

# **Stichting Woningbouw Harmonisch Leven Lelystad**

## **Visitatierapport**

Hilversum, 31 mei 2007

### **Colofon**

Raeflex stichting visitatie woningcorporaties

Olympia 1<sup>E</sup>

1213 NS Hilversum

e-mail: [w.dewater@raeflex.nl](mailto:w.dewater@raeflex.nl)

[www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

Visitatiecommissie

De heer A.T.A. Koopmanschap AC (voorzitter)

De heer ir. C.J. Noort

De heer drs. W. Haverkate (secretaris)



## Ten geleide

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 begin 2007 heeft plaatsgevonden zijn de op dat moment geldende codes (AedesCode 2002 en de aanbevelingen van de commissie-Glasz) gebruikt.

Om een goede visitatie uit te kunnen voeren binnen de door Raeflex ontwikkelde methodiek dient een corporatie een Zelfevaluatie uit te voeren. De hoeveelheid werk waarmee een Zelfevaluatie gepaard gaat is voor kleine woningcorporaties vaak een hindernis om een visitatie te laten uitvoeren. Om die reden heeft Raeflex een aangepaste methodiek ontwikkeld voor kleine woningcorporaties. De visitatie van Stichting Woningbouw Harmonisch Leven Lelystad, een corporatie met 215 woningen, maakt onderdeel uit van de pilot waarin de methodiek voor kleine corporaties wordt uitgetest.

Bij dit visitatierapport treft u de reactie van Stichting Woningbouw Harmonisch Leven Lelystad 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 Stichting Woningbouw Harmonisch Leven Lelystad aan het visitatierapport te kunnen toevoegen.

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



## Inhoud

<b>Samenvatting</b>	<b>7</b>
<b>1 Introductie</b>	<b>9</b>
<b>2 Prestaties en opgaven</b>	<b>13</b>
2.1 Bevindingen	13
2.2 Conclusies	20
2.3 Aanbevelingen	22
<b>3 Intern Toezicht</b>	<b>23</b>
3.1 Bevindingen commissie	23
3.2 Conclusies	27
3.3 Aanbevelingen	28
<b>4 Stakeholders</b>	<b>29</b>
4.1 Bevindingen commissie	29
4.2 Conclusies	33
4.3 Aanbevelingen	33
<b>5 Beleid</b>	<b>35</b>
5.1 Bevindingen commissie	35
5.2 Conclusies	36
5.3 Aanbevelingen	37
<b>6 Werkorganisatie</b>	<b>39</b>
6.1 Bevindingen commissie	39
6.2 Conclusies	39
6.3 Aanbevelingen	40
<b>Bijlage 1 Wat is visitatie?</b>	<b>41</b>
1.1 Visitatie: de inhoud	41
1.2 Visitatie doorloopt de volgende stappen	43
1.3 Het verloop van de visitatie	44
<b>Bijlage 2 Organigram en Quickscan</b>	<b>45</b>
<b>Bijlage 3 Overzicht visitatiegesprekken</b>	<b>49</b>
<b>Bijlage 4 Beschikbaar gestelde documenten</b>	<b>51</b>
<b>Reactie SWHLL op het visitatierapport</b>	



## Samenvatting

Stichting Woningbouw Harmonisch Leven Lelystad (SWHLL) is met een werkapparaat van drie fte een zeer kleine woningcorporatie. De corporatie is actief in een niche markt: zij beheert 215 woningen voor beoefenaren van de meditatietechniek Transcendente Meditatie (TM). Deze woningen zijn gelegen in wat wordt genoemd het Sidhadorp in Zuid-Oost Lelystad.

SWHLL is in 1984 ontstaan uit een bewonersinitiatief en heeft in de jaren tot 1992 het grootste deel van haar woningbestand ontwikkeld. De woningen worden hoofdzakelijk toegewezen aan actieve beoefenaren van TM. De corporatie heeft de ambitie om te komen tot nieuwbouw in Lelystad volgens principes van gezond bouwen die passen bij de beweging van Transcendente Meditatie (*vedische* bouw).

Binnen het bestaande Sidhadorp presteert SWHLL voldoende. Huurders zijn van mening dat er op een goede manier met ze wordt omgegaan en de leefbaarheid in het dorp is prima. De gemeente Lelystad ziet in SWHLL een partij die naar rato van haar woningbezit deelneemt aan de opgaven in de stad. Stakeholders zijn tevreden over de prestaties.

Het intern toezicht van SWHLL staat nog voor de taak om de vernieuwde AedesCode en Governancecode te implementeren. De hoge mate van betrokkenheid van het merendeel van de commissarissen bij de TM-beweging creëert in toenemende mate discussie met het bestuur over de scheidslijn tussen corporatiebelangen en belangen van de TM-beweging<sup>1</sup>. Tot op heden komt de corporatie op de 'spannende dossiers' tot compromissen.

De doelstelling en het beleid van SWHLL is sterk geënt op één van de inspiraties en visies van de TM-beweging. Als corporatie en volkshuisvestelijke organisatie heeft SWHLL geen strategische visie op haar ontwikkeling de komende jaren. Ook beleidsmatig is – gezien het ontstaan van SWHLL verklaarbaar – een sterke vermenging zichtbaar tussen TM-belangen en corporatiebelangen.

---

<sup>1</sup> Voor nadere duiding van partijen die betrokken zijn vanuit de TM beweging verwijzen wij naar het schema in paragraaf 1.1

De werkorganisatie van SWHLL is betrokken en gemotiveerd; zo ervaren de stakeholders. De praktische doorvertaling van beleidsuitgangspunten naar SMART<sup>2</sup> geformuleerde doelstellingen laat te wensen over.

In dit visitatierapport leest u de bevindingen, conclusies en aanbevelingen die de visitatiecommissie heeft geformuleerd op basis van de geleverde documentatie en de gesprekken die zij heeft gevoerd met externe en interne stakeholders. Deze gesprekken heeft de commissie ervaren als bijzonder openhartig en constructief. In de gesprekken heeft de commissie gekeken naar de prestaties van SWHLL, het intern toezicht, de relatie met de stakeholders, het beleid en de werkorganisatie. In deze samenvatting treft u een beknopte weergave van de conclusies en de aanbevelingen aan. Elders in het rapport staan de conclusies en aanbevelingen nader gespecificeerd uitgewerkt.

### **Conclusies**

De visitatiecommissie heeft geconcludeerd dat SWHLL als beheerder van het huidige Sidhadorp voldoende presteert. Stakeholders zijn daarover tevreden. De corporatie ziet zichzelf nadrukkelijk ook als ontwikkelaar; daarin presteert zij niet. Stakeholders achten de mogelijkheden om deze ambitie op korte termijn gestalte te geven nihil. Het is onduidelijk voor stakeholders hoe SWHLL de TM-belangen en de corporatiebelangen scheidt en hoe het samenstelsel van diverse stichtingen binnen het Sidhadorp vervlochten zijn. Hoewel voor de commissie sprake lijkt te zijn van technisch gescheiden stichtingen acht zij dergelijke onduidelijke beeldvorming onwenselijk. Waar het gaat om het toekomstperspectief van de corporatie is niet duidelijk hoe SWHLL zichzelf als volkshuisvester en woningcorporatie ziet opereren. Diverse toekomstscenario's zijn onderwerp van gesprek binnen de organisatie.

### **Aanbevelingen**

Op basis van deze conclusies heeft de commissie een aantal aanbevelingen geformuleerd. De aanbevelingen richten zich in hoofdlijnen op de volgende zaken:

- Maak inzichtelijk op welke manier de belangen van de corporatie SWHLL en de TM-beweging gescheiden zijn en communiceer hierover.
- Ontwikkel een strategisch toekomstperspectief voor de corporatie en communiceer daarover met stakeholders.
- Draag zorg voor een verdere uitwerking van voorgenomen prestaties in SMART-termen zodat transparantie en vergelijkbaarheid toenemen.

---

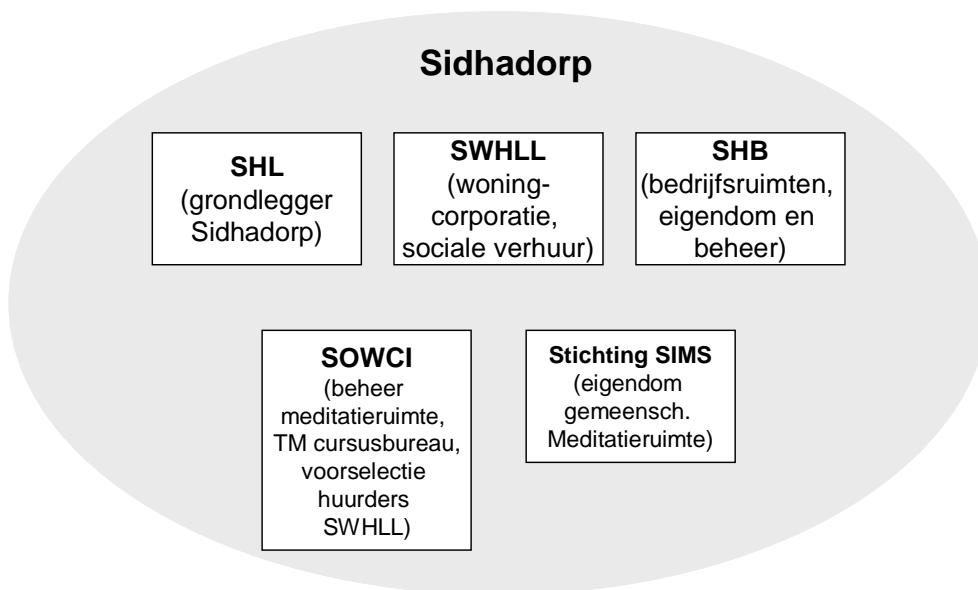
<sup>2</sup> SMART= Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden



# 1 Introductie

## 1.1 Ontstaan van SWHLL

Stichting Woningbouw Harmonisch Leven Lelystad (SWHLL) is een jonge woningcorporatie in Lelystad met een woningbezit van 215 woningen. De corporatie is in 1984 opgericht door een bewonersinitiatief, verenigd in de Stichting Harmonisch Leven (SHL). Deze stichting heeft als doel om een gemeenschap of dorp te creëren waarin 400 beoefenaren van de meditatietechniek Transcendente Meditatie (TM) frequent gezamenlijk kunnen mediteren. De woningcorporatie SWHLL is opgericht als gevolg van de ambitie van de beweging rond TM om te komen tot een gemeenschappelijke woon- en meditatievoorziening, waarbij de corporatie het woondeel voor haar rekening neemt. Naast de corporatie zijn er aparte stichtingen opgericht voor het beheer van de gemeenschappelijke meditatievoorziening en voor het eigendom van de meditatievoorziening. De oorspronkelijke situatie bij de inrichting van Sidha<sup>3</sup>dorp is hieronder schematisch weergegeven.



<sup>3</sup> Sidha's: mensen die gevorderde TM-technieken beoefenen

Met behulp van onder andere de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) heeft SWHLL de status van toegelaten instelling verworven. Met deze status heeft de woningstichting zich – naast haar verbinding met het TM-gedachtegoed – verbonden met de doelstellingen in het BBSH die voor alle toegelaten instellingen gelden.

