

# **Goede Stede**

## **Balanceren tussen bestaand en nieuw**

### **Visitatierapport**

Hilversum, 27 december 2004

#### **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 D.H. van Ginkel CMC (voorzitter)  
Mevrouw dr. M.M. Kräwinkel  
De heer C. van der Hoek  
Mevrouw drs. A. de Klerk (secretaris)



## Inhoud

<b>1 Samenvatting en aanbevelingen</b>	<b>5</b>
1.1 Goede Stede nu	5
1.2 Goede Stede in de toekomst: twee scenario's	5
<b>2 Wat is visitatie?</b>	<b>7</b>
2.1 Visitatie: wat houdt het in?	7
2.2 Visitatie doorloopt de volgende stappen	8
2.3 Visitatie: een openbaar rapport	9
<b>3 Visitatie van Goede Stede</b>	<b>11</b>
3.1 Corporatie Goede Stede in een groeistad als Almere	11
3.2 Waarom visitatie bij Goede Stede?	12
3.3 Het verloop van de visitatie	12
3.4 Leeswijzer	13
<b>4 De corporatie in beeld</b>	<b>15</b>
4.1 Organisatie	15
4.2 Goede Stede in bezit van woningen en voorzieningen	15
4.3 Goede Stede actief in groeistad Almere	15
4.4 Opgaven voor de nieuwe en de bestaande stad	16
<b>5 Het beleidsproces: doet de corporatie de goede dingen?</b>	<b>19</b>
5.1 Inleiding	19
5.2 Naar een nieuw ondernemingsplan met een toekomststrategie	19
5.3 Relatie met stakeholders en externe verankering van het beleidsproces	22
<b>6 Het bedrijfsproces: doet de corporatie de dingen goed?</b>	<b>27</b>
6.1 Inleiding	27
6.2 De interne verankering en de uitvoering van het beleid	27
6.3 Operationalisering en meting van beleid	29
6.4 Checks en Balances en de bestuurlijke cultuur	30

<b>7 Het maatschappelijke resultaat: beantwoorden de prestaties aan de beleidsdoelen en opgaven?</b>	<b>33</b>
7.1 Inleiding	33
7.2 Klant	33
7.3 Stad	36
7.4 Prestatievelden BBSH	38
<b>8 Conclusies en aanbevelingen van de visitatiecommissie</b>	<b>41</b>
8.1 Inleiding	41
8.2 Strategische keuze voor de toekomst: twee scenario's	41
8.3 Versterk beleidsontwikkeling samen met stakeholders	44
8.4 Verstrek profilering en transparantie	46
8.5 Maatschappelijke prestaties	47
8.6 Slotwoord	47
<b>Bijlage 1: Overzicht visitatiegesprekken</b>	<b>49</b>
<b>Bijlage 2: beschikbaargestelde documenten</b>	<b>51</b>

# 1 Samenvatting en aanbevelingen

## 1.1 Goede Stede nu

De visitatiecommissie heeft een positief beeld van Goede Stede gekregen. Goede Stede wordt gewaardeerd door de partners en spelers in de maatschappelijke omgeving. Ook de medewerkers uit de eigen organisatie lijken tevreden te zijn. Het is een gezond bedrijf met veel elan en veel uitdagingen. Goede Stede is een doe-organisatie, pragmatisch, sterk in de klant- en relatiecontacten, in projecten en in de wijken. Goede Stede staat bekend als een partner waar projectmatig goed zaken mee kan worden gedaan en die bereid is zich op een breed terrein in te zetten.

Goede Stede is een corporatie die zich na moeilijke bestuurlijke tijden meer dan goed heeft hersteld. In de organisatie is het elan duidelijk voelbaar. De mensen, die de visitatiecommissie gesproken heeft, geven de indruk dat er een goed en betrokken team zit. De nieuwe directeur doet intern en extern veel goed. Er is een aanspreekbaar managementklimaat en er bestaan korte lijnen. Het bedrijf heeft behoorlijk wat slagkracht en boekt dan ook goede bedrijfsresultaten. De visitatiecommissie concludeert dan ook, na het voeren van de gesprekken, dat Goede Stede op de goede weg zit.

Er zijn wel enkele aandachtspunten. De visitatiecommissie constateert dat plannen nu vaak ad hoc tot stand komen en dat het ontbreekt aan een inhoudelijk beleidskader. Daarnaast adviseert de visitatiecommissie Goede Stede zich beter te profileren. Het imago is nu nog verdeeld. Men is zeer positief over wat Goede Stede doet en hoe men het doet, maar vindt de corporatie geen opmaat tot innovatie. Dit is vreemd, want de visitatiecommissie heeft vernieuwende projecten van Goede Stede gezien (bijvoorbeeld brede school).

## 1.2 Goede Stede in de toekomst: twee scenario's

De corporaties in Almere zijn zoekende naar nieuwe posities in een nieuwe situatie, waarin concurrentie bij nieuwbouw de boventoon voert. Twee corporaties hebben daarbij gekozen voor een fusie. Goede Stede staat nu ook voor cruciale keuzes.

Naar de mening van de visitatiecommissie heeft Goede Stede in principe de keuze uit twee strategische scenario's.

1. Een kleine, gespecialiseerde corporatie met een sterke focus op beheer en ontwikkeling van de bestaande stad en een beperkte deelname in de nieuwbouw. Dit scenario kan Goede Stede op eigen kracht uitvoeren.
2. Een corporatie, die bestaand en nieuw blijft nastreven en positie houdt ten opzichte van andere aanbieders.

De visitatiecommissie heeft sterk de indruk dat er veel argumenten pleiten voor het tweede scenario. Zij acht de mogelijkheid aanwezig dat Goede Stede gebiedsgerichte ontwikkeling via tenders<sup>1</sup> toch niet alleen aan kan en een nauw samenwerkingsverband nodig is. Een alliantie met corporatie(s) of met andere partijen is daarom niet uitgesloten. De visitatiecommissie heeft over de keuze voor één scenario echter geen eenduidige conclusie getrokken. Zij adviseert Goede Stede daarom serieus te onderzoeken welk scenario de voorkeur verdient en dit organisatiebreed te bespreken. De keuze voor het ene of andere scenario zal grote gevolgen hebben voor de organisatie.

---

<sup>1</sup> De gemeente Almere wil vanaf 2006 grond voor gebiedsontwikkeling onder andere via tenders gunnen. Dat betekent dat marktpartijen en corporaties grondposities moeten verwerven in concurrentie. Zij moeten hierbij voldoen aan een Programma van Eisen dat door de gemeente Almere is vastgesteld. De beste aanbieder in prijs en kwaliteit verwerft positie.

## 2 Wat is visitatie?

### 2.1 **Visitatie: wat houdt het in?**

Visitatie geeft de corporatie inzicht of haar maatschappelijke prestaties voldoende rendement opleveren. Een vraag die de kern van iedere corporatie raakt. Het antwoord komt zowel van de corporatie zelf als van de stakeholders (bijvoorbeeld gemeente, zorginstellingen en bewonersorganisaties). Na een visitatie weet de corporatie op welke punten zij maatschappelijk goed presteert en waar verbeterpunten liggen. De visitatiecommissie hanteert hiervoor het analysekader (zie figuur 1) . Het antwoord op de vraag of de prestaties voldoende rendement opleveren komt zowel van de corporatie zelf als van de stakeholders.

