

Huis & Erf

Visitatierapport

Hilversum, 5 juli 2007

Colofon

Raeflex stichting visitatie woningcorporaties

Olympia 1^E

1213 NS Hilversum

e-mail: w.dewater@raeflex.nl

www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer prof.dr. A.J.A. Godfroij (voorzitter)

De heer ir. L. Kroon

De heer drs. R. Rijntjes

De heer drs. P.J.M. Sprenger (secretaris)

Ten geleide

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

In deze visitatie is als volgt omgegaan met de vernieuwingen:

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

In dit visitatierapport worden de prestaties beoordeeld volgens vier invalshoeken: prestaties naar opgave, prestaties naar eigen ambities en doelen, prestaties naar stakeholders en prestaties naar vermogen. De kwantitatieve beoordeling van de prestaties (behorend bij de nieuwe visitatiesystematiek) 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 Huis & Erf 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 Huis & Erf aan het visitatierapport te kunnen toevoegen.

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

Inhoud

Samenvatting	7
1 Introductie	13
1.1 Lokale situatie	13
1.2 Waarom wil de corporatie visitatie?	13
2 Opgaven en prestaties	15
2.1 Bevindingen commissie	15
2.2 Conclusies	22
2.3 Aanbevelingen	24
3 Intern Toezicht	25
3.1 Bevindingen commissie	25
3.2 Conclusies	27
3.3 Aanbevelingen	28
4 Stakeholders	29
4.1 Bevindingen commissie	29
4.2 Conclusies	31
4.3 Aanbevelingen	32
5 Beleid	33
5.1 Bevindingen commissie	33
5.2 Conclusies	36
5.3 Aanbevelingen	37
6 Organisatie	39
6.1 Bevindingen commissie	39
6.2 Conclusies	41
6.3 Aanbevelingen	42
Bijlage 1 Wat is visitatie?	43
1.1 Visitatie: de inhoud	43
1.2 Visitatie doorloopt de volgende stappen	45
1.3 Het verloop van de visitatie	46
Bijlage 2 Organigram en Quickscan	47
Bijlage 3 Overzicht visitatiegesprekken	49
Bijlage 4 Beschikbaar gestelde documenten	51
Reactie Huis & Erf op het visitatierapport	53

Samenvatting

De woningcorporatie Huis & Erf (Huis & Erf) is een regionaal opererende corporatie met woningen in twee gemeenten, te weten Schijndel (circa 23.000 inwoners) en Sint Michielsgestel (circa 28.000 inwoners). Huis & Erf is een corporatie met een bezit van circa 3.500 woningen waarvan een kleine 2.400 in Schijndel en circa 1.100 in Sint-Michielsgestel. De corporatie heeft een verenigingsstructuur.

Huis & Erf heeft een turbulente tijd achter de rug. In mei 2005 heeft de Raad van Commissarissen zijn ontslag ingediend, waarna er door de Minister een externe toezichthouder is benoemd.

Op het moment waarop de Raad van Commissarissen terugtrad, was reeds de beslissing genomen om een tweelagenstructuur in te voeren. Dit proces werd in 2005 voltooid. Op 1 januari 2006 zijn een nieuwe directeur-bestuurder en een geheel nieuwe, nog niet complete, Raad van Toezicht aangetreden.

In de nieuwe structuur zijn de bevoegdheden van de Algemene Vergadering beperkter dan voor de structuurwijziging.

Na het aantreden van de nieuwe directeur-bestuurder en Raad van Toezicht is een fors veranderingsproces in gang gezet. De voortgang van dit veranderingsproces, en de vraag of bereikt wordt wat men beoogt en welke aandachtspunten zich daarin aftekenen, vormen dan ook de aanleiding voor het nu laten uitvoeren van een visitatie.

Algemeen beeld en prestaties naar ambities

De commissie concludeert dat Huis & Erf momenteel doet wat in haar macht ligt. De verbeteringen die sinds begin 2006 hebben plaatsgevonden, zijn breed en worden door de omgeving gewaardeerd. De stakeholders van Huis & Erf geven aan dat zij sinds 2006 een duidelijke verbetering hebben ervaren in de wijze waarop Huis & Erf naar buiten treedt en presteert. De forse ambities van Huis & Erf worden door de commissie positief gewaardeerd. Gezien de recente omslag bij Huis & Erf is het nog te vroeg om al definitieve resultaten, volgend uit de ambities, te mogen verwachten. Hierdoor acht de commissie het ook nog te vroeg om een "hard" oordeel over het "presteren naar ambities" te geven.

Prestaties naar opgaven

De commissie heeft geanalyseerd hoe Huis & Erf presteert op de zes BBSH-velden. Zij concludeert dat Huis & Erf, gegeven de omstandigheden, **zeer goed** presteert.

Aandachtspunten zijn een effectieve communicatie met individuele huurders (dit speelt met name in de perceptie van de huurders) en het uitwerken van de beleidskaders van waaruit initiatieven op het gebied van wonen en zorg worden genomen. Ook het verder uitwerken van de opgaven voor de komende jaren als zodanig (in de vorm van het Strategisch Voorraadbeleid) is een punt van aandacht.

Intern Toezicht

Er is een nieuwe Raad van Toezicht aangetreden van een goed professioneel niveau. De bestuurlijke verhoudingen zijn goed en open. Omdat de Raad pas korte tijd in functie is, is het niet vreemd dat zij nog zoekt naar een invulling van haar taak en rol tussen directie en vereniging. De beeldvorming binnen de Raad over de meest zinvolle invulling van de relaties tussen de bestuursorganen en de vereniging is nog niet helder. De Raad staat positief ten opzichte van de ingeslagen weg, maar ziet het vermogen van de organisatie om de snelle veranderingen te kunnen waarmaken als een belangrijk aandachtspunt. De commissie concludeert dat de Raad, zeker gezien haar korte functioneren, **goed** op de hoogte is van wat speelt binnen Huis & Erf en een, op kritische leest geschoeide, betrokkenheid toont.

Presteren naar stakeholders

De commissie concludeert dat het “presteren naar stakeholders” **goed** is. Dit oordeel is gebaseerd op het feit dat stakeholders zonder uitzondering enthousiast zijn over het Huis & Erf dat na de omslag tevoorschijn is gekomen. Aandachtspunten die de commissie uit haar gesprekken heeft afgeleid, zijn met name: het structureel inbedden van de input van stakeholders in de beleidscyclus, het aanscherpen van het profiel en verkennen van mogelijkheden om de samenwerking met de gemeente Sint-Michielsgestel te intensiveren.

Beleid

De in gang gezette verandering berust onder meer op een sterk interactieve wijze van functioneren, zowel extern als intern, zowel in de beleidsontwikkeling als in de uitvoering. Deze aanpak wordt door de corporatie, met name in relatie tot beleidsontwikkeling, ‘organisch’ genoemd. In de meer ‘lineaire’ logica van de Plan-Do-Check-Act cyclus (PDCA-cyclus) wordt niet ingegaan op het belang en de toegevoegde waarde van een organische werkwijze, zoals grotere dynamiek en veel aandacht voor leerprocessen. Dit zijn echter zaken die naar de visie van de commissie in de huidige ontwikkelingsfase van de corporatie van cruciaal belang zijn en dus **positief** beoordeeld worden.

Dit neemt niet weg dat ook een planmatige werkwijze, het helder vastleggen en onderbouwen van beleidskeuzen en het terugkoppelen vanuit de praktijk naar het beleid bij een organische werkwijze nuttig en noodzakelijk zijn.

Terwijl het beleid enerzijds stevig in ontwikkeling is, moet anderzijds vastgesteld worden dat er nog het een en ander valt uit te werken. De visie op de markt en relevante marktsegmenten, knelpunten in de markt en algemene beleidsuitgangspunten zijn helder. Tevens wordt per complex (105 in getal) jaarlijks de strategie geconcretiseerd of bijgewerkt. De relatie tussen het marktniveau en het complexniveau is echter nog weinig uitgewerkt (in de vorm van eigentijds Strategisch Voorraadbeleid (SVB), portfolio-analyse, wijkvisies, en andere beleidsdocumenten). Indien deze analyses zijn opgesteld is het voor Huis & Erf gemakkelijker zich actief op te stellen in het overleg met stakeholders, en in het zoeken en realiseren van projecten die passen binnen de kaders van het SVB.

Op het gebied van het “presteren naar vermogen” (in de financiële zin van het woord) acht de commissie het niet opportuun hier een harde kwalificatie over uit te spreken. De corporatie heeft een weerstandsvermogen dat aanzienlijk boven het minimaal noodzakelijke niveau uitstijgt. De recente overstap naar waardering op actuele waarde en het effect van beleidswijzigingen hebben dit versterkt. ‘Presteren naar vermogen’ betekent dat er plannen worden ontwikkeld en uitgevoerd om de beschikbare investeringsruimte (of vermogensovermaat) aan te wenden ten behoeve van de volkshuisvesting. Huis & Erf is zich hiervan bewust en is er ook mee bezig. In het licht van de reeds in gang gezette omvangrijke koerswijziging is de corporatie nog onvoldoende toegekomen aan een nadere uitwerking van dit agendapunt.

Werkorganisatie

Bij Huis & Erf is een omvangrijk veranderingsproces in gang gezet. De commissie heeft een positieve indruk van de manier waarop de gehele organisatie hiermee bezig is.

De werkorganisatie ondersteunt het beleid dat gevoerd wordt. Wel worden er enkele vraagtekens gezet bij de concrete vertaling daarvan in organisatiecapaciteit en bedrijfsprocessen. Bij het tekortschieten of het uitblijven van de operationele uitwerking bestaat het risico op een afname van de steun en daarmee van de dynamiek in het veranderingsproces.

Op dit vlak ligt er voor Huis & Erf nog een behoorlijke opgave, die naar het oordeel van de commissie een grotere urgentie zou kunnen hebben dan het inlopen van de achterstand in het 'opschrijven van het beleid', zoals in hoofdstuk 3 en hoofdstuk 5 wordt aangegeven.

Aanbevelingen

Prestaties

1. Aanpassen van het woonruimteverdeelsysteem. Het huidige verdeelsysteem is gebaseerd op inkomenscriteria, wachttijd/inschrijftijd en deels leeftijd. Aanbevolen wordt om te onderzoeken of een verandering in toewijzingscriteria (bijvoorbeeld woontijd als criterium) kan bijdragen aan de bevordering van de doorstroming.
2. Vergroting van de kennis in de organisatie op het gebied van investeren in zorggerelateerde woonvoorzieningen kan bijdragen tot een effectievere samenwerking met zorginstellingen en verdient dus nadere aandacht.
3. Nadere onderbouwing en inbedding van de samenwerking en projecten op het gebied van wonen en zorg in beleidsdocumenten kan verhelderen welke initiatieven en welke bijdragen van Huis & Erf op dit gebied te verwachten zijn.
4. Een effectieve communicatie naar individuele (potentiële) huurders dient ook tijdens het veranderingsproces blijvend verzekerd te zijn.
5. De opgaven voor de corporatie worden nu afgeleid uit de vigerende prestatieafspraken met de gemeenten, uit de ontwikkeling van wijkvisies en uit projectgericht overleg met de stakeholders. Daarnaast zijn er algemene beleidsprincipes. Het verdient aanbeveling de hoofdlijnen van dit beleid helderder uit te werken in een SVB, expliciet gerelateerd aan de beschikbare investeringsruimte.

