

Woningbouwvereniging Vecht en Omstreken

Visitatierapport

Hilversum, 24 september 2007

Colofon

Raeflex stichting visitatie woningcorporaties

Olympia 1^E

1213 NS Hilversum

e-mail: w.dewater@raeflex.nl

www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer dr. P. Inia (voorzitter)

De heer mr. J. J. Martini MPA

De heer ir. C.J. Noort

Mevrouw drs. M.J.H.M. Reijnders (secretaris)

Ten geleide

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

In deze visitatie is als volgt omgegaan met de vernieuwingen:

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

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

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

Bij het visitatierapport treft u de reactie van Woningbouwvereniging Vecht en Omstreken aan op de visitatie. Corporaties geven hiermee aan dat zij het visitatierapport allerminst vrijblijvend in ontvangst nemen. Dit is in de ogen van Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties een goede ontwikkeling. Raeflex is verheugd de reactie van Woningbouwvereniging Vecht en Omstreken aan het visitatierapport te kunnen toevoegen.

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

Inhoud

Samenvatting	7
1 Introductie	13
1.1 Lokale situatie	13
1.2 Waarom wil de corporatie visitatie?	14
2 Prestaties en opgaven	15
2.1 Bevindingen commissie	15
2.2 Conclusies	22
2.3 Aanbevelingen	22
3 Intern Toezicht	25
3.1 Bevindingen commissie	25
3.2 Conclusies	26
3.3 Aanbevelingen	26
4 Stakeholders	27
4.1 Bevindingen commissie	27
4.2 Conclusies	28
4.3 Aanbevelingen	29
5 Beleid	31
5.1 Bevindingen commissie	31
5.2 Conclusies	32
5.3 Aanbevelingen	33
6 Werkorganisatie	35
6.1 Bevindingen commissie	35
6.2 Conclusies	36
6.3 Aanbevelingen	37
Bijlage 1 Wat is visitatie?	39
Visitatie: de inhoud	39
Visitatie doorloopt de volgende stappen	41
Het verloop van de visitatie	42
Bijlage 2 Organigram en Quicksan	43
Bijlage 3 Overzicht visitatiegesprekken	47
Bijlage 4 Beschikbaar gestelde documenten	49
Reactie Vecht en Omstreken op het visitatierapport	

Samenvatting

Woningbouwvereniging Vecht en Omstreken (hierna: Vecht en Omstreken) is een kleine woningbouwvereniging met circa 2.200 verhuureenheden (vhe) in de gemeenten Breukelen en Loenen. Het bezit bestaat naast circa 2.100 woningen, uit bedrijfsruimten, een verzorgingstehuis, parkeerplaatsen en woonwagenstandplaatsen. Naast Vecht en Omstreken zijn in het werkgebied twee andere woningcorporaties actief met samen circa 500 woningen.

Vecht en Omstreken heeft besloten om een visitatie aan te gaan om vast te stellen of ze de goede beleidskeuzes maakt en wat de verwachtingen van haar omgeving zijn. Na het opleveren van de Zelfevaluatie door de corporatie, heeft de visitatiecommissie gesprekken gevoerd met in - en externe stakeholders. Op grond van deze gesprekken en de aangeleverde documenten heeft de commissie haar rapport geschreven. In deze samenvatting komen de belangrijkste conclusies en de aanbevelingen van de commissie aan bod.

Algemeen beeld

Vecht en Omstreken heeft de afgelopen jaren hard gewerkt om de organisatie te professionaliseren, beheersstructuren in te voeren en de communicatie te verbeteren. Stakeholders verwelkomen deze ontwikkeling. De projecten die de corporatie heeft aangepakt op het gebied van wonen en zorg, nieuwbouw en herstructurering worden gezien en gewaardeerd, maar of de ambitie en de potentie in balans zijn vragen stakeholders zich wel af.

De omgeving wordt gekenmerkt door zeer beperkte ontwikkelmogelijkheden in verhouding tot de relatief grote woningbehoefte. De keuze van de ambitie van de corporatie om een ontwikkelende verhuurder te zijn is daarmee kritisch.

Van een beherende organisatie met beperkte ontwikkeltaken wordt een andere strategie en een andere organisatie verwacht dan van een beherende en ontwikkelende organisatie. De commissie is van mening dat voor Vecht en Omstreken het maken van een duidelijke keuze van belang is om haar organisatie daarop aan te passen.

Presteren naar opgaven

Hoewel de opgaven in het werkgebied niet helder en onvoldoende meetbaar zijn geformuleerd, is de commissie van mening dat Vecht en Omstreken wel goed presteert.

De corporatie zoekt naar mogelijkheden om in de woningbehoefte te voorzien, is goed in haar dienstverlening en het beheer van de woningen, neemt initiatieven op het gebied van wonen en zorg en het huisvesten van bijzondere doelgroepen.

Ook besteedt Vecht en Omstreken veel aandacht aan het betrekken van bewoners bij het beleid. Bij een groot renovatieproject heeft de corporatie een maximale bewonersparticipatie gerealiseerd. Vanuit het perspectief van een ontwikkelende organisatie kan de corporatie naar de mening van de commissie binnen de plaatselijke context evenwel nog meer betekenen. Met een meer pro-actieve opstelling en een verdieping van de strategische rol kan Vecht en Omstreken betere prestaties bereiken.

Presteren naar stakeholders

Stakeholders zijn over het algemeen tevreden over de prestaties van Vecht en Omstreken. De corporatie wordt als open en toegankelijk beleefd. De initiatieven van de corporatie op het gebied van wonen en zorg en herstructurering worden door de stakeholders gewaardeerd. Kritische geluiden hebben betrekking op het niet goed afhandelen van opleverpunten bij een woonzorgcomplex en het managen van verwachtingen van huurders bij een renovatieproject. Ook zijn sommige stakeholders van mening dat er nog meer aandacht besteed had kunnen worden aan het toegankelijk maken van de woningen in dit project voor ouderen. De commissie beoordeelt het presteren naar stakeholders als ruim voldoende, maar ziet nog veel kansen voor de corporatie om tot een beter resultaat te komen.

Presteren naar doelen en ambities

Het presteren naar doelen en ambities valt voor een deel samen met het presteren naar opgaven. De speerpunten van beleid op het gebied van wonen en zorg, nieuwbouw en het updaten van de woningvoorraad worden goed opgepakt naar de mening van de commissie. Het doel om de beheerorganisatie om te bouwen naar een ontwikkelende verhuurder heeft Vecht en Omstreken nog niet voldoende bereikt naar de mening van de commissie. Uit de gesprekken komt naar voren dat Vecht en Omstreken nog niet voldoende geëquipeerd is om grote projecten gestroomlijnd uit te voeren. Een zakelijke werkwijze en effectieve communicatie zijn naar de mening van de commissie voor verbetering vatbaar. Het uitdragen van een strategische visie, het opzoeken van partners hierin en het laten zien aan de buitenwereld wat de mogelijkheden zijn die Vecht en Omstreken te bieden heeft, mag meer expliciet en zichtbaar gemaakt worden.

Presteren naar vermogen

Vecht en Omstreken presteert goed naar vermogen. Als beherende organisatie kan de corporatie haar plannen realiseren en is er ruimte om nog meer te investeren. De corporatie heeft ruimte in het genereren van meer huur- en verkoopopbrengsten. Als Vecht en Omstreken een ontwikkelende verhuurder wil zijn heeft zij vooralsnog voldoende financiële spankracht, maar vraagt dat meer dan een aangepast financieel beleid naar de mening van de commissie.

Intern toezicht

Bij het intern toezicht is naar de mening van de commissie een kwalitatief goede en brede expertise vertegenwoordigd. De verstandhouding tussen de bestuurder en het intern toezicht is open en constructief. De governanecode wordt nageleefd en de aanpassingen aan de nieuwe code staan voor 2007 op de agenda. De commissie beoordeelt het functioneren van de RvT als goed. Echter is de commissie van mening dat het intern toezicht meer de vinger aan de pols kan houden als het gaat om het ontwikkelen van een strategische visie van de organisatie en het realiseren van betere beheersstructuren.

Beleid

Vecht en Omstreken heeft een ondernemingsplan dat wordt vertaald in jaarplannen en afdelingsplannen. In hoeverre deze jaarplannen voldoende houvast bieden om tijdig bij te sturen is de commissie niet duidelijk geworden. De beleidsdoelstellingen zijn in algemene termen verwoord en niet voldoende SMART¹ geformuleerd. In het kader van de Plan-Do-Check-Act cyclus bevindt de corporatie zich vooral in de Do-fase. De commissie beoordeelt het beleidsproces en het beleid van Vecht en Omstreken als nog niet voldoende ontwikkeld.

Het strategisch voorraadbeleidsplan en een visie op leefbaarheid is in ontwikkeling. De commissie mist een heldere strategische visie bij de corporatie, waarbij duidelijk is waar de speerpunten van de organisatie de komende jaren liggen en welke mogelijkheden de corporatie heeft en wil inzetten voor het werkgebied. In de rol van ontwikkelende verhuurder, verwacht de commissie een voortrekkersrol in het bepalen van de strategie in het werkgebied.

¹ Specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden.

