken?
5. Functioneert het interne toezicht naar behoren?
6. Heeft de corporatie voldoende potentie tot leren en verbeteren?

### **1. Levert de corporatie maatschappelijk gewaardeerde prestaties?**

Uit de visitatie komt Beter Wonen Vechtdal naar voren als een organisatie met een duidelijke missie, visie en zeer ambitieuze doelen, zeker op het gebied van de primaire dienstverlening aan huurders en de zorg voor kwetsbare groepen. Belanghouders zijn relatief tevreden over de prestaties die de corporatie in de afgelopen jaren heeft geleverd. Wel signaleren zij dat de corporatie zich vooral richt op sociale projecten die relatief beheersbaar zijn en waarvan het risico beperkt is. Als het gaat om investeringen in projectontwikkeling vinden gemeente en zorgpartners dat prestaties achterblijven bij de uitgesproken ambities.

Tijdens de visitatie is getracht om de prestaties van Beter Wonen Vechtdal te toetsen op basis van eigen doelstellingen en aan prestatieafspraken die met de gemeenten zijn gemaakt. Dit bleek moeilijk, omdat Beter Wonen Vechtdal in beleidsdocumenten weinig concrete (eenduidig, meetbaar, tijdgebonden) doelen heeft geformuleerd. De corporatie beschikt daarnaast niet over een werkwijze om de realisatie van doelen te bewaken en te evalueren. Beter Wonen Vechtdal maakt weliswaar gebruik van managementrapportages die gerelateerd zijn aan een werkplan, maar daarin staan voornamelijk taken en activiteiten beschreven en nauwelijks doelen en beoogde resultaten.

Dat neemt niet weg dat de prestaties van Beter Wonen Vechtdal volgens de benchmark van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting goed zijn. De corporatie scoort op veel meetpunten hoger dan het gemiddelde van de referentiegroep van corporaties die vergelijkbaar zijn met Beter Wonen Vechtdal.

Ook uit het oordeel van belanghouders blijkt waardering voor prestaties van de corporatie. Met name de diverse initiatieven van Beter Wonen Vechtdal die zijn gericht op maatschappelijke ontwikkeling van huurders worden geroemd.

De visitatiecommissie constateert dat Beter Wonen Vechtdal een visie heeft op de ontwikkelingen in de lokale woningmarkt die afwijkt van de visie van de gemeente. Deze situatie leidt tot spanningen in de verhouding met de gemeente. Beter Wonen Vechtdal slaagt er tot nu toe niet in om de eigen visie op een zodanige manier over het voetlicht te brengen dat de corporatie op dit terrein een 'agenda settende' rol kan spelen.

De ambities voor de toekomst als het gaat om investeren zijn overigens aanzienlijk: veel nieuwbouw, veel sloop en veel verkoop. Dat vertaalt zich ook in de vermogenspositie van de corporatie. Bij uitvoering van de huidige plannen zal het weerstandsvermogen in de periode tot 2010 dalen tot iets boven het minimaal noodzakelijke niveau op basis van CFV uitgangspunten.

Uit de benchmark blijkt wel dat Beter Wonen Vechtdal in het verleden moeite heeft gehad met het realiseren van haar voornemens op het gebied van nieuwbouw en sloop. Voornemens die zijn verwoord in de jaarlijkse activiteitenoverzichten naar gemeente en VROM werden niet gerealiseerd.



De visitatiecommissie ziet dat bij Beter Wonen Vechtdal de intentie aanwezig is om goede afspraken te maken met de gemeente en lokale maatschappelijke partners, bijvoorbeeld in de vorm van intentieovereenkomsten of prestatieafspraken. In de praktijk worden afspraken die zijn gemaakt niet altijd nagevolgd (de verantwoordelijkheid daarvoor ligt uiteraard niet alleen bij de corporatie). Uit de gesprekken met belanghouders hebben wij overigens de indruk dat Beter Wonen Vechtdal haar belanghouders nog onvoldoende ziet als partij waar zij de maatschappelijke opgave moet ophalen. Kortom: er is nog onvoldoende sprake van een open en wederzijdse dialoog.