#### *Het analysekader*

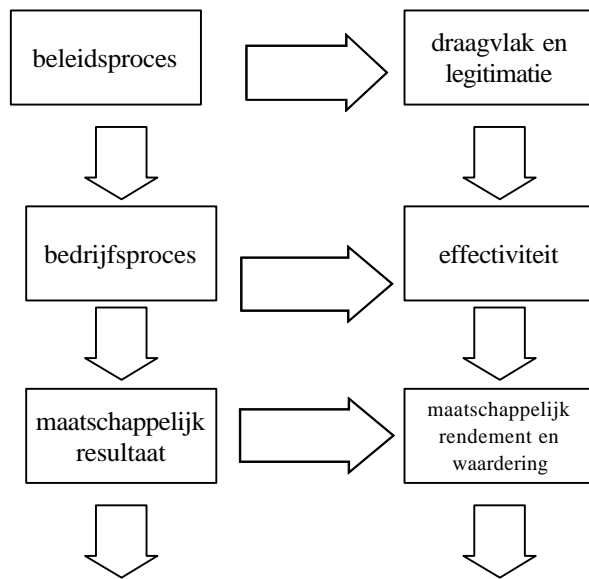
In de Zelfevaluatie staat de linkerkolom van het analysekader centraal. De vragenlijst zoomt in op het beleidsproces, het bedrijfsproces en het maatschappelijke resultaat.

De volgende deelonderwerpen komen daarbij aan de orde:

1. Beleidsproces: strategie en beleid, relatie met stakeholders en de externe verankering van het beleidsproces.
2. Bedrijfsproces: operationalisering beleid, checks en balances en de bestuurlijke cultuur en de interne organisatie (interne verankering en uitvoering).
3. Maatschappelijk resultaat: realisatie doelstellingen van beleid, externe beoordeling en imago en de interne beoordeling.

De visitatiecommissie richt zich bij de analyse van de Zelfevaluatie en de gesprekken op de rechterkolom van het analysekader.

De visitatiecommissie richt zich bij het beleidsproces op het draagvlak en de legitimatie. Bij het bedrijfsproces richt de commissie haar aandacht op de uitvoering van het beleid, de controle op deze uitvoering en de functionaliteit van de interne organisatie in zijn totaliteit. Bij het maatschappelijk resultaat toetst de commissie de gerealiseerde doelstellingen, de beoordeling hiervan door de interne en externe stakeholders.



Figuur 1: Analyse kader

## 2.2 Visitatie doorloopt de volgende stappen

De visitatie doorloopt de volgende stappen:

**Stap 1:** *de corporatie schrijft de Zelfevaluatie*

Tijdens de Zelfevaluatie houdt de corporatie zichzelf een kritische spiegel voor. Raeflex levert hiervoor een vragenlijst aan 'Handreiking Zelfevaluatie'.

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

De commissie voert gesprekken met interne stakeholders te weten: de Raad van Commissarissen, directie/bestuur, managementteam, Ondernemingsraad en medewerkers van de corporatie. Tot de externe stakeholders behoren onder andere de huurdersorganisaties, wethouders, gemeenteambtenaren, politie, zorg- en welzijnsinstellingen e.v.

**Stap 3:** *de visitatie levert het visitatierapport op*

Het eindresultaat van de visitatie bestaat uit twee delen:

1. een openbaar visitatierapport, en
2. een vertrouwelijke visitatiebrief voor de directeur/bestuurder.

De visitatiecommissie licht in een eindgesprek haar conclusies en aanbevelingen toe aan directie en/of bestuur.

Met het visitatierapport heeft de corporatie een onafhankelijk oordeel over haar maatschappelijke prestaties gekregen.

### **2.3** **Visitatie: een openbaar rapport**

Het visitatierapport is openbaar voor de geïnterviewde stakeholders en de leden van Aedes vereniging van woningcorporaties.



## 3 Visitatie van Goede Stede

### 3.1 Corporatie Goede Stede in een groeistad als Almere

Almere is een groeistad. De stad bestaat sinds eind jaren zeventig. Zij is sindsdien sterk gegroeid en huisvest nu ongeveer 170.000 inwoners. Zij zal ook de komende jaren een forse groei blijven doormaken. Jarenlang is alle aandacht van de gemeente en corporaties uitgegaan naar het bouwen van de nieuwe stad. Ongeveer drie a vier jaar geleden drong het besef door dat ook de bestaande stad aandacht behoeft.

Tot de tachtiger jaren werden de huurwoningen gebouwd en (tijdelijk) beheerd door de Rijksdienst IJsselmeerpolders. Daarna werden twee corporaties in het leven geroepen. Zij hebben een groot deel van de woningen van de Rijksdienst overgenomen. Een ander deel van de woningen hield de Rijksdienst in eigendom. Dit is later overgegaan in de derde corporatie in Almere. De sociale huurvoorraad werd gelijkmatig verdeeld over de corporaties. Tot voor kort werden ook de nieuwbouwcontingenten voor sociale huurwoningen op deze wijze verdeeld. De gemeente heeft deze traditie van gelijkmatig verdelen en projectgewijs mixen van onrendabele investeringen met opbrengsten, recentelijk doorbroken. De gemeente verkoopt vanaf 2006 ontwikkelgebieden aan de marktpartij met het beste plan. Dit noemt men tenders<sup>2</sup>. Het eerste gebied is Almere Poort. De gemeente hoopt met de tenders de concurrentie tussen partijen binnen en buiten Almere te stimuleren.

Het nieuwe beleid van de gemeente zorgde in eerste instantie voor veel onrust onder de corporaties. De corporaties verkeerden in een onzekere positie en men was zoekende naar een positie in de nieuwe situatie. In dezelfde periode kozen Woningstichting WVA en de Groene Stad beide voor fusies met corporaties van buiten Almere. De WVA fuseerde in Ymere. De Groene Stad werd onderdeel van de Alliantie. De positie van Goede Stede is in de context van Almere de afgelopen jaren dus sterk veranderd. Goede Stede vraagt zich nu af welke keuzes zij voor de toekomst moet maken. Moet zij doorgaan als zelfstandige Almeerse corporatie of moet zij op zoek gaan naar samenwerkingsrelaties of fusiepartner(s)?

---

<sup>2</sup> De gemeente Almere wil vanaf 2006 grond voor gebiedsontwikkeling onder andere via tenders gunnen. Dat betekent dat marktpartijen en corporaties grondposities moeten verwerven in concurrentie. Zij moeten hierbij voldoen aan een Programma van Eisen dat door de gemeente Almere is vastgesteld. De beste aanbieder in prijs en kwaliteit verwerft positie.

In deze nieuwe context, wil Goede Stede binnenkort een nieuw ondernemingsplan opstellen. In dit ondernemingsplan zal ook haar maatschappelijk rol ingevuld en afgebakend moeten worden.

### **3.2 Waarom visitatie bij Goede Stede?**

Binnenkort zal Goede Stede haar ondernemingsplan vernieuwen. De corporatie wil de conclusies van het visitatietraject gebruiken als input voor het nieuwe plan. Hiermee hoopt zij haar beleid te verbeteren en goed te verankeren in de lokale samenleving.