De visitatiecommissie heeft SWHLL beoordeeld op haar presteren als volkshuisvestelijke organisatie waarbij zij oog heeft gehad voor de bijzondere inkadering van de corporatie door haar verbondenheid met het TM-gedachtegoed.

## 1.2 Woningbezit

Het woningbezit van SWHLL is gecentreerd in Lelystad Zuid-Oost en maakt deel uit van de wijk Waterwijk. Het bezit van SWHLL is te beschouwen als een sub-wijk van Waterwijk en wordt in de volksmond Sidhadorp genoemd. Sidhadorp telde oorspronkelijk ongeveer 240 huurwoningen en 50 koopwoningen. Sinds 1997 heeft SWHLL een 25-tal van haar woningen verkocht. Het overgrote deel van de woningen is gebouwd tussen 1985 en 1992. In 2002 zijn nog 18 woningen aan de voorraad toegevoegd. SWHLL zou graag elders in Lelystad woningen ontwikkelen volgens vedische principes maar heeft voor deze plannen tot op heden onvoldoende draagvlak in de stad om ze te kunnen realiseren.

De woningen in het bezit van SWHLL zijn geïnspireerd op het principe 'gezonde woningbouw', hetgeen voor het grootste deel van de woningvoorraad is vertaald in Canadese houtskeletbouw. Een deel van de woningen is ecologisch gebouwd. In de jaren na 1985 is door Maharishi Maresh Yogi<sup>4</sup> aangegeven dat toepassing van zogenaamde *vedische* principes in woningbouw leidt tot een gezondere woonomgeving dan de gangbare woningbouw. Sinds dat moment gaven veel TM-beoefenaars aan graag in een vedisch gebouwde woning te willen wonen. SWHLL heeft haar laatste project in 2002, voor zover de locatie en de toen beschikbare kennis het toeliet, gebouwd volgens de vedische principes. Het grootste deel van haar bezit voldoet niet aan de vedische ontwerprichtlijnen.

---

<sup>4</sup> Maharishi Maresh Yogi is de geestelijk leider van de TM-beweging. Zijn gedachtegoed richt zich op het faciliteren van een ideale samenleving op basis van de 40 vedische benaderingen voor volkomen gezondheid, waarvan de TM-meditatietechniek er één is.

### **1.3 SWHLL in Lelystad**

Zoals is aangegeven maakt Sidhadorp onderdeel uit van de Waterwijk. Deze wijk werd in Lelystad beschouwd als een sociaal kwetsbare wijk. De laatste jaren laten een verbetering zien.

De gemeente Lelystad beschouwt Sidhadorp als een stabiele factor in Waterwijk.

SWHLL richt zich met haar volkshuisvestelijke activiteiten niet op de bredere context van Waterwijk en is ook geen speler van betekenis in de volkshuisvestelijke vraagstukken van Lelystad. Collega corporatie Centrada is de enige in Lelystad actieve collega en daarmee dé sociale verhuurder voor Lelystad.

### **1.4 Waarom visitatie**

SWHLL vindt het belangrijk om met een visitatie helder te krijgen of de corporatie 'de goede richting' uit gaat. Het gaat haar om vragen als:

- Zijn de keuzen die SWHLL 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 bij diverse stakeholders?
- Hoe kunnen prestaties worden gemeten?
- Hoe kan SWHLL haar prestaties verbeteren?



## 2 Prestaties en opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van SWHLL 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 SWHLL over haar prestaties en het maatschappelijke rendement ervan wordt vergeleken met de waardering van de stakeholders. De commissie beoordeelt of SWHLL genoeg doet binnen de prestatievelden van het BBSH<sup>5</sup> en de AedesCode en of deze prestaties op de behoeften van de lokale samenleving zijn afgestemd.

### 2.1 Bevindingen

#### 2.1.1 *Opgaven in Lelystad*

SWHLL is een woningcorporatie die actief is in Lelystad, haar activiteiten en prestaties moeten dus passen binnen de opgaven van die benoemd zijn binnen de gemeente Lelystad. Een specifiek aspect van de opgave van SWHLL is het bedienen van de doelgroep van TM-beoefenaren. In het gemeentelijk visiedocument 'Lelystad, Visie op wonen' is aangegeven dat de gemeente Lelystad meer wervingskracht nodig heeft. Dit wil de gemeente bereiken door kwalitatief hoogwaardige woonmilieus toe te voegen aan de stad, zowel in nieuwe uitleg gebieden als in de bestaande stad. De gemeente Lelystad is op zoek naar diversiteit en duurzame aantrekkelijkheid. Vanuit deze doelstelling waardeert de gemeente Lelystad SWHLL als volkshuisvester van een niche marktgroep.

Als het gaat om specifieke volkshuisvestelijke doelgroepen voorziet de gemeente een sterke groei van huishoudens met een leeftijd van boven de 65 jaar. Deze doelgroep heeft in onderzoeken aangegeven zo lang mogelijk in hun huidige woning (vaak een zelfstandige eengezinswoning) te willen blijven wonen. De bijdrage die de gemeente Lelystad verwacht van SWHLL in het realiseren van de opgave is verwoord in het 'convenant wonen 2004-2007.'

---

<sup>5</sup> 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](http://www.raeflex.nl)

Het gaat dan met name om het beschikbaar houden en adequaat toewijzen van woningen voor de volgende doelgroepen:

- jongeren tot 23 jaar;
- ouderen;
- urgenten;
- statushouders.

Binnen het convenant wonen is niet benoemd hoe de opgaven ten aanzien van toewijzing aan de bovenstaande specifieke doelgroepen zich verhouden tot de nichemarkt waarbinnen SWHLL actief is.

De gemeente en SWHLL zijn al enige jaren in gesprek over de mogelijkheden voor SWHLL om in samenwerking met projectontwikkelaars en zorgverleners bij te dragen aan de nieuwbouwopgave in de uitleggebieden, waarbij het doel voor de gemeente is om diversiteit te creëren. Voor SWHLL biedt het plan een mogelijkheid om op beperkte schaal sociale huurwoningen volgens vedische principes te realiseren.

De zorg voor voldoende bereikbare woningen, leefbaarheid en het betrekken van bewoners rond beleid en beheer zijn thema's waarop SWHLL in haar huidige werkgebied (Sidhadorp) geen grote opgaven ziet liggen. Ten aanzien van de kwaliteit van het woningbezit speelt dat de eerste cyclus van grootonderhoud de komende jaren opgestart zal worden. In de meerjarenraming is rekening gehouden met een investeringspost van 1,8 miljoen euro tot 2016. Per woning dus ongeveer 9.000,-- euro begroot. Ten aanzien van de behoefte die er in Sidhadorp is aan thuis te leveren zorg constateert de commissie dat SWHLL geen feitelijk beeld heeft van de omvang van de behoefte danwel van de opgave.

### 2.1.2 *Eigen ambitie SWHLL*

De eigen ambitie van een woningcorporatie begint bij haar missie. De missie van SWHLL is als volgt.

*SWHLL heeft de missie om een **professionele aanbieder van woonproducten** en woondiensten te zijn in het bijzonder voor en volgens specificatie van mensen uit de primaire doelgroep, en daarbinnen uit de groep van mensen die de TM-techniek beoefenen. Daarnaast wil de corporatie (op afroep) **begeleider zijn van de dynamiek van het samenleven** in de buurt.*

*Daartoe is er enerzijds samenwerking met de stichting die de gezamenlijke beoefening van de TM-techniek faciliteert, anderzijds door modern en interactief sociaal en materieel buurtbeheer.*

*Daarnaast richt de corporatie zich op de **product- en projectontwikkeling van vernieuwende en gezondheidsbevorderende woonproducten** waarbij zoveel mogelijk een integrale werkwijze wordt toegepast. Hiermee wordt bedoeld op dat het woonproduct niet ophoudt bij de voordeur maar dat het voorzieningenniveau en het sociale klimaat van de buurt onlosmakelijk onderdeel uitmaken van iedere ontwikkeling. De Vedische bouw maakt hier onderdeel van uit en wij zetten ons in om dat te realiseren.*

(vet gedrukte delen door visitatiecommissie)

De doelstellingen in het beleidsplan 2004-2007 zijn voor een belangrijk deel van praktische aard. Voorbeelden zoals SWHLL ze aanhaalt in haar Zelfevaluatie zijn de volgende:

- Vernieuwing materiaal over de woning.
- Mogelijkheid downloaden inschrijfformulier.
- Onderzoeken gezondheidsaspecten buitengevels.

Tijdens de visitatiegesprekken is het de visitatiecommissie duidelijk geworden dat de ambitie van het bestuur van SWHLL in hoge mate gericht is op twee zaken:

1. Het meer toegankelijk maken van het huidige woningbezit voor huurders die niet aan TM-beoefening doen. Deze ambitie is een gevolg van de trend dat het aantal TM-beoefenaren dat belangstelling heeft om in Sidhadorp te wonen afneemt.
2. Het uitbreiden van het woningbezit door bouw van woningen volgens de vedische principes elders in Lelystad. De corporatie heeft in samenwerking met zorgaanbieders en projectontwikkelaars een plan ontwikkeld voor 200 vedische woningen waarvan 30 sociale huurwoningen in Lelystad Zuid. Zij hoopt in de loop van de komende jaren tot realisatie ervan te komen.

### **2.1.3 Prestaties**

In de jaren 1985 tot 1992 heeft SWHLL haar grootste prestatie geleverd: de bouw van ongeveer 220 woningen en daarmee de feitelijke realisatie van Sidhadorp. In 2002 is nog een 18-tal woningen toegevoegd aan het bezit. Het vigerende beleidsplan is geldig van 2004 tot en met 2007. In deze periode zijn de volgende prestaties geleverd.

### *Zorgen voor voldoende betaalbare woonruimte*

SWHLL wijst haar woningen bij voorkeur toe aan mensen die TM beoefenen en die de doelstellingen van het dorp ondersteunen. Voorselectie van huurders wordt uitgevoerd door de Stichting Onderwijs Wetenschap der Creatieve Intelligentie (verder SOWCI). Interne stakeholders geven aan dat 40% van de bewoners van Sidhadorp inmiddels naast de TM ook interesse heeft in andere spirituele stromingen, hetgeen door deze stakeholders als onwenselijk wordt beschouwd.

SWHLL beschouwt haar woningmix als min of meer passend voor de behoeften van haar doelgroep. Van het totale woningbezit viel in 2005 een viertal woningen in de categorie 'duur', het overgrote deel van de woningen was betaalbaar. De HAT-woningen (32) vallen in de categorie 'goedkoop'. Deze woningen zijn via labeling beschikbaar gemaakt voor jongeren. Met deze labeling komt SWHLL tegemoet aan de opgave die de gemeente Lelystad specifiek ziet liggen voor jongeren tot 23 jaar, temeer omdat SWHLL voor jongeren niet het criterium hanteert dat deze actief TM moeten beoefenen. Voor het hele bezit is de huurprijs in 2005 72,2 procent van de maximaal redelijke huur.