Intern toezicht

6. Het is van belang het momentum van de nieuwe start vast te houden. De dialoog tussen bestuurder en de Raad verloopt naar de indruk van de commissie open, constructief en waar nodig kritisch. Toch is de Raad van Toezicht nog enigszins zoekend naar een heldere rol en positie, ook in relatie tot de vereniging. Het is van belang de dialoog hierover voort te zetten en open te houden.
7. De zorgen van de Raad van Toezicht over de concrete uitwerking en realisatie van het nieuwe (en breed gedragen) beleid, vereisen in het overleg tussen de Raad en de bestuurder voortgaande aandacht voor de te stellen prioriteiten op het vlak van (uitwerking van) klantgerichte beleidsontwikkeling, voorraadgerichte beleidsontwikkeling en organisatieontwikkeling.

Stakeholders

8. Huis & Erf doet er goed aan haar profiel aan te scherpen om op die manier aan de buitenwereld beter duidelijk te maken waarvoor zij staat en welke taken zij kan en wil oppakken.
9. De samenwerking met de stakeholders is enorm verbeterd en kan verder verbeterd worden door meer duurzaam overleg en uitwisseling, waardoor de verwachtingen over en weer duidelijker zouden worden en de kennis die voor effectieve samenwerking nodig is, verdiept kan worden.
10. De samenwerking van Huis & Erf met de gemeenten Schijndel en Sint-Michielsgestel verschilt qua intensiteit. De commissie doet de aanbeveling om te verkennen of het voor het bereiken van de doelstellingen van de corporatie zinvol kan zijn de samenwerking met de gemeente Sint-Michielsgestel te versterken en op welke wijze dat zou kunnen geschieden.
11. Het verdient aanbeveling dat Huis & Erf zich beraadt over mogelijkheden voor samenwerking met andere corporaties, die schaal- en kwaliteitsvoordelen zou kunnen opleveren en daardoor de samenwerking met externe stakeholders effectiever zou kunnen maken.

Beleid

12. Het is gewenst beleidsonderdelen als het Strategisch Voorraadbeleid, portfolio-analyse en wijkvisies verder te ontwikkelen teneinde een duidelijkere verbinding te leggen tussen enerzijds algemene beleidsuitgangspunten en marktinformatie en anderzijds strategieën op complexniveau. Dit kan op onderdelen globaal gebeuren teneinde dit te laten aansluiten bij het organische beleid waarin niet alles (op voorhand) vastgelegd dient te zijn, maar waarbij wel op hoofdlijnen toetsingskaders nodig zijn.
13. Het is gewenst om op niet al te lange termijn het beleid zodanig te hebben uitgewerkt dat kan worden aangegeven hoe de investeringsruimte, passend bij de maatschappelijke behoefte en in het belang van de volkshuisvesting, aangewend zal gaan worden.
14. Het is nodig met voortvarendheid beleidsuitgangspunten, een toetsingskader en werkprocessen uit te werken voor het concept van vraaggestuurd werken. Met dit kader is Huis & Erf voorbereid op de vragen die vanuit de omgeving op haar af komen, en het geeft een basis voor het nemen van beslissingen door de medewerkers van Huis & Erf. Ook andere nieuwe punten van beleid dienen regelmatig geëvalueerd te worden op de wijze waarop zij verankerd zijn in operationele procedures en administratieve hulpmiddelen.

Werkorganisatie

15. De hiervoor bedoelde concretisering en verankering van nieuw beleid dient zich ook uit te strekken tot middelen en organisatorische capaciteit. Het is nodig dit regelmatig te evalueren.
16. Ook is het gewenst de meer abstracte processen, zoals de invoering van het INK model, voldoende concreet te maken voor de medewerkers. Alle medewerkers dienen te begrijpen waarom en hoe dergelijke modellen gehanteerd worden.
17. Prioriteit moet worden gegeven aan die aspecten van het veranderingsproces die essentieel zijn om het momentum te behouden. De operationele vertaling van het beleid in processen en capaciteit lijkt hier zwaarder te moeten wegen dan het opschrijven van het abstractere beleid als zodanig.
18. De processen waarbij er klantcontact is (medewerkers huurincasso, onderhoudsmedewerkers, informatievoorziening over projecten) dienen hierbij eveneens voortdurend aandacht te krijgen.
19. Waar de interne capaciteit van de corporatie niet toereikend zou zijn om de veranderingsprocessen over de volle breedte en in zijn operationele uitwerking te ondersteunen, geeft de commissie in overweging om de kwalitatief en kwantitatief vereiste capaciteit zeker te stellen door samenwerking en externe ondersteuning.

1 Introductie

1.1 Lokale situatie

Huis & Erf is een regionaal opererende corporatie met woningen in twee gemeenten, te weten Schijndel (circa 23.000 inwoners) en Sint Michielsgestel (circa 28.000 inwoners). Huis & Erf is een corporatie met een bezit van circa 3.500 woningen waarvan een kleine 2.400 in Schijndel en circa 1.100 in Sint-Michielsgestel. De corporatie heeft een verenigingsstructuur.

In Schijndel is Huis & Erf de enige corporatie met een bezit van aanzienlijke omvang. Zij beheert daarnaast enkele complexen van Woonzorg Nederland en Vestia. In de gemeente Sint-Michielsgestel zijn drie regionale woningcorporaties werkzaam: Huis & Erf, De Kleine Meierij en Sint Joseph. Daarnaast zijn er minder omvangrijke complexen in bezit van Vestia Midden Nederland (20 woningen), SGGB (21 woningen) en Woonzorg Nederland (61 aanleunwoningen).¹ Onlangs is door de gemeenteraad van de gemeente Schijndel een motie aangenomen om een tweede corporatie toe te laten om daarmee concurrentie te bewerkstelligen.

Huis & Erf was in 2002 één van de eerste corporaties die zich liet visiteren. De visitatie uit 2002 kende een kritische toonzetting. Hierbij ging het onder andere om het geen uitvoering geven aan strategisch voorraadbeleid, het slechte imago (mede als gevolg van de sterke politieke verwevenheid van het bestuur van de vereniging), slechte communicatie en een gebrek aan daadkracht. Sindsdien is er veel – ten goede – veranderd bij Huis & Erf. In onderstaande paragraaf wordt nader ingegaan op deze veranderingen.

1.2 Waarom wil de corporatie visitatie?

Huis & Erf heeft een turbulente tijd achter de rug. In mei 2005 heeft de Raad van Commissarissen zijn ontslag ingediend, waarna er door de Minister een extern toezichthouder is benoemd. In het Jaarverslag 2005 worden voor dit ontslag drie argumenten aangegeven:

1. De informatievoorziening door het bestuur was aanhoudend onvolledig en niet tijdig.
2. Het bestuur reageerde onvoldoende op opmerkingen en zorgen van de Raad van Commissarissen over investeringsplannen en financiële positie.

¹ Woonvisie gemeente Sint-Michielsgestel

3. Er waren voortdurend conflicten over de rol van een bestuurslid dat tevens gemeenteraadslid was.

De externe toezichthouder kwam al spoedig tot de conclusie dat er geen reden was om financiële zorgen te hebben. Wel was het nodig om weer snel tot gezonde bestuurlijke verhoudingen te komen. Op het moment waarop de Raad van Commissarissen terugtrad, was reeds de beslissing genomen om een tweelagenstructuur in te voeren. Dit proces werd in 2005 voltooid. Op 1 januari 2006 zijn een nieuwe directeur-bestuurder en een geheel nieuwe, nog niet complete, Raad van Toezicht aangetreden. De Raad van Toezicht werd in maart 2006 gecompleteerd tot 7 leden. In de nieuwe structuur zijn de bevoegdheden van de Algemene Vergadering beperkter dan voor de structuurwijziging. Behalve wijziging van de statuten en goedkeuring van het jaarverslag gaat het vooral om de benoeming en het ontslag van de leden van de Raad van Toezicht.

Tegen de achtergrond van de beschreven bestuurlijke problematiek werd door de nieuwe directeur-bestuurder direct een stevige koerswijziging ingezet. Centraal hierin staat het leveren van prestaties die inspelen op wat de omgeving vraagt, transparant werken en communiceren met de omgeving. Ook werd direct veel aandacht besteed aan de vraag op welke punten de werkorganisatie anders zou moeten gaan werken om dit te realiseren. Vooruitlopend op wat verder in dit visitatierapport geschreven wordt, kan reeds nu vermeld worden dat er in de korte periode sinds januari 2006 veel is veranderd. De voortgang van dit veranderingsproces, en de dilemma's die zich daarin aftekenen, vormen dan ook de aanleiding voor het nu laten uitvoeren van een visitatie.

Een belangrijk dilemma dat door de breedte en de snelheid van de ingezette ontwikkeling zichtbaar wordt, is de vraag of Huis & Erf het accent zou moeten leggen op de ontwikkeling van de interne organisatie of op de (op de buitenwereld gerichte) projectontwikkeling en beleidsontwikkeling. Huis & Erf wil zich graag transformeren van beherende corporatie naar maatschappelijk ondernemer en wil in dit licht graag een scherper beeld van haar opties en aandachtspunten en zij wil weten of de ambities die zij heeft de juiste zijn.

2 Opgaven en prestaties

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Huis & Erf 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 Huis & Erf over haar prestaties en het maatschappelijke rendement ervan wordt vergeleken met de waardering van de stakeholders. De commissie beoordeelt of Huis & Erf genoeg doet binnen de prestatievelden van het BBSH² en de AedesCode en of deze prestaties op de behoeften van de lokale samenleving zijn afgestemd.

In dit hoofdstuk komen in de conclusies de invalshoeken “presteren naar opgaven” (de BBSH-velden) en “presteren naar ambitie” aan de orde. Het “presteren naar vermogen” wordt in hoofdstuk 5: Beleid besproken.

2.1 Bevindingen commissie

2.1.1 Opgaven

Beide gemeenten kennen een woonvisie. In Schijndel dateert deze uit 2004, in Sint-Michielsgestel uit 2005. Deze visies zijn verder uitgewerkt in Woonconvenanten (Schijndel in 2005 en Sint-Michielsgestel in 2006).

In het verlengde van het convenant is zowel in Schijndel als in Sint-Michielsgestel in 2006 een prestatieovereenkomst gesloten.

In Schijndel hebben de afspraken betrekking op vier thema's:

1. prioriteitsgroepen
2. nieuwbouw en renovatie
3. wonen en zorg
4. leefbaarheid.