Goede Stede wil in het nieuwe ondernemingsplan antwoord geven op een aantal specifieke vraagstukken. Hoe kan Goede Stede zorgen voor een goede toekomst van de corporatie? Welke relaties en samenwerkingsverbanden moet zij hiervoor aangaan? Als je hierin als corporatie keuzes maakt, hoe vertaalt zich dat dan naar de organisatie?

Goede Stede wil in het nieuwe ondernemingsplan ook haar maatschappelijke rol invullen en afbakenen. De corporatie wordt regelmatig geconfronteerd met vragen die haar aan het denken zetten over de invulling van haar taak. Het gaat dan bijvoorbeeld om het (mee-)financieren van diverse wijkvoorzieningen, opbouwwerk en voorzieningen voor schuldhulpverlening. Goede Stede vindt maatschappelijke taken belangrijk, maar wil ook duidelijk grenzen stellen aan haar opgave als maatschappelijke organisatie. Goede Stede zoekt naar synergie met andere partijen om te werken aan wijkbeheer en zorg voor doelgroepen.

### **3.3 Het verloop van de visitatie**

Deze rapportage is gebaseerd op diverse documenten van Goede Stede, zoals het huidige ondernemingsplan en jaarverslagen. Daarnaast zijn de interviews met diverse externe stakeholders en de corporatie een belangrijke informatiebron geweest voor de visitatiecommissie. De visitatiecommissie heeft gesprekken gevoerd met de huurdersvereniging, ambtenaren en bestuurders van de gemeente Almere, meerdere zorg- en welzijnsinstanties, collega-corporatie Ymere en een bouwbedrijf. Een volledige lijst van de gesprekspartners treft u aan in bijlage 1.

<i>Tijdvak</i>	<i>Onderdeel van visitatie</i>
Augustus/ september 2004	<b>Stap 1:</b> opstellen van de Zelfevaluatie
September 2004	oplevering Zelfevaluatie
Oktober 2004	<b>Stap 2:</b> visitatiegesprekken met stakeholders (zie bijlage1)
December 2004	<b>Stap 3:</b> oplevering visitatierapport

### 3.4 Leeswijzer

Het rapport schetst in hoofdstuk 4 een beeld van de corporatie. De hoofdstukken 5, 6 en 7 geven informatie over de drie centrale thema's van visitatie: het beleidsproces (Hoofdstuk 5), het bedrijfsproces (Hoofdstuk 6) en de maatschappelijke prestaties (Hoofdstuk 7).

Deze hoofdstukken zijn tot stand gekomen op basis van de beschikbaargestelde documenten (zie bijlage 2) en de interviews met Goede Stede en externe stakeholders (zie bijlage 1).

De conclusies en aanbevelingen van de visitatiecommissie treft u in hoofdstuk 8.



## **4 De corporatie in beeld**

### **4.1 Organisatie**

Goede Stede is opgericht in 1980 als een van de drie Almeerse corporaties. Het is van oorsprong een christelijke organisatie. De organisatie heeft een snelle ontwikkeling doorgemaakt. De corporatie is gestart met de overname van 2000 woningen van de toenmalige Rijksdienst IJsselmeerpolders. De corporatie is enorm gegroeid. In vijftwintig jaar tijd is haar bezit meer dan verdrievoudigd naar 7.100 woningen. Goede Stede heeft nu – december 2004 - 65,7 fte's aan medewerkers in dienst, ten opzichte van 47,5 fte's in 1998.

Vijf jaar geleden is een bestuurscrisis ontstaan. In 2001 is de corporatie omgevormd van een verenigingsstructuur naar een stichtingsstructuur. Eveneens is zij gestart met een nieuwe directeur/bestuurder, een vernieuwd managementteam en de Raad van Commissarissen.

### **4.2 Goede Stede in bezit van woningen en voorzieningen**

Het totale bezit van Goede Stede bestaat nu uit 7.100 woningen in Almere. Een groot deel van de woningen van Goede Stede bevindt zich in de 'oudere' wijken. Om de wijken te differentiëren heeft Goede Stede de afgelopen jaren huurwoningen verkocht. De opbrengsten daarvan heeft Goede Stede gebruikt om haar financiële positie te verbeteren.

Het woningbezit bestaat uit ongeveer evenveel eengezinswoningen als gestapelde woningen. 60% van de woningen telt vier kamers. 12% bestaat uit vijf kamers of meer. De rest van de woningen is kleiner dan vier kamers. Het woningbezit is van relatief jonge leeftijd en van goede kwaliteit. Gemiddeld bedraagt de huurprijs € 400,-. Circa negentiende van de woningvoorraad van Goede Stede (91%) behoort tot de sociale huurvoorraad (huurprijs tot € 499,92). De overige 9% behoort tot de vrije sector.

Goede Stede ontwikkelt en beheert niet alleen woningen, maar is de laatste jaren ook actief in de ontwikkeling en het beheer van voorzieningen zoals kinderdagverblijven, ontmoetingsruimten voor ouderen, winkels en Brede Scholen.

### **4.3 Goede Stede actief in groeistad Almere**

Goede Stede heeft een toelating in Almere en Zeewolde. Het bezit van Goede Stede bevindt zich echter op dit moment uitsluitend in Almere. Deze paragraaf gaat daarom in op de ontwikkeling van Almere als groeistad.

Almere is de snelst groeiende stad van Nederland. De bouw startte eind jaren zeventig in Almere Haven en men is nu hard op weg om de vijfde stad van Nederland te worden. Almere telt inmiddels ruim 170.000 inwoners. Het aantal woningen is ruim 62.000 (1 januari 2002). Jaarlijks worden er 2.000 nieuwbouwwoningen aan de voorraad toegevoegd. Na 2010 kan de stad hoogst waarschijnlijk doorgroeien met zo'n 60-70.000 woningen. Dat betekent een verdubbeling van de woningvoorraad. Uiteindelijk zal Almere 350.000 tot 400.000 inwoners tellen. De gemeente Almere zelf zou graag toestemming krijgen van het rijk om de nieuwbouwproductie op te schroeven naar 3.000 woningen per jaar (in plaats van 2.000 per jaar)<sup>3</sup>. De nieuwbouw is verdeeld naar 20% sociale huur, 10% sociale koop en 70% particulier bezit (huur en koop).

#### **4.4 Opgaven voor de nieuwe en de bestaande stad**

Almere is - zoals gezegd - al sinds eind jaren zeventig een groeistad en zal dat de komende jaren blijven. De aandacht was tot voor kort vooral gericht op de nieuwbouwproductie. De nieuwbouwproductie blijft natuurlijk belangrijk, maar ook de bestaande stad staat nu bij de partijen in Almere hoog op de aandachtslijst. De opgaven voor de stad als geheel zijn:

- het realiseren van woningen voor starters op de woningmarkt;
- de opvang van de extramuralisering van zorg;
- de begeleiding van kansarme gezinnen;
- het vormgeven van particulier opdrachtgeverschap.