### *Kwaliteit van het woningbezit*

Het woningbezit van SWHLL is met een leeftijd van ruim 20 jaar jong. De kwaliteit van het woningbezit is naar eigen opgave (jaarverslag 2005) redelijk tot goed. Het onderhoud is tot en met 2006 met name gericht geweest op de technische kwaliteit van het woningbezit. In 2005 heeft SWHLL een inventarisatie gemaakt van eventuele gewenste kwalitatieve verbeteringen. Ten aanzien van de door bewoners gewenste verbeteringen (bijvoorbeeld geluidsisolatie) heeft de corporatie verkennend onderzoek uitgevoerd.

### *Leefbaarheid*

In de missie van SWHLL is zichtbaar dat zij begeleider wil zijn van de dynamiek van het samenleven in de buurt. De corporatie onderneemt praktische initiatieven die van invloed zijn op de leefbaarheid in de buurt. In haar Zelfevaluatie geeft zij de volgende zaken aan als prestaties op het vlak van leefbaarheid:

- jaarlijkse investering van ongeveer 20.000,-- euro door beschikbaarstelling van twee gemeenschappelijke ruimten voor buurtactiviteiten.
- Verhuur van kleinschalige kantoorruimte waardoor buurtgebonden werkgelegenheid wordt bevorderd.



- Invoering van glasbewassing (na signalen over verslonzing door ongewassen ramen).
- Sponsoring van diverse bewonersinitiatieven en incidentele bijdragen aan het meditatiecentrum.
- Het geven van voorlichting ten aanzien van het omgaan met geld voor jongeren die voor het eerst huren.

Niet alle initiatieven die SWHLL onderneemt zijn succesvol. Een voorbeeld is de participatie van de corporatie in het initiatief van de gemeente om te komen tot een jongerenontmoetingsplek ('hangplek'). De gemeente nam dit initiatief omdat in de wijk overlast van rondhangende jongeren ervaren wordt. Als gevolg van weerstand in de wijk is 'de hangplek' niet tot stand gekomen.

#### *Doelgroepenbeleid waaronder Wonen en Zorg*

Ten aanzien van een aantal specifieke doelgroepen heeft SWHLL afspraken gemaakt met de gemeente Lelystad in een convenant.

Ten aanzien van de doelgroep ouderen zijn haar prestaties als volgt. In Sidhadorp zijn 13 rolstoel aanpasbare woningen en 8 nultrede-woningen. Er is geen sprake van afspraken over levering van zorg in de woningen van SWHLL. De corporatie geeft aan dat haar wijk te ver van zorgaanbieders af ligt om te kunnen komen tot afspraken. Eerder is benoemd dat SWHLL plannen heeft voor een 30-tal levensloop bestendige woningen in Lelystad Zuid. Dit plan lijkt voorlopig echter nog niet tot realisatie te komen omdat het door de gemeente niet definitief is ingepland.

De doelgroep jongeren tot 23 jaar wordt door SWHLL bediend in de vorm van 32 HAT-woningen die voor het grootste deel gelabeld zijn voor deze categorie.

Ten aanzien van de groep urgenten heeft SWHLL een taakstelling van drie procent van het aantal urgent woningzoekenden. De gemeente Lelystad gaf in de gesprekken aan dat SWHLL tot op heden haar taakstelling waarmaakt. De corporatie zelf geeft in haar Zelfevaluatie aan dat zij verwacht de taakstelling in 2007 niet te zullen halen.

Ook ten aanzien van statushouders heeft SWHLL een taakstelling van drie procent, waarbij zij zelf dient te werven. In haar verslaglegging geeft de woningstichting niet aan of zij deze taakstelling realiseert.

#### *Betrekken van bewoners bij beleid*

SWHLL heeft geen formele huurdersorganisatie. Desondanks is de corporatie actief in het betrekken van bewoners bij beleid. De jaarlijkse bewonersavond waarin beleid en verantwoording aan de orde zijn, wordt goed bezocht en huurders doen actief mee aan ad hoc georganiseerde klantenpanels. Bijvoorbeeld een traject als de wijziging in het toelatingsbeleid wordt actief in meerdere sessie met bewoners besproken. Hiervoor worden open bewonersavonden georganiseerd.

#### *Financiële continuïteit*

Na de brutering heeft de financiële continuïteit van SWHLL onder druk gestaan doordat de meeste woningen zijn gebouwd in de DKP periode. De corporatie heeft de consequenties hiervan aangepakt door het plegen van drie ingrepen: huurverhogingen van een half procent boven inflatie, verkoop van bestaand bezit en verlaging van de rente in de leningenportefeuille.

Uitgaand van de bestaande documentatie lijkt het beheer van Sidhadorp financieel continueerbaar. SWHLL ziet binnen haar eigen financiële ruimte mogelijkheden om op termijn 30 vedsche huurwoningen te ontwikkelen. Om een groter project van 200 woningen te kunnen realiseren heeft zij contacten gelegd met projectontwikkelaars en met collega corporatie Goede Stede uit Almere.

#### *2.1.4 De mening van stakeholders*

Als het gaat om de prestaties van SWHLL zijn stakeholders gemiddeld genomen content. Zij zien de beperkte schaal van SWHLL en zijn van mening dat de corporatie naar rato bijdraagt aan de volkshuisvestelijke vraagstukken. Veel lof is er voor de manier waarop de corporatie in gesprek is met haar huurders over vraagstukken die zich aandienen in de wijk.

De gemeente Lelystad heeft met SWHLL een convenant afgesloten en is van mening dat de corporatie de met haar afgesproken bijdrage levert. Een van de prestaties die de gemeente waardeert is het feit dat SWHLL in staat is geweest om in de context van Waterwijk, in de jaren '80 een sociaal zwakkere wijk, een stabiel Sidhadorp op te bouwen. Het aanwezig zijn van deze stabiele factor heeft naar inschatting van de gemeente een positieve invloed gehad op Waterwijk als geheel. Over de vertraagde prestatie in de door SWHLL gewenste nieuwbouw geeft de gemeente het volgende aan. Zij ziet het belang van een specifieke niche markt voor TM-beoefenaren in Lelystad vanuit haar doelstelling om diversiteit aan te brengen.

Zij kent aan vedische nieuwbouw echter voorlopig geen prioriteit toe en geeft ook niet aan op welk moment ze dat wel kan doen. Wel heeft de gemeente Lelystad in het convenant de toezegging gedaan om actief mee te zoeken naar mogelijkheden voor realisatie. De gemeente Lelystad heeft afspraken met SWHLL dat de corporatie eventuele nieuwbouw niet alleen aan TM-beoefenaren maar aan alle belangstellenden gaat verhuren.

De commissie heeft gesproken met een drietal individuele huurders van wie de inbreng niet getypeerd kan worden als formele vertegenwoordiging van de huurdersbelangen. De huurders die de commissie sprak, zijn expliciet positief over de manier waarop SWHLL met hen in gesprek is over thema's als bijvoorbeeld de aanpassing van het toelatingsbeleid. Ook de manier waarop klachtenonderhoud wordt afgewikkeld oogst waardering. De huurders waren niet in staat een uitspraak te doen over de staat van onderhoud en het uitrustingsniveau van de woningen in algemene zin.

Het welzijnswerk in Waterwijk geeft aan dat Sidhadorp gemiddeld genomen een wijk is waaraan zij weinig werk heeft. Als er thema's spelen die samen met SWHLL opgepakt moeten worden, speelt de corporatie daar een actieve rol in. Een voorbeeld hiervan is het traject rond het realiseren van een hangplek voor jongeren. SWHLL heeft het initiatief van het welzijnswerk om te komen tot een hangplek actief ondersteund door de organisatie van gespreksavonden over dit thema en door het verzorgen van uitleg naar bewoners. De gezamenlijke conclusie van het traject was dat er onder bewoners onvoldoende draagvlak is voor een hangplek. In algemene zin bespeurt het welzijnswerk de laatste jaren een trend van enigszins toenemende overlastproblematiek in Sidhadorp daar waar in Waterwijk als geheel de trend een afname laat zien.

Vertegenwoordigers van de TM-beweging en de TM-beoefenaren (de stichtingen SOWCI en SHL) geven aan dat zij minder te spreken zijn over de recente ontwikkelrichting van SWHLL. Zij achten het van belang dat SWHLL presteert door Sidhadorp voor een zo groot mogelijk deel verhuurt aan actieve TM-beoefenaren. Het beeld bij de TM-belangenhouders is dat de corporatie in toenemende mate vanuit een commercieel belang handelt terwijl de TM-beweging primair vanuit het TM-belang handelt. Een voorbeeld waarin dit speelt is de aangekondigde wijziging in toelatingsbeleid. Bij onvoldoende TM-huurkandidaten zal SWHLL ervoor kiezen om de woning te verhuren aan mensen die geen TM beoefenen.

Ontwikkelaars en collega-corporaties hebben respect voor de prestaties van SWHLL op het vlak van beheer en leefbaarheid maar tekenen aan dat de slagkracht van de woningstichting om te komen tot nieuwe ontwikkelingen nihil is. Zij tekenen aan dat de corporatie volledig afhankelijk is van goodwill van anderen om haar ambitie voor ontwikkeling van vedsische woningen te realiseren.

Wegens afmelding van twee uitgenodigde zorgpartijen is de commissie niet in staat geweest om te verifiëren hoe stakeholders uit deze sector aankijkt tegen de prestaties van SWHLL.

## 2.2 Conclusies

De visitatiecommissie concludeert het volgende:

### *Opgaven*

- Ten aanzien van de opgaven die stakeholders de corporatie toebedelen voldoet SWHLL aan de verwachtingen. Opvallend is dat in prestatieafspraken met de gemeente Lelystad géén afspraken zijn gemaakt over de bijdrage die SWHLL levert in de niche markt.
- SWHLL heeft niet al haar opgaven voldoende in beeld. Zo heeft zij bijvoorbeeld geen beeld van de behoefte aan levering van zorg in de wijk.
- In de beleidsstukken van de corporatie en in de gesprekken is veel aandacht voor de ontwikkelopgave, primair de bouw van 30 levensloop bestendige sociale huurwoningen die de corporatie wil vormgeven volgens vedsische principes. SWHLL beschouwt zichzelf als een ontwikkelende corporatie. Sinds 2002 is SWHLL niet meer tot projectontwikkeling gekomen. Stakeholders verwachten ook de komende jaren geen succes in projectontwikkeling, de commissie deelt deze verwachting.

### *Prestaties*

De commissie geeft hier een oordeel over de prestaties van SWHLL. In algemene zin is de commissie van mening dat de concreetheid en feitelijkheid waarmee SWHLL haar prestaties benoemt onvoldoende is.

Presteren naar opgave: SWHLL presteert net voldoende. Dit is te danken aan goed beheer van het bestaande Sidhadorp, grote betrokkenheid en inzet van de werkorganisatie en bovendien aan goede kwaliteit van overleg met de huurders, dit laatste ondanks het gemis van een huurdersorganisatie.

Kanttekeningen maakt de commissie bij de volgende zaken: De prestaties op het vlak van Wonen en Zorg blijven achter; de corporatie legt zich te snel neer bij de obstakels die er zijn om zorgleverantie te waarborgen. De huurwoningen zijn met 72,2 procent van de maximaal redelijke huur relatief duur voor hun kwaliteitsniveau. De leefbaarheid in het dorp lijkt de laatste periode te verslechteren.