In Sint-Michielsgestel wordt een iets andere indeling gehanteerd en worden vijf thema's onderscheiden, te weten:

1. woonmilieus
2. doelgroepen
3. wonen, zorg en welzijn
4. woningvoorraad en woonomgeving
5. nieuwbouw en doorstroming.

² Raeflex kiest voor het BBSH, de AedesCode en de aanbevelingen van de commissie Glasz als referentiekader voor de visitatie. Dit zijn normen met een wettelijke basis (BBSH), of codes die door de leden van AEDES zijn onderschreven. Zie ook www.raeflex.nl

Beide overeenkomsten zijn nog weinig SMART³ geformuleerd⁴, echter dit wordt zowel door de corporatie als de gemeenten onderkend en beide partijen streven voor 2007 (en verder) naar het nauwkeuriger vastleggen van afspraken.

Voor beide gemeenten liggen de aandachtspunten van beleid op vergelijkbare terreinen:

- Nieuwbouw en doorstroming, met name in relatie tot het vrijkomen van woningen voor starters.
- Wonen, zorg en welzijn.

2.1.2 *De ambities van Huis en Erf*

Zoals in het voorgaande is aangegeven is met de komst van de nieuwe bestuurder, de nieuwe Raad van Toezicht en de tweelagenstructuur gekozen is voor een grote omslag. De corporatie wil de slag maken van een beherende corporatie naar een corporatie die vraaggestuurd wil werken en midden in de maatschappij wil staan.

De missie van Huis & Erf luidt: "Huis & Erf is een maatschappelijk ondernemer met een brede zorg voor wonen, in het bijzonder voor mensen die in hun maatschappelijke en/of inkomenspositie kwetsbaar zijn".

Deze missie is door Huis & Erf vertaald in de visie: "Goed wonen is persoonlijk. Naast de staat van de woning wordt de kwaliteitsbeleving in belangrijke mate gevoed door de woon- en leefomgeving. Bewoners, Huis & Erf, maatschappelijke organisaties en de gemeente zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor die kwaliteit in wijken en buurten. Dit vereist een duurzame samenwerking tussen deze partijen, waarbij Huis & Erf kiest voor een klantgerichte en vraaggestuurde opstelling".

Haar ambities heeft Huis & Erf samengevat in zeven thema's:

1. vraaggestuurd werken
2. betaalbare kwaliteit
3. wijkgericht werken
4. duurzaam en integraal samenwerken
5. bouwproductie verdubbelen
6. transparant werken en verantwoording afleggen
7. professionele kwaliteitsorganisatie.

³ SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

⁴ Zo zijn bijvoorbeeld in het Woonconvenant Schijndel de afspraken over leefbaarheid niet gekwantificeerd.

2.1.3 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.

2.1.4 Voldoende financieel bereikbare woningen

Wanneer we kijken naar de samenstelling van de woningvoorraad, kan vastgesteld worden dat Huis & Erf voldoende financieel bereikbare woningen heeft. Het bezit bestaat voor 35% uit goedkope woningen en 63% uit betaalbare woningen, slechts 2% van de woningen kent een huur hoger dan € 485 per maand.

De gemiddelde huurprijs bevond zich in 2005 op een niveau van 54% van de maximaal redelijke huur. Dit kan gezien worden als een laag huurniveau.

De woningmarkt in de regio zit echter behoorlijk op slot. De wachttijd voor een huurwoning bedraagt gemiddeld 47 maanden. Dit kan een relatie hebben met de lage huren: door de lage huren worden de bewoners weinig geprikkeld om door te stromen en zo een goedkope of betaalbare woning vrij te maken. De mutatiegraad is met 6% lager dan bij referentiecorporaties (8%).

Het gehanteerde woonruimteverdeelsysteem lijkt mede oorzaak van de lage mutatiegraad en daarmee de geringe doorstroming. In het huidige systeem vindt de toewijzing plaats op basis van de inschrijfduur; woonduur speelt geen rol.

Huis & Erf wil dan ook het woonruimteverdeelsysteem aanpassen om daarmee meer dynamiek en doorstroming op gang te krijgen. Huis & Erf verwacht de doorstroming onder meer te kunnen vergroten door in de nabije toekomst, naast de wachttijd, ook de woonduur als criterium bij woningtoewijzing te gaan hanteren.

Nieuwbouw en verkoop

De nieuwbouw van Huis & Erf is de laatste jaren qua aantal tamelijk beperkt geweest, zeker in het licht van de noodzakelijke doorstroming. Er zijn in de afgelopen vijf jaar gemiddeld 38 woningen per jaar opgeleverd (zie tabel 1). De plannen voor de toekomst laten zien dat vanaf 2008 een duidelijke stijging in de geplande nieuwbouw voorzien is. Het gemiddelde over de periode van 2007 tot en met 2011 komt neer op bijna 100 woningen per jaar.

Van de te realiseren huurwoningen wordt ongeveer de helft gerealiseerd in het betaalbare segment en de helft in het dure segment. Daarmee is de verdeling over de prijsklassen duidelijk naar boven opgeschoven ten opzichte van die in het huidige bezit. Dit is een bewuste keuze omdat er in het duurdere segment een groot tekort aan woningen is, wat momenteel bijdraagt aan de geringe doorstroming.

Tabel 1: gerealiseerde en geplande nieuwbouw door Huis & Erf

	2002	2003	2004	2005	2006
Gerealiseerd	44	31	35	15	67
	2007	2008	2009	2010	2011
Gepland					
Huur	8	137	17	92	86
Koop	67	8		51	13
Totaal	75	145	17	143	99

Op het gebied van verkoop worden door Huis & Erf eveneens woningen in MGE⁵-verband aangeboden (circa 85 woningen in de periode 2007-2011). Huis & Erf wil gaan starten met het Te Woon⁶-concept. Dit is nog niet daadwerkelijk georganiseerd.

Kwaliteit van de woningen

De kwaliteit van de woningen wordt in het algemeen door de stakeholders als goed beschouwd. Aangegeven wordt dat bij planmatige woningverbetering de keuzes voor de bewoners legio zijn, met name sinds de omslag door Huis & Erf.

Daarnaast is in het vigerende SVB (vastgesteld in 2005) aangegeven dat nader te bepalen complexen in aanmerking komen voor individuele woningverbetering. Bewoners kunnen dan zelf keuzes maken voor specifieke verbeteringen of aanpassingen die niet tot het basispakket horen (hier staat een beperkte huurverhoging tegenover). Bij sommige projecten is dit beleid al uitgevoerd, echter niet naar aanleiding van een verzoek van een huurder, maar in samenhang met het planmatig onderhoud dat verricht werd aan dat complex. Aanpassing en/of verbetering naar aanleiding van een individueel verzoek (en niet tijdens planmatig onderhoud) dient nog ontwikkeld te worden.

⁵ Maatschappelijk gebonden eigendom is een vorm van verkoop door de corporatie (soms met korting), waarbij deze met de koper afsprekt de woning bij (door)verkoop als eerste aan te bieden aan de corporatie. Daarbij wordt de winst of het verlies gedeeld.

⁶ Bij het Te Woon-concept bij Huis & Erf heeft de bewoner de keuze tussen huren en kopen met korting.

Leefbaarheid en wijkontwikkeling

De aandacht van Huis & Erf voor leefbaarheid is de laatste jaren toegenomen. Huis & Erf geeft aan actief de leefbaarheid te willen versterken. Hierbij staat de corporatie een proces voor ogen waarbij men vooral van de bewoners wil horen wat zij noodzakelijk en wenselijk achten. Op deze wijze wordt nagestreefd het bevorderen van leefbaarheid tot een essentieel onderdeel van de wijkontwikkeling te maken.

In het Prestatieoordeel 2005 (november 2006) oordeelt de Minister van VROM positief over de activiteiten van Huis & Erf op het gebied leefbaarheid.

De aandacht voor leefbaarheid komt op verschillende gebieden tot uitdrukking:

- Het bouwen van maatschappelijk vastgoed, zoals een kinderdagverblijf
- Aandacht voor/verrichten van onderhoud aan openbare ruimte
- Periodiek overleg met politie, GGZ en maatschappelijk werk
- Snelle reactie bij overlast
- Deelnemen aan wijkschouw en uitkomsten daarvan oppakken
- Het introduceren van luisteravonden (mede in het kader van het opstellen van wijkontwikkelingsplannen).

Op het gebied van leefbaarheid neemt Huis & Erf steeds meer een initiërende positie in, daar waar zij vroeger meer afwachtend opereerde.

Wonen en zorg

Op het gebied van wonen en zorg werkt Huis & Erf samen met een groot aantal stakeholders. Hiertoe behoren verschillende zorggroepen, ouderenorganisaties, welzijnsinstellingen en instellingen voor maatschappelijk werk. Huis & Erf richt zich op verschillende activiteiten in relatie tot deze partijen.

Zo is er samenwerking op het gebied van extramurale zorg (alarmering, aanpassingen in woningen, etc). Daarnaast speelt de corporatie een rol in het proces van extramuralisering van verzorgingshuizen: het beleid van zorginstellingen is gericht op het afstoten en terughuren van de wooneenheden. Deze worden aangekocht of herontwikkeld door Huis & Erf en vervolgens collectief verhuurd aan de zorginstellingen. Deze stellen de wooneenheden in onderverhuur beschikbaar aan de bewoners. Ten slotte is er een voorbeeld in Berlicum waar Huis & Erf afspraken heeft gemaakt met de ontwikkelaar van een zorgcomplex, waarbij de huurwoningen door Huis & Erf van de ontwikkelaar zullen worden overgenomen.

Enkele voorbeelden van het grote aantal projecten en huisvestings-faciliteiten voor zorginstellingen zijn:

- Twee woningen gerealiseerd voor Dichterbij (dienstverlening aan mensen met een verstandelijke beperking)
- Twaalf Fokus-woningen gerealiseerd (voor mensen met een lichamelijke beperking)
- Verbouwing verzorgingshuis Nieuw Beekvliet (verzorgingshuis)
- De Congregatie van de Zusters van Liefde heeft grond verkocht aan Huis & Erf waarop zestien woningen komen waarvan de congregatie er tien zal terughuren.

Eén van de zeven thema's van Huis & Erf is vraaggestuurd werken. De stakeholders op het gebied van wonen en zorg geven aan dit duidelijk te herkennen. Men kan voor veel vragen op het gebied van wonen en zorg bij Huis & Erf terecht.

Opgemerkt dient te worden dat de vele activiteiten die Huis & Erf op dit gebied ontplooit overwegend gestuurd worden door kansen die zich voordoen, naast algemene beleidsuitgangspunten. Een specifiek op wonen en zorg gericht beleidsdocument, dat ook richting zou kunnen geven aan eigen initiatieven van Huis & Erf, ontbreekt. Enkele stakeholders hebben opgemerkt dat een dergelijk beleidsdocument voor hen zou verhelderen wat zij van Huis & Erf kunnen verwachten.