Er liggen belangrijke opgaven in de bestaande stad. De bestaande stad is nog relatief jong. De meeste woningen van Goede Stede zijn niet ouder dan 25 jaar. Herstructurering van wijken lijkt dan ook niet aan de orde. Het gaat in de bestaande wijken voornamelijk om toenemende problematiek op het gebied van leefbaarheid. De Staatsliedenbuurt is hiervan een voorbeeld. Er is in deze wijk een hoge mutatiegraad. Partijen in Almere zijn zich er steeds meer van bewust dat aandacht voor de bestaande stad nodig is. De nieuwbouwproductie in Almere vormt concurrentie voor de bestaande stad en dat heeft effect op de leefbaarheid. De instroom (onder andere uit Amsterdam) zal de komende jaren groot zijn. Daarnaast krijgt de corporatie te maken met demografische veranderingen. De vergrijzing is nog beperkt, maar de groep senioren zal op een zeker moment in zeer korte tijd ten opzichte van de landelijke groeicijfers versneld toenemen. Deze ontwikkelingen vragen om andere type woningen en nieuwe voorzieningen.

---

<sup>3</sup> De gemeente Almere wil met een hogere nieuwbouwproductie tevens dat het Rijk toezeggingen doet op het gebied van de onderwijs-, zorg- en welzijnsinfrastructuur.

Omdat Almere een groeistad is, ligt er een forse nieuwbouwoopgave. In paragraaf 4.3. is al aangegeven om welke nieuwbouwproductie het gaat. De nieuwbouwprojecten worden niet meer, zoals in het verleden, gelijkmatig toebedeeld aan de drie corporaties. Dit gebeurt nu onder andere door aanbesteding in tenders. Als Goede Stede nieuwbouw wil ontwikkelen zal zij, al dan niet samen met anderen, eerst moeten concurreren met die andere (markt)partijen en grondposities moeten verwerven.



## 5 Het beleidsproces: doet de corporatie de goede dingen?

### 5.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is een beeld geschetst van Goede Stede. Dit hoofdstuk behandelt de vraag: doet de corporatie de goede dingen? Dit hoofdstuk neemt het beleidsproces van Goede Stede onder de loep. Een zorgvuldig en verankerd beleidsproces geeft meer zekerheid dat de koers van de corporatie aansluit op datgene waar de maatschappij om vraagt en waar behoefte aan is. Bovendien dient een dergelijk beleidsproces transparant te zijn voor de omgeving waarin wordt gewerkt. Het legitimeert dat wat de corporatie doet, het resulteert in draagvlak bij de maatschappelijke stakeholders. In dit hoofdstuk onderzoeken we de volgende onderwerpen:

- Naar een nieuw ondernemingsplan met een toekomststrategie voor Goede Stede (paragraaf 5.2)
- De relatie van Goede Stede met stakeholders en de externe verankering van beleid? (paragraaf 5.3)

### 5.2 Naar een nieuw ondernemingsplan met een toekomststrategie

Het huidige Ondernemingsplan 2002-2005 'Samen bouwen aan beter wonen' (zie kader pagina 21) is in 2001-2002 opgesteld. Goede Stede heeft hierin een beleidscyclus ontwikkeld waarin met het ondernemingsplan als basis, voor meerdere jaren op drie terreinen activiteiten worden gepland, namelijk: de Klant, de Stad en het Bedrijf. Voor een uitgebreide omschrijving van de missie en de doelen van het Ondernemingsplan verwijzen wij naar het kader. Goede Stede wil op korte termijn nieuw beleid ontwikkelen en een nieuw ondernemingsplan opstellen. In dit ondernemingsplan wil Goede Stede strategische keuzes voor de toekomst maken. De resultaten van deze visitatie vormen hiervoor een belangrijke basis. Deze paragraaf gaat in op de keuzemogelijkheden van Goede Stede voor de toekomst en voor het nieuwe ondernemingsplan.

Goede Stede staat de komende tijd voor de volgende vragen: Welke sociale opgaven en leefbaarheidsopgaven pakt zij op? En welke niet? Welke positie wil Goede Stede innemen in een groeistad als Almere? En welke samenwerkingsverbanden zijn hiervoor nodig? Zet Goede Stede haar expertise alleen in voor Almere of ook daarbuiten? Het nieuwe ondernemingsplan zal ingaan op deze vragen. Goede Stede beseft dat zij de komende jaren strategische keuzes moet maken.

De stakeholders zijn benieuwd naar de keuzes van Goede Stede. Het zal een antwoord moeten geven op de vragen welke én hoe Goede Stede haar positie invult. Hierbij zal zij rekening moeten houden met de veranderende context van een concurrerende markt en een toenemende leefbaarheidsproblematiek.

Goede Stede zegt geen beheercorporatie, maar een ontwikkelcorporatie te willen zijn en te willen blijven. In een groeistad als Almere vindt de corporatie alleen een beheerstrategie niet passen. Stakeholders onderschrijven dit. Goede Stede is inmiddels een gezonde corporatie, die haar beheertaken zonder meer waar kan maken.

In het ondernemingsplan wil Goede Stede haar maatschappelijke rol als corporatie afbakenen. Zij wil zich zonder meer inzetten voor de sociale problematiek en leefbaarheid in wijken waar ze nu bezit heeft. Goede Stede vindt dat je in Almere een gouden kans hebt om verdere problematiek te voorkomen. Zij wil investeren in wijkgerichte voorzieningen, zoals brede scholen, sportprojecten en buurtouderprojecten. Deze expertise wil Goede Stede mogelijk ook elders in Flevoland inzetten. Op het gebied van wonen en zorg komen kansen voorbij en daar gaat Goede Stede nog pragmatisch mee om, vindt zij zelf. Er lopen al diverse initiatieven, maar het ontbreekt aan een integraal beleidskader voor wonen en zorg. Goede Stede wil in het nieuwe ondernemingsplan bijvoorbeeld helderheid geven over haar rol bij het realiseren van zorg- of dienstencentra.

Voor Goede Stede liggen er dus (maatschappelijke) opgaven in de bestaande stad. Daarnaast moet ze keuzes maken over de positie die de corporatie wil en kan nemen in de nieuwbouwopgave. Doet Goede Stede er bijvoorbeeld goed aan de opgaven voor de bestaande stad te koppelen aan de nieuwbouwopgaven? Paragraaf 5.3. gaat in op de meningen van de stakeholders over de toekomst van Goede Stede en hun verwachtingen ten aanzien van haar maatschappelijke rol.

## Het huidige Ondernemingsplan 2002-2005 'Samen bouwen aan beter wonen'

Begin 2002 is het huidige ondernemingsplan 'Samen bouwen aan beter wonen' in korte tijd opgesteld in een bedrijfsbrede werkgroep. Een projectgroep uit het managementteam en sleutelfiguren hebben het ondernemingsplan 'getrokken'. Er is een omgevingsanalyse opgesteld, medewerkers zijn geraadpleegd en bestaande informatiebronnen zijn gebruikt. Er is gesproken met huurdersorganisaties en met diverse stakeholders. De voortgang wordt jaarlijks gemonitord. Daarover communiceert Goede Stede naar bewoners en stakeholders.