Werkorganisatie

De werkorganisatie is in ontwikkeling, met steeds meer aandacht voor professionalisering van de organisatie. De cultuur wordt als open, betrokken en met verantwoordelijkheden laag in de organisatie gekenmerkt. De cultuur binnen de organisatie beoordeelt de commissie als goed en welwillend. De relatief kleine organisatie kampt echter met problemen bij grote projecten. Naast een betere communicatiestructuur tussen afdelingen, is het de vraag in hoeverre er voldoende capaciteit en kwaliteit in de organisatie aanwezig is om grote projecten gestroomlijnd te kunnen uitvoeren. Ook zijn, naar de mening van de commissie, de beheersstructuren binnen de organisatie nog niet voldoende ontwikkeld.

Aanbevelingen

Kernaanbeveling

Visie en strategie: wat wil je zijn

De commissie adviseert de corporatie na te gaan welk type organisatie zij wil en kan zijn. De opgaven en mogelijkheden in het werkgebied houden naar de mening van de commissie twee verschillende keuzes in: een meer op beheer gerichte corporatie met beperkte ontwikkeltaken of een corporatie waarbij de nadruk meer op ontwikkeling komt te liggen. Het maken van een duidelijke keuze hierin is des te meer kritisch, omdat de ontwikkelmogelijkheden gebiedsmatig zeer beperkt zijn. Een keuze om vooral op ontwikkeling gericht te zijn, vergt derhalve veel van de corporatie. Een keuze is echter essentieel om richting te geven aan de ambities en de benodigde competenties binnen de organisatie te ontwikkelen.

Aanbevelingen bij prestaties

Een effectievere klantgerichtheid

De commissie raadt Vecht en Omstreken aan om nog meer inspanning te verrichten om tot een betere communicatie met huurders en zakelijke klanten te komen. Duidelijkheid scheppen in wat wel en niet verwacht kan worden, vermindert de ruis die kan ontstaan. Ook is het van belang dat Vecht en Omstreken er voor zorgt dat de gemaakte afspraken nagekomen worden. Het invoeren van een kwaliteitssysteem voor de dienstverlening kan als hulpmiddel dienen voor een verbetering van de kwaliteit.

Pro-actief op zoek naar bouwlocaties

In een gebied waar geen uitbreidingslocaties zijn, maar wel een grote vraag naar woningen, is naar de mening van de commissie nog meer creativiteit nodig om locaties te verwerven. De commissie adviseert dan ook tot meer pro-activiteit hierin en meer strategisch opereren in samenspraak met de gemeenten.

Een sterke huurdersvertegenwoordiging

De commissie onderkent de inspanningen van de corporatie in het oprichten van een huurdersvertegenwoordiging en raadt de corporatie aan om door te gaan in het zoeken naar de juiste gesprekspartners en eventueel daartoe met anderen nieuwe gremia te creëren.

Visie op leefbaarheid

Bij de ontwikkeling van de visie op leefbaarheid raadt de commissie aan om naast de huurders ook andere relevante stakeholders te betrekken om tot een gedragen visie te komen voor blijvende verhuurbaarheid.

Aanbevelingen bij Intern toezicht

Een betere risico-analyse

De commissie raadt de RvT aan om de organisatie uit te dagen tot een betere uitwerking van projecten. Het enthousiasme van de organisatie om projecten aan te gaan zonder duidelijke scenario's, draagt een afbreukrisico met zich mee. De commissie ziet hierin een duidelijk vergende rol voor de RvT.

Strategische visie ontwikkeling

Het ontwikkelen van een strategische visie ziet de commissie als een voorwaarde om tot een verbetering van resultaten te komen. De RvT kan hierin naar mening van de commissie een stimulerende rol spelen.

Aanbevelingen bij stakeholders

Verbeter strategisch handelen

De commissie raadt aan om vaker en pro-actief met zorginstellingen en met de bestuurders van de gemeenten om de tafel te gaan zitten en samen tot een strategie te komen om de opgaven in het werkgebied aan te pakken.

Aanbevelingen bij beleid

Systematische beleidscyclus

Het systematisch toepassen van een Plan-Do-Check-Act cyclus biedt de corporatie, naar de mening van de commissie, een kans om processen beter te sturen en meer "in control" te zijn.

Maak strategische visie duidelijk

De commissie raadt aan om een duidelijke strategische visie op te stellen, waarbij keuzes en haalbaarheid helder worden en deze visie met de relevante stakeholders te bespreken.

Prestatie-afspraken op korte termijn

De commissie ziet voor Vecht en Omstreken een meer pro-actieve rol om bij de beide gemeenten op korte termijn tot prestatie-afspraken te komen. Desnoods kan de corporatie ondersteuning aanbieden aan de gemeenten in de ontwikkeling daarvan. Het maken van prestatie-afspraken moet ervoor zorgen dat zowel het maatschappelijke belang als het zakelijke belang gewaarborgd wordt.

Gestructureerd stakeholdersoverleg

De commissie raadt aan om gestructureerd met de relevante stakeholders te overleggen en hen op voorhand de gelegenheid te geven invloed uit te oefenen op de beleidsontwikkeling en daarmee op het vast te stellen beleid.

Aanbevelingen bij werkorganisatie

Beheersstructuren op orde

De commissie raadt de corporatie aan om haar beheersstructuren te verbeteren en het beleidskader helder neer te zetten; effectief risicomanagement en projectmanagement zijn noodzakelijk voor een gestroomlijnde uitvoering van projecten. De organisatie uitbreiden met een stevige controlfunctie ziet de commissie hierbij als een goede optie.

Gestructureerde communicatie

Tussen de afdelingen die betrokken zijn bij projecten is de noodzaak om een goede communicatie te effectueren evident, om daarmee het beleid eenduidig met elkaar af te stemmen. De commissie raadt de corporatie aan om een duidelijke communicatiestructuur op te zetten.

1. Introductie

Vecht en Omstreken is een kleine woningcorporatie met 2.200 vhe, waaronder 2.078 woningen. De corporatie is actief in meerdere dorpskernen in de gemeenten Breukelen en Loenen.

Het bezit bestaat uit woningen, woonzorgcentrum 'De Aa', garages, parkeerplaatsen, ruimtes met een maatschappelijke functie en standplaatsen voor woonwagens.

Vecht en Omstreken is op 1 januari 2001 ontstaan uit een fusie tussen de woningbouwvereniging de Vechtparel uit Loenen en woningbouwvereniging Breukelen uit Breukelen.

In het ondernemingsplan 2005-2010 spreekt Vecht en Omstreken de ambitie uit om zich binnen vijf jaar te ontwikkelen van een beherende verhuurder naar een beherende en ontwikkelende verhuurder.

Dit wil zij bereiken door samenwerking met marktpartijen, prestatie-afspraken, projectmanagement en budgetmanagement.

In de Zelfevaluatie omschrijft de corporatie haar ondernemingsvisie als volgt:

Vecht en Omstreken houdt zich bezig met het bestendigen en verbeteren van de woon- en leefkwaliteit van de doelgroepen. Al haar activiteiten zijn op het bereiken van dit doel gericht. De klant is het belangrijkste: beslissingen worden genomen met het welzijn van de klant, zijn wensen en verlangens, als leidraad. Vecht en Omstreken wil daarbij een betrouwbare, moderne en klantgerichte woningbouwvereniging zijn. Men volgt de ontwikkelingen in de samenleving en speelt hier voortdurend op in. Voor de medewerkers is Vecht en Omstreken een prettige werkgever die uitdagingen, opleidingsmogelijkheden en beloningen biedt.

1.1 Lokale situatie



Breukelen met circa 14.500 inwoners bestaat uit de kernen Breukelen, Kockengen en Nieuwer Ter Aa. Vecht en Omstreken is de grootste verhuurder met 1.274 woningen en heeft woningen in de kern Breukelen en Nieuwer ter Aa. In Kockengen is woningbouwvereniging Kockengen actief met circa 300 woningen.

Loenen heeft circa 8.400 inwoners en bestaat uit de dorpen Loenen aan de Vecht, Loenersloot, Nieuwersluis, Nigtevecht en Vreeland. Vecht en Omstreken bezit woningen in alle kernen behalve in Nigtevecht. Daar is woningbouwvereniging Wuta actief met 174 woningen.

1.2 Waarom wil de corporatie visitatie?

Vecht en Omstreken vindt het van belang om met een visitatie helder te krijgen of de corporatie de goede kant op gaat.

Het gaat hierbij om vragen als:

- Zijn de keuzes die Vecht en Omstreken maakt gelegitimeerd door de samenleving?
- In hoeverre is de corporatie transparant in haar beleidsvoornemens en lokale verantwoording?
- Welke opgaven vinden de stakeholders belangrijk de komende jaren?
- Wat is het imago van de corporatie?
- Hoe kan Vecht en Omstreken de optimale prestaties halen?

Vecht en Omstreken wil de uitkomst van de visitatie gebruiken als input voor de herijking van het ondernemingsplan en als input op het nieuwe, nog te ontwikkelen, strategisch voorraadbeleidsplan.

