

Rijswijk Wonen

Previewrapport

Hilversum, 24 april 2006

Colofon

Raeflex stichting visitatie woningcorporaties

Olympia 1^E

1213 NS Hilversum

e-mail: w.dewater@raeflex.nl

www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer J. Verbree (voorzitter)

De heer ir. W.Theijse

De heer ir. L. Kroon

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

Ten geleide

Bij dit previewrapport treft u de reactie van Rijswijk Wonen aan op de Preview op prestaties.

Corporaties geven hiermee aan dat zij het previewrapport allerminst vrijblijvend in ontvangst nemen. Dit is in de ogen van Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties een goede ontwikkeling.

Raeflex is verheugd de reactie van Rijswijk Wonen aan het previewrapport te kunnen toevoegen.

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

Inhoud

Samenvatting	7
Waarom preview op prestaties?	7
Het beeld van de prestaties	7
Het waarmaken van de ambities	8
Totstandkoming van beleid en Transparantie	8
Conclusies	9
Aanbevelingen	9
1. Introductie	11
1.1 De lokale en regionale context	11
1.2 Waarom Preview op Prestaties?	12
2. Prestaties en opgaven	13
2.1 Opgaven en ambities	13
2.2 Verhuur en kwaliteit van de woningen	14
2.3 Leefbaarheid en Wijkontwikkeling	15
2.4 Wonen en Zorg	16
2.5 Betrekken van huurders bij beleid	17
2.6 Financiële continuïteit	18
2.7 Bevindingen van de commissie	19
2.8 Aanbevelingen	20
3. Stakeholders	21
3.1 Bevindingen commissie	23
3.2 Conclusie	23
3.3 Aanbevelingen	24
4. Beleid	25
4.1 Strategie en beleid	25
4.2 Bevindingen commissie	26
4.3 Aanbevelingen	27
Bijlage 1 Wat is een Preview op Prestaties?	29
Preview op Prestaties: de inhoud	29
Preview op Prestaties doorloopt de volgende stappen	30
Bijlage 2 Preview op Prestaties	33
Corporatie... in beweging: Rijswijk Wonen te Rijswijk	33
Het verloop van de Preview op Prestaties	33
Bijlage 3 Nieuwbouwprojecten in voorbereiding 2006-2015	35
Gerealiseerde projecten in 2005	36

Bijlage 4	Overzicht visitatiegesprekken	37
Bijlage 5	Beschikbaar gestelde documenten	39
	Reactie Rijswijk Wonen op het Previewrapport	41

Samenvatting

Rijswijk Wonen is een middelgrote woningcorporatie en bijna¹ uitsluitend actief op de Rijswijkse woningmarkt. Het bezit bestaat voor het merendeel uit naoorlogse portiek- en etagewoningen. Mede vanwege dit eenzijdige bezit kent de corporatie een grote herstructureringsopgave. Daarnaast stelt Rijswijk Wonen zich ten doel om de komende jaren te bouwen voor woonzorginstellingen, ouderen zonder zorgbehoefte en kwetsbare groepen in de samenleving.

Waarom preview op prestaties?

Rijswijk Wonen wil zich verantwoorden voor haar prestaties en op een transparante manier haar ambities aan de lokale samenleving duidelijk maken. De meningen van haar stakeholders wil de corporatie gebruiken als input voor het nieuwe ondernemingsplan.

Een preview op prestaties beperkt zich tot de beoordeling van de maatschappelijke prestaties en geeft niet of nauwelijks inzicht in de bedrijfsprocessen en de interne organisatie.

De visitatiecommissie heeft in februari 2006 gesprekken gevoerd met de belangrijke externe stakeholders van Rijswijk Wonen. Ook zijn er gesprekken gevoerd met de Raad van Commisarissen, het managementteam en enkele personeelsleden om een beeld te krijgen van de interne context. Op grond van de aangeleverde beleidsinformatie en de gesprekken heeft de commissie haar rapport geschreven.

Het beeld van de prestaties

Stakeholders oordelen over Rijswijk Wonen als een corporatie die het beheer van haar woningen goed op orde heeft en een hoge mate van sociale betrokkenheid bij de buurt en de bewoners laat zien. Het meedenken en proactief zijn in de wijken vertonen naar de mening van de stakeholders, een stijgende lijn. Op het gebied van sociaal beheer en leefbaarheid, zien de stakeholders een toenemende inspanning van de corporatie.

Huurders zijn tevreden over de dienstverlening van Rijswijk Wonen. Het ontbreken van een kwaliteitsbeleid (INK, KWH of anderszins) heeft geen merkbaar nadelig effect op een goede dienstverlening.

¹ Rijswijk Wonen neemt voor 15% deel in de Woonformatie Ypenburg (Den Haag)

De rol die Rijswijk Wonen wil spelen op het gebied van wonen en zorg wordt onder andere door haar vertaald in het zoeken naar samenwerking met zorginstellingen en in het aankopen van locaties om te bouwen. Het daadwerkelijke bouwen is echter achtergebleven bij de plannen tot nu toe. De ambities die Rijswijk Wonen heeft om te investeren in wijkontwikkeling en nieuwbouw kan de corporatie financieel meer dan voldoende waarmaken. Zelfs met de geprognostiseerde onrendabele investeringen blijft Rijswijk Wonen financieel gezond.

Het waarmaken van de ambities

De welwillendheid van Rijswijk Wonen om te bouwen is voor stakeholders wel zichtbaar in haar bereidheid, maar niet in de geleverde prestaties tot op heden. De corporatie heeft veel plannen maar het proces om tot uitvoering te komen stagneert. Stakeholders vragen zich af in hoeverre de corporatie in staat is om op korte termijn haar organisatie zo in te richten dat het daadwerkelijke bouwproces op gang komt. De samenwerking met belangrijke stakeholders op het gebied van wonen en zorg staat onder druk, omdat deze stakeholders zich niet voldoende gehoord weten in hun wensen.

Totstandkoming van beleid en Transparantie

Het samen ontwikkelen van beleid gaat niet voortvarend in Rijswijk. Het maken van een gemeenschappelijke woonvisie tussen de corporaties en de gemeente verloopt traag. Prestatie-afspraken waarin partijen zich binden aan concrete plannen staan nog niet op de agenda. De eerder opgestelde wijkontwikkelingsplannen heeft Rijswijk Wonen vertaald naar haar meerjarenbegroting 2006-2010, waarin zij voor zichzelf de richting heeft bepaald.

Stakeholders geven aan wel een visie op onderdelen te zien maar hebben geen beeld van de geïntegreerde strategische visie van de corporatie. Zij zijn niet betrokken bij de totstandkoming van het beleid en weten niet wat ze kunnen verwachten van de corporatie. De commissie is van mening dat er voor Rijswijk Wonen, vooral nu zij haar nieuwe ondernemingsplan gaat maken, een uitgelezen kans aanwezig is om haar stakeholders te betrekken bij het beleid en de keuzes die de corporatie maakt. Zo kan de corporatie ook de investeringsruimte die zij kan inzetten inzichtelijk maken naar haar omgeving.

Conclusies

Rijswijk Wonen presteert goed op de traditionele terreinen van verhuur en beheer van de woningen. Naast een goede dienstverlening besteedt de corporatie in toenemende mate aandacht aan leefbaarheid en wijkontwikkeling.

Rijswijk Wonen wordt gezien als een goede verhuurder en moet dat vooral zo houden.

Rijswijk Wonen wil zich van beherende corporatie transformeren tot een beherende én ontwikkelende corporatie, maar slaagt er nog onvoldoende in deze ambities waar te maken. Om voldoende door stakeholders verwachte professionaliteit te ontwikkelen, te bouwen en een onderscheidende rol te spelen in de realisatie van woonzorgconcepten heeft de corporatie nu te weinig expertise.

De stakeholders vinden de strategische visie van Rijswijk Wonen niet helder. Bovendien maakt de corporatie te weinig gebruik van haar stakeholders om tot een gezamenlijke visie over opgaven en keuzes te komen, bijvoorbeeld ten aanzien van wonen en zorg. Samenwerken met anderen, vanuit een duidelijke eigen positie maar met een open geest voor de belangen van die andere, vormt een belangrijk leerdoel voor Rijswijk Wonen.