Belanghouders hebben de indruk dat Beter Wonen Vechtdal soms onvoldoende oog heeft voor de context waarbinnen die organisaties moeten opereren en de strategische afwegingen die zij moeten maken.

## **2. Presteert de corporatie naar vermogen?**

Beter Wonen Vechtdal geeft concreet invulling aan de door Aedes en VROM voorgestane koers om beschikbaar vermogen in te zetten voor matchingsprojecten als er in het eigen werkgebied niet voldoende investeringsmogelijkheden zijn.

Bij belanghouders kunnen deze initiatieven de vraag oproepen of er geen mogelijkheden zijn om meer te investeren binnen het eigen werkgebied. Omdat de afwegingen op basis waarvan Beter Wonen Vechtdal investeringsbeslissingen neemt voor belanghouders onvoldoende inzichtelijk zijn, maakt de corporatie het voor hen moeilijk om in te schatten wat de corporatie kan waarmaken.

Als het gaat om het optimaal benutten van de capaciteit van de interne organisatie, dan constateert de visitatiecommissie dat Beter Wonen Vechtdal concrete initiatieven neemt om hierin te groeien. In de omgeving van de corporatie wordt een positieve ontwikkeling op dit terrein gezien. Een stabiel dienstverlenend bedrijf dat in de praktijk bewijst de primaire processen goed en betrouwbaar te kunnen uitvoeren geeft zelfvertrouwen in de organisatie en wekt goodwill daarbuiten.

Beter Wonen Vechtdal maakt in de wijze waarop de corporatie is georganiseerd echter nog onvoldoende onderscheid tussen wat je de primaire dienstverlening zou kunnen noemen (standaardprocessen op het traditionele terrein van verhuur en onderhoud) en de meer complexe taken op het gebied van projectontwikkeling, waarbij onder andere goed risicomanagement, een strakke en zorgvuldige besluitvorming en het vermogen om sturend op te treden van belang is. Voor het realiseren van de missie is kwaliteit op beide terreinen nodig, maar er is een natuurlijke spanning tussen beide typen taken. De verantwoordelijkheid voor beide typen taken is in de organisatie echter niet duidelijk gescheiden. Het zelfvertrouwen dat het goed uitvoeren van routineprocessen oplevert kan daardoor worden ondermijnd. Er is in de organisatie behoefte aan duidelijkheid over wat van de individuele medewerker en zijn of haar afdeling concreet wordt verwacht.

De visitatiecommissie constateert dat het de corporatie aan ontwikkelkracht lijkt te ontbreken in relatie tot de ambitie die wordt uitgesproken. Daarbij moet worden vermeld dat het logisch is voor een organisatie van de schaalgrootte die Beter Wonen Vechtdal heeft dat die ontwikkelkracht niet binnen de eigen organisatie kan worden georganiseerd. Beter Wonen Vechtdal vindt die ontwikkelkracht tot nu toe echter ook niet buiten de eigen organisatie, bij een samenwerkingspartner of leverancier.

## **3. Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken?**

Als het gaat om de mate waarin Beter Wonen Vechtdal belanghouders betreft bij de beleidsvorming, dan is de conclusie simpel: het vooraf nagaan bij belanghouders hoe ze ergens over denken gebeurt te weinig. De corporatie geeft dat in de zelfevaluatie zelf aan en de uitkomsten uit het visitatieonderzoek bevestigen dit. Met verschillende belanghouders is regelmatig contact, maar het beleid van de corporatie kwam tot nu toe tot stand op een wijze waarbij intern op basis van gedachtvorming tot conceptstandpunten wordt gekomen. Binnen de corporatie wordt beleid nog sterk 'top down' vastgesteld.