Presteren naar stakeholders: SWHLL presteert ruim voldoende. Stakeholders zijn van mening dat SWHLL haar bijdrage aan de vraagstukken levert, dit naar rato van haar omvang. Gewaardeerd wordt de kwaliteit van het contact met de huurders en de hoge leefbaarheid van Sidhadorp in vergelijking met de rest van Waterwijk. Ook de bijdrage van SWHLL in huisvesting van statushouders en urgenten wordt gewaardeerd. Kritiek van stakeholders is er op de geringe haalbaarheid van nieuwbouw. De commissie constateert dat er bij stakeholders beelden bestaan van geldstromen van SWHLL naar 'gelieerde stichtingen'. Voor zover de commissie heeft kunnen constateren is hiervan feitelijk geen sprake. Voor toekomstige jaren vraagt de relatie met de TM-stakeholders aandacht. Een deel van de prestaties die SWHLL wil gaan leveren (bijvoorbeeld verhuur aan niet TM-beoefenaren) kan strijdig zijn met de belangen van een essentiële stakeholder in Sidhadorp: de stichting SOWCI.

Presteren naar eigen ambities: SWHLL scoort hier onvoldoende. In algemene zin zijn de ambities niet helder geformuleerd. Daar waar zij dat wel zijn (vedische nieuwbouw) ziet de corporatie al een aantal jaren geen kans haar ambities te realiseren en de verwachting is ook niet dat zij deze de komende jaren zal realiseren.

Presteren naar vermogen: SWHLL scoort goed. De corporatie heeft zich met effectieve interventies ontdaan van de DKP-problematiek. Gebaseerd op de meerjarenraming lijkt het beheer van het bestaande Sidhadorp continueerbaar. In haar financiële meerjarenplanning ziet de corporatie ruimte om op termijn 30 vedische woningen te ontwikkelen. De commissie plaatst vraagtekens bij de geringe omvang van de reserveringen die de corporatie maakt voor groot onderhoud van haar bezit. Als deze reserveringen onvoldoende blijken te zijn zal dit consequenties hebben voor de financiële haalbaarheid van de onrendabele top van de te ontwikkelen huurwoningen. In het totaalbeeld is een corporatie zichtbaar die redelijke prestaties levert met minimale middelen.

## 2.3 Aanbevelingen

- Kom tot expliciete afstemming met primair de TM-stakeholders over de te leveren prestaties voor de komende jaren. Focus hierbij niet alleen op nieuwbouw maar ook op het beheer van het bestaande Sidhadorp.
- Maak met de gemeente Lelystad afspraken over de bijdrage in het marktsegment van TM-beoefenaren.
- Breng in samenwerking met netwerkpartners (bijvoorbeeld de gemeente Lelystad) de behoefte aan levering van zorg in Sidhadorp in beeld. Probeer samen met netwerkpartners oplossingen te vinden voor de zorgvraag die er ligt.
- Kom tot een meer feitelijke en cijfermatige benoeming van prestaties en geef concreet aan in welke periode deze prestaties geleverd gaan worden.

### 3 Intern Toezicht

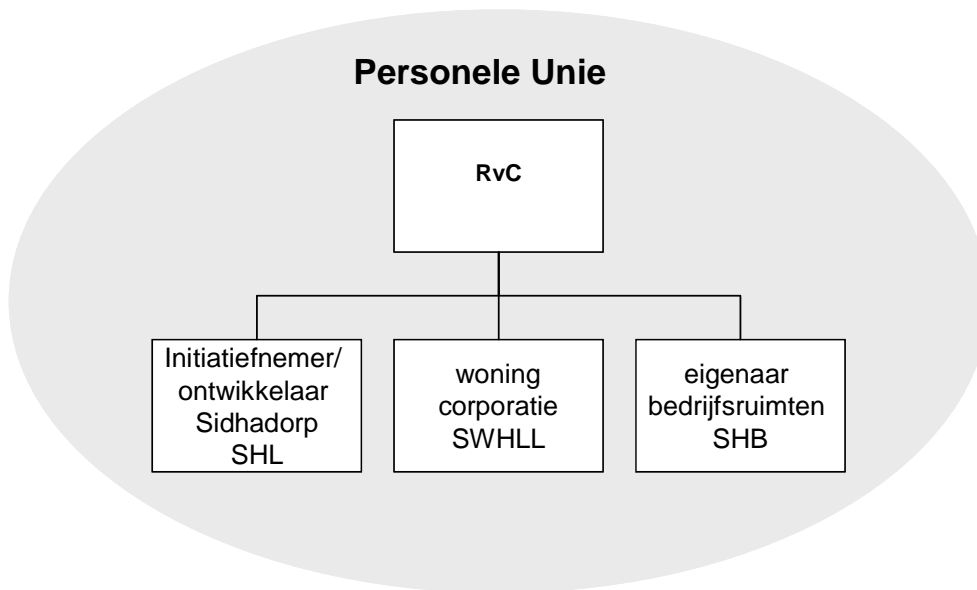
De bestuurlijke organisatie bij woningcorporaties is in ontwikkeling, mede doordat op basis van het BBSH een raad van commissarissen voor toegelaten instellingen is voorgeschreven. Het dragen van verantwoordelijkheid in een organisatie impliceert ook het afleggen van verantwoording over prestaties. In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

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

#### 3.1 Bevindingen commissie

##### 3.1.1 *Personele unie*

SWHLL maakt onderdeel uit van een personele unie met de stichtingen SHL en SHB. Met andere woorden: de raad van commissarissen van SWHLL is ook de raad van commissarissen van de beide andere stichtingen. SHL is de oorspronkelijke initiatiefnemer van Sidhadorp (de ontwikkelaar), deze stichting beheert op dit moment nog gelden die door de eerste bewoners zijn gestort ten bate van de TM-gemeenschap. In geval van nieuwe projectontwikkeling zal SHL de rol van ontwikkelaar vervullen. SHB is de stichting die het bedrijfsmatige vastgoed in de wijk beheert. De bestuurder van SWHLL is tevens bestuurder van SHB maar SHB is geen onderdeel van de toegelaten instelling. SHL heeft een eigen bestuur. Hierna is de personele unie in schema weergegeven.



Stakeholders geven aan dat het cluster van stichtingen en de onderlinge verbanden tussen deze stichtingen in Sidhadorp moeilijk te doorgronden is. Bij stakeholders bestaat het beeld dat SWHLL TM-organisaties en activiteiten financiert met de opbrengsten die zij genereert door verkoop van bestaand woningbezit. Voor zover de commissie dat kan beoordelen zijn de stichtingen in werkelijkheid gescheiden eenheden met gescheiden geldstromen.

### 3.1.2 Governancecode

SWHLL onderschrijft als lid van Aedes de vernieuwde AedesCode en Governancecode. Implementatie van deze richtlijnen moet nog plaatsvinden. De raad tekent daarbij aan dat zij de eisen die worden gesteld aan het toezicht ervaart als een enorme belasting gezien de geringe omvang van de corporatie. De raad is van mening dat ze te veel tijd moet besteden aan het vraagstuk 'hoe moet je je verantwoorden.' De RvC van SWHLL heeft in 2003 de aanbevelingen van Glasz geïmplementeerd, waarbij zij afwijkt doordat ze geen maximale zittingsduur hanteert. De reden hiervoor is het feit dat ze moeite heeft om betrokken commissarissen te werven. De commissarissen zetten zich belangeloos in; zij ontvangen geen vergoeding.

Op dit moment bestaat de raad van commissarissen uit vier leden. Alle leden kennen de TM-beweging van binnen uit en een drietal commissarissen is zelf woonachtig in Sidhadorp.



Dit laatste beschouwen zij als een voordeel omdat zij direct op de hoogte zijn als er zaken spelen in het Sidhadorp. De visitatiecommissie constateert dat stakeholders van SWHLL vraagtekens zetten bij de vermenging van functies van de voorzitter van de RvC<sup>6</sup>.

De raad vergadert jaarlijks vijf keer waarbij gebruik gemaakt wordt van een vaste agendacyclus. Het functioneren van de bestuurder en het functioneren van de raad zelf wordt ieder jaar geëvalueerd. De RvC adviseert het bestuur gevraagd en ongevraagd.

Over de informatievoorziening zijn de commissarissen tevreden. De rapportages zijn altijd op tijd en is voldoende om goed toezicht te kunnen houden.

### 3.1.3 *De verhouding raad van commissarissen - bestuurder*

De raad typeert de samenwerking tussen raad en bestuurder als 'nauw verbonden, we werken meer samen dan op grote afstand'. Op praktische onderwerpen kan het soms tot een pittig debat komen. De raad wil de bestuurder niet in de weg lopen, maar hem wel kritisch volgen. Ze beschouwt hem als een initiatiefrijke bestuurder die staat voor de belangen van de woningcorporatie.

### 3.1.4 *Corporatie versus TM*

Eerder is aangegeven dat alle commissarissen van SWHLL verbonden zijn met de TM-beweging of haar idealen, deels omdat zij in Sidhadorp wonen en deels omdat zij functies verrichten in de TM-organisatie.

Woningcorporatie SWHLL is opgericht vanuit een initiatief van TM-beoefenaren om met voldoende slagkracht te kunnen bijdragen aan hun idealen. Verbinding van deze idealen met een reeds bestaande woningcorporatie bracht in de optiek van de huidige commissarissen afhankelijkheid van de welwillendheid van een bestaand bestuur met zich mee. Vanuit het perspectief van de commissarissen is SWHLL dus een *instrument* om het ideaal van een Sidhadorp met 400 TM-beoefenaren te kunnen realiseren.

---

<sup>6</sup> De voorzitter van de RvC is als directeur van vastgoedbedrijf Fortuinlijk Wonen kennisleverancier voor een potentieel vedisch bouwproject in Almere. SWHLL neemt tot op heden geen deel in dit project maar de totstandkoming ervan kan wel substantiële invloed uitoefenen op de aantrekkelijkheid van Sidhadorp voor TM beoefenaars.

De RvC is van mening dat de initiatieven van de bestuurder niet altijd overeenstemmen met het belang van de TM-beweging. Zo heeft de bestuurder voorgesteld om de toewijzing van woningen meer open te stellen voor huurders die geen TM beoefenen dan op dit moment het geval is. Dit voorstel komt voort uit teruglopende aanwas van TM-beoefenaren. Voor de commissie is in de gesprekken zichtbaar geworden dat de RvC zich vooral richt op de zorg voor de ontwikkeling van het TM-gedachtegoed daar waar de bestuurder zich richt op het voor het voetlicht brengen van de taken en verantwoordelijkheden van de corporatie.

Tot op heden worden op de 'spannende dossiers' compromissen gesloten. Ten aanzien van vedische nieuwbouw is in 2002 besloten dat SWHLL deze zal ontwikkelen zonder beperking in de toewijzing.

De discussies die in de afgelopen maanden zijn gevoerd over een meer open toelating hebben geleid tot de vaststelling van een aangepast toewijzingsbeleid voor het bestaande Sidhadorp dat ruimte biedt voor toewijzing buiten de TM-gemeenschap als vanuit die kring onvoldoende gegadigden beschikbaar zijn.