De missie van Goede Stede is: *"Goede Stede werkt voor een grote verscheidenheid aan klanten; huurders en kopers. **Goede Stede** zet zich specifiek in voor mensen met een kwetsbare positie op de woningmarkt. Aan deze klanten levert en faciliteert Goede Stede klantgerichte woondiensten op maat en werkt zij aan leefbare Almeerse woonwijken met een gedifferentieerd woningbezit. Als netwerkorganisatie zoekt Goede Stede naar binding met bewoners, gemeente, maatschappelijke instellingen en anderen om gezamenlijk te werken aan beter wonen. Daarbij vervult Goede Stede de rol van aanjager. Haar werkwijze is te karakteriseren als open, flexibel, creatief en professioneel. Als werkgever streeft Goede Stede naar het boeien en binden van medewerkers; de medewerkers de ruimte biedend om op zelfstandige wijze in een hecht teamverband een bijdrage te leveren aan het succes van de organisatie."*

In het huidige ondernemingsplan heeft Goede Stede de verandering ingezet naar een nieuw type organisatie. Er is een verschuivende rol zichtbaar van bouwende corporatie naar dienstverlenende organisatie. De aandacht voor de ontwikkeling en het beheer van de bestaande stad is hierin vormgegeven. Belangrijkste doelstellingen zijn:

- ? Verbeteren van de dienstverlening aan klanten;
- ? Meebouwen aan de kwaliteit van de stad, zowel in de nieuwbouwwijken als in de bestaande wijken;
- ? Vormgeven aan een open transparante netwerkorganisatie, waar medewerkers met plezier inhoud geven aan hun betrokkenheid bij de organisatie en met haar klanten.

*Doelen voor de Klant:* behalen van KWH-label en daarna KWH+; evaluatie activiteiten op het gebied van wonen en zorg; huurachterstand verminderen; aanscherpen strategisch voorraadbeleid; klantgericht grootonderhoudsbeleid; nieuwe producten (zoals ZAV-beleid en serviceabonnement); versterken van de internetsite; systeem invoeren waarin trouwe klanten worden beloond; vergroten van de klantenkennis en hierop onze producten afstemmen.

*Doelen voor de Stad:* groei in het woningbezit; leefbaarheidsplannen ontwikkelen samen met andere partijen; multicultureel netwerk opbouwen; tegemoetkomen aan woonwensen van allochtonen; diversiteitsbeleid invoeren; maatschappelijke verankering organiseren.

Het Ondernemingsplan vormt het kader voor planvorming. Sommige plannen komen echter min of meer ad hoc tot stand. Er zijn verschillende voorbeelden. De gemeente Almere constateerde enige tijd geleden een tekort aan jongerenhuisvesting. Samen met de andere corporaties in Almere is Goede Stede een woningbouwproject voor starters begonnen. Een ander voorbeeld is huisvesting voor senioren. Een initiatief van een woongroep van 50-plussers leidde er toe dat Goede Stede seniorenwoningen heeft gebouwd volgens het particulier opdrachtgeverschap.

### **5.3 Relatie met stakeholders en externe verankering van het beleidsproces**

De inhoud van het beleid en de strategie voor de toekomst kwamen in de vorige paragraaf aan bod. In deze paragraaf staat de vraag centraal: Hoe is het beleid van Goede Stede verankerd bij haar stakeholders? Dit hoofdstuk gaat over de samenwerking tussen Goede Stede en haar samenwerkingspartners. Wie zijn de stakeholders?

De visitatiecommissie heeft gesprekken gevoerd met verschillende stakeholders. Dit hoofdstuk geeft een beeld van deze gesprekken. Het verwoordt niet zozeer de formele standpunten van stakeholders, maar is een weergave van de gesprekken met vertegenwoordigers van de geïnterviewde partijen:

- Bewonersbelangenvereniging Goede Stede (BBVGS)
- Gemeente Almere (bestuur en ambtenaren)
- Stichting De Schoor
- Zorggroep Almere
- Leger des Heils
- Nijhuis Bouw
- collega-corporatie Ymere

Allereerst komt de vraag aan de orde: Hoe staat Goede Stede bekend bij haar stakeholders? (paragraaf 5.3.1). Vervolgens komt aan bod hoe stakeholders denken over de toekomst van Goede Stede (paragraaf 5.3.2). Tot slot gaat paragraaf 5.3.3. in op de verwachtingen die stakeholders hebben van het nieuwe ondernemingsplan van Goede Stede.

5.3.1 *Goede Stede staat bekend als degelijk en betrouwbaar, niet als innovatief*  
Goede Stede wordt door haar stakeholders gezien als een corporatie, die bewust kiest voor een 'maatschappelijk' gezicht. Zij ontwikkelt initiatieven voor het verbeteren van de leefbaarheid en voor wonen en zorg. De organisatie staat bekend als toegankelijk, degelijk, betrouwbaar en zakelijk. Stakeholders zeggen: Er heerst een doe-cultuur, er zijn korte lijnen en afspraken worden nagekomen. Stakeholders merken dat de organisatie de laatste jaren zelfvertrouwen heeft gekregen. Ze krijgt van haar stakeholders dan ook veel lof zowel in de bestaande stad als de nieuwe stad. Op alle niveaus, van de werkvloer tot aan directieniveau, werken stakeholders graag met Goede Stede samen. Het gemeentebestuur is ook positief over Goede Stede, maar de relatie verloopt wel stroef. Dit laatste geldt ook voor de relatie die het gemeentebestuur heeft met de andere corporaties in Almere. Dit heeft te maken met het feit dat de gemeente de gelijke verdeling van woningbouwcontingenten onder de drie corporaties heeft losgelaten en heeft gekozen voor marktwerking.

Enkele jaren geleden was het niet al te best gesteld met het imago van Goede Stede. Inmiddels is het nodige veranderd en is sprake van een gezonde, financiële positie, maar bij stakeholders staat de corporatie nog steeds bekend als arm (of niet rijk) en weinig innovatief. Men zegt: "Goede Stede komt afspraken na, maar is niet de meest innovatieve partij". Men twijfelt aan de mogelijkheden van Goede Stede om een rol van betekenis te spelen in de projectontwikkeling. Desondanks noemen diverse stakeholders bijzondere projecten (bijvoorbeeld brede school en glasvezelkabel), die dankzij Goede Stede snel tot stand komen. Met name bij de gemeente leeft het beeld dat corporaties van buiten meer te bieden hebben.

5.3.2 *Stakeholders en hun mening over de toekomst van Goede Stede*  
Het idee om zich met name te profileren als de enige Almeerse corporatie leeft bij de Raad van Commissarissen van Goede Stede. Stakeholders zeggen dat dit niet tot succes leidt of zelfs negatief overkomt bij de gemeente. De gemeente zoekt partijen, die kunnen concurreren, innovatief zijn, willen investeren en risico's durven nemen. Het maakt niet of deze partij uit Almere komt of van buiten de stad. De gemeente vindt het belangrijk dat er geïnvesteerd wordt in de bestaande stad, maar het levert corporaties geen "pluspunten" op voor het verkrijgen van nieuwbouwprojecten.

Voor ontwikkeling van nieuwbouw in tenders, vragen diverse stakeholders zich af of Goede Stede groot genoeg is om hierin de concurrentie het hoofd te kunnen bieden. Bij stakeholders leeft het beeld dat Goede Stede financieel onvoldoende draagkrachtig is om risicovolle projecten aan te kunnen en om grondposities voor de toekomst te verwerven. Bovendien zijn sommigen van mening dat op de lange termijn Goede Stede geconfronteerd wordt met een te eenzijdige voorraad, die op een zeker moment grootschalig moet worden aangepakt. Een corporatie met een gevarieerd bezit kan risico's en herstructurering beter spreiden, zo is men van mening. Ondanks dat de meeste stakeholders onvoldoende op de hoogte zijn van de feiten betreffende de financiële situatie bij Goede Stede, verwachten sommigen dat de corporatie binnen afzienbare tijd zal fuseren of een structurele alliantie zal sluiten. Wanneer Goede Stede een zelfstandige corporatie blijft, zo denkt men, kan het elan snel verdwijnen zodra je met tegenslag te maken krijgt. Als je niet kan bouwen, zo zegt men, dan vertrekken medewerkers en kom je hoogstwaarschijnlijk in een overnamepositie. Op dit moment is Goede Stede een goede fusiepartner zegt een stakeholder: de corporatie heeft goed bezit, elan, ontwikkelcapaciteit, kennis en een positie in een groeigemeente.