Naar de mening van de commissie heeft de organisatie nu de kans om de relatie met de stakeholders te verbeteren en met voortvarendheid te investeren in Rijswijk. Voorwaarde is dat Rijswijk Wonen zorgt voor een slagvaardige organisatie, met voor wat betreft projectontwikkeling voldoende kennis én capaciteit, die in staat is om de ambities die ze heeft waar te maken en aan de verwachtingen van haar stakeholders te voldoen.

Aanbevelingen

Het daadwerkelijk bouwen en met name herstructureren is voor Rijswijk Wonen een van de grootste en urgentste opgaven. Om voortvarendheid te bewerkstelligen, is het nodig om intenties om te zetten in daden. Verbetering van de samenwerking met de lokale stakeholders is hierbij voorwaarde.

Luister meer naar de vraag en behoefte van de stakeholders en maak de eigen expertise daaraan dienstbaar.

Draag zorg voor voortvarendheid in het inzetten van de financiële middelen van Rijswijk Wonen. Naast het waarmaken van de ambities in de meerjarenbegroting kan de corporatie meer inzetten voor de samenleving.

Zorg voor een geobjectiveerde meting van de kwaliteit van het beheer (INK, KWH of anderszins).

Draag zorg voor een open, transparante heldere manier van communiceren met de stakeholders. Geef aan wat Rijswijk Wonen wil maar luister ook goed naar wat kan volgens de ander.

Communiceer de voornemens om grondposities te verwerven naar de relevante stakeholders.

Draag op korte termijn zorg voor een organisatie die in staat is om de ambities waar te maken om samen met andere partijen projecten te realiseren. Professioneel opdrachtgeverschap en ruime expertise op het gebied van projectontwikkeling, zijn hierbij voorwaarden om tot daadkracht te kunnen komen. Ontwikkel een sterke afdeling projectontwikkeling of zoek samenwerking met anderen op dit gebied.

Om de gewenste voortgang in de stedelijke ontwikkeling te realiseren is het met voortvarendheid opstellen van een gezamenlijke woonvisie en het maken van prestatieafspraken een vereiste. Zorg samen met de gemeente en de collega-corporatie dat deze tot stand komen op korte termijn.

Na het vaststellen van de nieuwe woonvisie, kan de herijking van het strategisch voorraadbeleid meer gebaseerd worden op een dynamisch portfoliobeleid.

Om werkelijk de juiste keuzes te maken voor de samenleving, is het betrekken van de belangrijke stakeholders bij de beleidsvorming een goede mogelijkheid om voor het gewenste draagvlak te zorgen. Leer datgene wat je hoort te vertalen in doelen en plannen en koppel terug. Blijf in gesprek met de omgeving.

Ontwikkel en communiceer de strategische visie van Rijswijk Wonen naar de stakeholders en vertaal de keuzes die de corporatie maakt helder naar de stakeholders.

Draag zorg voor transparantie over de investeringsruimte van Rijswijk Wonen en maak helder wat de stakeholders kunnen verwachten.

1. **Introductie**

Rijswijk Wonen is een middelgrote woningcorporatie met 6.600 verhuureenheden, waarvan 6.100 woningen. Zij is bijna uitsluitend actief op de Rijswijkse woningmarkt. Buiten Rijswijk neemt de corporatie voor 15 % deel in de Woonformatie Ypenburg (Den Haag). Het woningbezit bestaat voor een belangrijk deel uit (vroeg)naoorlogse woningen, vooral portiek- en etagewoningen. Rijswijk Wonen is in 2001 ontstaan uit een fusie tussen de woonstichtingen Arbeidersbelang en Bonifacius. Rijswijk Wonen slaat de weg in van een beheercorporatie naar een beheer- en ontwikkelcorporatie en wijzigt per april 2006 haar organisatiestructuur.

1.1 **De lokale en regionale context**

Rijswijk Wonen is een middelgrote gemeente met 48.000 inwoners. Van de circa 24.000 woningen is 25% in beheer bij Rijswijk Wonen. Hiermee is Rijswijk Wonen de grootste vastgoedbeheerder in Rijswijk. De andere sociale verhuurder in Rijswijk is Vidomes Rijswijk met 2.500 woningen. Rijswijk maakt deel uit van het stadsgewest Haaglanden. Hier zijn 18 corporaties actief die zich verenigd hebben in de Sociale Verhuurders Haaglanden. In de regio is het nieuwbouwprogramma voor de komende vijf jaar op 10.200 woningen vastgesteld. Voor de gemeente Rijswijk betekent dit een nieuwbouwproductie van 1.300 woningen.

Het woningaanbod op de Rijswijkse woningmarkt bestaat voor een groot deel uit goedkope portiek- en etagewoningen, die niet meer aan de eisen van deze tijd voldoen. Het aanbod aan goedkope woningen is groot, terwijl de vraag naar duurdere seniorenwoningen en woningen in het middensegment toeneemt. Door herstructurering en nieuwbouw wordt een meer gedifferentieerd woningaanbod beoogd. In 2000 zijn er in Rijswijk vier herstructureringswijken vastgesteld, waar wijkontwikkelingsplannen (WOP) in uitvoering zijn. Uitgangspunt van de WOP is het geven van een kwaliteitsimpuls door ingrepen in de woningvoorraad, de woonomgeving en het voorzieningenniveau in de wijken.

De bevolkingsopbouw van Rijswijk laat een sterke vergrijzing zien; een derde van de bevolking is ouder dan 55; eenderde van de 55-plussers is ouder dan 75.

1.2 Waaron Preview op Prestaties?

Rijswijk Wonen wil zich verantwoorden voor haar prestaties en op een transparante manier haar ambities aan de lokale samenleving duidelijk maken. De meningen van stakeholders op de prestaties, ziet de corporatie als belangrijke input bij het tot stand komen van haar nieuwe ondernemingsplan. Ook is de input voor Rijswijk Wonen van belang bij het maken van lokale prestatieafspraken en bij de uitvoering van het strategisch voorraadbeleidsplan.

2. Prestaties en opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Rijswijk Wonen in relatie tot de opgaven die er lokaal en regionaal zijn. De visitatiecommissie heeft gekeken naar wat de corporatie heeft gepresteerd in verhouding tot de beleidsdoelstellingen en de financiële middelen die zijn ingezet. De commissie beoordeelt na de gesprekken met de interne en externe stakeholders, of de corporatie genoeg doet binnen de prestatievelden van het BBSH² en de AedesCode en of deze prestaties op de behoeften van de lokale samenleving zijn afgestemd.

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

1. verhuur en kwaliteit van de woningen;
2. leefbaarheid en wijkontwikkeling;
3. wonen en zorg;
4. betrekken van huurders bij beleid;
5. financiële continuïteit.

2.1 Opgaven en ambities

Rijswijk Wonen is betrokken bij de wijkontwikkelingsplannen van de wijken Muziekbuurt, Artiestenbuurt, Steenvoorde-Zuid en Te Werve. In het kader van de stedelijke vernieuwing heeft Rijswijk Wonen zichzelf de opgave gesteld om gemiddeld 100 woningen per jaar te vervangen. Rijswijk Wonen heeft voor de komende vijf jaar echter een gematigd programma om 340 van haar woningen te transformeren via sloop/nieuwbouw.

Rijswijk Wonen wil een belangrijke rol spelen om voldoende te bouwen voor senioren en kwetsbare groepen in de samenleving. Het verwerven van grondposities en samenwerking met zorg- en welzijnsinstellingen ziet zij als grote opgaven voor de komende jaren.

Sociale samenhang van wijken, veiligheid en sociaal beheer zijn belangrijke speerpunten van haar beleid.

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

2.2 Verhuur en kwaliteit van de woningen

2.2.1 *Het verhuren van de woningen*

Rijswijk Wonen heeft 91% aan betaalbare woningen (tot € 501,38), prijspeil 2004, waarvan 33% in het bereikbare segment vallen (tot € 326,86 prijspeil 2004).

Met 'lokaal maatwerk' stuurt Rijswijk Wonen op het vergroten van kansen voor starters en jongeren. De corporatie besteedt veel aandacht aan de toewijzing en monitort voortdurend haar prestaties hierop.

Voor mensen uit de regio is Rijswijk populair. In 2004 werden 67,5% van de vrijkomende woningen aan mensen van buiten Rijswijk verhuurd.

Volgens de stakeholders besteedt Rijswijk Wonen voortdurend aandacht aan de regionale en lokale belangen van de woningzoekenden. De corporatie ziet haar belang voor de regio, maar verliest de lokale vraag niet uit het oog. Het sturingsmechanisme 'lokaal maatwerk' is door de inzet van Rijswijk Wonen in de regionale prestatieafspraken opgenomen.