De stakeholders geven aan dat de goede wil en open houding zonder meer aanwezig zijn. De expertise op het gebied van zorg, en dan met name de kennis van specifieke zorgbouw en zorgfinanciering, zou volgens stakeholders bij de corporatie nog mogen groeien. Dit zou kunnen bijdragen tot een effectievere samenwerking met zorginstellingen.

Betrekken huurders bij beleid

Het overleg met de huurders vindt plaats in de vorm van overleg met de Zelfstandige Huurdersvereniging (ZHV). Het contact tussen de directie en de ZHV is sinds de omslag bij Huis & Erf verbeterd, de ZHV ervaart dat zij door de directie meer als een volwaardige partij wordt gezien.

De communicatie naar de ZHV wordt (door hen zelf) als goed beoordeeld. De communicatie richting de individuele huurder is, zo geven zij aan, voor verbetering vatbaar. Dit ondanks het feit dat de feitelijke communicatie in de richting van individuele huurders omvangrijk is. Waarschijnlijk wordt de beeldvorming bij de huurders beïnvloed door enkele situaties waarin de communicatie niet vlekkeloos is verlopen.

Zo staat de ZHV weliswaar positief ten opzichte van het introduceren van de luisteravonden (zowel voor huurders als niet-huurders), maar dient de communicatie met (toekomstige) bewoners, bijvoorbeeld bij nieuwbouw- en leefbaarheidsprojecten, prioriteit te blijven hebben.

Dit heeft ook een relatie met een meer algemeen punt van aandacht dat door de ZHV wordt gesignaleerd. Dit gaat om het vertalen van het nieuwe ambitieuze beleid naar de daadwerkelijk realisatie daarvan.

De communicatie over het nieuwe beleid is goed. De uitwerking, met name de concrete gevolgen voor individuele huurders, dient voldoende aandacht te krijgen.

Voor de volledigheid wordt opgemerkt dat er in Schijndel ook nog een tweede, door de SP geïnitieerde, huurdersbond bestaat. Door alle stakeholders is aangegeven dat deze organisatie relatief weinig activiteit laat zien.

Financiële continuïteit

De financiële positie van Huis & Erf is riant. Indien bij enkele complexen met een langere (en niet irreële) levensduur zou worden gerekend, zou het beeld van de financiële positie zelfs nog gunstiger uitpakken.

Concrete cijfers over de positie zijn:

- Het weerstandsvermogen in 2005 is 47% versus 11% minimaal noodzakelijk.
- De verwachte vermogensovermaat in 2010 is 33% (CFV).

De eerder vermelde zorgen van de vorige Raad van Commissarissen kunnen wellicht uit de destijds gebrekkige informatievoorziening worden verklaard; zij berusten niet op feiten. Sindsdien heeft het beeld van het weerstandsvermogen zich door beleidswijzigingen en een andere methodiek van waardeberekening in positieve richting ontwikkeld.

De huren van Huis & Erf zijn over het algemeen laag (in 2005 54% van de maximaal redelijk huur). Bij mutaties past Huis & Erf huurharmonisatie toe om tot een meer acceptabel minimaal huurniveau te komen en de prijs/kwaliteitsverhouding meer in evenwicht te brengen, hetgeen een bijdrage kan leveren aan het verbeteren van de noodzakelijke doorstroming. Het effect van dit beleid op het weerstandsvermogen is al ingerekend.

Een dergelijke financiële positie vraagt om investeringen in het volkshuisvestelijke belang. Huis & Erf geeft echter aan vooralsnog moeite te hebben een verantwoorde bestemming te vinden voor deze financiën. Dit wordt mede veroorzaakt door de beperkte bouwmogelijkheden. Huis & Erf zoekt actief naar aanwending van dit vermogen om financiële redenen en vanwege de behoefte aan uitbreiding van de woningvoorraad. Dit wordt ook vertaald in het streven om de rol van maatschappelijk ondernemer te verbreden. Zo zal Huis & Erf bijvoorbeeld bij het realiseren van een gebouw voor kinderopvang de grond in erfpacht uitgeven.

Dit maakt de oprichting van de voorziening voor de exploitant financieel beter haalbaar.

De financiële positie roept de vraag op hoe Huis & Erf staat tegenover investeringen in andere regio's of matching. De stakeholders geven aan dat er in de eigen regio genoeg opgaven liggen en dat Huis & Erf daar dient te investeren. Zij geven echter niet aan waaraan dat geld dan besteed zou moeten worden en hebben waarschijnlijk veelal ook geen helder beeld van de financiële ruimte die er is.

Huis & Erf zelf sluit investeringen buiten de regio op termijn niet uit, indien binnen de eigen regio geen relevante bestemming kan worden gevonden. Het beleidskader, met inbegrip van wijkontwikkelingsplannen, is nog onvoldoende uitgekristalliseerd om dit te kunnen beoordelen en om gefundeerde investeringsbeslissingen te kunnen nemen.

2.2 Conclusies

De strategische omslag die Huis & Erf heeft ingezet, laat zich duidelijk zien bij de prestaties. Zowel door stakeholders als door Huis & Erf wordt aangegeven dat de ambities niet gering zijn. De ambities van Huis & Erf passen bij de opgaven en aandachtspunten van beleid die samen met de gemeenten (waarin Huis & Erf actief is) en de stakeholders geformuleerd zijn.

De commissie concludeert dat Huis & Erf met haar ambities op de goede weg is. Er zal nog enige tijd over heen gaan voordat de ambities daadwerkelijk gerealiseerd kunnen zijn. Gezien de recente omslag bij Huis & Erf is het nog te vroeg om concrete resultaten volgend uit de ambities te mogen verwachten. Hierdoor acht de commissie het ook nog te vroeg om een "hard" oordeel over het "presteren naar ambities" te geven. Op het gebied van het aanbieden van financieel bereikbare woningen heeft Huis & Erf ruimschoots gepresteerd. Men kan zelfs zeggen dat veel woningen van Huis & Erf per saldo (te) goedkoop zijn. Dat maakt huurharmonisatie en uitbreiding van de voorraad in het duurdere segment inderdaad noodzakelijk.

De prestaties op het gebied van nieuwbouw zijn tot nu toe te beperkt. Het voornemen om de bouwproductie te verdubbelen is één van de zeven thema's van Huis & Erf. De commissie staat positief tegenover deze ambitie. De plannen voor de periode 2007 tot en met 2011 laten, ten opzichte van de vijf voorgaande jaren, bijna een verdrievoudiging van de productie zien. Ook rekening houdend met enige uitval in de geplande productie acht de commissie de geplande verdubbeling haalbaar.

Wel dient hierbij de kanttekening te worden geplaatst dat een dergelijke vergroting van de productie ook het nodige vergt van de organisatie. Dit aspect komt nader aan de orde in hoofdstuk 6: Werkorganisatie.

Over de kwaliteit van de woningen is de conclusie dat deze over het algemeen goed is. De commissie staat positief tegenover het realiseren van meer keuzemogelijkheden voor bewoners.

De activiteiten op het gebied van leefbaarheid nemen toe. Hierbij blijkt dat Huis & Erf op het gebied van leefbaarheid steeds minder reactief wordt en meer zelf onderneemt. Ook dit is een positieve ontwikkeling.

Op het gebied van “wonen en zorg” gebeurt veel. Er zijn vele projecten in gang gezet in samenwerking met zorgpartijen. Het vraaggestuurd werken brengt naar de indruk van de commissie vooralsnog met zich mee dat deze vele activiteiten overwegend gestuurd worden door kansen die zich voordoen, naast algemene beleidsuitgangspunten. Nadere uitwerking van het beleid op dit gebied zou ook richting kunnen geven aan eigen initiatieven van Huis & Erf, en voor de betrokken stakeholders kunnen verhelderen wat zij van Huis & Erf kunnen verwachten.

Het betrekken van de huurders bij het beleid is, met name in de perceptie van de huurders, een punt van aandacht. Huis & Erf zal blijvend aandacht dienen te houden voor de (basale) communicatie met de “eindgebruiker”. Het presteren op het vlak van “financiële continuïteit” is bij Huis & Erf ruimschoots gewaarborgd. Er is geen aanleiding te veronderstellen dat de financiële continuïteit op enig moment in gevaar zou kunnen komen. De uitdaging ligt veeleer in het uitwerken van investeringsplannen die passen bij de ruime financiële mogelijkheden. Dit komt nader aan de orde in hoofdstuk bij vijf bij “presteren naar vermogen”.

De zes prestatievelden samen vormen de invalshoek voor “presteren naar opgaven”. De commissie is hierbij van oordeel dat Huis & Erf, gegeven de omstandigheden, zeer goed presteert. Dit oordeel is gebaseerd op het beeld dat Huis & Erf vrijwel alles doet wat in haar macht ligt om haar presteren te verbeteren. Het verder uitwerken van de opgaven voor de komende jaren als zodanig (in de vorm van het SVB) is een punt van aandacht.

2.3 Aanbevelingen

1. Aanpassen van het woonruimteverdeelsysteem. Het huidige verdeelsysteem is gebaseerd op inkomenscriteria, wachttijd/inschrijftijd en deels leeftijd. Aanbevolen wordt om te onderzoeken of een verandering in toewijzigingscriteria (bijvoorbeeld woontijd als criterium) kan bijdragen aan de bevordering van de doorstroming.
2. Vergroting van de kennis in de organisatie op het gebied van investeren in zorggerelateerde woonvoorzieningen kan bijdragen tot een effectievere samenwerking met zorginstellingen en verdient dus nadere aandacht.
3. Nadere onderbouwing en inbedding van de samenwerking en projecten op het gebied van wonen en zorg in beleidsdocumenten kan verhelderen welke initiatieven en welke bijdragen van Huis & Erf op dit gebied te verwachten zijn.
4. Een effectieve communicatie naar individuele (potentiële) huurders dient ook tijdens het veranderingsproces blijvend verzekerd te zijn.
5. De opgaven voor de corporatie worden nu afgeleid uit de vigerende prestatieafspraken met de gemeenten, uit de ontwikkeling van wijkvisies en uit projectgericht overleg met de stakeholders. Daarnaast zijn er algemene beleidsprincipes. Het verdient aanbeveling de hoofdlijnen van dit beleid helderder uit te werken in een SVB, expliciet gerelateerd aan de beschikbare investeringsruimte.

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. 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.

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

3.1 Bevindingen commissie

3.1.1 *De achtergrond*

Zoals in de Introductie is geschetst heeft de Raad van Commissarissen van Huis & Erf in mei 2005 ontslag genomen. De door de minister aangestelde externe toezichthouder heeft geconstateerd dat de informatievoorziening volgens afspraak verliep en dat de financiële positie van Huis & Erf gezond was. Kernprobleem was de communicatie tussen Raad van Commissarissen en bestuur. Hierover vermeldde de externe toezichthouder dat er langere tijd onenigheid had bestaan over de dubbele functies (rollen) van een bestuurslid. Uiteindelijk is dit bestuurslid zelf teruggetreden uit het bestuur.