Beter Wonen Vechtdal staat aan het begin van een proces om te komen tot een nieuw beleidsplan en heeft de intentie uitgesproken om belanghouders bij de totstandkoming daarvan eerder en intensiever te betrekken. Om dat op een goede manier te kunnen doen is het van belang om te weten wat je als corporatie waar kunt maken. Net als medewerkers hebben ook belanghouders behoefte om te weten wat ze van de corporatie kunnen verwachten. De noodzaak om scherp in beeld te hebben waartoe de corporatie in staat is, is een aandachtspunt als Beter Wonen vechtdal belanghouders daadwerkelijk gaat benaderen. Aan de andere kant is het voor Beter Wonen Vechtdal van belang om te weten wat de corporatie van belanghouders kan verwachten. Beter Wonen vechtdal kiest ervoor om bij voorkeur samen te werken met lokale partijen. Bij de visitatiecommissie is het beeld ontstaan dat Beter Wonen Vechtdal van sommige partijen nog niet scherp in beeld heeft in welke strategische context zij opereren en binnen welke randvoorwaarden zij keuzes kunnen maken. Beter Wonen vechtdal haalt wat dat betreft nog onvoldoende op,

#### **4. Zijn beleidskeuzes van de corporatie voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij voldoende vertrouwen in een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken?**

Beter Wonen Vechtdal zoekt de samenwerking met andere partijen actief op en weet met die samenwerkingsverbanden verschillende, maatschappelijk waardevolle prestaties te leveren. De mate waarin dat lukt hangt nu nog sterk af van kansen die zich voordoen en de welwillendheid van de eigen organisatie en partners. Uit het visitatieonderzoek blijkt dat de externe en interne verankering voor verbetering vatbaar is. De belangrijkste drempel voor een goede verankering lijkt te zijn dat Beter Wonen Vechtdal de eigen beleidskeuzes niet concreet heeft vertaald naar toestbare doelstellingen. De afspraken die intern en extern worden gemaakt berusten daardoor voornamelijk op intenties en zijn lastig te handhaven. Er is geen sluitende cyclus van Plan-Do-Check-Act.

De samenwerking met de huurdersorganisatie is overigens goed. Beter Wonen vechtdal stimuleert de professionalisering van de organisatie en ondersteunt waar nodig. Daardoor is de huurdersorganisatie steeds meer in staat om het kritisch klankbord te zijn dat een corporatie nodig heeft.

#### **5. Functioneert het interne toezicht naar behoren?**

Het interne toezicht van Beter Wonen Vechtdal functioneert goed. Ook de Raad van Commisarissen heeft de afgelopen jaren een ontwikkeling doorgemaakt naar verdergaande professionalisering. De samenstelling is op dit moment evenwichtig en compleet. De rollen van werkgever, toezichthouder en klankbord worden op een betrokken en adequate manier uitgevoerd. Wellicht staat de Raad soms wat te weinig op afstand om op relevante momenten scherp kritisch te zijn naar de directeur-bestuurder.

#### **6. Heeft de corporatie voldoende potentie tot leren en verbeteren?**

Leren en verbeteren is bij Beter Wonen Vechtdal een zoekproces. In de afgelopen jaren heeft de corporatie laten zien in staat te zijn een forse ontwikkelslag te maken die door belanghouders wordt erkend en gewaardeerd. Ook op dit moment zijn er verschillende initiatieven op het terrein van leren en verbeteren gaande. In die initiatieven zit niet altijd een duidelijke lijn. Er is ruimte en er zijn middelen voor medewerkers om zich persoonlijk te ontwikkelen, maar de organisatieontwikkeling is in het algemeen niet ingebed in een duidelijke structuur. Medewerkers hebben behoefte aan duidelijkheid en concrete randvoorwaarden waarbinnen leren en verbeteren plaats moet en kan vinden.