2. Prestaties en opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Vecht en Omstreken in relatie tot de opgaven die er lokaal en regionaal zijn. De visitatiecommissie heeft gekeken naar wat er is gepresteerd in verhouding tot de missie, de beleidsdoelstellingen en de financiële middelen die zijn ingezet. De mening van Vecht en Omstreken over haar prestaties en het maatschappelijke rendement ervan wordt vergeleken met de waardering van de stakeholders. De commissie beoordeelt of de corporatie genoeg doet binnen de prestatievelden van het BBSH en de AedesCode en of deze prestaties op de behoeften van de lokale samenleving zijn afgestemd.

2.1 Bevindingen commissie

Opgaven en ambities

Prestatie-afspraken

Noch met de gemeente Breukelen, noch met de gemeente Loenen, bestaan recente prestatie-afspraken. Met de gemeente Breukelen bestaan weliswaar afspraken uit 2004, maar die zijn naar de mening van Vecht en Omstreken en van de commissie niet voldoende concreet. Ook de wederzijdse verantwoordelijkheden komen daarin onvoldoende tot uiting.

In opdracht van beide gemeenten en de corporaties is in februari 2007 een woningbehoeftenonderzoek (Wbo) afgerond. De belangrijkste opgaven tot 2011 in de gemeenten Loenen en Breukelen zijn:

- een toename van het aantal woningen in Breukelen van 200 per jaar;
- een toename van het aantal woningen in Loenen van 50 per jaar;
- een verdeling van 70 procent koop- en 30 procent huurwoningen;
- het vooral realiseren van driekamerappartementen voor starters en ouderen.

Het Wbo wordt in beide gemeenten gebruikt als onderlegger voor de te ontwikkelen woonvisie. Als beide gemeenten hun woonvisie hebben ontwikkeld, worden er prestatie-afspraken gemaakt met Vecht en Omstreken. De corporatie gebruikt de resultaten uit het Wbo als input voor een nieuw strategisch voorraadbeleidsplan.

In de gesprekken met beide gemeenten blijkt dat het maken van de woonvisies (nog) niet voortvarend worden opgepakt. Dit hangt samen met een capaciteitsprobleem van beide gemeenten. Volgens eigen zeggen inherent aan de grootte van de gemeente; een grotere gemeente heeft doorgaans binnen de organisatie meer expertise en capaciteit daarvoor beschikbaar.

In beide gemeenten zijn op korte termijn geen grote uitbreidingslocaties voorhanden, waardoor uitbreiding van de woningvoorraad vooral gezocht moet worden in het herontwikkelen van bestaande locaties. De gemeente Breukelen oriënteert zich wel op het herontwikkelen van een groot bedrijventerrein, maar dit neemt, naar eigen zeggen, nog circa 10 tot 15 jaar in beslag. Vecht en Omstreken is op dit moment niet betrokken als sparringpartner in dit proces.

Ambities en doelstellingen

In de gesprekken met de interne stakeholders kwam naar voren dat binnen de BBSH-velden, de speerpunten van beleid vooral gericht zijn op het upgraden van de woningvoorraad, het bouwen voor ouderen en wonen en zorg projecten. Naast de inspanning om ouderen langer zelfstandig te laten wonen is ook het huisvesten van bijzondere doelgroepen een belangrijk aandachtsveld.

Vecht en Omstreken heeft haar doelstellingen in het ondernemingsplan 2005-2010 beschreven op een aantal terreinen:

- De organisatie uitbouwen van een beherende naar een ontwikkelende verhuurder.
- Klantgericht werken.
- Aandacht aan een zakelijke werkwijze.
- Zorg voor bewonersparticipatie en belangenbehartiging.
- Aandacht voor interne en externe communicatie.

2.1.1 De prestaties

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

1. Voldoende financieel bereikbare woningen.
2. Kwaliteit.
3. Leefbaarheid en wijkontwikkeling.
4. Wonen en zorg.
5. Betrekken van huurders bij beleid.
6. Financiële continuïteit.

2.1.2 Voldoende financieel bereikbare woningen

Opbouw woningbezit Vecht en Omstreken naar prijsklasse²

	Breukelen	Loenen	Totaal
Goedkoop	441	155	596
Betaalbaar	730	574	1304
Duur	103	75	178
Totaal	1274	804	2078

Met circa 92 procent aan betaalbare woningen voldoet Vecht en Omstreken meer dan voldoende aan de lokale vraag naar woningen voor de primaire doelgroep. Er is zelfs een overschot van circa 600 woningen in dit segment³.

Vecht en Omstreken heeft een gemiddelde huur van 66 procent van maximaal redelijk. Door hogere huren bij nieuwbouw en door huurharmonisatie streeft Vecht en Omstreken naar een hoger huurniveau. In de Zelfevaluatie geeft Vecht en Omstreken aan in 2007 een gemiddeld huurniveau van 70 procent van maximaal redelijk te bereiken. Het streven om 80 procent van de voorraad bereikbaar te houden, komt hiermee niet in gevaar.

Nieuwbouw en herstructurering

Vecht en Omstreken zoekt naar mogelijkheden om nieuw te bouwen en de bestaande voorraad kwalitatief te verbeteren.

In het centrum van Breukelen is in 2004 complex Kloosterhof gesloopt, met de intentie tot nieuwbouw van 26 woningen. Echter de doorgang van dit project is onzeker op grond van politieke besluitvorming. Vecht en Omstreken overweegt een financiële claim ter compensatie bij de gemeente te leggen.

In Loenen in de nieuwbouwwijk Cronenburgh van circa 200 woningen, realiseert Vecht en Omstreken een complex met 20 appartementen en 7 koopgarantwoningen. Deze woningen worden turn-key afgenomen van een projectontwikkelaar. De verwachte oplevering is eind 2007.

In Nieuwer ter Aa onderzoekt Vecht en Omstreken naar de mogelijkheden voor de bouw van 50 tot 70 woningen.

² Prijspeil juli 2006: goedkoop tot 339,08 euro, betaalbaar van 339,08 tot 520,12 euro, duur vanaf 520,12 euro

³ Bron: prestatie-afspraken 2004 met de gemeente Breukelen

Ook heeft Vecht en Omstreken planontwikkeling in gang gezet voor een nieuwbouwproject in de wijk de Poel, waarbij 12 woningen gesloopt worden en 45 woningen teruggebouwd zouden worden. In 2007 volgt een nadere haalbaarheidstudie.

In Breukelen heeft Vecht en Omstreken een omvangrijk wijkverbeteringsproject De Eendracht onderhanden. Hierin worden 251 woningen gerenoveerd en 42 woningen gesloopt. Het project neemt drie jaar in beslag en omvat zeven deelplannen. Het eerste deelplan is gerealiseerd en deelplan twee is in uitvoering. De realisatie en oplevering van de vervangende nieuwbouw van 78 appartementen zal in 2008-2009 plaatsvinden.

2.1.3 Kwaliteit

Kwaliteit van de woongelegenheden

Naast het wijkverbeteringsproject de Eendracht, besteedt Vecht en Omstreken voortdurend aandacht aan het optimaliseren van de woningvoorraad zoals het vervangen van blokverwarming door individuele ketels, het renoveren van badkamers en het moderniseren van trappenhuisen.

Bij elk nieuwbouwproject is het streven de woningen aan het kwaliteitslabel Woonkeur⁴ te laten voldoen. Ook verstrekt de corporatie een bijdrage aan bewoners om de woningen aan het politiekeurmerk te laten voldoen.

Kwaliteit van de dienstverlening

Vecht en Omstreken hanteert geen geformaliseerd kwaliteitssysteem, maar meet wel de klanttevredenheid. Eens per twee jaar houdt Vecht en Omstreken een representatieve steekproef onder haar bewoners. Uit de recentelijk uitgevoerde USP bewonersscan scoort Vecht en Omstreken goed en zijn er slechts enkele verbeterpunten.

Ook meet de corporatie de tevredenheid over de dienstverlening bij alle nieuwe en vertrekkende klanten.

2.1.4 Leefbaarheid

In de gemeenten Breukelen en Loenen zijn weinig beheerproblemen. Vecht en Omstreken investeert in leefbaarheid op het gebied van schoon, heel en veilig. Met de gemeente Breukelen wordt samengewerkt in het kader van het project 'wijkgericht werken'. Er is een nieuw schoonmaakprogramma opgesteld en de werkzaamheden van huismeesters leveren een bijdrage aan de leefbaarheid.

⁴ SKW inspectiecertificaat voor de kwaliteitseisen voor nieuwbouwwoningen gericht op het langer zelfstandig wonen.

In Loenen is er met diverse partners (politie, gemeente, brandweer en woningbouwvereniging Wuta) een integraal veiligheidsplan voorbereid dat in 2007 wordt vastgesteld.

De medewerkers overleggen regelmatig met bewonerscommissies over het thema leefbaarheid. Ook wordt met instanties, zoals het maatschappelijk werk, politie en de psychiatrische hulpverlening gestructureerd overleg gevoerd over buurtaangelegenheden en individuele problematiek.

Vecht en Omstreken investeert in voorzieningen in de wijk zoals het meefinancieren van een speeltuin.