Wil Goede Stede zich in de toekomst (blijven) onderscheiden van de andere corporaties in Almere? En zo ja, hoe dan? Voor huurders is het onderscheid tussen corporaties, volgens stakeholders, moeilijk te maken. Woningzoekenden kiezen niet voor een specifieke corporatie, maar eerder voor een bepaalde locatie. Goede Stede heeft wel een sociaal gezicht. De corporatie staat bij stakeholders bekend als flexibele organisatie die snel reageert en weet wat er in de stad leeft. Het is volgens velen een corporatie met toegevoegde waarde als het gaat om leefbaarheid.

- 5.3.3 *Verwachtingen van stakeholders over de maatschappelijke rol van Goede Stede*  
De visitatiecommissie heeft aan de stakeholders gevraagd wat zij hopen terug te zien in het nieuwe Ondernemingsplan van Goede Stede. De verwachtingen en wensen zijn:

*Aandacht voor leefbaarheid in de bestaande stad*

In bestaande wijken nemen de sociale problemen de komende jaren toe. Steeds meer nieuwe huurders komen in Almere wonen en velen hiervan zijn afkomstig uit herontwikkelingswijken van Amsterdam. In sommige wijken is relatief vaak sprake van onder andere schuldenproblematiek, overlast, eenzaamheid en tienerzwangerschap. Nu investeren in welzijn voorkomt verdere problemen en kosten in de toekomst.

Goede Stede kan een uitstekende leidende rol hebben bij de uitvoering van wijkontwikkelingsplannen. Daarnaast vragen stakeholders van Goede Stede blijvende aandacht voor leefbaarheidsprojecten, zoals buurtbemiddeling en kleurrijk Almere.

#### *Aandacht voor Wonen en zorg*

In de toekomst komt er een demografische aardverschuiving. Op een gegeven moment krijgt Almere te maken met een groot aantal ouderen. Hoe gaan partijen daarmee om? Er zijn jarenlang vrijwel geen seniorenwoningen gebouwd in Almere. Misschien moet de woningvoorraad worden getransformeerd. Het samenwerkingsverband tussen corporaties, gemeente en zorginstellingen, Stichting Domare, is onlangs opgeheven. De reden hiervoor was, volgens sommige stakeholders, dat Domare teveel 'een club' was geworden, waarin de posities onderling werden verdeeld. Vanaf nu moeten de partijen hun samenwerking op een andere manier vorm geven. De Zorggroep Almere wil samenwerken met Goede Stede om kleinere zorgvoorzieningen te realiseren. De zorgvoorzieningen kunnen dan op meer plekken in de stad aangeboden worden. Verpleegtehuizen krijgen dan 36 plaatsen in plaats van 100. In een wijk met de omvang van 10.000 inwoners kan zo zorg geleverd worden. Het Leger des Heils wenst samen met Goede Stede initiatieven te ontwikkelen om de maatschappelijke opvang goed te regelen. Nu moet het Leger des Heils nog vaak 'nee' verkopen.

#### *Ontwikkelen van nieuwbouwprojecten*

Er ligt een forse nieuwbouwpoging in Almere. De gemeente verwelkomt ook andere partijen om hieraan bij te dragen. Belangrijk is dat er een goed product komt en dat het goed beheerd wordt. De gemeente verwacht hierbij veel van corporaties. Corporaties moeten volgens de gemeente concurreren en dus inventiever zijn en beter inspelen op marktontwikkelingen. Dit wordt zeker ook van Goede Stede verwacht.



## 6 Het bedrijfsproces: doet de corporatie de dingen goed?

### 6.1 Inleiding

Werkzaamheden en projecten kunnen beter worden ingevuld, wanneer keuzes bewuster zijn gemaakt en gecommuniceerd. Medewerkers voelen zich dan bovendien meer betrokken bij hun taken. De winst van een geolied bedrijfsproces is dat er effectief gewerkt wordt. Het beleid moet ook waargemaakt worden. In dit hoofdstuk kijken we naar de volgende vragen:

- hoe is het beleid verankerd in de organisatie? (paragraaf 6.2);
- de operationalisering en meting van beleid (paragraaf 6.3);
- het interne toezicht: Checks en Balances en de bestuurlijke cultuur (paragraaf 6.4).

### 6.2 De interne verankering en de uitvoering van het beleid

Goede Stede heeft de laatste jaren hard gewerkt aan een gezonde organisatie. Hiervoor moest veel veranderd worden. Enerzijds moest er organisatorisch een omslag gemaakt worden naar klantgericht werken en aandacht voor medewerkers. Anderzijds moest Goede Stede de organisatie weer financieel gezond maken. In deze paragraaf beschrijven we de resultaten van dit proces.

#### *Organisatorische verankering*

In vergelijking met enkele jaren geleden is de organisatie nu resultaatgerichter en zakelijker. Tegelijkertijd heeft Goede Stede een omslag gemaakt van "de stenen" naar "de klant".

Goede Stede hanteert nu de volgende uitgangspunten:

- van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd;
- van procesgericht naar klantgericht;
- van topdown naar open, creatief en ondernemend.

Dit betekent een verandering voor de organisatie en de wijze waarop de afdelingen gewend waren te werken. Het is nu de bedoeling dat de Afdeling Woondiensten signaleert, Strategie en beleid de portefeuille in beeld brengt en de afdeling Vastgoed uitvoert.

Goede Stede heeft drie afdelingen: Woondiensten, Vastgoed en Financiën-ICT. De Afdeling Woondiensten is verantwoordelijk voor de dienstverlening aan de klant en de leefbaarheid van bestaande wijken. De Afdeling Vastgoed voert het onderhoud en de projectontwikkeling uit. Daarnaast zijn er drie stafafdelingen: Secretariaat, Personeel en Organisatie en Beleidsontwikkeling. Het Managementteam bestaat uit de directeur/bestuurder, de drie afdelingsmanagers en stafmedewerkers van Beleidsontwikkeling en Personeel en Organisatie.

Als er bijvoorbeeld een wooncomplex geschilderd moet worden, bepalen bewoners de kleur en geeft de afdeling Woondiensten opdracht aan de afdeling Vastgoed voor de uitvoering hiervan. Dat deze rolverdeling nog niet geheel verankerd is, bleek tijdens de interviews. Managers wisten niet of zij nu moesten spreken over strategisch voorraadbeleid, marktbeleid of woonbeleid. Er is nog sprake van een gezonde discussie hierover tussen de afdelingen.

Het sturen op resultaat is stapsgewijs ingezet, zo vertelt de ondernemingsraad. Er is gezorgd voor draagvlak en medewerkers weten nu duidelijk wat van hen verwacht wordt. Er zijn veel resultaten geboekt. Onderdelen van het huidige Ondernemingsplan zijn grotendeels ingevuld (bijvoorbeeld KWH-label).