3.1.2 *De nieuwe bestuursstructuur*

Sinds 1 januari 2006 kent Huis & Erf een tweelagenstructuur met een directeur-bestuurder en een Raad van Toezicht. Sinds maart 2006 is tevens een volledig nieuwe Raad van Toezicht werkzaam. De algemene ledenvergadering van de vereniging Huis & Erf heeft in de nieuwe structuur de volgende bevoegdheden:

1. Verkiezing, schorsing en ontslag van de leden van de Raad van Toezicht
2. Ontbinding, fusie, omzetting of herstructurering van de vereniging
3. Wijziging en aanvulling van de statuten
4. Goedkeuring van de jaarrekening
5. Toevoeging van onderwerpen op de agenda, voor zover ze betrekking hebben op de hierboven genoemde taken en bevoegdheden.

De nieuwe Raad van Toezicht is werkzaam sinds 1 januari 2006, de voorzitter is in functie sinds 15 maart 2006.

De Raad is samengesteld uit personen afkomstig uit de regio, ieder met een eigen professionele expertise, zodat een goede spreiding van deskundigheden gegarandeerd is.

De Raad van Toezicht heeft aangegeven de Governancecode en de daarin opgenomen aanbevelingen van de commissie-Glasz onverkort te hebben overgenomen. Dat de beoordeling van het eigen functioneren en het functioneren van het bestuur nog niet feitelijk heeft plaatsgevonden, wordt toegeschreven aan het feit dat de Raad nog pas kort in functie is. De commissie acht dit een plausibele verklaring.

De Raad heeft zowel interne vergaderingen als vergaderingen waarbij de directeur-bestuurder aanwezig is. De informatievoorziening is in de ogen van de Raad van Toezicht adequaat om haar rol naar behoren te kunnen vervullen.

De leden van de Raad geven aan nog zoekende te zijn naar een eigen plaats tussen de directie enerzijds en de leden van de vereniging anderzijds. Sommige leden van de Raad zien zichzelf mede als vertegenwoordiger van de leden van de vereniging, anderen zien zich met name als toezichthouder op de directeur-bestuurder.

In ieder geval heeft de commissie de stellige indruk dat er sprake is van een goede en open verstandhouding tussen de Raad van Toezicht, de directeur-bestuurder en andere betrokkenen.

De Raad van Toezicht heeft grote waardering voor de omslag die de directeur-bestuurder heeft bewerkstelligd en heeft tegelijkertijd zorgen over de vraag of de organisatie het hoge tempo aankan.

De Raad signaleert ten aanzien van de ontwikkeling van Huis & Erf een aantal aandachtspunten. Hierbij wordt genoemd dat het "schrijven van beleid" achter blijft. Hierbij doelt men erop dat de ambities van Huis & Erf hoog zijn (men waardeert dit ook) maar dat deze ambities ook hun weerslag dienen te vinden in de formulering en uitvoering van (concreet) beleid. Op dit punt uit men enige zorgen.

Daarnaast wordt genoemd de sterke financiële positie van Huis & Erf. De Raad is van mening dat dit vermogen actief aangewend dient te worden in het belang van de volkshuisvesting en geeft aan mee te denken over bestemmingen voor dit vermogen.

Ten slotte wordt de verenigingsstructuur genoemd. Aangezien de vertegenwoordiging van het huurdersbelang voornamelijk plaatsvindt via de Zelfstandige Huurdersvereniging, zou de kernfunctie van de vereniging meer gezien kunnen worden in de algemene legitimering van de missie en het beleid van de corporatie. Dit wordt concreet gemaakt in de benoeming van de Raad van Toezicht en de goedkeuring van de jaarrekening.

Aangezien bij de legitimering van beleid tegenwoordig ook aan andere stakeholders wordt gedacht dan individuele burgers / bewoners, zou het interessant kunnen zijn te verkennen of de vereniging hiervoor een kader zou kunnen bieden. Dan zou de verenigingsstructuur een duidelijkere plaats en rol kunnen krijgen binnen de ontwikkeling van het maatschappelijk ondernemerschap. De gedachten hierover worden mede in het kader van het SEV-experiment “maatschappelijke sturing” – waaraan Huis & Erf met twee andere corporaties deelneemt – ontwikkeld.

De Raad staat in beginsel open voor samenwerking met andere corporaties (bijvoorbeeld op het gebied van projectontwikkeling of een efficiëntere back-office), een fusie met een andere corporatie wordt vooralsnog door de Raad niet als wenselijk gezien.

3.2 Conclusies

Er is een nieuwe Raad van Toezicht aangetreden van een goed professioneel niveau. De Governancecode wordt nadrukkelijk onderschreven en serieus genomen. De bestuurlijke verhoudingen zijn goed en open. Omdat de Raad kort in functie is, is het niet vreemd dat zij nog zoekt naar een invulling van haar taak en rol tussen directie en vereniging. De beeldvorming binnen de Raad over de meest zinvolle invulling van de relaties tussen de bestuursorganen en de vereniging is nog niet helder.

De Raad staat positief ten opzichte van de ingeslagen weg, maar ziet het vermogen van de organisatie om de snelle veranderingen te kunnen waarmaken als een belangrijk aandachtspunt. De commissie concludeert dat de Raad, zeker gezien haar korte functioneren, goed op de hoogte is van wat speelt binnen Huis & Erf en een, op kritische leest geschoeide, betrokkenheid toont.

3.3 Aanbevelingen

1. Het is van belang het momentum van de nieuwe start vast te houden. De dialoog tussen bestuurder en de Raad verloopt naar de indruk van de commissie open, constructief en waar nodig kritisch. Toch is de Raad van Toezicht nog enigszins zoekend naar een heldere rol en positie, ook in relatie tot de vereniging. Het is van belang de dialoog hierover voort te zetten en open te houden.
2. De zorgen van de Raad van Toezicht over de concrete uitwerking en realisatie van het nieuwe (en breed gedragen) beleid, vereisen in het overleg tussen de Raad en de bestuurder voortgaande aandacht voor de te stellen prioriteiten op het vlak van (uitwerking van) klantgerichte beleidsontwikkeling, voorraadgerichte beleidsontwikkeling en organisatieontwikkeling.

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 en dat er op een of andere manier rekening mee wordt gehouden. Er zijn interne stakeholders (werknemers van Huis & Erf) en externe stakeholders (o.a. huurders, gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen). Dit hoofdstuk bevat de analyse die de visitatiecommissie heeft gemaakt van de kwaliteit van de contacten, de formele afspraken met stakeholders. Daarnaast geeft de commissie inzicht of het imago dat Huis & Erf uitdraagt gelegitimeerd wordt door de externe stakeholders.

4.1 Bevindingen commissie

4.1.1 *Externe stakeholders*

De commissie heeft met een breed scala aan stakeholders gesproken. Naast de huurdersorganisatie zijn dit gemeenten, zorginstellingen, welzijnsinstellingen, politie, ouderenorganisaties, wijkraad en kinderdagverblijven.

Uit deze gesprekken blijkt dat vrijwel alle stakeholders in de situatie tot 1 januari 2006 gemerkt hebben dat de bestuurlijke verhoudingen onder invloed van politieke krachten waren verstoord. Ook het functioneren van de corporatie naar de huurders en de stakeholders heeft hieronder geleden. Er is nu sprake van algemene opluchting over het feit dat hier een einde aan is gemaakt. Het imago van Huis & Erf is sterk verbeterd. Hetzelfde geldt voor de externe communicatie. De stakeholders geven aan dat zij zich ook daadwerkelijk geraadpleegd voelen door Huis & Erf en dat er naar hen geluisterd wordt.

4.1.2 *Imago*

Het imago van Huis & Erf heeft een grote ontwikkeling doorgemaakt: van gesloten naar open. “De ramen staan open” wordt er gezegd, ten aanzien van open communicatie en de “frisse wind” die er waait. Dit nieuwe imago wordt ook daadwerkelijk door alle stakeholders gedragen. Men ziet de veranderingen in het beleid. Meer aandacht voor wat de klanten en andere stakeholders wensen, werken aan oplossingen waar behoefte aan is. Vooral de nieuwe stijl van werken bevalt goed, het slagvaardiger handelen, de flexibiliteit, de open communicatie.

Daarnaast zien de stakeholders dit nieuwe imago in alle lagen (dus niet alleen op directieniveau) bij Huis & Erf terugkomen. Men ziet dat de medewerkers er trots op zijn dat ze werken voor Huis & Erf.

Natuurlijk hebben de stakeholders ook nog wel wat on vervulde wensen. Zoals reeds opgemerkt in hoofdstuk 2 ziet men graag de expertise op het gebied van specifieke zorgbouw en zorgfinanciering bij de corporatie nog verder groeien. Ook vallen er wel eens gaten in de informatie of wordt er iets toegezegd wat bij nader inzien niet kan. Men is in hoge mate bereid deze zaken (nog even) voor lief te nemen omdat er zoveel ten positieve is veranderd.

Tegelijkertijd geven de stakeholders aan, dat de nieuwe aanpak nog wel verder geoperationaliseerd dient te worden. Er zijn, in dit verband, ook stakeholders die zich afvragen of Huis & Erf in staat is de gecreëerde (hoge) verwachtingen ook daadwerkelijk waar te maken. Dat er nog wel eens iets mis gaat heeft te maken met zaken als de aanwezige kennis, onduidelijkheid bij medewerkers over wat wel en niet kan en het nog niet uitgewerkt zijn van ondersteunende processen in de organisatie.

4.1.3 Samenwerking

Stakeholders staan positief ten opzichte van de mogelijkheden voor samenwerking met Huis & Erf. Zo is er bijvoorbeeld regelmatig overleg met zorginstellingen, GGZ, politie, maatschappelijk werk, gemeenten en corporatie.

Wel is er nogal wat verschil in de mate waarin het voor de stakeholders duidelijk is wat zij van Huis & Erf kunnen verwachten en voor welke activiteiten zij zouden kunnen samenwerken met Huis & Erf. De beleidskaders van waaruit Huis & Erf opereert, zijn niet altijd duidelijk, wat te maken heeft met het sterk projectmatig werken. Er wordt een behoefte geuit om meer duurzame samenwerkingsrelaties te ontwikkelen, waarin de bekendheid over en weer kan groeien.

Uit de gesprekken, vooral met vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten, heeft de commissie afgeleid, dat er een verschil in intensiteit is in de samenwerking met Schijndel en Sint-Michielsgestel. In Schijndel is de samenwerking actiever en weten bestuurders, ambtenaren en corporatie elkaar gemakkelijker te vinden dan in Sint-Michielsgestel het geval is. De corporatie geeft aan dat deze verschillen in samenwerking historisch zo gegroeid zijn. Vanuit Schijndel was er altijd veel belangstelling voor het functioneren van Huis & Erf, vanuit Sint-Michielsgestel was hier minder belangstelling voor.