Vecht en Omstreken heeft in 2003 het plan Vitaal Vreeland gemaakt om in Vreeland de leefbaarheid te verbeteren door de bouw van een brede school met nieuwe woningen. Door het gebrek aan draagvlak bij alle partijen is dit nog niet gerealiseerd. De corporatie heeft de mogelijkheid aangeboden aan de gemeente Loenen om scholen aan te kopen en te exploiteren. De gemeente Loenen heeft hier geen gebruik van gemaakt omdat zij volledige zeggenschap over de grond wil houden.

Het maken van een beleidsvisie op leefbaarheid staat op het programma voor 2007. Met themabijeenkomsten wil Vecht en Omstreken de huurdersverenigingen en bewonerscommissie betrekken om hierop hun input te leveren.

2.1.5 Wonen en Zorg

Vecht en Omstreken neemt deel aan het Lokaal Platform Breukelen, met als doel een samenhangend, efficiënt en vraaggericht pakket van huisvesting, welzijn en zorg te bieden aan de inwoners van de gemeente Breukelen.

Het woonzorgzone concept, waarbij de corporatie nieuwe koop- en huurappartementen bouwt en de zorgaanbieders in een straal van 300 meter rondom het woonzorgcomplex zorg kunnen aanbieden, is in beide gemeenten voor een deel gerealiseerd.

In 2005 is het project de Driestroom opgeleverd, waarbij door renovatie/nieuwbouw van het bestaande woonzorgcentrum een transmuraal centrum is gerealiseerd. Hierin zijn verschillende functies/organisaties verenigd, zoals een huisartsenpraktijk, het algemeen maatschappelijk werk, een dienstencentrum en een verpleegunit. Er zijn 24 huurwoningen en 35 koopappartementen gerealiseerd. Ook is er dagverzorging voor thuiswonende ouderen gevestigd. Dit complex heeft een koppeling met een complex van 114 seniorenwoningen de Heycop.

In de nabijheid van het zorgcentrum 't Kampje in Loenen heeft de corporatie in 2005 een complex van 21 senioren huurwoningen en 2 koop penthouses opgeleverd.

Bijzondere doelgroepen

In 2006 heeft de planontwikkeling plaatsgevonden voor het ombouwen van het dienstencentrum Heycop. Hierin wordt dagopvang voor mensen met een verstandelijke beperking gerealiseerd voor de stichting Reinaerde. De verbouwing is gepland in 2007.

Ook heeft Vecht en Omstreken een monumentale boerderij aangekocht, die wordt verbouwd tot appartementen voor mensen met een verstandelijke beperking in samenwerking met stichting de Amerpoort. De verwachte oplevering is in 2007.

Door de STAG⁵ is Vecht en Omstreken benaderd om een kleinschalig project te realiseren in Vreeland voor dementerende bejaarden.

2.1.6 *Betrekken van huurders bij het beleid*

Zowel in Loenen als in Breukelen bestaat een huurdersorganisatie. Beide organisaties zijn niet actief. Vecht en Omstreken heeft in de afgelopen jaren veel inspanning verricht om de huurdersorganisaties nieuw leven in te blazen door o.a. inschakeling van de Woonbond en Stade. In Loenen zijn geen belangenvertegenwoordigers gevonden en in Breukelen is in 2005 een huurdersorganisatie ontstaan met nieuwe leden. Echter na interne strubbelingen binnen de huurdersorganisatie is de huurdersorganisatie niet actief. Naar het oordeel van alle gehoorde partijen hangt dit wederom op één individu. Toch ontbreekt een collectieve inzet, welke kan leiden tot een hernieuwd constructief overleg met de huurdersorganisatie.

In het werkgebied zijn vijf bewonerscommissies actief, waarmee twee keer per jaar overleg is over beheersmatige zaken en leefbaarheid.

De bewonerscommissie de Eendracht, die actief betrokken is bij de herstructuringsopgave in de wijk en maakt deel uit van de stuurgroep. Samen met de bewoners zijn de plannen ontwikkeld. Vecht en Omstreken heeft voor de manier waarop zij de participatie heeft georganiseerd in dit herstructureringsproject veel lof ontvangen. De commissie vraagt zich evenwel af of Vecht en Omstreken in dit proces de randvoorwaarden niet eerder helder had moeten formuleren.

⁵ Stichting aanvullende gezondheidszorg

2.1.7 Financiële continuïteit

In het financieel statuut heeft Vecht en Omstreken vastgelegd dat de solvabiliteit minimaal 20 procent dient te zijn en dat de corporatie dient te voldoen aan de normen voor borging van het WSW. Aan beide eisen zijn voldaan.

Uit de gegevens van het CFV blijkt dat Vecht en Omstreken een vermogensovermaat⁶ heeft van 17 procent in 2005 tot 13 procent in 2010. Hierbij moet aangetekend worden dat de actualisering van het SVB, dat in 2007 plaatsvindt, invloed kan hebben op de ontwikkeling van de vermogensovermaat. Op grond van deze cijfers is de commissie van mening dat Vecht en Omstreken in relatie tot haar plannen een gezond financieel beleid kan voeren.

Het verkoopprogramma is summier, drie woningen zijn begroot voor 2007. In hoeverre het verkoopprogramma wordt aangepast op basis van het nieuwe SVB is nog niet duidelijk.

De commissie is van mening dat, indien de corporatie een ontwikkelcorporatie wil zijn, zij haar financiële beleid hierop moet afstemmen.

De mening van de stakeholders

De stakeholders zijn tevreden over de projecten van Vecht en Omstreken. Over het neerzetten van bijvoorbeeld het project de Driestroom zijn de stakeholders enthousiast. Echter de zorginstellingen die huurder zijn in de Driestroom zijn kritisch over de oplevering en de afhandeling van de technische problemen. De communicatie bij deze problemen loopt niet adequaat volgens deze stakeholders en leidt tot aarzeling in het aangaan van nieuwe projecten.

Ook bij het omvangrijke project de Eendracht, dat bij aanvang door de stakeholders als een bijzonder project met een hoge klantgestuurdheid is ingezet, komen kritische geluiden naar voren. De commissie is van mening dat de corporatie niet voldoende de verwachtingen van de huurders in beeld heeft, waardoor ruis ontstaat in de relatie verhuurder-huurder. In het project de Eendracht zien sommigen stakeholders een gemiste kans voor Vecht en Omstreken om alle woningen geschikt te maken voor de oudere huurder en deze wijk te betrekken bij de woonzorgzone De Driestroom.

⁶ Verschil tussen het gecorrigeerde weerstandsvermogen en het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen.

2.2 Conclusies

Presteren naar opgave

Hoewel de opgaven in het werkgebied niet helder en onvoldoende meetbaar zijn geformuleerd heeft Vecht en Omstreken in de afgelopen jaren veel inspanning geleverd om tot goede prestaties te komen. Vecht en Omstreken heeft voldoende financieel bereikbare woningen en zorgt voor een vernieuwing en updating van haar woningvoorraad. Een beleidsvisie op leefbaarheid moet Vecht en Omstreken nog opstellen. Aandacht wordt nu vooral besteed aan schoon, heel en veilig. Hiernaast besteedt Vecht en Omstreken ook aandacht aan het vitaal houden van dorpskernen zoals het initiatief Vitaal Vreeland.

Vecht en Omstreken neemt initiatieven op het gebied van wonen en zorg en heeft samen met zorginstellingen een omvangrijk project uitgevoerd, de Driestroom, waar stakeholders bewondering voor hebben. Ook koopt Vecht en Omstreken locaties aan om bijzondere doelgroepen te huisvesten. De manier waarop Vecht en Omstreken de huurders betrokken heeft bij het wijkverbeteringsproject de Eendracht wordt als positief beoordeeld. De inspanning die Vecht en Omstreken heeft geleverd om huurdersorganisaties te laten voortbestaan heeft niet het beoogde resultaat gehad, maar dat is naar de mening van de stakeholders en de commissie niet verwijtbaar aan Vecht en Omstreken

De opgaven voor nieuwbouw in het werkgebied zoals die uit het Wbo (2007) naar voren komen, vormen naar de mening van de commissie een uitdaging voor de gemeenten en de corporatie om te zoeken naar meer bouwlocaties. Een grote behoefte aan woningen in combinatie met beperkte bouwlocaties vraagt een hoge mate van vindingrijkheid van alle partijen.

2.3 Aanbevelingen

Een effectievere klantgerichtheid

De commissie raadt Vecht en Omstreken aan om nog meer inspanning te verrichten om tot een betere communicatie met huurders en zakelijke klanten te komen. Duidelijkheid scheppen in wat wel en niet verwacht kan worden, vermindert de ruis die kan ontstaan. Ook is het van belang dat Vecht en Omstreken er voor zorgt dat de eenmaal gemaakte afspraken nagekomen worden. Interne mandatering vormt daarbij een aandachtspunt. Het invoeren van kwaliteitssysteem voor de dienstverlening kan als hulpmiddel dienen voor een constante kwaliteit.

Pro-actief op zoek naar bouwlocaties

In een gebied waar geen uitbreidingslocaties zijn, maar wel een grote vraag naar woningen, is naar de mening van de commissie meer creativiteit nodig om locaties te verwerven. De commissie raadt dan ook tot meer pro-activiteit hierin en meer strategisch te opereren in samenspraak met de gemeenten.

Een sterke huurdersvertegenwoordiging

De commissie onderkent de inspanningen van de corporatie in het oprichten van een huurdersvertegenwoordiging en raadt de corporatie aan om door te gaan in het zoeken naar de juiste gesprekspartners.