## Bijlage I. Onderzoeksverantwoording

### 1. Visitatieteam

De visitatie is uitgevoerd door een onafhankelijk commissie met gebruikmaking van de KWH-Visitatiemethode. De bevindingen in dit rapport zijn voorgelegd aan de Commissie Kwaliteitsverklaringen. De visitatiecommissie voor Beter Wonen Vechtdal bestond uit de volgende personen:

dr. Leo Gerrichhauzen (voorzitter)

drs. Rien Lammertink

drs. Arjan de Jong (secretaris)

### 2. Visitatiemethode

Voor iedere module is een meetschema ontwikkeld met normen en meetpunten. Per meetpunt wordt een beoordeling vastgesteld op basis van informatie die met de bovengenoemde meetinstrumenten is verzameld. Per meetpunt is aangegeven welke meetinstrumenten worden gebruikt om gegevens te verzamelen. Per meetpunt kunnen meerdere meetinstrumenten ingezet worden.

#### Voorbeeld

Module : **II “Kwaliteit die kan”**

Perspectief : **Belanghouders**

Onderdeel : **5**

Belanghouders zijn van mening dat de activiteiten van de corporatie (in voldoende mate) bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken

Norm : **5.1**

De corporatie maakt zichtbaar voor belanghouders in welke mate voornemens zijn gerealiseerd

Meetpunt : **5.a**

In het jaarverslag staat een vergelijking tussen de gerealiseerde en de voorgenomen activiteiten.

Meetmethode : **Documentanalyse**

De visitatiecommissie beoordeelt in welke mate de corporatie aan het meetpunt voldoet. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van vier categorieën zoals toegelicht in de onderstaande tabel.

<b>Categorie</b>	<b>Omschrijving</b>	<b>Cijferbeoordeling</b>
Ja	de corporatie voldoet geheel aan het meetpunt.	8
Ja, maar	de corporatie voldoet voldoende aan het meetpunt maar er zijn nog belangrijke verbeterpunten.	7
Nee, maar	de corporatie voldoet onvoldoende aan het meetpunt, maar er zijn aanwijzingen gevonden die wijzen op een positieve ontwikkeling, of de corporatie voldoet op een beperkt aantal onderdelen aan het meetpunt.	6
Nee	De corporatie voldoet niet aan het meetpunt.	5

De beoordeling en de cijferbepaling is aan de visitatiecommissie. Een onderbouwing van het oordeel is opgenomen in het meetschema en/of de visitatierapportage.

### **3. Visitatieproces**

Het visitatieproces bestaat uit de volgende onderdelen:

- voorbereiding en zelfevaluatie
- meting
- vaststellen beoordeling en opstellen visitatierapport
- oplevering visitatierapport

#### **Vorbereiding en zelfevaluatie**

- Allereerst vindt tussen KWH en de corporatie een intakegesprek plaats om de reikwijdte van de visitatie vast te stellen, zoals het niveau waarop de visitatie plaatsvindt en welke modules in de visitatie worden meegenomen.
- De KWH-Visitatie vervolgt met een door de corporatie uit te voeren zelfevaluatie. Deze bestaat uit een vragenlijst die de corporatie met een flinke dosis kritische zelfreflectie dient in te vullen. De uitkomsten van de zelfevaluatie worden gebruikt in het vervolg van de visitatie.

#### **Meting**

##### **Module I Kwaliteit die moet**

De prestatiebeoordeling meting voor module I vindt plaats in vier stappen:

Stap 1: Inventariseer doelstellingen;

Stap 2: Inventariseer prestatieafspraken en woonvisies;

Stap 3: Inventariseer geleverde prestaties.;

Stap 4: Beoordeel prestaties, kwaliteit doelstellingen en kwaliteit interne en externe borging.

De inventarisatie wordt uitgevoerd door de corporatie zelf. De visitatiecommissie levert ondersteuning, toetst de inventarisatie op basis van de aangeleverde documentatie en bepaalt de beoordeling. Alle gegevens worden vastgelegd in het meetschema dat het hart van de KWH-Visitatie vormt.