### *3.1.5 Toekomstvisie*

De visie op de toekomst is een onderwerp dat bij de RvC, de bestuurder en bij de TM-stakeholders in gesprek is. In hoofdlijnen worden twee scenario's genoemd, uitgaande van vedische nieuwbouw elders in Lelystad. De scenario's zijn als volgt:

1. SWHLL bouwt elders in Lelystad (of misschien zelfs in een andere plaats) nieuwe Vedische woningen. Dit zal een verhuisbeweging op gang brengen van het huidige Sidhadorp naar de vedische nieuwbouw. Het streven is om in de nieuwbouw een nieuwe poging te doen om 400 TM-beoefenaren bij elkaar te brengen. Het huidige Sidhadorp kan met minder restricties verhuurd worden aan potentiële huurders.
2. SWHLL bouwt elders in Lelystad nieuwe vedische woningen. Deze woningen zijn voor alle potentiële huurders toegankelijk. Het huidige Sidhadorp wordt verhuurd aan beoefenaars van TM.

De impact van deze keuzes op de handelingsalternatieven van SWHLL is groot. Externe stakeholders, waar onder de gemeente Lelystad, gaan ervan uit dat SWHLL vedische nieuwbouw zonder beperking zal toewijzen (het tweede scenario).

De commissie constateert dat de gesprekken bij de interne stakeholders van SWHLL hoofdzakelijk gericht zijn op het eerste scenario waarbij nieuwbouw beschikbaar is voor (doorstromende) sidha's.

### 3.2 Conclusies

De commissie trekt de volgende conclusies.

- SWHLL is in haar statuten expliciet over de vermenging van belangen van de TM-beoefenaars met die van de corporatie. Op basis van deze statuten heeft het ministerie van VROM SWHLL de status van toegelaten instelling toegekend. Daarmee heeft het ministerie haar goedkeuring gehecht aan deze vermenging van belangen. De visitatiecommissie velt derhalve over dit element van vermenging geen oordeel. .
- Binnen dit kader heeft de commissie geconstateerd dat de RvC haar toezicht hoofdzakelijk richt op de ontwikkeling van het TM-gedachtegoed en dat de bestuurder zich opwerpt voor de taken en verantwoordelijkheden van de corporatie. De commissie acht deze situatie onwenselijk. De situatie staat onafhankelijk toezicht op de volkshuisvestelijke en bedrijfsmatige prestaties van SWHLL in de weg.
- De commissie kan op dit moment geen expliciet oordeel uitspreken over de vraag of de RvC haar taak naar behoren uitvoert. Zij is van mening dat het antwoord op deze vraag zichtbaar zal worden in de rol die de RvC op zich neemt in de discussie rond de twee benoemde toekomstscenario's voor SWHLL.
- Het ontbreken van een strategische keuze ten aanzien van het toekomstscenario voor SWHLL, leidt tot een enigszins geïrriteerde gespreks sfeer tussen partijen. Als deze situatie blijft voortbestaan terwijl realisatie van vedische nieuwbouw uitblijft is het een bron voor potentiële conflicten.
- Alhoewel de RvC de regulering van toezicht volgens de nieuwe Governancecode te zwaar acht, is zij voornemens om zich grotendeels te conformeren.
- Binnen de RvC lijkt sprake te zijn van functievermenging. De voorzitter van de raad is als directeur van een vastgoedbedrijf kennisleverancier voor een potentieel vedisch bouwproject in Almere. Door deze betrokkenheid bij een project dat consequenties kan hebben voor het bestaande Sidhadorp (de verwachtingen zijn dat dit een verhuisbeweging op gang zal brengen), kunnen vraagtekens geplaatst worden bij zijn onafhankelijkheid.
- Het feit dat binnen Sidhadorp minimaal een viertal stichtingen met diverse onderlinge relaties actief zijn maakt de constructie voor derden ondoorzichtig.

De commissie constateert dat in de beeldvorming van stakeholders er gelden van de toegelaten instelling naar andere stichtingen vloeit. Volgens de verslaglegging is hiervan geen sprake maar de bestaande beeldvorming is onwenselijk. Uit de gesprekken krijgt de visitatiecommissie de indruk dat SWHLL zich niet bewust is van de benoemde beeldvorming bij stakeholders.

- De vorm van de verantwoordingsdocumentatie kan verbeterd worden. De huidige verslaglegging is min of meer verhalend opgesteld waarbij bij het vermelden van prestaties vaak niet verwezen wordt naar het doel dat SWHLL zich gesteld had.
- Door ontbreken van expliciete vergelijkingen tussen doelstellingen en resultaten in de jaarverslaglegging is de transparantie voor derden onvoldoende.

### 3.3 Aanbevelingen

De commissie beveelt SWHLL het volgende aan:

1. De RvC dient zich naast de idealen van TM meer te richten op haar taken en verantwoordelijkheden als toezichthouder van *de corporatie* SWHLL.
2. Maak heldere strategische keuzes rond de toekomst van SWHLL. Ga daarbij uit van realistische scenario's, ook zonder de bouw van een nieuwe vedische wijk.
3. Communiceer over de te maken strategische keuzes met stakeholders.
4. Maak inzichtelijk hoe de belangen van de TM-beweging en de belangen van de woningcorporatie gescheiden zijn en communiceer hier over met stakeholders.
5. Neem regie over het totale proces van woningtoewijzing en communiceer hier over naar derden.
6. Zorg dat de (schijn van) vermenging van functies en belangen binnen de raad van commissarissen wordt opgeheven.
7. Verbeter de transparantie van de jaarverslaglegging door er meer expliciet een vergelijking in mogelijk te maken tussen doelstellingen en geboekte resultaten.

## 4 Stakeholders

Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. 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 SWHLL uitdraagt gelegitimeerd wordt door de externe stakeholders.

### 4.1 Bevindingen commissie

#### 4.1.1 *De belangrijkste stakeholders*

SWHLL beschouwt de volgende groepen als haar belangrijkste stakeholders:

- Bewoners van Sidhadorp.
- De TM-organisaties (onder andere SOWCI).
- De gemeente Lelystad.
- Zorginstellingen.
- Projectontwikkelaars.
- Collega-corporaties.

#### *Bewoners van Sidhadorp*

De bewoners van Sidhadorp zijn niet georganiseerd in een formeel huurders orgaan. Ook is er geen sprake van formele monitoring van klanttevredenheid door middel van enquêtering. Desalniettemin biedt SWHLL haar bewoners regelmatig kans om in gesprek te gaan over relevante thema's. Een keer per jaar organiseert de corporatie een bewonersavond over beleidskeuzen en geleverde prestaties in algemene zin. Daarnaast organiseert SWHLL gespreksavonden rond thema's waaraan in het dorp veel belang wordt toegekend. Voorbeelden daarvan zijn het initiatief van de gemeente om te komen tot een hangplek voor jongeren, de milieubezwaren van geïmpregneerd hout en de nog te implementeren wijziging van het toelatingsbeleid.

#### *De TM-organisaties*

SWHLL beschouwt de stichting SOWCI en de SHL als de belangrijkste vertegenwoordigers van het TM-gedachtegoed. SOWCI is de beheerder van de centrale meditatiekamer in het dorp en beoordeelt of kandidaat-huurders de TM basiscursus met goed gevolg hebben doorlopen. SHL is de oorspronkelijke initiatiefnemer van het dorp. Zij heeft als primaire doelstelling het ontwikkelen van projecten voor TM-beoefenaars.

SHL heeft de verantwoordelijkheid voor het ondersteunen van het TM-gedachtegoed in Sidhadorp. Haar gelden zet zij in ten bate van groepsactiviteiten in het dorp. SHL maakt onderdeel uit van de personele unie van het toezicht, waarvan ook SWHLL onderdeel is. SHL heeft haar eigen bestuur (zie schema in hoofdstuk 2, intern toezicht).

#### *De gemeente Lelystad*

In haar Zelfevaluatie geeft SWHLL aan: 'Met de gemeente werken wij samen als het gaat om volkshuisvesting en nieuwbouw. De gemeente ziet óns echter nauwelijks als stakeholder vanwege het zeer geringe aantal woningen dat wij inbrengen in de gemeente.' SWHLL geeft aan dat zij graag meer zou willen betekenen in Lelystad door de bouw van een of meerdere vedische complexen. Afwijken van het strakke format van vedische principes is voor de corporatie niet bespreekbaar omdat dit strijdig is met haar ambitie tot goed en gezond bouwen.

SWHLL heeft een Convenant Wonen 2004-2007 afgesloten met de gemeente. In dit convenant is de afspraak opgenomen dat de gemeente Lelystad constructief mee zal denken over mogelijkheden voor nieuwbouw voor de corporatie. Naast deze afspraak zijn ook afspraken gemaakt over alle overige BBSH-prestatievelden. In de gesprekken heeft de gemeente aangegeven SWHLL te waarderen als een niche speler op de woningmarkt. Over de prestaties en toekomstontwikkelingen binnen deze niche markt zijn echter geen specifieke afspraken gemaakt.

Naast contacten op volkshuisvestelijk vlak heeft SWHLL ook contacten met de gemeentelijk wijkconsulent. Deze is via een wijkpost als een 'voorpost van de gemeente' verantwoordelijk voor de sociale opbouw van Waterwijk. SWHLL verwijst conflictsituaties in haar buurt door naar de wijkconsulent. In diverse andere situaties is sprake van ad hoc contact, bijvoorbeeld rond onderhoud van bestrating of problemen met hangjongeren.

#### *Zorginstellingen*

SWHLL heeft samen met een tweetal zorginstellingen en projectontwikkelaars een plan ontwikkeld voor de bouw van vedische woningen in Lelystad Zuid genaamd 'Koninklijk Wonen'. Met de zorginstellingen heeft de corporatie mogelijkheden voor levering van zorg in het complex besproken. Op dit moment is geen sprake van enige actieve relatie met een zorginstelling. Geen van de vijf uitgenodigde zorginstellingen was aanwezig bij de visitatiegesprekken.

### *Projectontwikkelaars*

Het eerder benoemde vedische project 'Koninklijk Wonen' is in samenwerking met een vijftal projectontwikkelaars, waaronder Moes en Mateboer, ontwikkeld. Het plan is reeds een aantal jaren terug ontwikkeld. Omdat de realisatiekansen op dit moment laag zijn is er geen frequent contact tussen de ontwikkelaars en SWHLL.

### *Collega-corporaties*

In Lelystad is sprake van één woningcorporatie naast SWHLL, Centrada. Deze corporatie is door haar omvang (meer dan 8.000 VHE) de eerste gesprekspartner van de gemeente als het gaat om volkshuisvesting. Dat geldt zowel voor de opgaven in de bestaande stad als voor de ontwikkeling van uitleggebieden. SWHLL heeft met Centrada een goede relatie, zij gaat binnenkort gebruik maken van de klachtencommissie van Centrada. Ook corporatie Goede Stede uit Almere is een belangrijke stakeholder voor SWHLL. Met deze corporatie zoekt SWHLL naar mogelijkheden voor ontwikkeling van vedische bouwprojecten in Lelystad waarbij de eigenheid en identiteit van SWHLL goed tot uitdrukking kunnen komen.