Visie op leefbaarheid

Bij de ontwikkeling van de visie op leefbaarheid raadt de commissie aan om naast de huurders ook andere relevante stakeholders te betrekken om tot een gedragen visie te komen voor blijvende verhuurbaarheid.

3. Intern Toezicht

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

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

3.1 Bevindingen commissie

Bestuursstructuur en samenstelling raad van toezicht

Vecht en Omstreken is een vereniging. De vereniging heeft circa 600 leden. Tweemaal per jaar is er een algemene ledenvergadering waarvoor alle leden worden uitgenodigd. De leden kiezen de raad van toezicht, behandelen de jaarstukken en begroting en beslissen mee over verenigingszaken, zoals vastgelegd in de statuten.

De RvT bestaat uit vijf personen, met ieder een eigen deskundigheid. Alle leden zijn actief in netwerken zoals financiële instellingen, onderwijsinstellingen, bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen die een raakvlak hebben met de verantwoordingsvelden van woningcorporaties. Geen van de raadsleden woont in het werkgebied. Eén van de raadsleden is tot voor kort actief geweest in verschillende stichtingen en verenigingen in het werkgebied.

Informatievoorziening

De RvT vergadert minimaal vier keer per jaar en ontvangt naar eigen zeggen alle relevante informatie om haar toezichthoudende taak te kunnen uitvoeren. In alle vergaderingen in 2006 was de directeur-bestuurder aanwezig. Ook heeft de RvT in 2006 eenmaal met het volledige MT en eenmaal met de OR vergaderd. Naast de financiële positie en investeringen, staan maatschappelijke, organisatorische en beleidsmatige zaken op de agenda. In de gesprekken met de interne stakeholders waarin het project de Eendracht veelvuldig aan de orde kwam, blijkt dat de RvT niet tijdig over de financiële informatie beschikte. De invoering van een nieuw automatiseringssysteem is de reden dat de financiële cijfers niet tijdig opgeleverd waren. Beschikbare cijfers bleken niet actueel.

Good Governance

De aanbevelingen van de commissie Glasz zijn in 2004 direct en volledig ingevoerd. In 2007 staat de nieuwe Aedescode op de agenda en wordt gezien welke maatregelen nodig zijn om deze volledig te implementeren. De raad van toezicht doet verslag van haar werkwijze, onderwerpen van gesprek, nevenfuncties, schema van aftreden en bezoldiging van bestuurder en leden van de RvT in het jaarverslag.

Bijdrage aan prestaties

De RvT is positief over de vooruitgang die geboekt is na de fusie en ziet als speerpunten van beleid wonen en zorg en het verbeteren van de woningvoorraad. De RvT ziet de gerealiseerde projecten als een prima prestatie, maar is zich ook bewust van de kwetsbaarheid van de organisatie. Zie ook hoofdstuk 6, Werkorganisatie.

3.2 Conclusies

De commissie concludeert dat de RvT van zeer goede kwaliteit is. De RvT is evenwichtig samengesteld met een brede expertise in volkshuisvestelijke aangelegenheden. Tevens voldoet de RvT aan de aspecten van good governance. De relaties tussen directeur-bestuurder en RvT is open en constructief. Toch stelt de commissie op basis van de gesprekken met interne stakeholders dat de RvT een meer stimulerende rol kan spelen in het bepalen van de ambities van de corporatie in relatie tot de capaciteiten binnen de organisatie.

3.3 Aanbevelingen

Een betere risico-analyse

De commissie raadt de RvT aan om de organisatie uit te dagen tot een betere uitwerking van projecten. Het enthousiasme van de organisatie om projecten aan te gaan zonder duidelijke scenario's draagt een afbreukrisico met zich mee. De commissie ziet hierin een duidelijk vergende rol voor de RvT

Strategische visie ontwikkeling

Het ontwikkelen van een strategische visie ziet de commissie als een voorwaarde om tot een verbetering van resultaten te komen. De RvT kan hierin naar mening van de commissie een stimulerende rol spelen.

4. Stakeholders

Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Er zijn interne stakeholders (werknemers Vecht en Omstreken) en externe stakeholders (o.a. huurders, gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen). Dit hoofdstuk bevat de analyse die de visitatiecommissie heeft gemaakt van de kwaliteit van de contacten en de formele afspraken met stakeholders. Daarnaast geeft de commissie inzicht of het imago dat Vecht en Omstreken uitdraagt gelegitimeerd wordt door de externe stakeholders.

4.1 Bevindingen commissie

De commissie heeft naast interne stakeholders gesproken met een bewonerscommissie, wethouders van beide gemeenten, zorginstellingen, belangengroeperingen op het gebied van ouderen, een bouwbedrijf en de Woonbond⁷. Gezien de nadruk van Vecht en Omstreken op wonen en zorg en ouderenhuisvesting zijn de juiste stakeholders uitgenodigd. Er zijn geen collega-corporaties geïnterviewd. Met de twee corporaties uit het werkgebied wordt vrijwel niet samengewerkt.

Het imago

Vecht en Omstreken wil een ontwikkelende verhuurder zijn, die maatschappelijk en sociaal betrokken is en voortdurend werkt aan een betere dienstverlening, goede huisvesting en leefbare wijken in Loenen en Breukelen biedt. Hiernaast wil Vecht en Omstreken een open, informele organisatie zijn met korte lijnen.

Stakeholders waarderen de korte lijnen en toegankelijkheid van de organisatie zeer. Groei in professionaliteit en een betere communicatie met de huurder worden gezien door de stakeholders. Ook de sociale en maatschappelijke betrokkenheid wordt herkend in de ambitie die Vecht en Omstreken heeft. De aandacht voor wonen en zorg en ouderenhuisvesting en het nemen van initiatieven op het gebied van het huisvesten van bijzondere doelgroepen worden door de stakeholders als positief beoordeeld.

⁷ Voor een volledig overzicht zie bijlage 3

De relatie met stakeholders

De relatie met stakeholders wordt door Vecht en Omstreken als goed ervaren. De corporatie heeft veel energie gestoken in het nieuw leven inblazen van de huurdersvereniging, heeft goede contacten met de bewonerscommissie en besteedt veel aandacht aan het informeren van huurders en gemeente via nieuwsbrieven.

De gemeenten zien Vecht en Omstreken als een natuurlijke partner als het gaat om het ontwikkelen van woningbouw locaties. De zorginstellingen waarmee de Driestroom ontwikkeld is, zien Vecht en Omstreken als partner om nieuwe zaken mee te doen, maar hebben kanttekeningen bij de professionaliteit van de organisatie. Een andere zorginstelling is daarentegen enthousiast over de manier waarop zij zaken kan doen met Vecht en Omstreken.

Bij de bewoners die de commissie gesproken heeft bestaat, ondanks de goede voorlichting en betrokkenheid bij het proces van wijkverbetering, veel ruis over de uitvoering van het project. Het idee bestaat dat elke fase in het project kwalitatief minder wordt. Belangenorganisaties zien Vecht en Omstreken als een open organisatie, waarbij ze gemakkelijk kunnen aankloppen.

Op basis van de gesprekken heeft de commissie aantekeningen bij het strategisch opereren van Vecht en Omstreken. Strategische gesprekken met zorginstellingen en met de gemeenten lijken onvoldoende van de grond te komen. Het vormen van strategische allianties om meer prestaties van de grond te krijgen is naar de mening van de commissie nog niet voldoende ontwikkeld.

4. 2 Conclusies

Vecht en Omstreken wordt door de stakeholders als een natuurlijke partner gezien om zaken mee te doen. De korte lijnen en de toegankelijkheid van de corporatie worden zeer gewaardeerd. Stakeholders zien dat de organisatie gegroeid is in professionaliteit en in haar communicatie met en naar de huurders. Kanttekeningen zijn er over de mate van professionaliteit die nodig is om grote projecten uit te voeren.

Het voeren van strategische gesprekken met gemeenten en zorginstellingen acht de commissie van belang om tot een gedeelde visie en realisatie van de lokale opgaven te komen. Een pro-actieve of initiërende rol van Vecht en Omstreken daarin ligt voor de hand.

4.3 Aanbevelingen

Verbeter strategisch handelen

De commissie raadt aan om vaker en pro-actief met zorginstellingen en met de bestuurders van de gemeenten om de tafel te gaan zitten en samen tot een strategie te komen om de opgaven in het werkgebied aan te pakken.

5. **Beleid**

In dit hoofdstuk beoordeelt de commissie hoe Vecht en Omstreken de totstandkoming van haar beleid heeft georganiseerd. U vindt hier het antwoord op in ieder geval de volgende vragen:

- Welke interne en externe stakeholders zijn er in welk stadium van de beleidsvorming betrokken?
- Hoe geeft Vecht en Omstreken haar dialoog met stakeholders vorm en legt zij verantwoording af aan haar stakeholders over het uitgevoerde beleid?
- Bieden de huidige beleidsplannen voldoende basis voor prestaties in de nabije toekomst?

5.1 **Bevindingen commissie**

Beleid en beleidsproces

Vecht en Omstreken is momenteel bezig met het maken van een nieuw strategisch voorraadbeleidsbeleidsplan. Input hiervoor is onder andere de uitkomst van het Wbo van 2007.