2.2.2 *De kwaliteit van de woningen*

Het woningbezit bestaat vooral uit portiek- en etagewoningen. De kwaliteit van het bezit is inherent aan het type woning. De uitgaven voor onderhoud zijn fors. De corporatie investeert in kwaliteitstoevoegingen zoals het politiekeurmerk en om de woningen meer aan de eisen van deze tijd te laten voldoen aan kwaliteitsverbeteringen.

2.2.3 *De kwaliteit van de dienstverlening*

Rijswijk Wonen heeft geen formeel kwaliteitsbeleid (KWH of INK of anderszins). De corporatie heeft in 2005 een klanttevredenheidsonderzoek gehouden over het afhandelen van onderhoudsklachten, 97%³ van de (229) respondenten was tevreden over de wijze waarop de vaklieden van Rijswijk Wonen de reparaties verrichten. De afhandelingsduur door derden werd beoordeeld als voor verbetering vatbaar.

Het imago-onderzoek, dat de corporatie in 2004 onder haar huurders en andere stakeholders heeft laten uitvoeren, zegt hierover dat Rijswijk Wonen zich positief onderscheidt in:

- een snelle en goede service;
- goed onderhoud en snelle reparatieafhandeling;
- betrokken, vriendelijk en toegankelijk.

³ Bron: periodieke rapportage 3^e kwartaal 2005

De stakeholders zijn unaniem in hun beoordeling van Rijswijk Wonen als een verhuurder, die goede service biedt en een goede relatie onderhoudt met de klant.

2.3 Leefbaarheid en Wijkontwikkeling

Met andere partijen werkt Rijswijk Wonen samen in het Permanent wijkoverleg, het netwerk preventieoverlast en participeert de corporatie in het SPOR-overleg (Sociaal Psychiatrisch Overleg Rijswijk). In dit overleg signaleert men al dan niet individuele problemen met bewoners. Op basis van deze signalen worden maatregelen afgestemd en werkafspraken gemaakt. Rijswijk Wonen heeft in de afgelopen twee jaar in een aantal buurten geïnvesteerd in de fysieke woonomgeving om de leefbaarheid in die wijken op een hoger plan te brengen.

Ten aanzien van het onderwerp leefbaarheid zien de stakeholders de afgelopen twee jaar een meer actieve rol van Rijswijk Wonen. Het meedenken over de aanpak van jongerenoverlast door consultants van Rijswijk Wonen zou volgens een van de stakeholders twee jaar geleden nog ondenkbaar zijn geweest.

Bij het project buurtbemiddeling zien de stakeholders een proactieve opstelling van Rijswijk Wonen.

Een voorbeeld waar stakeholders erg over te spreken zijn is de ingrijpende herstructurering van groen en infrastructuur bij de Planetenflats in samenwerking met de gemeente.

Om extra aandacht te geven aan de leefbaarheid in de wijken heeft Rijswijk Wonen in 2005 een experiment 'buurtbeheer' opgestart: dagelijks toezicht door een buurtbeheerder. Op grond van de positieve reacties van de huurders wordt de functie van buurtbeheerder voortgezet.

Rijswijk Wonen neemt jaarlijks in de begroting een bedrag op van 0,5% van de huursom voor leefbaarheidsmaatregelen en activiteiten. In 2005 is dit slechts voor een deel besteed. In 2006 zal naar eigen zeggen, actiever gestuurd worden op leefbaarheidsmaatregelen en het besteden van dit budget.

Voor sponsoractiviteiten is een apart budget beschikbaar, hiermee worden onder andere buurtfeesten gefinancierd.

Wijkontwikkeling

De wijkontwikkelingsplannen zijn in 2000 opgesteld onder regie van de gemeente. De gemeenschappelijke plannen met ieder een eigen taak zijn echter door beide partijen niet voldoende operationeel gemaakt. De daadwerkelijke transformatie heeft op enkele projecten na nog niet plaatsgevonden. Om tot een betere afstemming en een integrale aanpak te komen, onderzoekt Rijswijk Wonen samen met Vidomes de mogelijkheid een wijkontwikkelingsmaatschappij op te zetten. Deze maatschappij wordt verantwoordelijk voor de integrale wijkontwikkeling.

Rijswijk Wonen heeft in haar Meerjarenbegroting 2006-2010 de plannen vertaald naar haar complexen. Veel van de plannen bevinden zich in de onderzoeks- of voorbereidingsfase.

Daar waar geen wijkontwikkelingsplannen zijn, heeft Rijswijk Wonen in 2004 een verkoopprogramma opgesteld en is gestart met het aanbieden van 146 portiekwoningen, volgens de Fair deal variant (maatschappelijk gebonden eigendom). De doelstelling is om per jaar gemiddeld 107 woningen aan te bieden voor verkoop en het daadwerkelijk verkopen van 27 woningen per jaar. Tot en met het derde kwartaal 2005 zijn slechts 19 woningen verkocht. De opbrengst van de woningverkoop heeft Rijswijk Wonen in zijn geheel geoormerkt om te investeren in de stedelijke vernieuwing.

In het kader van de stedelijke ontwikkeling heeft Rijswijk Wonen in de laatste twee jaar plannen voorbereid in de vier wijken waar ze actief is. Zo heeft de corporatie 66 woningen gesloopt aan de Braakensieklaan en bereidt ze de bouw voor van 128 drie- en vierkamerwoningen met een ruimte voor zorg- en welzijninstellingen.

Daarnaast heeft Rijswijk Wonen een aantal locaties in onderzoek om te herontwikkelen. Voor een overzicht zie bijlage 3.

2.4 Wonen en Zorg

Uit de gesprekken met interne stakeholders is de commissie gebleken dat Rijswijk Wonen een belangrijke positie wil innemen op het gebied van Wonen en Zorg binnen twee jaar.

De prestaties op dit gebied zijn vooral te zien in de inspanningen die Rijswijk Wonen verricht om met zorginstellingen tot samenwerking te komen en in het verwerven van locaties om te bouwen. Naast locaties voor kwetsbare groepen in de samenleving, heeft zij locaties in onderzoek voor de bouw voor maatschappelijke instellingen, zoals een kinderdagverblijf en een gezondheidscentrum.

In 2005 zijn twee woonzorgzones benoemd, het Stationskwartier (omgeving Braakensieklaan) en Stervoorde (Steenvoorde Zuid). Diverse zorginstellingen, de gemeente en de corporaties hebben zich door een convenant gebonden aan de inspanningsverplichting om beide zones binnen een tijdsbestek van tien jaar te realiseren. Met de nieuwbouw aan de Braakensieklaan gaat de corporatie de eerste aanzet geven.

Naast bouwen, zoekt Rijswijk Wonen naar andere vormen van dienstverlening voor de groep ouderen en zorgbehoevenden. In een samenwerkingsverband met Stichting Zorginstelling Rijswijk (inmiddels Florence), Vidomes, Stichting Welzijn Rijswijk en Rijswijk Wonen, heeft de corporatie in 2004 een zorgabonnement aangeboden aan haar huurders. In 2004 maakten 38 van haar huurders hier gebruik van. Het samenwerkingsverband is in 2005 beëindigd omdat zorginstelling Florence haar eigen abonnement heeft ontwikkeld. Rijswijk Wonen heeft de intentie om met een andere zorgaanbieder het aanbieden van zorgabonnementen te ontwikkelen.

Stakeholders geven aan dat Rijswijk Wonen meedenkt in het realiseren van plannen voor woningen voor ouderen en kwetsbare doelgroepen. Als het plan in de strategie past pakt Rijswijk Wonen het op en is de bereidheid om te investeren aanwezig. Maar de zorginstellingen geven ook aan dat het komen tot daadwerkelijke uitvoering te lang duurt. Zij voelen zich niet serieus genoeg genomen in hun wensen, het proces gaat moeizaam en zij overwegen andere corporaties te benaderen om de plannen te verwezenlijken.

2.5 Betrekken van huurders bij beleid

Na de fusie zijn de bewonersverenigingen van de fusiepartners in 2002 omgevormd tot de Bewonersvereniging Rijswijk. Het bestuur van de vereniging wordt professioneel ondersteund.