#### *4.1.2 De mening van stakeholders*

Alle stakeholders zijn, zonder uitzondering, van mening dat SWHLL in Sidhadorp goed presteert. De corporatie krijgt met name credits voor de manier waarop zij het gesprek met haar huurders aangaat. Binnen het kader van 'tevredenheid' is de volgende inkleuring aan te brengen.

De gemeente Lelystad is blij met de aanwezigheid van Sidhadorp in Waterwijk, het is een factor die rust en stabiliteit brengt. Tussen de wijkconsulent en SWHLL is relatief weinig contact, juist omdat Sidhadorp een relatief stabiele buurt is. Het contact dat er is verloopt in goed overleg. De gemeente heeft sympathie voor de ideeën die SWHLL heeft over uitbreiding van haar woningbezit. De vedische principes kunnen passen in de behoefte aan diversiteit in Lelystad. Ze geeft daarbij echter aan een aantal andere prioriteiten te hebben en voorlopig nog niet toe te zijn aan het concreet inplannen van de ambities van SWHLL.

De commissie heeft een drietal bewoners van Sidhadorp gesproken. Deze bewoners spraken op individuele titel.

Zij gaven aan dat bewoners van Sidhadorp met name tevreden zijn over de toonzetting die SWHLL treft in haar gesprek met bewoners. In de praktijk lijkt het regelmatig te gebeuren dat een actiepunt niet of onvoldoende wordt afgehandeld, maar dit wordt de corporatie graag vergeven.

Afgaand op het gesprek met de drie huurders lijkt er voor de commissie binnen Sidhadorp ook een kleine stroming aanwezig te zijn die meer ontevreden is over de afwikkeling van incidenten, zoals het tuinonderhoud en de onrust rond milieubezwaren van het impregneermiddel dat gebruikt is voor het houtwerk aan de gevels van de huizen. Waar het gaat om de structurele staat van onderhoud van woningen is er bij de huurders waarmee de commissie sprak weinig bewustzijn aanwezig en is er zeker geen sprake van ontevredenheid.

Collega-corporaties en projectontwikkelaars ervaren in SWHLL een prettige gesprekspartner. Voor hen is echter volstrekt duidelijk dat de slagkracht van de woningstichting nihil is. De kansen op het op korte termijn kunnen realiseren van vedische nieuwbouw worden niet hoog ingeschat. Met name deze stakeholders hebben een goed beeld van de discussies die zich binnen de geledingen van SWHLL afspelen rond belangen van TM en het corporatiebelang. Het is voor hen niet te voorspellen welke invloed discussies gaan hebben op het toekomstperspectief voor SWHLL. De manier waarop de belangen van de verschillende stichtingen - al dan niet - financieel vervlochten zijn is voor hen niet te doorzien. Collega-corporaties merken op dat de kwaliteit van de jaarrapportage goed en professioneel is als die wordt afgezet tegen de omvang van de werkorganisatie ('het is bijna een bladzijde per woning').

De TM-belangenhouders (SOWCI en SHL) vormen de minst tevreden partij. Zij ervaren de beweging die het bestuur van SWHLL heeft ingezet om te komen tot een meer open toewijzing als een aanval op de doelstelling om een woongemeenschap van 400 sidhi's te creëren. De TM-belangenhouders zien echter de ratio achter de ontwikkeling binnen SWHLL en voor hen is het te begrijpen dat de corporatie een oplossing moet zoeken voor een dreigende leegstand. Formeel neemt de invloed van de TM-organisaties af, bijvoorbeeld doordat SOWCI in het nieuwe toelatingsbeleid niet langer een rol heeft in de woningtoewijzing. Tijdens de gesprekken is echter een voorbeeld aan de orde geweest waaruit blijkt dat de organisatie in staat is om een door SWHLL / SHB voorgenomen toewijzing van bedrijfsruimte op ideële gronden te blokkeren.



## 4.2 Conclusies

De visitatiecommissie komt tot de volgende conclusies:

- SWHLL oogst van de meeste stakeholders waardering voor de manier waarop zij het Sidhadorp beheert en de manier waarop zij de contacten met bewoners onderhoudt.
- Met de TM-organisaties ontstaat in toenemende mate frictie over de te volgen koers. Wat zichtbaar wordt zijn belangenverschillen tussen de bedrijfsvoering van de corporatie en de TM- identiteit van het Sidhadorp. Partijen zijn in staat de belangen te onderkennen en te rationaliseren maar zijn nog niet in staat geweest om strategische keuzen te maken die de belangentegenstelling kanaliseren. Met overige stakeholders zoals de gemeente Lelystad is onvoldoende gecommuniceerd over de scenario's die binnen SWHLL besproken worden. SWHLL opereert in hoge mate binnen haar eigen TM-kringen en heeft daarbuiten weinig intensieve contacten.
- De ideeën van SWHLL over projectontwikkeling worden sympathiek bekeken en tegelijkertijd niet al te serieus genomen. Er zijn grotere belangen in het krachtenveld van de stad dan een technisch lastig inpasbaar vedisch project van SWHLL.
- Huurders zijn niet geformaliseerd beleidsmatig in gesprek met de corporatie. De individuele huurders waarmee de visitatiecommissie sprak gaven aan dat voornamelijk de dossiers die onrust veroorzaken aan de orde komen tijdens bewonersavonden. Desalniettemin gaven deze huurders aan dat zij gemiddeld genomen tevreden zijn over de inzet van SWHLL.

## 4.3 Aanbevelingen

De commissie doet SWHLL de volgende aanbevelingen:

- ontkoppel de organisatorische verbindingen tussen TM-belangenhouders en de corporatie SWHLL. Zoek naar mogelijkheden om met de TM-belangenhouders als stakeholder effectieve en passende afspraken te maken.
- Intensiveer netwerkcontacten met stakeholders buiten de TM. Maak in meer dan op dit moment het geval is gebruik van de kennis en ervaring van belangenhouders.



## 5 **Beleid**

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

- welke interne en externe stakeholders zijn er in welk stadium van de beleidsvorming betrokken geweest?
- Hoe geeft SWHLL 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 *Beleidsontwikkeling*

SWHLL geeft in haar Zelfevaluatie aan dat de afstand tussen het ontwikkelen en het implementeren van beleid klein is. Beide taken liggen op het bord van de directeur/bestuurder. De corporatie heeft geen expliciete visie op het beleidsproces, dat wil zeggen de manier waarop het beleid tot stand moet komen. Er is wel sprake van een 'gedane opvatting'. Waar het om zaken gaat die onrust kunnen veroorzaken in het dorp organiseert SWHLL bewonersavonden of klantenpanels. Het huurbeleid wordt jaarlijks besproken op een bewonersavond. Belangrijke input voor SWHLL-beleid wordt gecreëerd door de gemeente Lelystad door de verwachtingen die zij uit richting SWHLL, onder andere in het convenant. Ook reageert de corporatie beleidsmatig op marktontwikkelingen waarmee zij zicht geconfronteerd ziet, bijvoorbeeld verminderde interesse voor het dorp bij TM-beoefenaars..Effecten daarvan zijn bijvoorbeeld zichtbaar in een verruimd toelatingsbeleid voor jongeren en in labeling van woningen voor jongeren en ouderen. Intern binnen SWHLL wordt beleid voorbereid door de bestuurder en heeft discussie en afstemming plaats met de raad van commissarissen.

In 2004, bij het opstellen van haar beleidsplan, heeft SWHLL stil gestaan bij een aantal wezenlijke vragen. Dit moment heeft uit volkshuisvestelijk perspectief echter niet geleid tot expliciete antwoorden op de volgende vragen:

1. Waar staat SWHLL in essentie voor?
2. Welke ontwikkelingen zien wij zich voltrekken in onze omgeving?
3. Welke doelen stellen wij ons (dus) voor de komende jaren?

Het beleidsplan 2004 – 2007 vertrekt vanuit de missie en visie van de corporatie en gaat vervolgens over in een aantal operationele doelstellingen die onderverdeeld zijn in BBSH-verantwoordingsvelden. Voor de commissie biedt het beleidsplan geen duidelijkheid over de vraag welke doelen SWHLL zichzelf binnen welke tijdsframes stelt.

#### *5.1.2 Verantwoording*

SWHLL verantwoordt zich jaarlijks in haar jaarverslag. Het jaarverslag geeft aan welke activiteiten de corporatie heeft ontplooid en welke resultaten zij heeft geboekt. De verantwoording vindt plaats in verhalende vorm zonder dat goed wordt aangegeven bij geboekte resultaten welk resultaat SWHLL verwacht had te boeken. Door de vormgeving is het voor derden lastig te verifiëren of de corporatie een sterk jaar heeft gehad of dat zij maar weinig van haar voornemens waar heeft weten te maken.

Verantwoording naar huurders toe vindt niet gestructureerd plaats. Verantwoording naar de gemeente Lelystad vindt jaarlijks plaats door middel van evaluatie van het gesloten convenant. Naar overige stakeholders toe verantwoordt SWHLL zich door het toezenden van haar jaarverslag. Belangstellenden kunnen dit document inzien op de internetsite van de woningstichting.

#### *5.1.3 Inhoud van het beleidsplan*

In haar beleidsplan geeft SWHLL een uiteenzetting van haar visie. Deze visie bestaat primair uit de maatschappelijke visie van de TM-beweging. Een strategische bedrijfsmatige of volkshuisvestelijke visie ontbreekt. Vanuit de maatschappelijke visie van de TM-beweging komt de corporatie tot een aantal tactische en vooral operationele doelstellingen op alle BBSH-velden.

## **5.2 Conclusies**

De commissie concludeert als volgt.

- De doelen die SWHLL zichzelf stelt in haar beleidsplan zijn niet SMART. Daarmee bieden zij ook weinig houvast voor inzichtelijke verantwoording. In termen van de Plan – Do – Check – Act cyclus concludeert de commissie dat met name de Planfase, en als gevolg daarvan ook de Check onvoldoende kwaliteit hebben.
- SWHLL heeft geen expliciete visie op het proces waarmee haar beleid tot stand moet komen. In de praktijk wordt met huurders op ad-hoc onderwerpen tot enige vorm van afstemming gekomen.

Met de gemeente Lelystad is sprake van structureel overleg om periodiek te komen tot een convenant wonen.

- SWHLL heeft onvoldoende strategisch beleid ontwikkeld om de prestaties in de verdere toekomst te kunnen borgen. Er is sprake van tactische en operationele doelstellingen in het ondernemingsplan, deze zijn niet koersbepalend.
- Diverse ontwikkelingen in het dorp vragen om het creëren van een heldere volkshuisvestelijke toekomstvisie. Tot deze ontwikkelingen behoren de toename van overlastsituaties, het substantieel toenemen van bewoners die niet uitsluitend TM aanhangen en de eerder genoemde uitspraak van Maharishi Maresh Yogi dat vedische bouw de norm is voor gezond wonen.
- In het ondernemingsplan is de TM-wereldvisie koersbepalend. De commissie bespeurt in de gesprekken met interne stakeholders een ontwikkeling van de corporatie. Deze ontwikkeling lijkt te leiden van:
  - o primair TM-instrument → secundair woningcorporatie naar
  - o primair woningcorporatie → secundair TM-gedreven.In de gesprekken is hoorbaar dat deze ontwikkeling bij de oorspronkelijke oprichters en initiatiefnemers van SWHLL pijn veroorzaakt. Dit ondanks de mogelijkheid dat de inhoudelijke strategie voor SWHLL en voor de TM-belangen goed in elkaar kunnen grijpen.
- Beleidsmatige verantwoording naar huurders toe heeft – ondanks een vrij intensief contact tussen de corporatie en haar huurders – onvoldoende plaats. Dit heeft mede te maken met het ontbreken van een formele huurdersvertegenwoordiging.