De gemeentelijke woonvisies moeten nog ontwikkeld worden. In hoeverre prestatie-afspraken met de gemeenten gemaakt kunnen worden op korte termijn is onduidelijk.

Het niet helder hebben van visie en afspraken heeft bijvoorbeeld in Breukelen geleid tot een patstelling in het centrumplan. Op grond van de gemeentelijke plannen tot verbetering van het woon- winkel en leefklimaat in het centrum, heeft Vecht en Omstreken een complex gesloopt om nieuwbouw te kunnen plegen. Door koersverandering bij de gemeente zijn de plannen van Vecht en Omstreken voor sociale woningbouw in dit gebied niet meer haalbaar.

In de Zelfevaluatie geeft Vecht en Omstreken aan dat haar beleid beïnvloed wordt door overlegstructuren, zoals gesprekken met externe stakeholders.

Een meer gestructureerd stakeholdersoverleg waarin de wensen en verwachtingen en de mogelijkheden en onmogelijkheden worden besproken is niet geregeld. Wel geeft Vecht en Omstreken presentaties aan de gemeenteraad, waarbij de koers van de corporatie wordt voorgelegd.

Vecht en Omstreken noemt in de Zelfevaluatie dat haar proactieve houding in het project de Eendracht gezorgd heeft voor een tijdige betrokkenheid van de gemeente, met als resultaat draagvlak en snelle besluitvorming.

Vecht en Omstreken vertaalt haar ondernemingsplan 2005-2010 in jaarplannen en afdelingsplannen. Medewerkers worden betrokken bij beleidsvoorbereiding, bijvoorbeeld in discussies over het strategisch voorraadbeleid. Wekelijks is er afdelingsoverleg en een keer per maand een thematisch overleg. Standpunten en signalen van de medewerkers worden meegenomen in de beleidsvoorbereiding. Desalniettemin signaleert de commissie ruis in de interne communicatie en mandatering.

Vecht en Omstreken legt verantwoording af aan haar huurders en andere stakeholders via het jaarverslag. Ook worden er informatiebijeenkomsten gehouden waar verantwoording wordt afgelegd. Aan partijen waarmee wordt samengewerkt, legt de corporatie verantwoording vaak informeel en per project af.

5.2 Conclusies

Vecht en Omstreken maakt haar beleid op grond van ontwikkelingen en overlegstructuren. Aan de commissie is niet helder geworden wat de strategische visie van Vecht en Omstreken is. Aan de hand van projecten en gesprekken wordt duidelijk waar de speerpunten van beleid liggen, maar een duidelijke strategie ontbreekt. In het nieuw te ontwikkelen strategisch voorraadbeleid is het van belang dat de visie van de corporatie op de koers en keuzes meer expliciet aan de orde komt. Een PDCA cyclus wordt naar mening van de commissie niet voldoende toegepast. De corporatie opereert vooral in de Do-fase. Strategisch beleid, periodieke en tussentijdse evaluaties zijn naar mening van de commissie nog niet voldoende ontwikkeld.

Het gestructureerd betrekken van externe stakeholders gebeurt niet. Het ontbreken van prestatie-afspraken met de gemeenten, waarbij verantwoordelijkheden over en weer zijn vastgelegd, maakt dat een aantal projecten moeizaam van de grond komen.

5.2 Aanbevelingen

Systematische beleidscyclus

Het systematisch toepassen van een Plan-Do-Check-Act cyclus biedt de corporatie, naar de mening van de commissie, een kans om processen beter te sturen en meer “in control” te zijn.

Maak strategische visie duidelijk

De commissie raadt aan om een duidelijke strategische visie op te stellen, waarbij keuzes en haalbaarheid helder worden en deze visie met de relevante stakeholders te bespreken.

Prestatie-afspraken op korte termijn

De commissie ziet voor Vecht en Omstreken een meer pro-actieve rol om met de beide gemeenten op korte termijn tot prestatie-afspraken te komen. Desnoods kan de corporatie ondersteuning aanbieden aan de gemeenten. Het maken van prestatie-afspraken moet ervoor zorgen dat zowel het maatschappelijke belang als het zakelijk belang gewaarborgd wordt.

Gestructureerd stakeholdersoverleg

De commissie raadt aan om gestructureerd met de relevante stakeholders te overleggen en hen op voorhand gelegenheid te geven invloed te laten uitoefenen op de beleidsontwikkeling en daarmee op het vast te stellen beleid.

6 Werkorganisatie

Vecht en Omstreken vertaalt haar beleidsdoelstellingen en beleidsvoornemens in (meetbare) resultaten. In dit hoofdstuk staat de visitatiecommissie stil bij de wijze waarop de corporatie haar beleid vertaalt in meetbare doelstellingen. De commissie geeft een oordeel over de kwaliteit van de werkorganisatie in verhouding tot de behaalde resultaten. En hoe is de interne verankering en uitvoering van het beleid? Hierbij kijkt de commissie naar de aandacht die de corporatie besteedt aan sturing op het resultaat van de organisatiekwaliteit en -effectiviteit.

6.1 Bevindingen commissie

De werkorganisatie bestaat uit 19,5 fte. Naast de directeur-bestuurder bestaat het MT uit de manager Financiën, de manager Vastgoed en de manager Woondiensten.

Het MT heeft een tweewekelijks overleg. De onderlinge verstandhouding wordt als open en constructief beschreven.

Vecht en Omstreken huurt expertise in op o.a. het gebied van IT, communicatie en toezicht en begeleiding van bouwprojecten. Het dagelijks onderhoud wordt door een aantal vaste aannemers uitgevoerd.

In de Zelfevaluatie geeft Vecht en Omstreken aan dat het ondernemingsplan wordt vertaald naar jaarplannen en afdelingsplannen. De afdelingsplannen worden doorvertaald naar afspraken met afzonderlijke medewerkers.

Competentiemanagement en persoonlijke ontwikkelingsplannen zijn recentelijk opgestart met de komst van een nieuwe manager Woondiensten.

Het personeel wordt betrokken in het uitzetten van beleidslijnen. De Zelfevaluatie geeft als voorbeeld de aanpak van het hoge leegstandscijfer, waarbij in het werkoverleg met elkaar gezocht wordt naar manieren om het cijfer terug te brengen naar een aanvaardbaar niveau.

Vecht en Omstreken wil een goede werkgever zijn en hecht veel belang aan de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers.

Maar tegelijk wordt ook melding gemaakt van het niet helder zijn van beleidskaders, waardoor medewerkers tijdens de uitvoering geconfronteerd worden met onduidelijkheden en te weinig afbakening.

Vooraf in het project de Eendracht is dit aan de orde, waarbij de gewenste flexibiliteit naar de klant toe onduidelijkheid meebrengt wat de corporatie wel en niet kan bieden. In de Zelfevaluatie zegt Vecht en Omstreken dat naast een capaciteitstekort, communicatieproblemen tussen de afdelingen Techniek en Woondiensten hebben geleid tot uitvoeringsproblemen bij het project de Eendracht.

Uit de gesprekken met interne en externe stakeholders heeft de commissie gedestilleerd dat bij een omvangrijk project, zoals de Eendracht, vooraf niet goed beoordeeld wordt welke consequenties en workload dit voor de organisatie heeft. Ook structurele communicatie over het project binnen de organisatie is niet voldoende geregeld. Zo kan het voorkomen dat medewerkers verschillende invullingen geven aan zaken. Bij het project de Eendracht is de organisatie verrast door de animo van de huurders om mee te doen en te kiezen voor een groot scala aan voorzieningen. Zowel financieel als organisatorisch was daar geen rekening mee gehouden wat betekent dat na een overschrijding, fase drie van het project tijdelijk uitgesteld is.

6.2 Conclusies

Vecht en Omstreken heeft intern een ontwikkeling ingezet naar een meer professionele organisatie. Er is een cultuur van hoge betrokkenheid en verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie. De organisatie is in ontwikkeling. Vecht en Omstreken heeft een hoog ambitieniveau in het aanpakken van projecten. Echter de grootte van de organisatie en het nog niet voldoende op peil hebben van risicomanagement, duidelijk uitgewerkte beleidskaders en een doeltreffend projectmanagement maakt dat de projecten niet soepel verlopen. Naar de mening van de commissie heeft de corporatie onvoldoende zicht op de kwaliteiten en competenties die van een ontwikkelende corporatie gevergd worden. De vraag die de commissie zich hierbij stelt is in hoeverre het voor Vecht en Omstreken wenselijk is om te transformeren naar een ontwikkelende corporatie.

6.3 Aanbevelingen

Visie en strategie: wat wil je zijn.

De commissie adviseert de corporatie na te gaan welk type organisatie zij wil en kan zijn. De opgaven en mogelijkheden in het werkgebied houden naar de mening van de commissie twee verschillende keuzes in: een meer op beheer gerichte corporatie met beperkte ontwikkeltaken of een corporatie waarbij de nadruk meer op ontwikkeling komt te liggen. Het maken van een duidelijke keuze hierin is des te meer kritisch, omdat de ontwikkelmogelijkheden gebiedsmatig zeer beperkt zijn. Een keuze om vooral op ontwikkeling gericht te zijn, vergt derhalve veel van de corporatie. Een keuze is echter essentieel om richting te geven aan de ambities en de benodigde competenties binnen de organisatie te ontwikkelen.