Er zijn diverse overlegvormen:

- twee keer per jaar overlegt Rijswijk Wonen met de bewonersvereniging en meerdere malen per jaar met een afvaardiging van het bestuur;
- met de commissie omvangrijke projecten wordt zes keer per jaar overleg gevoerd, waarbij nieuwbouw, groenbeheer, samenwerking met zorgpartijen en de herstructureringsopgaven worden besproken;
- Rijswijk Wonen kent 14 bewonerscommissies, hiermee wordt minimaal twee keer per jaar overleg gevoerd over het onderhoudsprogramma, de huuraanpassingen, het huurbeleid en de leefbaarheid. Met een aantal commissies werd een buurtschouw gehouden, waarbij het aanzien van de wijk en de wensen van de bewoners aan de orde komen.

Naast de reguliere overleggen organiseert Rijswijk Wonen thema-avonden die als input dienen voor haar beleid met onderwerpen als het ouderenbeleid, leefbaarheid en strategisch voorraadbeleid.

Ook wordt overleg georganiseerd tussen de huurdersorganisaties van Rijswijk Wonen, de beide corporaties en de wethouder om de voortgang en knelpunten met betrekking tot de herstructurering te bespreken.

Uit de gesprekken met de stakeholders blijkt dat men Rijswijk Wonen een corporatie vindt die dicht bij de bewoner staat. De huurdersvereniging geeft aan dat Rijswijk Wonen met haar een open dialoog voert over beleidskwesties en zij veel invloed heeft op de besluitvorming van de corporatie. Echter zegt de huurdersvereniging geen totaalvisie bij de corporatie te zien.

2.6 Financiële continuïteit

De financiële rapportages hebben een registratief karakter. De solvabiliteits- doelstelling (20% EV) is geformuleerd op basis van de historische kostprijs. Aan deze doelstelling wordt onder meer het strategische voorraadbeleid getoetst.

Uit de stukken blijkt niet dat waardeontwikkeling van het bezit meebepalend is voor het portfolio beleid.

In de meerjarenbegroting 2006-2010 heeft Rijswijk Wonen haar onrendabele investeringen berekend op cumulatief 21,5 miljoen tot en met 2010, waarbij het eigen vermogen licht blijft toenemen.

Uit de cijfers van het Centraal Fonds Volkshuisvesting, blijkt dat op basis van de bedrijfswaarde een behoorlijke marge aanwezig is tussen het weerstandvermogen en het minimaal noodzakelijke weerstandvermogen.

2.7 Bevindingen van de commissie

Verhuur en beheer

Op grond van de meningen van de stakeholders over de prestaties van de corporatie, komt de commissie tot de conclusie dat Rijswijk Wonen goed presteert in het verhuren en beheren van de woningen. De commissie constateert dat de hoge instroom van mensen van buiten Rijswijk een verdringing voor de lokale woningzoekenden kan inhouden, maar heeft geen signalen van stakeholders ontvangen dat dit nu als probleem wordt gezien.

Hoewel de kwaliteit van de dienstverlening door de stakeholders als goed wordt beoordeeld is de commissie van mening dat het invoeren van een geobjectiveerd systeem (INK, KWH of anderszins) toegevoegde waarde kan hebben.

Leefbaarheid en Wijkontwikkeling

De aandacht die Rijswijk Wonen de afgelopen jaren heeft besteed aan leefbaarheid is zichtbaar in een meer proactieve opstelling in de wijken, naar het oordeel van de stakeholders. De corporatie is in beweging op dit gebied en investeert in toenemende mate in buurtbeheer en in de woonomgeving.

Sociale cohesie in de wijken houdt Rijswijk Wonen in de gaten en wil hierin sturen met haar verkoopprogramma, renovatie en nieuwbouwprojecten.

De ontwikkeling en realisatie van projecten is in de afgelopen jaren nog beperkt geweest.

De commissie is van mening dat Rijswijk Wonen meer voortvarendheid in het ontwikkelen en in de realisatie van projecten kan laten zien en verwacht meer professionaliteit (kennis en capaciteit) hierin.

Wonen en Zorg

Rijswijk Wonen profileert zich in haar plannen als een maatschappelijke ondernemer die wil investeren op het gebied van Wonen en Zorg en kwetsbare groepen in de samenleving. De corporatie heeft grond verworven om te bouwen en zoekt samenwerking met zorginstellingen. De bereidheid bij Rijswijk Wonen is aanwezig, maar nog beperkt in daadwerkelijke realisatie.

Op basis van de gesprekken constateert de commissie dat de corporatie onvoldoende waarneembaar luistert naar partijen uit het veld en niet in staat is intenties om te zetten in daden.

Betrekken van huurders bij beleid

Naar het oordeel van de commissie betreft de corporatie de huurders in voldoende mate bij het beleid en uitvoering. Rijswijk Wonen heeft in de huurdersvereniging een stevige gesprekspartner, die naar eigen zeggen, veel invloed op het beleid kan uitoefenen.

Financiële continuïteit

De commissie constateert dat Rijswijk Wonen financieel draagkrachtig is. De ambities voor de komende jaren kan de corporatie zonder probleem verwezenlijken. Door een meer dynamisch portefeuillebeleid,- door koop en vooral verkoop - kan Rijswijk Wonen haar investeringmogelijkheden nog aanzienlijk verruimen. Het tijdstip om haar kapitaal in te zetten is naar mening van de commissie aangebroken. Ook kan het meerjarenprogramma qua herstructurering, naar de mening van de commissie, nog een tandje hoger.

2.8 Aanbevelingen

- Het daadwerkelijk bouwen en met name herstructureren is voor Rijswijk Wonen een van de grootste en urgentste opgaven. Om voortvarendheid te bewerkstelligen, is het nodig om intenties om te zetten in daden. Verbetering van de samenwerking met de lokale stakeholders is hierbij voorwaarde.
- Luister meer naar de vraag en behoefte van de stakeholders en maak de eigen expertise daaraan dienstbaar.
- Draag zorg voor voortvarendheid in het inzetten van de financiële middelen van Rijswijk Wonen. Naast het waarmaken van de ambities in de meerjarenbegroting, kan de corporatie meer inzetten voor de samenleving.
- Zorg voor een geobjectiverde meting van de kwaliteit van het beheer (INK, KWH of anderszins).

3. Stakeholders

Woningbouwcorporaties zijn dagelijks bezig hun ambities en doelstellingen te realiseren. Stakeholders van deze woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn bij de realisatie van die doelen. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Er zijn interne stakeholders, (werknemers Rijswijk Wonen) en externe stakeholders (o.a. huurders, gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen).

In dit hoofdstuk komt het beeld (imago) aan bod dat de stakeholders hebben van Rijswijk Wonen en een maakt de commissie een analyse in hoeverre de samenwerking bijdraagt tot het leveren van prestaties.

De corporatie heeft de volgende partijen als haar stakeholders benoemd:

- burgemeester en wethouders;
- raadscommissie;
- gemeenteambtenaren;
- collega-corporaties;
- welzijnsinstellingen;
- zorginstellingen;
- politie;
- projectontwikkelaars en architect;
- buurtbelangenverenigingen en de bewonersvereniging;
- ouderenraad;
- jongerenraad.

De commissie constateert dat ze met de juiste stakeholders die in het speelveld van de corporatie een prominente rol spelen heeft gesproken. De commissie merkt op dat Rijswijk Wonen zich open en kwetsbaar opstelt om ook stakeholders uit te nodigen, waarmee de samenwerking niet altijd vlekkeloos verloopt.

Het imago

Het imago dat Rijswijk Wonen wil uitstralen is volgens het ondernemingsplan 2002-2006:

- vernieuwend;
- betrouwbaar en eerlijk;
- sterk en inspirerend in sociale vraagstukken.

De gesprekken met de stakeholders geven het volgende beeld van Rijswijk Wonen:

Een goede verhuurder

Het algemene beeld dat bij de prestaties al eerder genoemd is, is dat Rijswijk Wonen een goede verhuurder is, degelijk en sociaal betrokken en een partij die een belangrijke rol vervult in wijkontwikkelingsplannen. In communicatietrajecten heeft Rijswijk Wonen in het verleden wel eens steken laten vallen maar deze zijn uiteindelijk weer rechtgezet. Als voorbeeld van een goede communicatie noemen stakeholders de voorbereiding van het Havenkwartier, dat Rijswijk Wonen in 2009 wil herstructureren. De bewoners hebben al een nieuwsbrief en er worden gesprekken gevoerd met de opbouwwerker.