### 5.3 Aanbevelingen

- Start een proces op waarin SWHLL kan komen tot een strategische volkshuisvestelijke en bedrijfsmatige visie zonder dat zij gebonden is aan de TM-uitgangspunten. Zoek in dit proces naar mogelijkheden om recht te doen aan de initiatiefnemers en oprichters van de corporatie.
- Bouw in de beleidsvisie een consistente samenhang op tussen missie, visie, strategische doelstellingen en de tactische en operationele doelstellingen. Deze samenhang ontbreekt op dit moment.
- Ontwikkel een beleidsproces waarin expliciete keuzen gemaakt worden over de manier en het moment waarop input van stakeholders verkregen wordt. Geef daarbij ook aan op welke manier deze input verwerkt wordt in beleid.
- Ontwikkel een vorm om met bewoners te communiceren over beleidsuitgangspunten, bij voorkeur in een huurdersorganisatie.
  
- Pas de vorm van de jaarrapportage dusdanig aan dat doelstellingen

- eenvoudig vergeleken kunnen worden met prestaties.
- Vertaal de missie en visie in strategische doelstellingen die op hun beurt kunnen worden omgezet in tactische en operationele acties. De strategische doelstellingen ontbreken op dit moment.

## **6 Werkorganisatie**

SWHLL vertaalt haar beleidsdoelstellingen en -voornemens in resultaten. In dit hoofdstuk geeft de commissie een oordeel over de kwaliteit van de werkorganisatie in verhouding tot de behaalde resultaten.

### **6.1 Bevindingen commissie**

SWHLL heeft met vijf medewerkers en ongeveer drie fte een zeer kleine werkorganisatie. De stukken, de reacties van stakeholders en de ervaringen van de visitatiecommissie schetsen een beeld van grote betrokkenheid bij het werk en bij de huurders.

In haar Zelfevaluatie constateert SWHLL dat de werkorganisatie iets te klein is om alle beleidsdoelstellingen binnen de gestelde planningen te halen. Dit heeft met name te maken met de grote impact van kleine onvoorspelbaarheden: als een medewerker een dag ziek is mist de corporatie twintig procent van haar personeel. SWHLL past haar organisatie aan op de beleidsdoelstellingen: in relatie tot een nieuwe beleidsmatige aanpak van onderhoud, de 'straataanpak', heeft de organisatie een uitbreiding van personeelsuren gecreëerd. Ook heeft de corporatie haar klachtencommissie ondergebracht bij collega corporatie Centrada.

SWHLL geeft aan dat zij gebruik maakt van het klanttevredenheidsonderzoek om te beoordelen of zij haar resultaten haalt. De corporatie is van mening dat in een kleine organisatie de lijnen kort zijn en iedereen zich verantwoordelijk voelt. Over het algemeen lijken de ervaringen van huurders dit beeld te bevestigen.

### **6.2 Conclusies**

- De corporatie maakt marginaal gebruik van instrumenten om de resultaten van het eigen werk te meten en te evalueren. Daar waar zij dat doet, lijken de metingen uit te wijzen dat de resultaten goed zijn.
- Stakeholders zijn onder de indruk van de betrokkenheid en inzet van de medewerkers van SWHLL.
- De zeer kleine werkorganisatie is kwetsbaar bij onvoorziene omstandigheden.

### **6.3 Aanbevelingen**

De commissie adviseert de werkorganisatie van SWHLL om meer feitelijk te registreren welke resultaten de organisatie boekt. Meer feitelijke registratie maakt ook het terugrapporteren van prestaties eenvoudiger. In termen van de Plan – Do – Check – Act cyclus: versterk de Check fase.



## 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 <sup>7</sup>**

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?

---

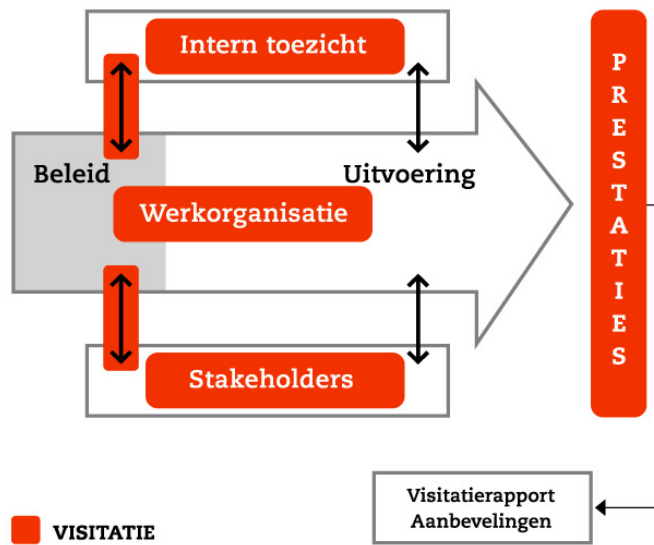
<sup>7</sup> Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn, zodanig dat deze partijen er aanspraak op kunnen maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld worden gebracht. Er zijn interne stakeholders (werknemers van de corporatie) en externe stakeholders (bijvoorbeeld huurders, gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen).

### Beleid en opgaven

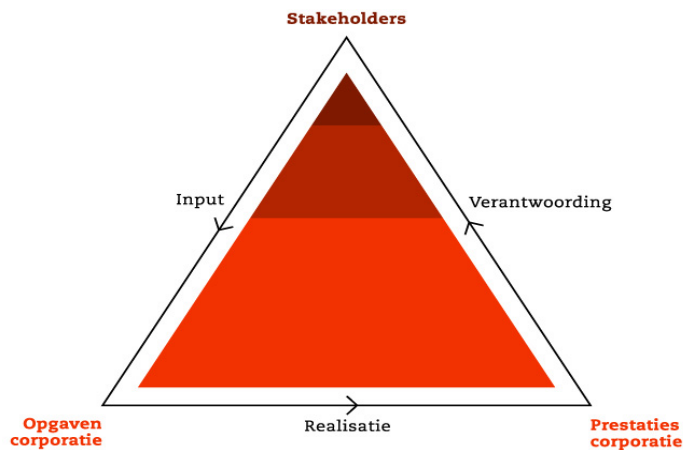
In hoeverre heeft de corporatie zicht op welke prestaties gewenst zijn en wat de opgaven zijn?

### 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



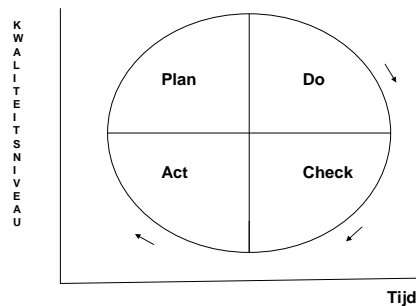
Figuur 2. Relatie Stakeholders en prestaties corporaties

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**

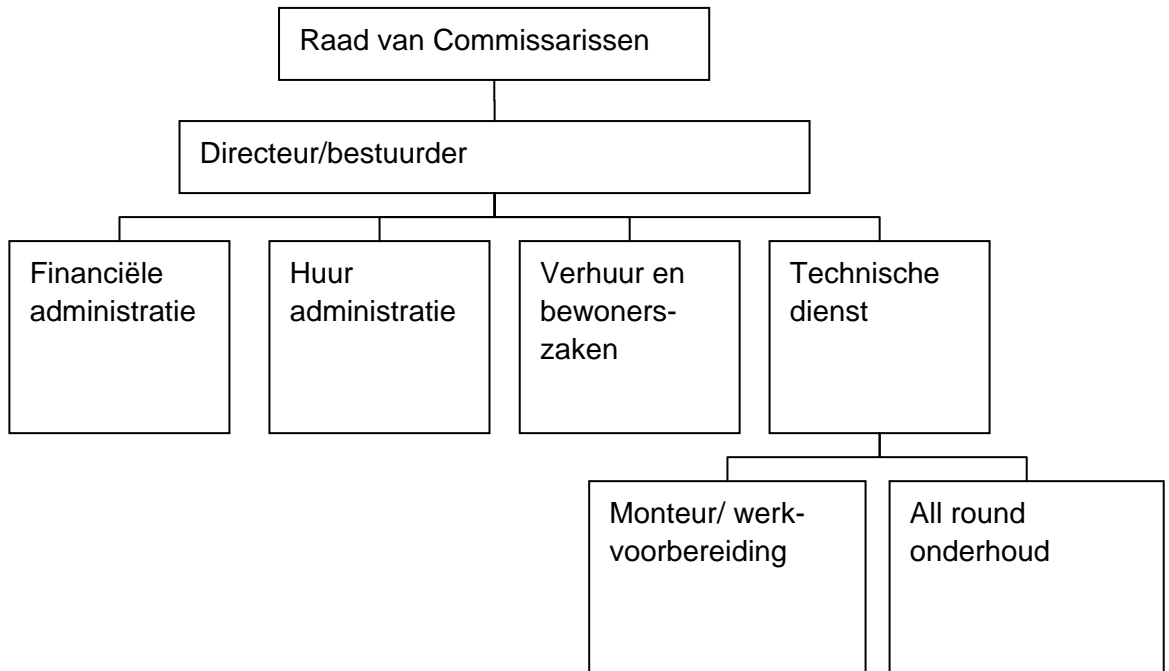
Het eindresultaat van een visitatie bestaat uit twee delen. Een openbaar visitatierapport en een vertrouwelijke visitatiebrief voor de directeur/bestuurder. In deze brief staat vertrouwelijke informatie met een persoonlijk karakter.

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
januari 2007	Stap 1: opstellen van de Zelfevaluatie
februari 2007	oplevering Zelfevaluatie
maart 2007	Stap 2: visitatiegesprekken met stakeholders (bijlage)
mei 2007	Stap 3: oplevering visitatierapport

## Bijlage 2 Organigram en Quickscan



## Quickscan

- Afspraken met huurdersorganisatie:
  - o Er is geen huurdersorganisatie in de zin van de wet op huurders-verhuurders.
  - o Er zijn wel afspraken met de meditatiestichting Sowci en met SHL; deze organisaties bestaan uit bewoners (huurders en kopers)
  - o Er zijn ongeschreven afspraken over de jaarlijkse algemene huurdersvergadering.
- ARBO-risicoinventarisatie:
  - o Uitgevoerd in 1999; sindsdien is er echter nauwelijks iets veranderd in de werksituatie.
- Automatiseringsaudit laten uitvoeren:
  - o Nee, daar zijn we te klein voor.
- Balanced score card:
  - o Nee
- Communicatieplan:
  - o Promotieplan 2004-2005 – werven nieuwe huurders.
  - o Beleidsplan 2004-2007 – communicatie naar zittende huurders.
  - o Participatieplan wijziging toelatingsbeleid 2005.
- Vastgoedindex
  - o Nee
- Financiële meerjarenraming
  - o Ja, jaarlijks
- Financierings- en beleggings-statuut
  - o Notitie beleggingsbeleid 1993.
  - o Geen statuut: Financieringbeleid ligt vast in de vorm van notities (renterisicomanagement) in samenspraak met WSW en steeds goedgekeurd door RvC.
- Huurbeleidsplan
  - o Ja, deze is echter formeel afgelopen met de invoering van het nieuwe huurbeleid en er is nog geen nieuw beleid afgesproken in afwachting van het nieuwe wettelijke huurbeleid.
- ISO certificaat
  - o Nee
- Ink audit
  - o Nee
- Interne prestatieafspraken
  - o Nee
- KWH
  - o Nee
- Klantwaardering, systematische registratie
  - o Nee, af en toe wordt er een enquête gehouden (voor het laatst in 2006).