Beheersstructuren op orde

De commissie raadt de corporatie aan om haar beheersstructuren te verbeteren en het beleidskader helder neer te zetten; effectief risicomanagement en projectmanagement zijn noodzakelijk voor een gestroomlijnde uitvoering van projecten. De organisatie uitbreiden met een stevige controlfunctie ziet de commissie hierbij als een goede optie.

Gestructureerde communicatie

Tussen de afdelingen die betrokken zijn bij projecten is de noodzaak om een goede communicatie te effectueren evident, om daarmee het beleid eenduidig met elkaar af te stemmen. De commissie raadt de corporatie aan om een duidelijke communicatiestructuur op te zetten.

Bijlage 1 Wat is visitatie?

1.1 Visitatie: de inhoud

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

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

De focus ligt bij visitatie op:

Prestaties en evaluatie van prestaties

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

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

Intern toezicht

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

Stakeholders ⁸

Welke stakeholders betreft de corporatie bij haar beleidsvorming, hoe wordt input vanuit de stakeholders gebruikt bij de beleidsvorming en hoe legt de corporatie lokaal en/of regionaal verantwoording af over de prestaties? (zie figuur 1 en 2). In hoeverre dragen de contacten met stakeholders bij aan de prestaties van de corporatie?

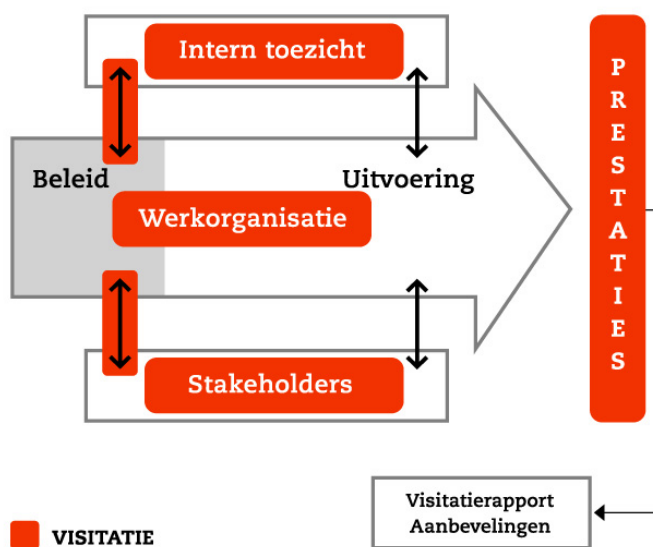
⁸ Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn, zodanig dat deze partijen er aanspraak op kunnen maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld worden gebracht. Er zijn interne stakeholders (werknemers van de corporatie) en externe stakeholders (bijvoorbeeld huurders, gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen).

Beleid en opgaven

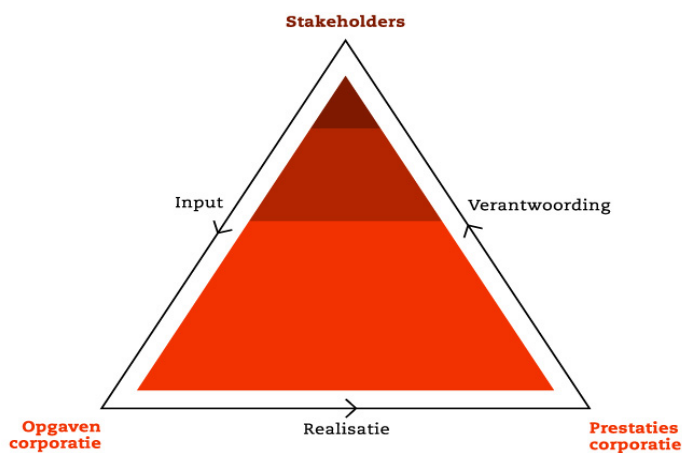
In hoeverre heeft de corporatie zicht op welke prestaties gewenst zijn en wat de opgaven zijn?

Werkorganisatie

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



Figuur 1. Onderwerpen van de visitatie



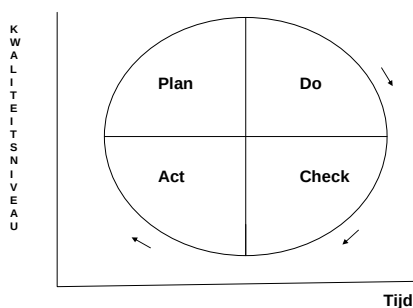
Figuur 2. Relatie Stakeholders en prestaties corporaties

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

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

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

Plan-Do-Check-Act cirkel



Figuur 3. Plan-Do-Check-Act cirkel

1.2 Visitatie doorloopt de volgende stappen

Stap 1: De corporatie schrijft een Zelfevaluatie

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

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

Stap 2: De visitatiecommissie interviewt

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

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

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

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

Stap 3: De visitatiecommissie rapporteert

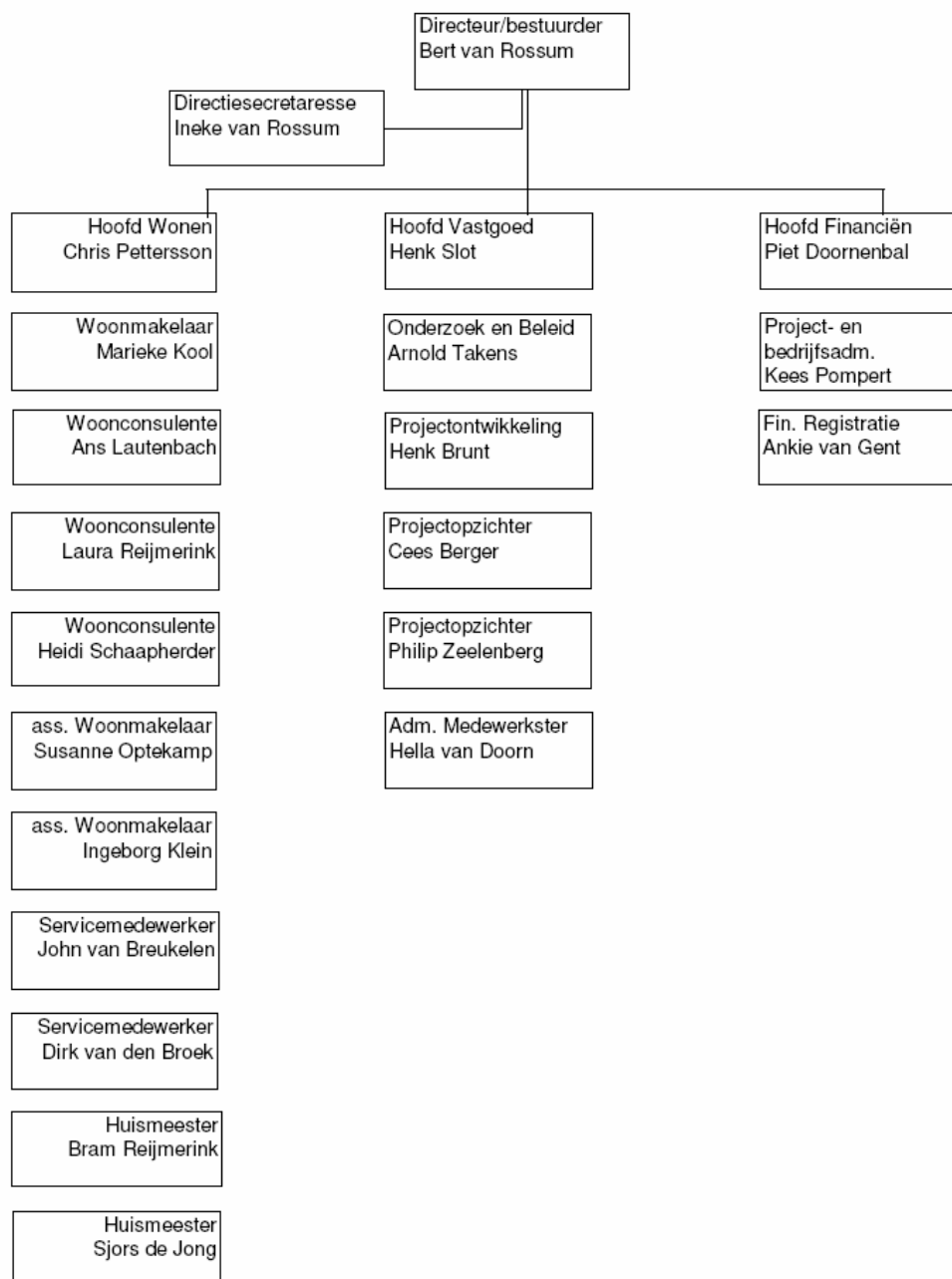
Het eindresultaat van een visitatie bestaat uit twee delen. Een openbaar visitatierapport en eventueel een vertrouwelijke visitatiebrief voor de directeur/bestuurder. In deze brief staat vertrouwelijke informatie met een persoonlijk karakter.