## Stap 1. Inventariseer doelstellingen

- Vermeld in het meetschema alle doelstellingen die voor de corporatie in de afgelopen 5 jaar leidend zijn geweest voor activiteiten op de resultaatgebieden:
  - Beschikbaarheid van woningen voor aandachtsgroep
  - Betaalbaarheid van het wonen
  - Kwaliteit van woningen
  - Bijzondere doelgroepen (o.a. wonen en zorg)
  - Leefbaarheid
  - Vernieuwen en uitbreiden woningvoorraad
  - Presteren naar vermogen
- Beschrijf de prestatie-indicator(en) waarmee bepaald kan worden in welke mate deze doelstellingen zijn gehaald.
- Vermeld in het meetschema in welke beleidsdocumenten (en op welke plaats) de doelstellingen en prestatie-indicatoren zijn vastgelegd.
- Geef voor de doelstellingen en prestatie-indicatoren aan of ze betrekking hebben op *input*, *output* of *outcome*.
- Geef de concreetheid van de doelstellingen en prestatie-indicatoren aan (bijvoorbeeld: *meetbaar en tijdgebonden*, *alleen meetbaar*, *alleen richtinggevend* of *niet-richtinggevend*).
- Geef aan in welke mate de doelstellingen en prestatie-indicatoren zijn verankerd in de organisatie door verantwoordelijkheden voor de uitvoering duidelijk te regelen en de voortgang te volgen via een managementinformatiesysteem (zoals een Balanced Score Card)
- Beschrijf nu op dezelfde wijze alle doelstellingen en prestatie-indicatoren voor de komende 5 jaar.

## Stap 2. Inventariseer prestatieafspraken en woonbeleid

- Beschrijf welke prestatieafspraken de corporatie met gemeente(n) heeft afgesloten.
- Beschrijf hoe deze prestatie-afspraken aansluiten bij de eigen corporatiedoelstelling en prestatie-indicatoren (zie stap 1)
- Beschrijf voor de corporatie relevante beleidsuitgangspunten afkomstig uit landelijke, regionale en lokale woonvisies
- Welke beleidsuitgangspunten heeft de corporatie vertaald in eigen doelstellingen, welke niet en waarom niet?
- Met welke indicatoren wordt bepaald of de afgesproken prestaties en de bijdragen aan woonvisies zijn gehaald.
- Vermeld in het meetschema in welke beleidsdocumenten de prestatie-afspraken en prestatie-indicatoren zijn vastgelegd.
- Geef voor de prestatie-afspraken en prestatie-indicatoren aan of ze betrekking hebben op *input*, *output* of *outcome*.
- Geef de concreetheid van de prestatieafspraken en prestatie-indicatoren aan (bijvoorbeeld: *meetbaar en tijdgebonden*, *alleen meetbaar* of *alleen richtinggevend*)

### Stap 3. Prestaties

- Geef aan welke concrete prestaties zijn geleverd voor alle doelstellingen en prestatie-indicatoren die tijdens stap 1 en stap 2 zijn geformuleerd.
- Vermeld in het meetschema in welke documenten de prestaties zijn verantwoord.

### Stap 4. Beoordeling door visitatieteam

Op basis van stappen 1, 2 en 3 worden de prestaties, de kwaliteit van de doelstellingen en de kwaliteit van interne en externe borging door de visitatiecommissie beoordeeld door per doelstelling en prestatie-indicator de onderstaande scoretabellen langs te lopen.

#### Prestaties

- meer dan 125% van prestatienorm	8
- 100% tot 125% van prestatienorm	7
- 75% tot 100% van prestatienorm	6
- minder dan 75% van prestatienorm	5
- Niet te beoordelen	5

Kwaliteit doelstellingen	Input	Output	Outcome
- Vage intentie	5	5	5
- Niet meetbaar wel richtinggevend	6	6	7
- Meetbaar maar niet tijdgebonden	7	7	8
- Meetbaar en tijdgebonden	7	8	8

Kwaliteit externe borging	Aansluitend op Woonvisie?		
	Vastgelegd in prestatie-afspraken?	Ja	Gedeeltelijk
- Ja	8	7	7
- Gedeeltelijk	7	6	6
- Nee	6	6	5