Rijswijk Wonen laat een groeiende rol zien volgens haar stakeholders in leefbaarheid en wijkontwikkeling, maar kan proactiever zijn.

Samenwerking

De stakeholders zien Rijswijk Wonen als een belangrijke partner bij het investeren in de wijken, maar zij twijfelen in hoeverre de corporatie in staat is om haar ambities waar te maken. In het verleden heeft Rijswijk Wonen te weinig daadkracht getoond en is naar de mening van de stakeholders niet snel genoeg in het realiseren van concrete projecten. De bereidheid om samen te werken met Rijswijk Wonen is aanwezig, maar staat onder druk. Hier ligt nog een opgave.

Ook geven enkele stakeholders aan dat de communicatie over en weer niet open is. 'We zijn te aardig tegen elkaar', aldus een van de stakeholders. De samenwerking tussen partijen doet dit echter geen goed.

Sommige stakeholders geven aan dat Rijswijk Wonen over onvoldoende professioneel opdrachtgeverschap beschikt, waardoor processen onnodig vertragen. De vraag die bij een aantal stakeholders opkomt, is in hoeverre Rijswijk Wonen in staat is om zich als ontwikkelaar te manifesteren. Op kleinschalig gebied, heeft de corporatie naar de mening van de stakeholders mooie panden en bijzondere woonvormen neergezet. Het voornemen echter om grote projecten te realiseren, zoals het bouwen voor Onderwatershof en het bouwen in Eikelenburg, verbaast enkele stakeholders.

Het verwerven van de grondpositie in Eikelenburg brengt wisselende reacties met zich mee en de relevante stakeholders geven aan dat over het beleid van Rijswijk Wonen met betrekking tot het verwerven van gronden onvoldoende is gecommuniceerd.

3.1 Bevindingen commissie

Naar de indruk van de commissie heeft Rijswijk Wonen onvoldoende in beeld hoe zij als gelijkwaardige partners kan en moet samenwerken in de nieuwe setting met zorg- en welzijnsinstellingen. Hierdoor komen projecten moeizaam van de grond.

De commissie constateert dat hierdoor de samenwerking met sommige stakeholders onder druk staat en is van mening dat Rijswijk Wonen zich transparanter, steviger maar ook coöperatiever (meer inzicht in belang en verwachtingen van de ander) kan opstellen in de relatie tot haar stakeholders.

De commissie constateert dat Rijswijk Wonen in de rol van bouwer en ontwikkelaar, niet daadkrachtig en slagvaardig op zaken reageert. De commissie heeft op grond van de gesprekken het beeld dat Rijswijk Wonen onvoldoende in staat is om conflicten te beheersen.

3.2 Conclusie

De commissie heeft naar haar oordeel met de juiste stakeholders gesproken. Zij heeft respect voor de keuze van Rijswijk Wonen om ook stakeholders waarmee de samenwerking niet vloeiend verloopt uit te nodigen.

Het imago dat Rijswijk Wonen wil uitstralen komt slechts voor een deel overeen met het beeld dat haar stakeholders hebben. Enerzijds komt Rijswijk Wonen naar voren als een corporatie die dicht bij de burger staat, betrouwbaar en eerlijk is en anderzijds als een corporatie waarmee de samenwerking moeizaam verloopt. De imagopijlers, vernieuwend, sterk en inspirerend in sociale vraagstukken, worden onvoldoende herkend. Het verbeteren van de communicatie en samenwerking met een aantal stakeholders op basis van gelijkwaardigheid, ziet de commissie als belangrijke basis om te komen tot realisatie van de ambities van Rijswijk Wonen.

3.3 Aanbevelingen

Draag zorg voor een open, transparante heldere manier van communiceren met de stakeholders. Geef aan wat Rijswijk Wonen wil maar luister ook goed naar wat kan volgens de ander.

Communiceer de voornemens om grondposities te verwerven naar de relevante stakeholders.

Draag op korte termijn zorg voor een organisatie die in staat is om de ambities waar te maken om samen met andere partijen projecten te realiseren. Professioneel opdrachtgeverschap en ruime expertise op het gebied van projectontwikkeling zijn hierbij voorwaarde om tot daadkracht te kunnen komen.

4. **Beleid**

In dit hoofdstuk beoordeelt de commissie hoe Rijswijk Wonen de totstandkoming van haar beleid heeft georganiseerd. Welke interne en externe stakeholders zijn er in welk stadium van beleidsvorming bij betrokken geweest? Hoe geeft deze corporatie 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?

4.1 **Strategie en beleid**

Rijswijk Wonen heeft haar ondernemingsplan 2002-2006 afgestemd op de Stedelijke Woonvisie uit 2000 en in de meerjarenbegroting 2006-2010 haar beleid geactualiseerd. Rijswijk Wonen maakt jaarlijks een overzicht van activiteiten voor het komende jaar. Deze activiteiten zijn onderverdeeld in de BBSH-prestatievelden. De voortgang en keuzes worden met de raad van commissarissen besproken. Het is de commissie niet helder geworden in hoeverre de voortgang van het activiteitenplan wordt gecommuniceerd met de relevante externe stakeholders.

Belangrijk beleidsbepalend overleg met stakeholders

Met de Sociale Verhuurders Haaglanden wordt overleg gevoerd over het beleid en de woonruimteverdeling in de regio. In 2005 zijn de nieuwe regionale prestatieafspraken gemaakt die leidend zijn voor de lokale prestatieafspraken. Rijswijk Wonen is een actieve partner in dit overleg, die met een goede cijfermatige onderbouwing komt, volgens deze stakeholders.

In de stuurgroep Stedelijke Vernieuwing, bestaande uit de betrokken wethouders, de corporatiedirecteuren en de coördinator Bureau Coördinatie Stedelijke vernieuwing, bewaken betrokken partijen de richting en de voortgang van de uitvoering van de wijkontwikkelingsplannen. Naar bevinden van enkele stakeholders functioneert dit overleg nog niet optimaal en zijn partijen nog zoekende. Maar deze stakeholders zien ook een stijgende lijn in de kwaliteit van het overleg. Rijswijk Wonen wordt door een van de stakeholders als een sterke drager van de wijkontwikkelingsplannen gezien.

Met de gemeente Rijswijk en Vidomes vindt bestuurlijk overleg plaats om te komen tot een gemeenschappelijke woonvisie, die naar verwachting in 2006 afgerond zal worden. Naar het oordeel van enkele stakeholders dagen de afzonderlijke partijen elkaar uit om tot keuzes te komen en is Rijswijk Wonen nadrukkelijk aanwezig in dit overleg..

De prestatieafspraken tussen gemeente en corporaties dateren van februari 2002. Het overleg over nieuwe prestatieafspraken (2005-2009) is nog niet opgestart.

Externe verankering van beleid

Op onderdelen is de visie van Rijswijk Wonen duidelijk voor de stakeholders. De inzet voor de stedelijke vernieuwing van Rijswijk Wonen, wordt voor de stakeholders duidelijk in haar betrokkenheid bij het buurtbeheer en haar rol in de wijkontwikkelingsplannen. De inzet voor het bouwen voor ouderen en kwetsbare groepen is zichtbaar in de plannen. Hoe de afzonderlijke projecten verankerd zijn in een strategische visie is voor de stakeholders niet zichtbaar.

De stakeholders zijn niet betrokken bij de totstandkoming van het beleid van Rijswijk Wonen. Zij zouden graag een rol spelen bij het samen formuleren van opgaven en inzicht willen in de mogelijkheden en keuzes van de corporatie. Stakeholders geven aan niet te weten wat zij van Rijswijk Wonen kunnen verwachten.

De investeringruimte die Rijswijk Wonen heeft en wil inzetten voor de opgaven is niet transparant voor de stakeholders. Het beeld bestaat dat Rijswijk Wonen een rijke corporatie is maar stakeholders geven aan dit niet voldoende terug te zien in de opstelling van Rijswijk Wonen.

4.2 Bevindingen commissie

De commissie merkt op dat de gezamenlijke opgaven van de zorginstellingen, gemeente en corporaties niet goed in kaart zijn gebracht en een gemeenschappelijke woonvisie nog ontbreekt. Prestatieafspraken waarbij partijen zich aan elkaar verplichten met duidelijke afspraken zijn naar mening van de commissie hard nodig om de voortgang en effectiviteit in de stedelijke ontwikkeling te verbeteren. De diverse partijen in Rijswijk werken samen vanuit hun eigen visie maar hoe de samenhang is, is voor de commissie niet duidelijk. Rijswijk Wonen zou, wat de commissie betreft, hierin een initiërende, proactieve en wellicht regisserende rol kunnen spelen om te komen tot een samenhangend beleid binnen Rijswijk.