#### *Interne verankering beleid en HRM*

De dynamiek van de stad vertaalt zich in de dynamiek van de organisatie. De organisatie is jong en er heerst een doe-cultuur. Medewerkers zijn, in vergelijking met enkele jaren geleden, trots op hun organisatie. Er is sprake van zelfvertrouwen en dat straalt men uit. Tot 2001 was dat anders. Er was veel verloop en ziekteverzuim en dat had te maken met de sfeer in de organisatie. Goede Stede heeft hier op verschillende manieren aandacht aan besteed, zowel preventief als richting zieke medewerkers. Verbeteracties die uit het medewerkers-tevredenheidsonderzoek naar voren kwamen, zijn of worden uitgevoerd. Overleg tussen de Ondernemingsraad en de directie verloopt goed. Het ziekteverzuim is inmiddels aanzienlijk teruggelopen.

De directeur/bestuurder streeft naar een werkomgeving waar medewerkers gemotiveerd hun werk doen. Het gaat erom dat iedere medewerker meedoet in het denkproces en zich medeverantwoordelijk voelt; ook ten opzichte van klanten en externe relaties. De ondernemingsraad geeft aan dat dit inmiddels zichtbaar is in het bedrijf.

Goede Stede wil zich richten op de competenties van haar medewerkers en deze in relatie brengen met wat de organisatie nodig heeft. Dat betekent dat het bedrijf in de toekomst mogelijk nieuwe en andere vaardigheden moet ontwikkelen. Dit kan door bijscholing, maar Goede Stede sluit niet uit dat ze ook nieuwe mensen moet aantrekken. De competentieprofielen moeten nog worden uitgewerkt en dan zal duidelijk worden wat de consequenties zijn voor ieder persoonlijk. De ontwikkeling van medewerkers zal voornamelijk gaan via opleiding, scholing, coaching en training. Goede Stede heeft een scholingsbudget ter grootte van 4% van de loonkosten. Het budget wordt totaal benut.

Goede Stede kan in het nieuwe ondernemingsplan strategische keuzes maken voor de toekomst, waarvoor opnieuw organisatieverbeteringen nodig zijn. Het inzetten van weer een nieuwe ontwikkeling zal lastig zijn voor de organisatie, nu net alles intern op orde is en goed loopt.

#### *Financiële verankering*

Goede Stede had enkele jaren geleden te maken met een zwakke financiële positie. Zij heeft zich toen tot doel gesteld om in 2006 een solvabiliteit van 10% te bereiken en een positief resultaat uit de gewone bedrijfsvoering. Goede Stede laat haar gezonde financiële positie onvoldoende aan haar stakeholders zien. Inmiddels is het behalen van deze doelstelling in zicht. Als Goede Stede met een omvangrijke opgave te maken krijgt, zal Goede Stede op zoek gaan naar alternatieven om deze toch waar te maken. Goede Stede wil ambities niet laten liggen.

Goede Stede heeft een meerjarenbegroting en een jaarlijkse begroting. In de jaarlijkse begrotingsronde worden plannen, beschikbare budgetten, mensen en middelen op elkaar afgestemd. In de begroting zijn nu geen onrendabele investeringen opgenomen, omdat in ieder project 'zoet en zuur' tegen elkaar weggestreept zijn. Onrendabele projecten zijn nu gedekt door opbrengsten uit koopprojecten. Vanaf 2007 heeft Goede Stede behoudend begroot door geen te verkopen woningen op te nemen. Het is nu onvoldoende zichtbaar dat Goede Stede onrendabel investeert; ook voor stakeholders.

### **6.3 Operationalisering en meting van beleid**

In het ondernemingsplan zijn doelen benoemd en onderverdeeld naar Klant, Stad en Bedrijf. Voor ieder doel is een projectverantwoordelijke aangewezen. Er is aangegeven wanneer de doelen bereikt dienen te zijn, dan wel wanneer de daaraan gekoppelde activiteiten plaatsvinden. In de afspraken met medewerkers spreken leidinggevenden de doelstellingen door en leggen de gewenste resultaten vast in prestatieafspraken met medewerkers. Dit jaar voert Goede Stede afdelingsplannen in, bij wijze van tussenstap, tussen de doelstellingen van het ondernemingsplan en de prestatieafspraken met medewerkers. Omdat de medewerkers reeds bij het opstellen van het ondernemingsplan betrokken zijn geweest, is het draagvlak over het algemeen groot, zegt de Ondernemingsraad.

Sommige beleidsdoelen van Goede Stede zijn meetbaar. Zo wil de corporatie de komende vijf jaar 700 nieuwe woningen realiseren voor de doelgroep van Beleid. De financiële solvabiliteit moet 10% zijn. Andere beleidsdoelen zijn minder SMART<sup>4</sup> geformuleerd, bijvoorbeeld: een duidelijke rol vervullen in het verstevigen van de sociale pijler in Almere.

Een aantal zaken houdt Goede Stede, zo vermeldt de Zelfevaluatie, structureel bij door:

- marktonderzoek;
- enquêtes (na verhuur, na einde huurovereenkomst en na planmatig onderhoud);
- KWH-meting;
- viermaandelijke managementrapportages;
- maandelijks overzicht van kengetallen;
- budgethoudersoverzicht (om in geval van overschrijding bij te sturen);
- medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- cyclus van planning en control (aanbestedingsprocedure, bevoegdheden, etc.).

De corporatie gebruikt de resultaten om verbeteracties in te zetten.

#### **6.4 Checks en Balances en de bestuurlijke cultuur**

##### *Structuur van het intern toezicht*

De structuur van het intern toezicht is veranderd ten opzicht van enkele jaren geleden. Nadat de Raad van Commissarissen had ingegrepen, is het tweekoppige bestuur van destijds vervangen door één bestuurder; eerst interim, daarna is de huidige directeur/bestuurder aangesteld. Twee jaar geleden is het reglement van het interne toezicht aangepast en voldoet nu aan de aanbevelingen van de Commissie Glasz. De leden van de Raad van Commissarissen houden hun professionaliteit op peil door onder meer de bijeenkomsten van de Vereniging Toezichthouders van Woningcorporaties te bezoeken. De Raad van Commissarissen geeft zelf opdrachten aan de accountant en zal binnenkort de accountant vragen een aantal processen bij Goede Stede onder de loep te nemen.

##### *De samenstelling Raad van Commissarissen*

De Raad van Commissarissen heeft een profielschets opgesteld en stemt deze af op de ontwikkelingen in de sector en bij Goede Stede. De huidige samenstelling van de Raad van Commissarissen biedt een variatie aan achtergronden en ervaringen in het bedrijfsleven en politiek bestuur.

---

<sup>4</sup> Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden

Een deel van de leden is geworteld in de Almeerse samenleving. Een ander deel komt van buiten. Twee leden van de Raad van Commissarissen hebben zitting namens de huurders.