Kwaliteit interne borging	Taakstellend?		
	Verankerd in managementrapportage?	Ja	Gedeeltelijk
- Ja	8	7	7
- Gedeeltelijk	7	6	6
- Nee	6	6	5

## **Modules II en III**

De metingen voor module is bestaat uit diverse meetinstrumenten om tot een oordeel te komen:

- documentbeoordeling;
- individuele gesprekken (met belanghouders);
- groepsgesprekken (met bestuur en directie, interne toezichthouders, medewerkers, leidinggevenden en bewonersvertegenwoordigers)
- telefonische interviews (met belanghouders);
- schriftelijke vragenlijsten (belanghouders, medewerkers en leidinggevenden)

## Bijlage II. Overzicht geïnterviewde personen

**Als onderdeel van de visitatie is gesproken met een groot aantal personen, het betreft de volgende categorieën:**

- belanghouders
- huurdersvertegenwoordigers
- interne toezichthouders
- bestuur en directie
- leidinggevenden
- medewerkers

Hieronder volgt per categorie een overzicht met geïnterviewde personen.

### **Belanghouders**

De oordelen van belanghouders zijn voor een groot deel ontleend uit de uitkomsten van een in 2006 uitgevoerde meting voor het KWH-Maatschappijlabel. In aanvulling daarop zijn voor de visitatie drie extra gesprekken gevoerd met belanghouders.

### **KWH-Maatschappijlabel**

In het kader van de meting voor het KWH-Maatschappijlabel zijn vragenlijsten uitgezet en interviews afgenomen. Uit de onderzoeksverantwoording van die meting:

'De navolgende belanghouders zijn betrokken bij het onderzoek. De organisaties met een \* zijn zowel uitgenodigd voor de schriftelijke enquête als voor een interview.

<b>Nr</b>	<b>Organisatie</b>	<b>Naam</b>	<b>Functie</b>	<b>Bijzonderheden</b>
1	Gem. Hardenberg *	dhr. D. Prinsse	wethouder wonen	interview (met vd Veen)
2	Gem. Hardenberg	dhr. J. Liese	wethouder welzijn	
3	Gem. Hardenberg	dhr. B. Meulman	burgemeester	
4	Gem. Hardenberg *	dhr. S. van der Veen	Beleidsmedewerker VH	interview (met Prinsse)
5	Gem. Hardenberg	dhr. J.H. Kat	Projectleider Zorgzone	
6	Gem. Hardenberg	dhr. R. Kuiper	Projectleider Herstruct.	
7	Gem. Ommen	dhr. J. Vos	wethouder	
8	Gem. Ommen	dhr. H. Noltjes	Hoofd RO	
9	Huurdersorga. BWV *	dhr. H. van Lenthe	voorzitter	interview
10	Plaatselijk Belang Bergentheim *	dhr. H. Bunschoeken	voorzitter	interview
11	Saxenburgh Groep *	dhr. B. ten Brinke		interview (met Bruggeman)
12	Saxenburgh Groep *	mw. G. Bruggeman		interview (met Ten Brinke)
13	RIBW	dhr. E. Gritter	directeur	



Nr	Organisatie	Naam	Functie	Bijzonderheden
14	STUW *	dhr. A. Rechterschot	directeur	interview
15	Vrouwenopvang Overijssel	mw. T. Prins	directie	
16	Oude Lenferink Aannemingsbedrijf	dhr. P. Vollenbroek	directeur	
17	SWZ	dhr. E. Veenstra	directeur	
18	Van Dijk Bouw	dhr. J. van Dijk		
19	RvC BWV	dhr. B. van der Moolen	voorzitter	
20	Carinova	mw. W. Heeringa		

In totaal vonden er vijf gesprekken plaats (waarbij met zeven personen werd gesproken) en werden daarnaast dertien enquêtes verzonden (in totaal twintig).