Rijswijk Wonen heeft als woningbouwcorporatie daarvoor een uitstekende positie en is in contact met alle relevante stakeholders.

Bij Rijswijk Wonen constateert de commissie een lacune in het proces van beleidsontwikkeling. De corporatie heeft, naar mening van de commissie, onvoldoende haar strategische visie geformuleerd. De richting die Rijswijk Wonen op wil gaan is voor de stakeholders slechts herkenbaar in afzonderlijke projecten.

Rijswijk Wonen heeft naar de mening van de commissie nu de kans om met haar stakeholders in een open dialoog haar beleid en de keuzes die zij wil maken te bespreken. Transparantie in de investeringsruimte die de corporatie heeft kan bijdragen in het realiseren van de ambities.

4.3 Aanbevelingen

Om de gewenste voortgang in de stedelijke ontwikkeling te realiseren is het met voortvarendheid opstellen van een gezamenlijke woonvisie en het maken van prestatieafspraken een vereiste. Zorg samen met de gemeente en de collega-corporatie dat deze tot stand komen op korte termijn.

Na de vaststelling van de nieuwe woonvisie kan de herijking van het strategisch voorraadbeleid meer gebaseerd worden op een dynamisch portfoliobeleid.

Om werkelijk de juiste keuzes te maken voor de samenleving, is het betrekken van de belangrijke stakeholders bij de beleidsvorming een goede mogelijkheid om voor het gewenste draagvlak te zorgen. Leer datgene wat je hoort, te vertalen in doelen en plannen en koppel terug. Blijf in gesprek met de omgeving.

Ontwikkel en communiceer de strategische visie van Rijswijk Wonen naar de stakeholders en vertaal de keuzes die de corporatie maakt helder naar de stakeholders.

Draag zorg voor transparantie over de investeringsruimte van Rijswijk Wonen en maak helder wat de stakeholders kunnen verwachten.

Bijlage 1 Wat is een Preview op Prestaties?

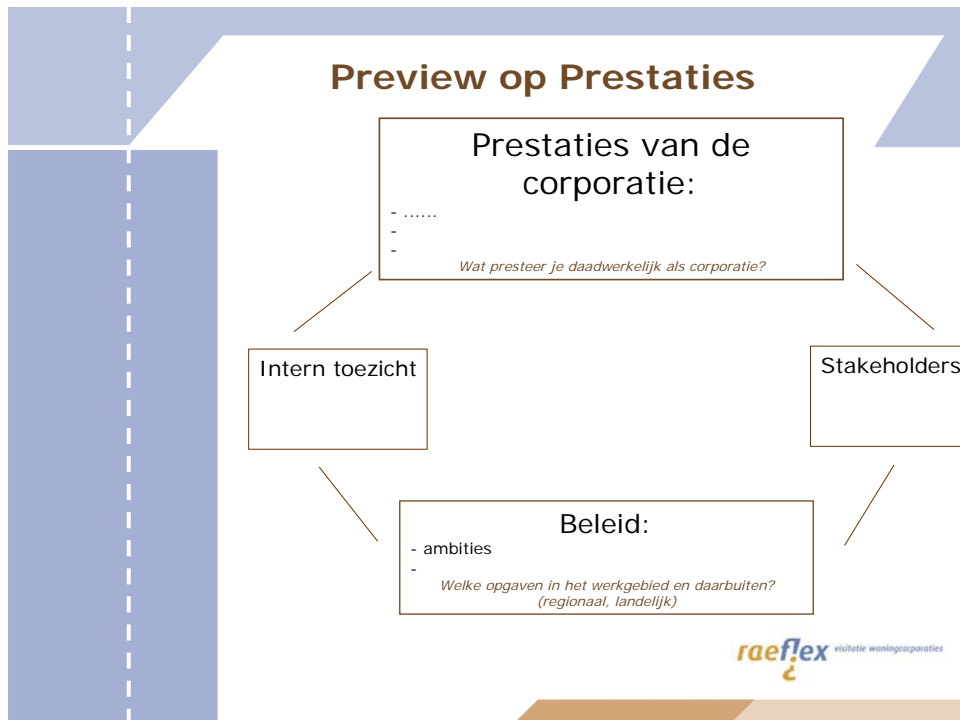
Preview op Prestaties: de inhoud

Corporaties laten een visitatie uitvoeren om zich lokaal te verantwoorden over hun prestaties en om intern van te leren. Met een visitatierapport geeft de commissie inzicht in de prestaties van de corporatie (het heden) en blikkt vooruit of de organisatie geborgd heeft of de prestaties ook in de nabije toekomst gehaald zullen worden. Naast het heden zal de commissie dus ook uitspraken doen of er garanties zijn aangetroffen voor het halen van prestaties in de toekomst.

Voorafgaand aan een visitatie is het ook mogelijk dat corporaties een Preview op Prestaties laat uitvoeren. Door het ontbreken van de Zelfevaluatie geeft de Preview op Prestaties geen beeld van de bedrijfsprocessen. Bij de Preview op Prestaties worden stakeholders uitgenodigd om mee te denken over de opgaven van de corporatie. Dit vergroot de betrokkenheid en verkleint eventuele weerstanden van stakeholders.

De visitatiecommissie legt de *focus op de prestaties van de corporatie* en zoekt naar de verklarende factoren waarom prestaties wel of niet worden gehaald. In de Preview wordt het onderdeel werkorganisatie (cultuur en structuur) niet behandeld. De relatie met de stakeholders en de totstandkoming van het beleid in het licht van de lokale en regionale opgave (n) vormen de belangrijkste bestanddelen voor de verklaring waarom de corporatie haar prestaties al dan niet heeft gehaald.

Hieronder treft u de thema's voor preview schematisch aan:



Figuur 1. Analyse kader

De visitatiecommissie baseert zich in haar oordeel op drie documenten die voor alle leden van Aedes gelden. Dit zijn het BBSH, de AedesCode en de aanbevelingen van de commissie Glasz. Corporaties zijn toegelaten instellingen en in die zin zijn zij verplicht het BBSH na te leven. Het BBSH biedt corporaties ruimte om de prestatievelden zodanig in te vullen dat zij aan de lokale behoefte voldoet. Omdat de vraag uit de samenleving in principe oneindig is, zal de corporatie altijd keuzes maken.

Tijdens de Preview analyseert de commissie of dit proces van keuzes maken tot de juiste prestaties leidt.

Preview op Prestaties doorloopt de volgende stappen

Stap 1: de corporatie levert de Quickscan aan

De Preview begint met het invullen van een vragenlijst door de corporatie. Deze Quickscan en bestaande beleidsdocumenten verschaft de visitatiecommissie snel informatie over relevante kengetallen en de stand van zaken van de corporatie.

Stap 2: de visitatiecommissie voert gesprekken met de interne en externe stakeholders

De commissie voert gesprekken met een beperkt aantal interne stakeholders te weten: de raad van toezicht en directie/bestuur. Daarnaast wisselt de commissie uitvoerig van gedachten met de externe stakeholders, zoals: de huurdersorganisaties, wethouders, gemeenteambtenaren, politie, zorg- en welzijnsinstellingen e.v.