Dit zou weer verklaard kunnen worden door het relatief lage percentage van sociaal bezit in Sint-Michielsgestel (18% van het aantal woningen is sociaal bezit, ten opzichte van 26% in Schijndel⁷), en het feit dat er in Sint-Michielsgestel meer corporaties actief zijn. Van beide kanten wordt echter aangegeven dat er wel aanleiding is om de samenwerking te intensiveren. Hetzelfde verschil in intensiteit wordt ookesignaleerd bij de zorg- en welzijnsinstellingen en ouderenorganisaties.

Door sommige stakeholders wordt de kanttekening geplaatst, dat Huis & Erf zich zowel op instanties als op individuele bewoners dient te richten. Bij renovatie- en slooprojecten komt het voor dat er langdurige onzekerheid ontstaat bij bewoners of instellingen die dicht bij bewoners staan: men moet lang wachten op informatie over de stand van zaken.

Sommige stakeholders stellen ook de vraag of samenwerking (en misschien wel fusie) met een andere corporatie geen reële optie zou zijn om de slag- en denkkraft te vergroten. Er zijn tenslotte meerdere corporaties van relatief bescheiden omvang in de regio, die zouden allen kunnen profiteren van krachtenbundeling, die dan ook tot grotere effectiviteit in de externe samenwerking zou kunnen leiden.

4.2 Conclusies

Stakeholders staan positief ten opzichte van Huis & Erf, het afrekenen met de bestuurlijke verwarring uit het verleden, en de richting die de corporatie is ingeslagen. Het imago van Huis & Erf is enorm verbeterd; dit geldt voor alle geledingen van de organisatie. De opgave om deze verwachtingen duurzaam in concrete acties om te zetten is echter groot. Bij de stakeholders heerst enige twijfel of de organisatie het tempo van veranderingen ook aankan.

Het is bij stakeholders niet altijd duidelijk waarvoor ze terecht kunnen bij Huis & Erf. Op dit gebied mist Huis & Erf een duidelijk profiel of taakafbakening. Meer duurzame samenwerking kan hier verandering in brengen.

De samenwerking met gemeenten is wisselend. In Schijndel is er een hoge mate van contact en informatie-uitwisseling. In Sint-Michielsgestel is er vooral gestructureerd overleg.

Als aandachtspunt wordt door stakeholders de communicatie richting individuele huurders genoemd.

⁷ Cijfers over 2001, bron CBS Statline

Resumerend concludeert de commissie dat het “presteren naar stakeholders” goed is. Dit oordeel is gebaseerd op het feit dat stakeholders zonder uitzondering enthousiast zijn over het Huis & Erf dat na de omslag te voorschijn is gekomen.

Uiteraard zijn er aandachtspunten, met name:

- het structureel inbedden van de input van stakeholders in de beleidscyclus
- het aanscherpen van het profiel
- het intensiveren van de samenwerking met de gemeente Sint Michielsgestel.

4.3 Aanbevelingen

1. Huis & Erf doet er goed aan haar profiel aan te scherpen om op die manier aan de buitenwereld beter duidelijk te maken waarvoor zij staat en welke taken zij kan en wil oppakken.
2. De samenwerking met de stakeholders is enorm verbeterd en kan verder verbeterd worden door meer duurzaam overleg en uitwisseling, waardoor de verwachtingen over en weer duidelijker zouden worden en de kennis die voor effectieve samenwerking nodig is, verdiept kan worden.
3. De samenwerking van Huis & Erf met de gemeenten Schijndel en Sint-Michielsgestel verschilt qua intensiteit. De commissie doet de aanbeveling om te verkennen of het voor het bereiken van de doelstellingen van de corporatie zinvol kan zijn de samenwerking met de gemeente Sint-Michielsgestel te versterken en op welke wijze dat zou kunnen geschieden.
4. Het verdient aanbeveling dat Huis & Erf zich beraadt over mogelijkheden voor samenwerking met andere corporaties, die schaal- en kwaliteitsvoordelen zou kunnen opleveren en daardoor de samenwerking met externe stakeholders effectiever zou kunnen maken.

5 Beleid

Corporaties kennen geen aandeelhouders en zijn hierdoor genoodzaakt langs een andere weg dit “democratische manco” op te vullen. Het gaat hier dus om het beleidsproces en de beoordeling van het beleid door belanghebbenden.

In dit hoofdstuk beoordeelt de commissie hoe Huis & Erf de totstandkoming en toetsing van haar beleid heeft georganiseerd. Ook wordt ingegaan op het beleid zelf in relatie tot de opgave waar de corporatie voor staat. U vindt hier het antwoord op in ieder geval de volgende vragen:

- Welke interne en externe stakeholders zijn in welk stadium bij de beleidsvorming betrokken geweest?
- Hoe geeft Huis & Erf 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

5.1.1 *Het beleidsproces*

Het nieuwe ondernemingsplan van Huis & Erf is tot stand gekomen in dialoog met de stakeholders. Het ondernemingsplan is nog niet volledig SMART geformuleerd. De projectplannen voor 2007 zijn dat wel. Vrijwel alle stakeholders die de commissie heeft gesproken, hebben kunnen deelnemen aan het tot stand komen van het ondernemingsplan. De input van externe stakeholders vindt dan ook steeds meer op gestructureerde wijze plaats. Sommige stakeholders zouden willen dat aan hun rol in het beleidsproces op een nog meer duurzame en gestructureerde wijze vorm wordt gegeven. Daarnaast worden de medewerkers gestimuleerd om mee te denken over het beleid in de vorm van zeven thema's van Huis & Erf, waar vervolgens door de medewerkers projectplannen aan kunnen worden gekoppeld. Hierbij wordt ook de onderlinge communicatie tussen de afdelingen sterk gestimuleerd.

Deze thema's zijn:

1. vraaggestuurd werken
2. betaalbare kwaliteit
3. wijkgericht werken
4. duurzaam en integraal samenwerken
5. bouwproductie verdubbelen
6. transparant werken en verantwoording afleggen
7. professionele kwaliteitsorganisatie.

Omdat de kaders waarbinnen dit allemaal vorm moet krijgen, nog niet duidelijk zijn, bestaan er bij sommige medewerkers enige zorgen of de thema's en de projectplannen, en dus ook de realisatie, niet al te veel uit elkaar gaan lopen.

Zowel intern als extern kan men dus vaststellen dat er gekozen is voor een dynamische aanpak van beleidsvernieuwingen, waarbij op interactieve wijze gezocht wordt naar wensen, prioriteiten en oplossingen, zonder dat de kaders helemaal helder zijn. Dit wordt door de corporatie aangeduid als een 'organische manier van beleid maken'. De achterliggende filosofie is dat hierdoor meerdere vliegen in één klap geslagen kunnen worden:

- Inspelen op de behoefte en de vraag
- Vergroten van de dynamiek en snelheid van handelen
- Spreiden van de verantwoordelijkheid in de organisatie
- Vergroten van het gevoel van 'eigenaarschap' van uitdagingen en dus vergroten van commitment.

In het licht van de omslag die de corporatie wil en moet maken ziet de commissie veel voordelen in deze aanpak ook al kan er hierdoor enige onzekerheid en verwarring ontstaan en kunnen sommige betrokkenen het wellicht niet helemaal kunnen bijbenen. Het is wel van groot belang dat er ook aandacht wordt besteed aan het beheersen van de dynamiek, het creëren van helderheid en instrumenten zodra dat nodig en mogelijk is en het tussentijds evalueren of er geen te grote afstand ontstaat tussen ambitie en middelen of capaciteit. De commissie wil echter nadrukkelijk stellen de aanpak van 'organische beleidsontwikkeling' in de gegeven situatie een zeer verstandige keuze is.

5.1.2 Het beleid

De visie op de markt en relevante marktsegmenten, knelpunten in de markt en algemene beleidsuitgangspunten zijn helder. Huis & Erf heeft een duidelijk beeld van de samenstelling van haar bezit. Zij onderkent de scheefheid van de voorraad in de richting van goedkope woningen en zoekt ter wille van de doorstroming uitbreiding van de voorraad in het duurdere segment. Er zijn gemeentelijke woonvisies en convenanten respectievelijk prestatie-afspraken met de gemeenten over onder meer bouwprogramma's.

Een meer doorwrochte portfolio-analyse ontbreekt echter nog. De strategie wordt jaarlijks per complex (105 in getal) geconcretiseerd of bijgewerkt. De tijdshorizon is tamelijk beperkt en plannen komen veelal ad hoc tot stand. Het Strategisch Voorraadbeleid van Huis & Erf, dat dateert van 2005, is complex-georiënteerd en nog niet gebaseerd op wijkvisies of gekoppeld met marktinformatie en marktvisies.

In die zin kan men zeggen dat 'het schrijven wat achterblijft', zoals eerder werd opgemerkt.

Nadere uitwerking hiervan wordt om meerdere redenen wenselijk geacht, zowel door sommige gesprekspartners als door de commissie.

Indien deze analyses zijn opgesteld is het voor Huis & Erf gemakkelijker zich actief op te stellen in het overleg met stakeholders en in het zoeken en realiseren van projecten die passen binnen de kaders van het SVB. Ook biedt het een basis om de relatie tussen investeringsplannen en inhoudelijke beleidsplannen duidelijker zichtbaar te maken, wat mede noodzakelijk is in relatie tot de in hoofdstuk 2 vermelde vermogensovermaat.

Een vergelijkbaar beeld geeft de keuze van Huis & Erf voor vraaggestuurd werken. Ook hierbij is er nog geen nadere vertaling van deze keuze in beleid. Bijvoorbeeld op het vlak van de speelruimte voor keuzemogelijkheden van huurders ten aanzien van de afwerking van de woning of op het vlak van criteria voor en verdere operationalisering van het 'Te Woon'-concept. In het werkplan 2007 is aangegeven hoe de corporatie denkt deze zaken te implementeren.

Met beide gemeenten waarin Huis & Erf actief is, zijn prestatieafspraken gemaakt. Zowel Huis & Erf als de gemeenten geven aan dat deze prestatieafspraken nog weinig concreet zijn. Er wordt gewerkt aan een nadere detaillering.

De Plan-Do-Check-Act cyclus

Beleid kan vorm worden gegeven volgens de Plan-Do-Check-Act cyclus (PDCA-cyclus). De beleidsvorming van Huis & Erf kan tegen deze cyclus worden aangehouden. Op het gebied van de Plan-fase heeft Huis & Erf veel ambities en plannen, waarvan de systematische opbouw groeiende is. Als we kijken naar de Do-fase, dan is zichtbaar dat Huis & Erf veel heeft gepresteerd. Dit loopt niet altijd volledig zoals gepland. Dit past binnen de organische dynamiek van Huis & Erf. De onderdelen Check en Act staan in deze fase van de ontwikkeling van Huis & Erf op de achtergrond, al is deze visitatie deels te zien als een invulling van de Check-fase. De commissie herkent duidelijk punten uit de PDCA-cyclus bij Huis & Erf. Huis & Erf heeft bewust gekozen een niet-lineaire manier van uitvoeren van de PDCA-cyclus, maar voor een meer organische aanpak.