De respons op de twintig verzonden enquêtes was als volgt. Dertien enquêtes werden terugontvangen. Van de zijde van de gemeente Hardenberg (ambtelijk), vulden de heren Kat en Kuiper gezamenlijk een enquête in. Hetzelfde deden de heer Ten Brinke en mevrouw Bruggeman van de Saxenburgh Groep. In beide gevallen is de enquête slechts één maal meegewogen. Met de heer Prinsse (wethouder te Hardenberg) is wel gesproken; een ingevulde vragenlijst ontbreekt echter. De heer Vos (wethouder te Ommen) heeft als inmiddels vertrokken portefeuillehouder afgezien van deelname. Mevrouw Heeringa is inmiddels niet meer werkzaam bij Carinova; haar opvolger is nog onvoldoende ingewerkt om de enquête in te kunnen vullen.

Aan de kant van de gemeente Hardenberg zagen de heren Liesse (wethouder) en Meulman (burgemeester) af van het invullen van de enquête.'

#### *Aanvullende gesprekken*

Met de volgende belanghouders zijn in de periode januari en februari 2007 telefonische en face-to-face gesprekken gevoerd.

Naam en functie	Organisatie	Telefonisch interview	Face-to-face interview
Dhr. Bunnik (voorzitter Raad van bestuur), dhr. van Baardwijk (hoofd facilitair bedrijf), dhr. Potze (manager zorgcentrum)	Saxenburgh Groep		X
Dhr. Vermeulen (voorzitter Raad van Bestuur)	Carinova		X
Dhr. Prinsse (wethouder)	Gemeente Hardenberg	X	

### Huurdersvertegenwoordigers

Met huurdersvertegenwoordigers heeft op 24 januari 2007 een gesprek plaatsgevonden. De volgende personen hebben hieraan deelgenomen:

Naam	Organisatie
Dhr. van Lenthe	Voorzitter dagelijks bestuur huurdersorganisatie Beter Wonen Vechtdal
Mw. Schuttevaar	Algemeen bestuurslid huurdersorganisatie Beter Wonen Vechtdal

### Interne toezichthouders

Met interne toezichthouders heeft op 9 februari 2007 een groepsgesprek plaatsgevonden. De volgende functionarissen hebben hieraan deelgenomen:

Naam	Functie
Dhr. van der Moolen	Voorzitter Raad van Commissarissen Beter Wonen Vechtdal
Dhr. te Veldhuis	Vice-voorzitter Raad van Commissarissen Beter Wonen Vechtdal
Mw. Bosch	Lid Raad van Commissarissen Beter Wonen Vechtdal
Dhr. Wapenaar	Lid Raad van Commissarissen Beter Wonen Vechtdal
Mw. Elting	Lid Raad van Commissarissen Beter Wonen Vechtdal

### Bestuur en directie

Met bestuurders en directie heeft op 9 februari 2007 een groepsgesprek plaatsgevonden. De volgende

functionarissen hebben hieraan deelgenomen:

Naam	Functie
Dhr. Teunis	Directeur-bestuurder Beter Wonen Vechtdal

### Leidinggevenden

Met leidinggevenden heeft op 31 januari 2007 een groepsgesprek plaatsgevonden. De volgende functionarissen hebben hieraan deelgenomen:

Naam	Functie
Dhr. Naberman	Manager Woondiensten
Dhr. van Eerten	Manager Vastgoed en techniek
Dhr. Hersevoort	Manager Financiën

Deze leidinggevenden hebben tevens de vragenlijst ingevuld.

### **Medewerkers**

Met medewerkers heeft op 24 januari 2007 een groepsgesprek plaatsgevonden. De volgende functionarissen hebben hieraan deelgenomen:

<b>Naam</b>	<b>Functie</b>
Dhr. Jansen of Lorkeers	1e medewerker afdeling Financien
Mw. Berentschot	1e medewerker Woonservice
Dhr. de Waart	projectleider service-concepten
Dhr. Schoenmakers	hoofd uitvoerder

Deze medewerkers hebben tevens de vragenlijst ingevuld.