Stap 3: de visitatie levert het Previewrapport op

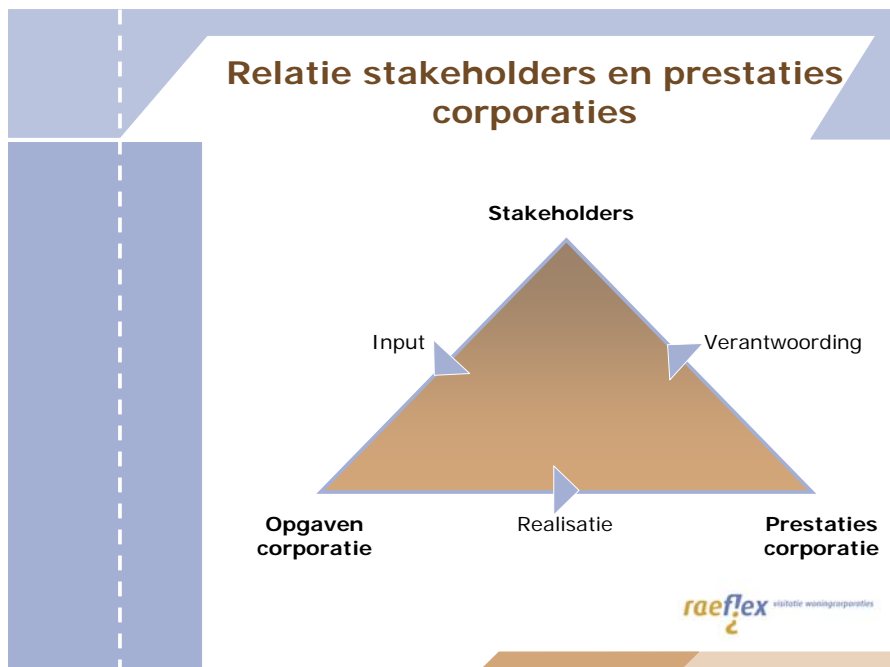
Het eindresultaat van de Preview op Prestaties bestaat uit twee delen:

1. een openbaar previewrapport;
2. opmerkingen ten aanzien van de werkorganisatie en het intern toezicht die relevant zijn voor het behalen of uitblijven van prestaties worden opgenomen in de vertrouwelijke brief aan de directeur/bestuurder.

De visitatiecommissie licht in een eindgesprek haar conclusies en aanbevelingen toe aan directie en/of bestuur. Met het previewrapport heeft de corporatie een onafhankelijk oordeel over haar prestaties gekregen.

Previewrapport

De nadruk in het previewrapport ligt op de prestaties van de corporatie. In het Previewrapport staat vooral beschreven wat stakeholders van de ambities en de prestaties van de corporatie vinden. Daarna gaat de corporatie aan de slag met de aanbevelingen.



Figuur 2. Relatie Stakeholders en prestaties corporaties

Bijlage 2 Preview op Prestaties

Corporatie... in beweging: Rijswijk Wonen te Rijswijk

Rijswijk Wonen wil zich verantwoorden voor haar prestaties en op een transparante manier haar ambities aan de lokale samenleving duidelijk maken. De meningen van de stakeholders op de prestaties van Rijswijk Wonen ziet de corporatie als belangrijke input bij het totstandkomen van haar nieuwe ondernemingsplan. Ook is de input voor Rijswijk Wonen van belang bij het maken van lokale prestatieafspraken en bij de uitvoering van het strategisch voorraadbeleidsplan.

Rijswijk Wonen ziet de voordelen van een volledige visitatie maar zag vanwege de reorganisatieplannen op korte termijn geen mogelijkheden om het managementteam een rol te laten spelen in het schrijven van een Zelfevaluatie. Dit is de belangrijkste reden waarom de corporatie kiest voor een Preview op prestaties.

Het verloop van de Preview op Prestaties

Tijdvak	Onderdeel van de Preview op Prestaties
januari 2006	Stap 1: aanleveren informatie
februari 2006	Stap 2: visitatiegesprekken met stakeholders (bijlage)
april 2006	Stap 3: eindgesprek en oplevering Previewrapport

Bijlage 3 Nieuwbouwprojecten in voorbereiding 2006-2015

- Godfried Bomanstraat: activiteitencentrum voor Stichting De Compaan.
- Frederik Hendrikstraat : project begeleid wonen Stichting Philadephia.
- Johan Braakensieklaan: De Sfinx: nieuwbouw 128 huur en koopwoningen, bedrijfsruimten voor zorg- en welzijnsinstellingen en parkeergarage.
- Van Vollenhovelaan: sloop en nieuwbouw van circa 53 huur- en koopappartementen.
- Herontwikkeling Johanneskerklocatie.
- Nieuwbouw paramedisch centrum de Cirkel in de Strijp.
- Nieuwbouw zorgcentrum Onderwatershof Van Vredeburghweg.
- Nieuwbouw zorgcentrum en woningen Benedictuslocatie.
- Herontwikkeling Havenkwartier, sloop van 252 woningen en nieuwbouw van huur- en koopwoningen.
- Parkzicht, sloop 80 woningen voor circa 80 nieuwe huur en koopappartementen.
- Eikelenburg, nieuwbouw van o.a. 108 sociale huurwoningen.
- Karel Doormanlaan, renovatie van 8 woningen naar 6 woningen voor verstandelijk gehandicapten.

Bron: Meerjarenbegroting 2006-2010, Rijswijk Wonen, november 2005

Gerealiseerde projecten in 2005

Vliethaven

26 eengezinswoningen zijn opgeleverd.

Braakensieklaan (de Sfinx)

66 woningen gesloopt ten behoeve van de nieuwbouw.

Benedictuslocatie

Tussen Rijswijk Wonen, Onderwatershof en Woonzorgcentrum Haaglanden is in 2005 een ontwikkelovereenkomst afgesloten. Op deze locatie worden zorgwoningen en appartementen gebouwd.

Eikelenburg

Op de locatie Eikelenburg heeft Rijswijk Wonen , om woningbouw te realiseren grond verworven.

Woonzorgcomplex Van Vredeburchweg

De besprekingen met Onderwatershof en Rijswijk Wonen over de eigendomsverhoudingen en financiële consequenties zijn in 2005 succesvol afgerond.

Johanneskerklocatie (te Werve west)

Grond en opstal zijn in 2005 aangekocht, met het voornemen op deze locatie 22 levensloopbestendige woningen te bouwen.

Bron: periodieke rapportage Rijswijk Wonen, per 30 september 2005

Bijlage 4 Overzicht visitatiegesprekken

Raad van commissarissen

- De heer P.L. Koolen (voorzitter)
- De heer L.W. Bartelse
- De heer A.H. van Kampen
- De heer R.G.A. Willems

Directeur/bestuurder

- De heer W. van Zutphen

Managementteam

- De heer L.W. Spruit, manager Woondiensten
- De heer B. Knoop, manager Interne Dienstverlening
- De heer F.A.J. Streuper, manager Financiële zaken
- De heer P. Träger, manager Projecten

Medewerkers

- De heer H.F. Warmer, beleidsmedewerker volkshuisvesting
- Mevrouw M.B. Bauwens, coördinator communicatie
- De heer C. de Vries, controller

Gemeente

- Mevrouw G.W. van der Wel-Markerink, burgemeester
- De heer W. van Putten, wethouder volkshuisvesting, ruimtelijke ordening
- De heer E.R. Triemstra, wethouder welzijn.
- De heer G.A. Velthuijsen, voorzitter raadscommissie Wijkbeheer en Stadsontwikkeling
- De heer G. op 't Hof, beleidsmedewerker Dienst Interne zaken, WCO
- Mevrouw B. Molenaar, coördinator schuldhulpverlening, sociale zaken
- De heer F.A.P.A. Gosens, senior medewerker Ruimte, economie en ontwikkeling
- Mevrouw R.G.M. Havekes-Menting, directeur Dienst Interne Zaken
- Mevrouw A. Dullaart, bestuursadviseur

Stichting Welzijn Rijswijk

De heer G. van Schie, directeur

Stichting Rijswijkse Kinderopvang

Mevrouw S.E. Attinger, directeur

Politie

Mevrouw D. Janssen, wijkagent Muziekbuurt

Sociale Verhuurders Haaglanden

Mevrouw G. Esser, directeur

Vidomes Rijswijk

De heer J.Habets, directeur

Architect en Projectontwikkelaar

- De heer L. Aussen, directeur Marge Architecten BV
- De heer P. Immers, projectleider Bouwfonds MAB Ontwikkeling Zuid-West

Zorginstellingen.