- Ondernemingsplan
  - o Beleidsplan 2004-2007
- Opleidingsplan
  - o Nee, opleidingswensen en hiaten worden besproken in de personeelsgesprekken.
- Organisatie- en functiebeschrijvingen
  - o Ja, doch deels verouderd.
- Procesbeschrijvingen:
  - o Ja, doch deels verouderd.
- Privacyprotocol
  - o Nee, de mensen die met privacy gevoelige gegevens werken zijn op de hoogte van de wetgeving.
  - o De mensen die weinig met persoonlijke gegevens werken worden wel gewezen op de van toepassing zijnde vertrouwelijke gegevens.
  - o Het komt indien van toepassing aan de orde op de werkbepreking.
- Prestatieafspraken met gemeente
  - o Ja
- Strategisch voorraadbeheerplan
  - o Nee, hoewel de van toepassing zijnde ingrepen wel zijn besproken en vastgelegd. Ook vind er door de kleinschaligheid nauwkeurige monitoring plaats van de verschillende complexen.
  - o Op onderhoudsniveau gedetailleerd vastgelegd.
- SWOT analyse
  - o Ja, laatst in 2000 ("zevensprong" begeleid door Aedes).
- Verkoopbeleidsplan
  - o Ja
- Woningmarktonderzoek
  - o Nee, alleen tbv. het plan voor de Warande is een verkennend onderzoek gedaan in samenwerking met enkele projectontwikkelaars.





## Bijlage 3 Overzicht visitatiegesprekken

### Raad van commissarissen

- De heer G. Lieve (voorzitter)
- De heer J. Geurts
- Mevrouw M. Koetsier
- De heer P. Gelderloos

### Directeur/bestuurder

- De heer R. Matthijssen

### Stakeholders uit de Transcendente Meditatie

- De heer H. van Dijk (SHL)
- De heer R. v.d. Sloot (SOWCI)
- De heer S. Jacobs (SOWCI)

### Huurders

- Mevrouw A. v.d. Meer
- Mevrouw G. Kamphuis
- Mevrouw E. Meijer

### Gemeente Lelystad

- De heer J. de Vries (wethouder wonen)
- De heer P. Klooster (directeur strategie & ontwikkeling)
- Mevrouw M. Croes (beleidsmedewerker wonen)
- De heer H. Arslan (wijkcoördinator Waterwijk)

### Woningcorporaties

- De heer E. Bronkhorst (directeur-bestuurder Centrada)
- De heer A. Deutekom (directeur-bestuurder Goede Stede)

### Projectontwikkelaars

- De heer E. de Moor (commercieel manager Moes)
- De heer C. Spanjer (projectontwikkelaar Mateboer)

### Zorginstellingen

- SWF en Icare zijn uitgenodigd voor de gesprekken maar hebben geen gehoor gegeven aan deze uitnodiging.



## Bijlage 4 Beschikbaar gestelde documenten

- Zelfevaluatie visitatie 2007
- Beleidsplan 2004 - 2007
- Jaarverslag 2005
- Begroting 2007
- Meerjarenraming 2005 - 2052
- SWHLL - Statuten 2003
- VROM: Prestatieoordeel toegelaten instellingen 2005
- CFV *Corporatie in perspectief*:
  - o Analyse 2006
  - o Toelichting 2006
  - o Samenvatting 2006
- Lelystad, Visie op wonen (datering van dit document is onduidelijk)
- Convenant Wonen SWHLL en gemeente Lelystad 2004 - 2007



## Reactie SWHLL op het visitatierapport



Met genoegen heeft de corporatie het visitatierapport in ontvangst genomen. Het heeft ons positief gestemd dat de klanten en de gemeente tevreden zijn over het functioneren van de corporatie in de buurt (het zogenaamde Sidhadorp) en de buurt in de stad. Complimenten worden o.a. gegeven voor de huurderparticipatie, financieel beheer en de professionaliteit van de verslaglegging. Dat stemt tot tevredenheid. Genoegen komt ook van de concreetheid waarmee de commissie zijn aanbevelingen heeft gedaan.

Dat is allerm minst reden om achterover te gaan leunen, want in het rapport wordt ook stevige kritiek geleverd. Hier bewijst het instrument van de visitatie zich, juist ook voor ons als hele kleine corporatie. De mate van detaillering van de aanbevelingen maakt het niet mogelijk om in het bestek van deze reactie op alle aspecten in te gaan. In de onderstaande reactie worden er een paar hoofdpunten uitgelicht.

Bijzonder bij SWHLL is de binding met de oorspronkelijk bewonersgroep die verantwoordelijk is voor de oprichting van de corporatie in de tachtiger jaren. De bewonersgroep is verantwoordelijk voor de oprichting van verschillende stichtingen die tesamen verschillende aspecten van de organisatie van het Sidhadorp op zich hebben genomen. Er is juist gekozen voor de oprichting van een aantal stichtingen, waaronder de woningcorporatie, om de taken en verantwoordelijkheden goed, helder en volledig te scheiden. Deze veelheid aan organisaties blijkt nu juist de oorzaak van een beeldvorming van vaagheid en verwevenheid. Dat heeft ons verrast en is een duidelijk winstpunt van deze visitatie.

De beeldvorming stoelt met name op een minder goede communicatie naar buiten toe, terwijl er intern tussen de stichtingen geregeld wordt gecommuniceerd.

Dit levert ons les één uit de visitatie: communiceer meer en beter naar buiten toe. Een relatief professioneel geschreven jaarverslag is blijkbaar niet voldoende.

Verweving zou ook plaatsvinden binnen de organisatie- en toezichtstructuur van de corporatie zelf. Erkend moet worden dat voor een organisatiestructuur gekozen is, het toezicht op de corporatie juist in te richten met *betrokken* mensen. Het inzicht dat niemand beter dan betrokkenen kunnen toezien of de corporatie goed functioneert is hier de achterliggende gedachte. Dat daarin belangen kunnen spelen is men zich terdege van bewust en daar wordt zorgvuldig mee omgegaan. Dit uitgangspunt blijkt strijdig met de opzet van de nieuwe Governancecode van Aedes, maar wordt in het BBSH nog altijd omarmd, waar bijvoorbeeld sprake is van de verplichting huurders in de raad op te nemen (“...huurders in de gelegenheid te stellen een bindende voordracht te doen *uit hun midden...*”). Uitgangspunt is blijkbaar dat het toezicht het best gediend is met belanghebbenden in het toezicht. De nieuwe Governancecode is door de raad onderschreven. De feitelijke implementatie van de code en de formulering van de motivatie, indien op onderdelen gekozen wordt voor de optie om af te wijken (“pas toe of leg uit”), vindt plaats in het najaar. De visitatie heeft dit echter voor dit onderdeel in een stroomversnelling gebracht. Binnen de raad wordt de discussie nu goed opgepakt en er is op korte termijn een sessie met een specialist van Aedes gepland.

De tweede les is dat je als organisatie op een goede manier met verschillende belangen om kunt gaan, maar dat *de schijn* van belangenverstremming blijkbaar voldoende kan zijn om tegen je te gaan werken. De voorzitter heeft inmiddels aangegeven zich niet beschikbaar te stellen voor een nieuwe zittingstermijn. Zijn huidige termijn loopt af op 17 juni van dit jaar.

Een volgend aandachtspunt is de beleidscyclus. Door de kleine organisatie en het kleine werkterrein verloopt de beleidscyclus traag. Daardoor zijn er perioden waarop interne en externe stakeholders niet goed weten hoe de corporatie met ontwikkelingen omgaat. Iedere paar jaar wordt er door ons een meerjarenvisie geformuleerd. Een aspect daarbij is de meetbaarheid en toetsbaarheid van de uitwerking van de plannen.

De derde les vult de eerste aan; Vraag meer inbreng van externe belanghebbenden in de formulering van de meerjarenvisies en communiceer ook tussentijds met externe en interne belanghebbenden over actualiteiten en de als gevolg daarvan gemaakte en te maken beleidskeuzen.

De vierde les is: Maak de plannen concreet meetbaar en toetsbaar in prestatie en in tijdsplanning. Besteedt meer expliciete aandacht aan de strategische aspecten. Concreet en toetsbaar maken zorgt er ook voor dat er een punt gezet kan worden achter niet succesvolle projecten zodat die niet blijven zweven. De aandacht en energie kan dan naar nieuwe uitdagingen.

De conclusie is dat visitatie inzichten heeft gebracht die op een andere manier moeilijk tot stand zouden zijn gekomen. Juist het samenbrengen van alle belanghebbenden waar de corporatie iets mee heeft, levert een totaalbeeld op waar concrete verbetermogelijkheden uit voortvloeien.

Wij willen de opstellers van het rapport bedanken voor hun inzet en gedetailleerdheid waarmee zij verbeterpunten hebben geformuleerd voor deze bijzondere corporatie. Ondanks kritische noten spreekt uit het rapport een duidelijk respect voor de eigenheid en de bijzondere kwaliteit die de corporatie daarmee levert. Tegelijkertijd heeft de commissie de meetlat waar we langs gelegd zijn, niet aangepast aan onze kleine schaal. Dat is op zich terecht, maar de bevindingen zijn daardoor soms hard.

We sterken ons dat we, in de bewoordingen van de commissie, “redelijk presteren met minimale middelen”. De commissie gebruikt deze kwalificatie voor het financieel beleid, maar we ervaren dat ook in relatie tot onze schaal. Het is een kwalificatie waar je tevreden mee kunt zijn. De aanbevelingen van de commissie zullen we oppakken, maar ook op die manier benaderen, waardoor we op een “sober en doelmatige manier” optimaal kunnen presteren. Met onze schaal hebben we niet de illusie dat alle aanbevelingen op korte termijn tot volledige implementatie kunnen komen. Echter, gebruik makend van een stappenplan, zien wij kans in relatief korte tijd op veel punten tot verbetering te komen.

U kunt van ons verwachten dat wij vele verbeterpunten uit deze visitatie op een concreet meetbare wijze zullen verwerken in ons nieuw op te stellen meerjaren beleidsplan wat ingaat in 2008.

Hierbij willen wij ook alle deelnemende partijen hartelijk bedanken voor de inbreng. Ik hoop dat wij in de toekomst, meer dan ooit, tot open, concreet meetbare en productieve samenwerking kunnen komen. Samenwerking met als doel, goed wonen in leefbare buurten.

Drs. Radbout Matthijssen  
Directeur/bestuurder