5.2 Conclusies

De organische manier van beleidsvorming, het opstellen van wijkvisies en het niet lineair uitvoeren van de PDCA-cyclus passen bij de gewenste dynamiek van de corporatie en worden gezien de context en historie van Huis & Erf door de commissie als positief beoordeeld.

Dit neemt niet weg dat ook een planmatige werkwijze, het helder vastleggen en onderbouwen van beleidskeuzen en het terugkoppelen vanuit de praktijk naar het beleid, bij een organische werkwijze noodzakelijk is. Terwijl het beleid enerzijds stevig in ontwikkeling is, moet anderzijds vastgesteld worden dat er nog het een en ander valt uit te werken.

De corporatie heeft een helder beeld van de markt, van haar algemene beleidsuitgangspunten en van de samenstelling van haar bezit op complexniveau. De relaties tussen die elementen zijn nog zeer beperkt uitgewerkt in de vorm van Strategisch Voorraadbeleid, portfolio-analyse en wijkvisies. Dit is wel wenselijk, onder meer als kader voor het vraaggestuurd werken en voor het nader ontwikkelen van plannen voor het inzetten van de investeringsruimte.

Op het gebied van het “presteren naar vermogen” (in de financiële zin van het woord) acht de commissie het niet opportuun hier een harde kwalificatie over uit te spreken. De corporatie heeft een weerstandsvermogen dat aanzienlijk boven het minimaal noodzakelijke niveau uitstijgt. Een recente herwaardering en ingevoerde beleidswijzigingen hebben dit versterkt.

Huis & Erf is zich bewust van de noodzaak tot het ontwikkelen van plannen om de beschikbare financiële ruimte in te zetten ten behoeve van de volkshuisvesting en zij is hier ook mee bezig. Zij is echter in het licht van de reeds in gang gezette omvangrijke koerswijziging nog onvoldoende toegekomen aan een nadere uitwerking van dit agendapunt.

5.3 Aanbevelingen

1. Het is gewenst beleidsonderdelen als het Strategisch Voorraadbeleid, portfolio-analyse en wijkvisies verder te ontwikkelen teneinde een duidelijkere verbinding te leggen tussen enerzijds algemene beleidsuitgangspunten en marktinformatie en anderzijds strategieën op complexniveau. Dit kan op onderdelen globaal gebeuren teneinde dit te laten aansluiten bij het organische beleid waarin niet alles (op voorhand) vastgelegd dient te zijn. Op hoofdlijnen zijn toetsingskaders nodig.
2. Het is gewenst om, op niet al te lange termijn, het beleid zodanig te hebben uitgewerkt dat kan worden aangegeven hoe de investeringsruimte passend bij de maatschappelijke behoefte en in het belang van de volkshuisvesting aangewend zal gaan worden.
3. Het is nodig met voortvarendheid beleidsuitgangspunten, een toetsingskader en werkprocessen uit te werken voor het concept van vraaggestuurd werken. Met dit kader is Huis & Erf voorbereid op de vragen die vanuit de omgeving op haar af komen, en het geeft een basis voor het nemen van beslissingen door de medewerkers van Huis & Erf. Ook andere nieuwe punten van beleid dienen regelmatig geëvalueerd te worden op de wijze waarop zij verankerd zijn in operationele procedures en administratieve hulpmiddelen.

6 Organisatie

In dit hoofdstuk staat de visitatiecommissie stil bij de wijze waarop Huis & Erf haar beleid vertaalt in meetbare doelstellingen en geeft de commissie een oordeel over de kwaliteit van de werkorganisatie in verhouding tot de behaalde en te behalen resultaten. Tevens wordt ingegaan op de interne verankering en uitvoering van het beleid. Hierbij kijkt de commissie naar de aandacht die Huis & Erf besteedt aan sturing op het resultaat van de organisatiekwaliteit en -effectiviteit.

6.1 Bevindingen commissie

6.1.1 *De vertaling en interne verankering van beleid*

Het managementteam (MT) van Huis & Erf bestaat uit vier personen, de directeur-bestuurder, de manager Vastgoed, de manager Klant & Wonen en de manager Interne Organisatie. Huis & Erf heeft haar ondernemingsplan vertaald in het jaarplan 2007. Dit jaarplan bestaat uit projectplannen die SMART zijn geformuleerd. In 2007 is Huis & Erf gestart met het implementeren van het INK-model met als doel de kwaliteit van de organisatie te verbeteren.

Bij de MT-leden is waarneembaar dat zij vóór de structuurverandering sterk gericht waren op het bestuur van de vereniging, daardoor kenden zij een sterke interne gerichtheid. In de nieuwe structuur kunnen zij zich veel meer op de buitenwereld richten en daarmee hun taak op het gebied van het “echte werk” meer oppakken.

De gerichtheid op het bestuur had voorheen ook tot gevolg dat de directe communicatie tussen de afdelingen minder goed verliep. Dat is nu veranderd. Het onderlinge contact tussen de afdelingen wordt actief gestimuleerd. De medewerkers kennen elkaar nu beter, begrijpen meer van elkaars werk en kunnen beter in onderling overleg de verschillende kanten van een kwestie met elkaar in verband brengen. Dit is nodig om slagvaardig te kunnen reageren op signalen uit de omgeving en om nieuwe beleidslijnen te kunnen vertalen in uitvoerbare beslissingen en maatregelen.

Zoals in het vorige hoofdstuk is beschreven, is het verankeren van de nieuwe wijze van werken in beleidsuitgangspunten, richtlijnen, criteria en procedures echter nog een belangrijk aandachtspunt. De organisatie lijkt enige moeite te hebben met het tempo waarin veranderingen worden gerealiseerd of gerealiseerd dienen te worden.

Het nieuwe beleid is, zo blijkt uit de gesprekken, voor de medewerkers nog weinig tot uitdrukking gekomen in concrete handvatten of aangrijpingspunten. Zo wordt bijvoorbeeld het invoeren van het 'Te Woon'-concept genoemd. Dit concept werd naar buiten gebracht zonder dat hier de interne processen in voldoende mate voor waren vastgelegd. Het naar buiten brengen van het concept heeft echter wel vragen bij (potentiële) bewoners opgeroepen. Het feit dat medewerkers niet waren voorbereid op deze vragen heeft een vorm van ongenoegen veroorzaakt, zowel bij medewerkers als bij (potentiële) bewoners.

Als tweede voorbeeld wordt de invoering van het INK-model genoemd. Medewerkers geven aan graag mee te willen werken aan het verbeteren van de kwaliteit. Tergelijkertijd blijkt het INK-model voor sommige medewerkers nog een eind van hun dagelijkse werk af te staan.

6.1.2 *Kwaliteit van de werkorganisatie*

De realisatie van het beleid stelt dus eisen aan de concretisering en de vertaling van dat beleid zelf en aan de organisatorische condities in de zin van mensen, capaciteit en middelen. Het is de commissie gebleken dat men op meerdere plaatsen binnen de organisatie, en hier en daar ook buiten de organisatie, enige zorg heeft over de mogelijkheden die de corporatie feitelijk heeft om bijvoorbeeld de verhoogde bouwproductie te realiseren en het programma voor individuele woningverbetering te ontwikkelen. De zorg richt zich erop of de organisatie wel de vereiste kwalitatieve en kwantitatieve capaciteit heeft om zulke stappen zo snel te zetten.

In verschillende gesprekken werd gewezen op de mogelijkheid om voor het uitwerken en realiseren van bepaalde nieuwe beleidsontwikkelingen, uitbreiding van capaciteit en schaalvergroting ondersteuning te zoeken buiten de corporatie. Dit kan door krachtenbundeling met collega-instellingen of door het inhuren van specialisten, bijvoorbeeld op het gebied van projectontwikkeling, SVB of speciale projecten. Dit geldt ook voor bestaande ondersteunende functies, dus ook de backoffice-capaciteit, voorzover dat bijdraagt tot upgradering of grotere efficiency. Dat neemt niet weg dat overwogen moet worden om de capaciteiten die nodig zijn voor de speerpunten van beleid ook grotendeels binnen de eigen organisatie te houden of te creëren.

Een belangrijk aspect van de kwaliteit van de werkorganisatie betreft de cultuur. De cultuur van Huis & Erf was, tot de structuurwijziging en de nieuwe aanpak, gesloten. De organisatie was een politiek bolwerk. Dat leidde tot veel defensief gedrag en verspilling van energie aan interne kwesties. De cultuur is nu echter veel opener.

Medewerkers geven aan trots te zijn op het werken bij Huis & Erf. Deze trots wordt ook door de externe stakeholders herkend.

Ondanks deze meer open cultuur, geven medewerkers aan dat er nog geen echte aanspreekcultuur is. De cultuur wordt door meerdere gesprekspartners getypeerd als 'familiair'. Daarmee wordt een cultuur bedoeld waarin men, in plaats van in de formele communicatielijnen of organen, zaken bespreekt en regelt in de wandelgangen. Tevens wordt er informeel gepraat over onzekerheden, roddels en ergernissen. Het leveren van kritische reacties op voorstellen of situaties vindt dus voor een aanzienlijk deel nog niet plaats in het normale zakelijke overleg. In die zin is de openheid van de nieuwe aanpak nog niet helemaal 'geland' in de dagelijkse communicatie.

Tenslotte geeft men aan dat de klantgestuurde/vraaggestuurde aanpak nog meer omslag zal vergen dan nu gerealiseerd is. De cultuur zal zich, nog meer dan nu, vanuit een interne gerichtheid naar de buitenwereld moeten verplaatsen.

6.2 Conclusies

De commissie ziet een grote omslag bij Huis & Erf. De commissie heeft een positieve indruk van de manier waarop de gehele organisatie hiermee bezig is. Hierbij dient echter de kanttekening te worden geplaatst dat de beeldvorming mede zo positief is door de sterke veranderingen ten opzichte van het verleden. Er zijn nog wel enige zorgen. Deze betreffen niet zozeer de ingezette koerswijziging als zodanig, als wel de uitvloeisels van de organische aanpak zoals die zichtbaar zijn in onvolledige procedures, facilitering en organisatorische capaciteit. Er zijn verwachtingen gecreëerd, waar men hoop op vestigt. Die moeten uiteindelijk gerealiseerd worden in bedrijfsprocessen en maatregelen. De werkorganisatie ondersteunt het beleid dat gevoerd wordt, maar bij het tekortschieten of uitblijven van de operationele uitwerking bestaat het risico op een afname van deze steun en daarmee van de dynamiek in het veranderingsproces. Op dit vlak ligt er voor Huis & Erf nog een behoorlijke opgave, die naar het oordeel van de commissie een grotere urgentie zou kunnen hebben dan het inlopen van de achterstand in het 'opschrijven van het actuele beleid', zoals in hoofdstuk 3 en hoofdstuk 5 is aangegeven.