- De heer P.A. Bruin, directeur/bestuurder Woonzorgcentrum Stichting Onderwatershof
- De heer R. Wallinga, regiodirecteur, De Compaan
- Mevrouw A.M.B. Onrust, directeur-bestuurder, RIBW Fonteynenburg
- De heer A.E. van Kempen, bouwmeester Florence

Buurtbelangenverenigingen

- De heer R.E. Freeth, voorzitter/secretaris Buurtschap Oud Rijswijk
- De heer R. Opdam, secretaris Vereniging Buurtraad Steenvoorde
- De heer R. Kamphuis, voorzitter St. Bewonersbelangen Rijswijk Midden

Bewonersvereniging

- Mevrouw E. Gremmé, voorzitter
- De heer J.A.B.F. Godschalk, secretaris

Seniorenraad

De heer J. Kuiper, lid en voorzitter ANBO

Bijlage 5 Beschikbaar gestelde documenten

- Jaarverslag en jaarrekening 2004, RW, mei 2005
- Jaarbericht 2004, RW, medio 2005
- Sociaal jaarverslag 2004, RW, april 2005
- Kijk op Wonen editie 4/2005, RW, december 2005
- Missie, basisdocument bij fusie 2001, RW
- Ondernemingsplan 2002-2006, RW, november 2001
- Organisatie in beweging, RW, maart 2002
- Activiteitenplan 2005, RW, november 2004
- Activiteitenplan 2006, RW, november 2005
- Organogram Werkorganisatie, RW, 2005
- Reorganisatievoornemens 2006, RW
- Gedragscode 'balans in belangen', RW, april 2005
- Meerjarenbegroting 2006-2010, RW, november 2005
- Managementletter 2005, Deloitte accountants
- Aandachtspunten voortvloeiend uit de externe controle
- Toezichtsbrief 2004, Ministerie van VROM, 30 november 2005
- Beoordeling 2004, CFV, 7 oktober 2005
- Benchmark 2004, CFV, 11 november 2005.
- Prestatieafspraken 2001-2005,
- Regionale prestatieafspraken 2005-2009, Sociale verhuurders Haaglanden, 30 november 2005
- Periodieke rapportage RW, per 30 september 2005
- Bedrijfskalender ultimo 2005
- rapport Imago-onderzoek RW, februari 2004
- Kaders strategisch voorraadbeleid RW bijgewerkt per 2005
- Evaluatie prestatieafspraken 2004 opgemaakt in oktober 2005



Reactie Rijswijk Wonen op het Previewrapport

Reactie Rijswijk Wonen, april 2006

Wat vooraf ging

Op 1 januari 2001 is Rijswijk Wonen met veel ambitie van start gegaan. In het persbericht daarover werd aangekondigd dat *“door krachtenbundeling een nieuwe organisatie ontstaat die efficiënter haar werk kan doen, meer expertise in huis heeft om nieuwe producten en diensten en een betere dienstverlening aan haar klanten aan te bieden. “*

“Betere spreiding van risico's, sneller en slagvaardiger inspelen op veranderingen in de regionale woningmarkt, woon- en zorgdiensten, maatwerk leveren aan de individuele huurder, betere dienstverlening, ruimere openingstijden, servicecontracten en herontwikkeling van wijken” waren andere sleutelwoorden in hetzelfde persbericht.

In de loop van de afgelopen jaren is de ambitie niet minder geworden, maar heeft gelijke tred gehouden met de (stormachtige) ontwikkelingen, waarmee woningcorporaties de afgelopen periode geconfronteerd zijn. Bovendien deden zich op het gebied van projectontwikkeling kansen voor die goed aansloten bij onze doelstellingen en ambities. Die kansen zijn door Rijswijk Wonen met beide handen aangegrepen.

Begin 2005 was er alle reden om intern de balans op te maken. Samengevat was onze analyse:

“Naast de opgave om de woningvoorraad in de vroegnaoorlogse wijken te herstructureren en meer in het algemeen onze woningvoorraad te vernieuwen en daar de gewenste tempoversnelling in te krijgen, is de taakstelling uitgebreid met het aanbrenge van voorzieningen, maatschappelijk vastgoed, leefbaarheid, veiligheid, uitbreiding van de regiefunctie en ook het realiseren van koopwoningen en duurdere huurwoningen.

Op het gebied van dienstverlening eist de klant in toenemende mate maatwerk en keuzemogelijkheden. Belanghouders (gemeente, bewonersvereniging, zorg- en welzijnsinstellingen en anderen) raken daarbij meer betrokken bij ons beleid en de wijze waarop wij ons verantwoorden over beleid en prestaties.

Als gevolg van de uitbreiding van taken en de rol van projectontwikkelaar zijn andere spelregels van toepassing, die een stevige professionaliteitslag vragen. Bij dit alles blijft overigens onze kerntaak de zorg voor huisvesting van mensen met een kwetsbare positie op de woningmarkt. En in relatie daarmee het bijdragen aan de duurzaamheid en leefkwaliteit van woongebieden."

De belangrijkste conclusies waren enerzijds dat de inrichting van onze organisatie niet meer aansloot op de huidige ontwikkelingen. Anderzijds dat de behoefte was ontstaan om onze stakeholders te raadplegen.

Ten tijde van de fusie is onze organisatie ingericht volgens het principe van een beherende organisatie volgens het woondienstenmodel, waarbij de afdeling woondiensten de spil is van waaruit producten, diensten en beleid geïnitieerd wordt. In werkelijkheid heeft Rijswijk wonen zich ontwikkeld van een beherende naar een ontwikkelende organisatie en is de invloed van belanghouders op besluitvorming en beleid toegenomen. Deze conclusie heeft inmiddels geleid tot een andere inrichting van onze organisatie. Sinds 1 april 2006 zijn beleid, communicatie en maatschappijrelatiemanagement ondergebracht in een afdeling bestuursdiensten, waardoor het overleg met onze belanghouders door de directeur-bestuurder over zaken die het beleid en belangrijke besluiten raken direct ondersteund worden vanuit deze stafafdeling. De afdeling Vastgoedontwikkeling heeft een 'eigen' positie binnen de organisatie gekregen en heeft inmiddels al een stevige start gemaakt met een verdere professionalisering.

Voor wat betreft de raadpleging van de stakeholders.

Bij mij bestond het beeld dat Rijswijk Wonen zich in vier jaar tijd binnen de Rijswijkse samenleving een sterk profiel heeft aangemeten en ruim voldoende krediet heeft opgebouwd om binnen die samenleving succesvol te opereren. Dat beeld is mede gebaseerd op een eerder uitgevoerd imago-onderzoek onder huurders en stakeholders.

De uitvoering van een aantal belangrijke projecten stagneerde echter. Naar mijn overtuiging voor een niet onbelangrijk deel door externe invloeden, maar ook door dat het organisatiejasje dat we ons vier jaar eerder hadden aangemeten niet meer paste en mogelijk ook als gevolg van een wijze van opereren, die niet voldoende aansluit bij de verwachtingen van stakeholders.

Wij opereren in een turbulente omgeving, waar veel van Rijswijk Wonen verwacht wordt en het uitblijven van successen ons als eerste aangerekend wordt. Deze verwachting vinden we terecht. Een positie die daarmee in overeenstemming is wensen we ook nadrukkelijk in te nemen.

Alle reden om Raeflex te verzoeken visitatiegesprekken met onze stakeholders te voeren. Een andere reden was het nieuwe ondernemingsplan dat Rijswijk Wonen gaat opstellen. Wij hechten daarbij veel waarde aan de mening van onze stakeholders.

De visitatie

Op 11 en 12 februari zijn de door ons opgegeven stakeholders uitgenodigd voor een gesprek met de visitatiecommissie. Wij hebben daarbij gekozen voor een brede doorsnede van de Rijswijkse samenleving.

Allereerst spreek ik graag mijn dank uit aan de deelnemers. Het valt in deze turbulente tijden niet mee om binnen een vast tijds kader een ieder aan tafel te krijgen, maar met een enkele uitzondering is dat goed gelukt. Daar spreekt betrokkenheid uit met Rijswijk Wonen.

Het visitatierapport omvat naast positieve bevindingen, ook stevige kritiekpunten. Voor een belangrijk deel sluit de kritiek aan bij mijn analyse die ik hiervoor geschetst heb en waar inmiddels stappen zijn gezet tot verbetering. De eerlijkheid gebiedt ook te zeggen dat een deel van de kritiek niet (direct) herkend werd. Die kritiek wordt uiteraard wel ter harte genomen. Naast verbeteringen in operationele zin is de les vooral dat de communicatie met onze stakeholders herijking behoeft. Rijswijk Wonen gaat aan de slag met de conclusies en aanbevelingen uit het previewrapport. Een eerste stap zal zijn om de uitkomst van het previewrapport met de deelnemers te bespreken. De hoge mate van betrokkenheid die de visitatiecommissie bij de stakeholders heeft waargenomen is een extra stimulans om naar optimale prestaties te streven.

Pim van Zutphen,
Directeur-bestuurder Rijswijk Wonen