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

1.3 Het verloop van de visitatie

Tijdvak	Onderdeel van visitatie
April-mei 2007	Stap 1: opstellen van de Zelfevaluatie
Juni 2007	oplevering Zelfevaluatie
Juni 2007	Stap 2: visitatiegesprekken met stakeholders (bijlage)
September 2007	Stap 3: oplevering visitatierapport

Bijlage 2 Organigram en Quickscan



Quickscan

De quickscan geeft informatie omtrent de stand van zaken binnen de organisatie en de kengetallen met betrekking tot de onderwerpen woningbezit, financiële positie, omzetspotentie, organisatie en verhuur. Voor het overzicht stand van zaken wordt waar nodig een toelichting gegeven.

Overzicht stand van zaken Vecht en Omstreken

Vecht en Omstreken heeft wel :	Eventuele toelichting
Afspraken met huurdersorganisatie	
ARBO risico-inventarisatie	
Communicatieplan	Beleid
Financiële meerjarenraming	
Financierings- beleggingsstatuut	
Interne prestatieafspraken managers	
Klantwaardering, systematisch registratie	
Ondernemingsplan	
Organisatie en functiebeschrijvingen	
Procesbeschrijvingen	
Strategisch voorraadbeheerplan	Oud
Prestatieafspraken gemeente	Oud en niet meetbaar
Verkoopprogramma	
Woningmarktonderzoek	
Automatiseringsaudit laten uitvoeren	Beveiliging
Vecht en Omstreken heeft geen :	Eventuele toelichting
Balance score card	
Woningbouwvereniging	
vastgoedindex	
ISO-primaatcertificaat	
INK-audit laten doen	
KWH-Huurlabel	
Opleidingsplan	
SWOT analyse	

<i>In ontwikkeling</i> heeft Vecht en Omstreken:	Eventuele toelichting
Opleidingsplan	
Huurbeleidsplan	
Strategisch voorraadbeheerplan	Nieuw
Verkoopbeleidsplan	
Privacyprotocol (WBP)	Nieuw automatiseringssysteem wordt dit jaar opgeleverd

Kengetallen

Kengetallen woningbezit	kengetallen		
Aantal huurwoningen			
Aantal huurwoningen per gemeente	Breukelen	Loenen	
		1274	804
Procentuele onderverdeling naar huurklasse	Goedkoop	Betaalbaar	Duur
	596	1304	178
Overige verhuureenheden			380
Aantal woningen in aanbouw			27

Kengetallen financiële positie	Kengetallen
Eigen vermogen per woning (incl. herwaarderingsreserve)	11.296
Huur per woning	460
Boekwaarde per woning	35.900
Jaarresultaat per woning (incl. mutatie actuele waarde)	-3.095
Onderhoudsuitgave per woning	1.106
Solvabiliteit	25%

Kengetallen omzetspotentie	Kengetallen
Huur als percentage maximaal redelijke huur	66%
Bedrijfsvalue als percentage van boekvalue	117%
Aantal te verkopen woningen eerste vijf jaar (vanuit bestaand bezit)	15
Aantal te herstructureren woningen eerste vijf jaar	220
Gemiddelde onrendabele top bij nieuwbouw	45.000

Bijlage 3 Overzicht visitatiegesprekken

Raad van Toezicht

- De heer H. Th. Rutten, voorzitter
- De heer prof. dr. P.J. Boelhouwer, vice-voorzitter
- De heer H. Haagen
- Mevrouw mr.drs. W.N. Herweijer

Directeur/bestuurder

- De heer L. van Rossum

Managementteam

- De heer H. Slot, manager Vastgoed
- De heer C. Petterson, manager Woondiensten

Ondernemingsraad en medewerkers

- De heer A. Takens, voorzitter OR
- Mevrouw A. van Gent, lid OR
- De heer Ph. Zeelenberg
- Mevrouw A. Lautenbach

Huurdersvertegenwoordiging

- De heer F. de Munk, Woonbond, adviseur
- De heer H.G. Gerritsen, Bewonerscommissie de Eendracht
- De heer N. Kwak, Bewonerscommissie de Eendracht

Gemeenten

- De heer K. Wiersema, wethouder gemeente Breukelen, o.a. ruimtelijke ordening, volkshuisvesting, diverse projecten waaronder het Centrumplan
- De heer J.P. Toonen, wethouder gemeente Loenen, o.a. welzijn, maatschappelijke zaken, volkshuisvesting

Zorg- en Welzijnsinstellingen

- De heer P.C. van der Meer, Stichting Woonzorgcentra Breukelen, Woonzorgcentrum 't Kampje Loenen, directeur-bestuurder
- De heer drs. J.J.M. Wartna, Zuwe, Hoofd vastgoed en techniek
- De heer M. Visser, Amerpoort, projectleider

Belangenorganisaties

- De heer O. Kraak, Stichting Welzijn Breukelen, St. Platform gehandicapten Breukelen, voorzitter
- Mevrouw T. Menke, stichting Platform gehandicapten Loenen, voorzitter
- De heer H.G Gerritse, seniorenraad Breukelen
- De heer J. Vermeulen, seniorenraad Breukelen

Aannemer en Projectontwikkeling

- De heer N. van Schaik, Bouwbedrijf van Schaik BV, directeur

Bijlage 4 Beschikbaar gestelde documenten

- Goed onder dak, ondernemingsplan 2005-2010, Vecht en Omstreken
- Goed onder dak, werkplan 2007, Vecht en Omstreken
- Begroting 2007, Vecht en Omstreken
- Voortgangsrapportage 1^e halfjaar 2006, Vecht en Omstreken
- Voortgangsrapportage 1^e kwartaal 2007, Vecht en Omstreken
- Jaarrekening 2005, Vecht en Omstreken
- Jaarverslag 2005, Vecht en Omstreken
- Jaarrekening 2006, Vecht en Omstreken
- Jaarverslag 2006, Vecht en Omstreken, mei 2007
- Huishoudelijk reglement, Vecht en Omstreken, december 2004
- Procuratieregeling, Vecht en Omstreken november 2006
- Reglement raad van Toezicht/ Bestuur, Vecht en Omstreken, november 2004
- Statutenwijziging, Vecht en Omstreken, 2004
- Arbo-beleidsplan, Vecht en Omstreken, december 2006
- Zelfevaluatie, Vecht en Omstreken, mei 2007
- Woningbehoeftenonderzoek Breukelen en Loenen 2007-2011, SGB0, februari 2007
- Notitie MRM rapportage, mei 2007
- USP bewonersscan 2007, USP, april 2007
- Corporatie in perspectief 2005, samenvatting, analyse en toelichting, CFV 2006
- Prestatieafspraken, gemeente Breukelen, april 2004
- Controle jaarrekening 2005, Deloitte
- Prestatieoordeel toegelaten instellingen 2005, ministerie van VROM, november 2006

Reactie Vecht en Omstreken op het visitatierapport



Waarom wilde Woningbouwvereniging Vecht en Omstreken visitatie?

Vecht en Omstreken vindt het van belang om met een visitatie helder te krijgen of de corporatie de goede kant op gaat. Het gaat hierbij om vragen als:

- Zijn de keuzes die Vecht en Omstreken maakt gelegitimeerd door de samenleving?
- In hoeverre is de corporatie transparant in haar beleidsvoornemens en lokale verantwoording?
- Welke opgaven vinden de stakeholders belangrijk de komende jaren?
- Wat is het imago van de corporatie?
- Hoe kan Vecht en Omstreken de optimale prestatie halen?

Vecht en Omstreken wil de uitkomst van de visitatie gebruiken als input voor het ontwikkelen van een strategische visie, de herijking van het ondernemingsplan en als input op het nieuwe, nog te ontwikkelen, strategisch voorraadbeleidsplan.

Wat heeft de visitatie bijgedragen om antwoord te krijgen op bovenstaande vragen en wat heeft het nog meer opgeleverd?

Het is een duidelijk, helder en leesbaar rapport geworden, waarin wij ons herkennen. Gezien onze positie ten tijde van de visitatie, met een nieuwe organisatiestructuur ten tijde van grote projecten, mocht verwacht worden dat nog niet alle op orde was. Dit blijkt ook uit het visitatierapport. We zien dat we op de goede weg zijn; de opmerkingen van de visitatiecommissie nemen we zeker ter harte om die verbeteringen aan te brengen die ons nog verder op weg helpen. De aanbevelingen in het rapport geven ons een goede kijk op wat ons nog te doen staat. In het bijzonder de opmerkingen omtrent het ontbreken van een strategische visie en de keuze wat voor type organisatie wij willen zijn, nemen wij zeer ter harte. Daarnaast zullen ook de beheersstructuur en de communicatie extra aandacht krijgen.

Al met al kan geconcludeerd worden dat de visitatie ons veel inzicht heeft verschaft en uitdaagt om aan de slag te gaan met de aanbevelingen. Helaas kan niet alles tegelijk, maar stapje voor stapje komen we er ook. Het is goed te constateren dat onze stakeholders met graagte hebben medegewerkt aan de visitatie. Wij zullen hen zeker betrekken bij onze verdere ontwikkelingen.

Een ieder die heeft bijgedragen aan deze visitatie danken wij voor het inzicht dat zij ons hebben verschaft.

Bert van Rossum
Directeur-bestuurder