6.3 Aanbevelingen

1. De in hoofdstuk 5 bedoelde concretisering en verankering van nieuw beleid dient zich ook uit te strekken tot middelen en organisatorische capaciteit. Het is nodig dit regelmatig te evalueren. Het is nodig meer aandacht te schenken aan de operationele uitwerking van de nieuw ingezette beleidslijnen, zoals vraagsturing en 'Te Woon'. Het organische karakter van het beleidsproces mag er niet toe leiden dat de uitvoering onvoldoende gefaciliteerd wordt met procedures, middelen en organisatorische capaciteit.
2. Ook is het gewenst de meer abstracte processen, zoals de invoering van het INK-model, voldoende concreet te maken voor de medewerkers. Alle medewerkers dienen te begrijpen waarom en hoe dergelijke modellen gehanteerd worden.
3. Prioriteit moet worden gegeven aan die aspecten van het veranderingsproces die essentieel zijn om het momentum te behouden. De operationele vertaling van het beleid in processen en capaciteit lijkt hier zwaarder te moeten wegen dan het opschrijven van het abstractere beleid als zodanig.
4. De processen waarbij er klantcontact is (medewerkers huurincasso, onderhoudsmedewerkers, informatievoorziening over projecten) dienen hierbij eveneens voortdurend aandacht te krijgen.
5. Waar de interne capaciteit van de corporatie niet toereikend zou zijn om de veranderingsprocessen over de volle breedte en in zijn operationele uitwerking te ondersteunen, geeft de commissie in overweging om de kwalitatief en kwantitatief vereiste capaciteit zeker te stellen door samenwerking en externe ondersteuning.

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?

Stakeholders⁸

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?

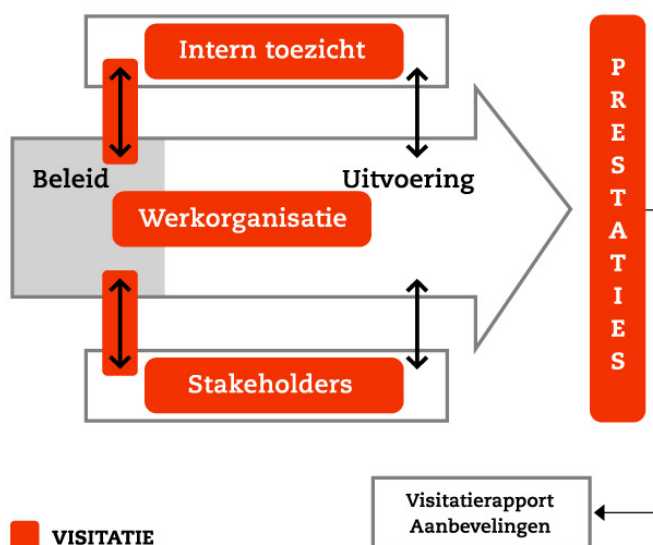
⁸ Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn, zodanig dat deze partijen er aanspraak op kunnen maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld worden gebracht. Er zijn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

Beleid en opgaven

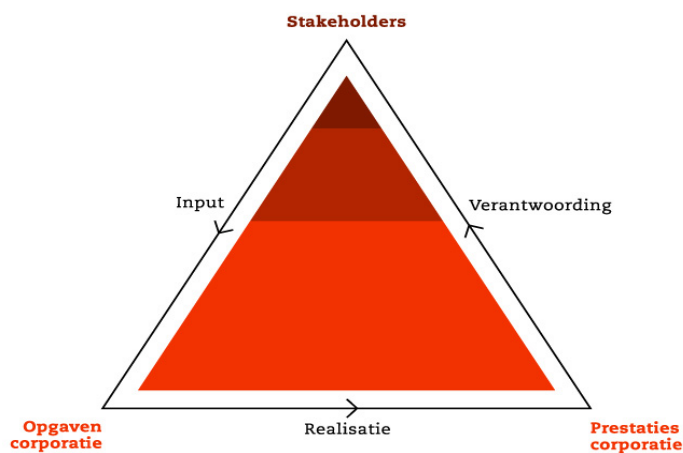
In hoeverre heeft de corporatie zicht op welke prestaties gewenst zijn en wat de opgaven zijn?

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



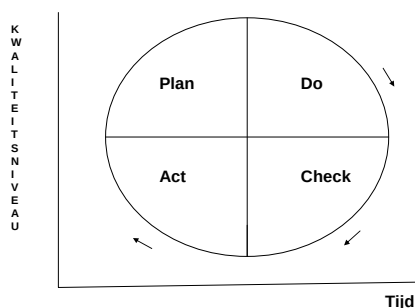
Figuur 2. Relatie Stakeholders en prestaties corporaties

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

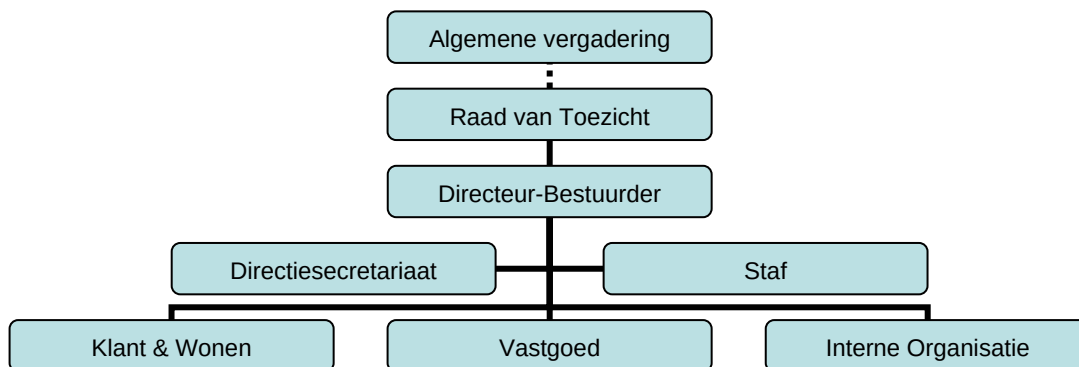
Het eindresultaat van een visitatie bestaat uit twee delen. Een openbaar visitatierapport en een vertrouwelijke visitatiebrief voor de directeur/bestuurder. In deze brief staat vertrouwelijke informatie met een persoonlijk karakter.

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

1.3 Het verloop van de visitatie

Tijdvak	Onderdeel van visitatie
maand Februari – maand Maart	Stap 1: opstellen van de Zelfevaluatie
Maand Maart	oplevering Zelfevaluatie
Maand April	Stap 2: visitatiegesprekken met stakeholders (bijlage)
Maand Juli	Stap 3: oplevering visitatierapport

Bijlage 2 Organigram en Quickscan



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

Bijlage 3 Overzicht visitatiegesprekken

Raad van Toezicht

Mevrouw C. Van Lier – Broks MM

De heer mr. H. De Leeuw

De heer E. Pelzers

Mevrouw J. Cremers

Mevrouw ir. R. Severens

Directeur/bestuurder

De heer drs. A. Phiferons

Managementteam

De heer ir. P. Kleijnen

Mevrouw drs. S. Van Houten

De heer drs. J. Van der Heijden RA (als vervanger van dhr. drs. R. Van Alten MMO)

Medewerkers en OR

De heer L. Van den Dungen BBA

De heer G. Van Roosmalen

De heer P. Meeuws

Wethouders

De heer drs. B. Eijkemans (Schijndel)

De heer drs. B. Nelissen (Sint-Michielsgestel)

Zorginstellingen

De heer drs. M. Meulemans (Zorggroep Elde)

De heer J. Jansen (Vivent)

De heer G. Backus (Congregatie Zusters van de Liefde)

De heer W. Van Meijl (SVZS)

De heer drs. H. Jetten (VLG)

De heer M. Hesen (Dichterbij)

De heer J. Bertrams (MEE)

Fractievoorzitters

De heer J. Schwiebbe (Schijndel, CDA)

De heer S. Middelkamp (Sint-Michielsgestel, CDA)

De heer H. Boldewijn (Sint-Michielsgestel, PvdA)

Zelfstandige huurdersvereniging

De heer M. Koolen

Mevrouw E. Van Rijsbergen

Mevrouw M. Van Dinten

Ouderenorganisaties

De heer J. Heijnen (Stichting Vernieuwend Ouderenbeleid Schijndel)

De heer A. Van Drunen (KBO Schijndel)

De heer G. Van der Aa (KBO Den Dungen)

Mevrouw M. Kooijmans (oud bestuurslid KBO)

Scholen en kinderdagverblijven

De heer T. Leijten (Skopos)

Mevrouw M. Van de Westelaken (De Plu)

Mevrouw W. Peijnenburg (Dol-fijn)

Welzijnsinstellingen

Mevrouw B. Van Schaaijk (BWI Het Palet, Schijndel)

De heer P. Van den Brand (BWI Sint-Michielsgestel)

Leefbaarheid

De heer R. Corten (politie)

De heer ing. E. Gevers (wijkraad)

Bijlage 4 Beschikbaar gestelde documenten

- Organogram
- Ondernemingsplan 2007-2010
- Ondernemingskoers: Recepten maatschappelijk ondernemen
- Koers Huis & Erf 2007-2010
- Meerjarenbegroting
- Activiteitenplan komend jaar
- Woonvisie gemeente Schijndel
- Woonvisie gemeente Sint Michielsgestel
- Woonconvenant Schijndel 2005-2008
- Woonconvenant Sint Michielsgestel 2007-2010
- Kwartaalrapportage derde en vierde kwartaal 2006
- Jaarverslag 2005
- Managementletters van de accountant (jaarverslag 2005 en interimcontrole 2006)
- Toezichtbrief 2006
- Individuele beoordeling CFV 2006
- Beleid Strategisch Voorraadbeheer (december 2005)
- Overzicht ontwikkelaars in de regio
- Plattegronden gemeenten
- Verslag van de bevindingen van de externe toezichthouder.

Reactie Huis & Erf op het visitatierapport



In haar ondernemingsplan 2007 - 2010 is 'transparant werken en verantwoording afleggen' één belangrijk thema van Huis & Erf. Meer overleg en intensieve samenwerking met stakeholders en ook het laten uitvoeren een vierjaarlijkse visitatie.

In 2002 heeft Huis & Erf als één van de eerste corporaties in Nederland een visitatie laten uitvoeren. Met deze tweede visitatie wil H&E zich weer (lokaal) verantwoorden voor haar prestaties en tevens inzicht krijgen hoe haar maatschappelijk rendement in de toekomst verhoogd kan worden.

Huis & Erf is dan ook zeer verheugd dat de stakeholders aan dit traject hebben willen deelnemen en wil hen dan ook bij deze hiervoor bedanken.

Huis & Erf zal de komende maanden met de stakeholders in overleg gaan of zij zich in het visitatierapport herkennen en op welke wijze gezamenlijk nader vorm en inhoud kan worden gegeven aan de gedane aanbevelingen.

Schijndel, 3 juli 2007

Drs. A.J.J.M. Phiferons