*De toezichthoudersrol in de praktijk*

De Raad van Commissarissen heeft enkele jaren geleden ingegrepen. Als zij dit destijds niet had gedaan dan had Goede Stede er, volgens sommige gesprekspartners, nu heel anders uitgezien en was de corporatie waarschijnlijk overgenomen. Er is toen een nieuwe directeur aangesteld. Er is voor gekozen Goede Stede te profileren als ondernemer die de klant centraal stelt. Goede Stede heeft intern nu alles redelijk op orde en de Raad van Commissarissen vindt het belangrijk de strategische vraagstukken voor Goede Stede te beantwoorden en zich meer extern te profileren. De indruk bestaat dat de Raad van Commissarissen het accent legt op de bestaande stad en Goede Stede als Almeerse corporatie wil profileren.

De Raad van Commissarissen ontvangt informatie via: viermaandelijke managementrapportages, ondernemingsplannen en de begroting. De begroting is taakstellend voor de organisatie. De Raad van Commissarissen wil aandacht besteden aan enkele vragen: Wat zijn de ontwikkelingscapaciteiten van Goede Stede? Wat waren de knelpunten in de jaarrekening? Daarnaast zou de huidige begroting, volgens de raad, transparanter moeten, zodat duidelijk zichtbaar wordt wat Goede Stede onrendabel investeert.



## **7 Het maatschappelijke resultaat: beantwoorden de prestaties aan de beleidsdoelen en opgaven?**

### **7.1 Inleiding**

Hoofdstuk 7 gaat over het maatschappelijke resultaat van de corporatie, zowel lokaal en regionaal als sectoraal en landelijk. Met andere woorden: wat doet de corporatie concreet voor de samenleving?

De Zelfevaluatie van Goede Stede beschrijft vrijwel alleen behaalde prestaties in het kader van de interne bedrijfsvoering en vermeldt niet de concrete prestaties voor de samenleving. Goede Stede is de laatste tijd voornamelijk gericht geweest op het op orde krijgen van de interne bedrijfsvoering. Goede Stede zegt dat het nu tijd is om zich naar buiten te richten.

De corporatie heeft natuurlijk in de afgelopen periode wel maatschappelijke prestaties tot stand gebracht. Een groot aantal doelen uit het Ondernemingsplan van 2002 is gerealiseerd (voor een omschrijving van de doelen zie paragraaf 5.2.). Dit hoofdstuk omschrijft in hoeverre deze doelen gereed zijn. Paragraaf 7.2. zoomt in op de maatschappelijke prestaties van Goede Stede voor de 'Klant'. Welke doelen voor de 'Klant' uit het huidige ondernemingsplan heeft Goede Stede inmiddels gerealiseerd? Paragraaf 7.3. gaat over de doelen en prestaties van Goede Stede voor de 'Stad'. Het blijkt dat niet ieder doel zich heeft vertaald in maatschappelijke prestaties. Soms is ook sprake van het benoemen van vervolgacties al dan niet samen met andere partijen. De visitatiegesprekken, het jaarverslag 2003 en de managementrapportage (eerste viermaandsperiode 2004) zijn als bronnen gebruikt. De laatste paragraaf (7.4) geeft aan in hoeverre Goede Stede voldoet aan de prestatievelden volgens het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH).

### **7.2 Klant**

Goede Stede is in 2004 verhuisd naar een nieuw kantoorgebouw. Er is een ontvangstruimte ingericht die transparantie uitstraalt. De klant kan comfortabel plaats nemen en er is voldoende gelegenheid om de privacy van de klant te garanderen. De klant kan folders inzien en het woningaanbod op een internetzuil bekijken.

Dienstverlening en communicatie met klanten wil Goede Stede verbeteren door een betere telefonische bereikbaarheid, een internetsite, het inrichten van een showroom met keukens en sanitair en het uitbreiden en verbeteren van de dienstverlening.

*KWH-label en telefonische klantvriendelijkheid is verbeterd, maar nog onvoldoende*

Een mijlpaal is het behalen van het KWH-label in 2003. De service dient, volgens de huurdersvereniging, echter aangescherpt te worden. De servicelijn kan beter, klantvriendelijker en sneller werken. Ook zakelijke partners van Goede Stede krijgen hiermee te maken als zij iemand van Goede Stede willen spreken. Van direct contact leggen met de aannemer bij reparatieverzoeken is, volgens de huurdersvereniging, nog geen sprake. Bij Goede Stede moet men veelal eerst intern navraag doen, voordat men weet of degene die belt een serviceabonnement heeft.

Goede Stede wil 80% van de vragen eerstelijns beantwoorden. Goede Stede ziet dat zij hiervoor nog enkele knelpunten moet oplossen. De nieuwe werkwijze is nog wennen voor de Klantenservice en de afdeling beschikt ook niet altijd over de noodzakelijke kennis om de klant direct te helpen. Een aantal belangrijke ondersteunende systemen ontbreekt nog of is onvoldoende ingericht: intranet, klantregistratiesysteem, klantvolg-systeem, processchema's en werkinstructies.

*Evaluatie activiteiten op het gebied van wonen en zorg*

Goede Stede heeft de bewoners van de 266 zorgwoningen in haar zorgcomplexen telefonisch geëvalueerd. Begin 2004 waren de resultaten bekend. De belangrijkste aanbeveling was: het ontwikkelen van een visie op ouderenhuisvesting waarin de volgende elementen aandacht verdienen:

- Beleid op wonen, zorg en welzijn ontwikkelen.
- Seniorenwoningen van Goede Stede classificeren. Per classificatie doelgroepen beschrijven en een programma van eisen maken.
- Plan van aanpak maken om verschil tussen huidige en gewenste situatie op te lossen, zowel in de bestaande voorraad als door nieuwbouw.

Paragraaf 7.4 gaat in op de prestaties van Goede Stede op het gebied van wonen en zorg in algemene zin.

### *Huurachterstand verminderen*

Goede Stede heeft in november 2003 een incassoproject in het leven geroepen, wat inhoudt dat een complex twee keer per maand door incassoconsulenten en de wijkbeheerder wordt bezocht. De wijken met het hoogste percentage huurschuld komen als eerste aan bod. De huurdersvereniging vindt dit incassobeleid positief. Door de huisbezoeken krijgen de incassoconsulenten zicht op de situatie waarin de huurders verkeren. Een kwart van de huisbezoeken leidt tot betaling binnen twee dagen. Het heeft echter nog niet geleid tot het verminderen van het totale aantal huurachterstanden. Er was in de eerste viermaandsperiode van 2004 zelfs een stijging te zien.

### *Aanscherpen strategisch voorraadbeleid en klantgericht grootonderhoudsbeleid*

In het voorraadbeleid wil Goede Stede vastleggen hoe de woningvoorraad verdeeld moet worden over de verschillende prijsklassen: bereikbaar, betaalbaar of vrije sector. De naamgeving van het strategische voorraadbeleid is inmiddels veranderd in strategisch marktbeleid, om te benadrukken dat de klant centraal staat. Er wordt nog aan dit beleid gewerkt. Het klantgericht onderhoudsbeleid krijgt vorm in concrete projecten, zoals het schilderen van de Cirkelflat. De bewoners bepalen de kleur. De afdeling Woondiensten geeft hierbij opdracht aan de afdeling Vastgoed.

### *Nieuwe producten en beloning voor trouwe klanten*

Goede Stede biedt toekomstige bewoners de mogelijkheid gebruik te maken van een uitgebreid servicepakket. Het pakket biedt recht op bemiddeling voor allerlei service- en zorgdiensten. Goede Stede heeft daarnaast nog meer nieuwe producten voor klanten ingevoerd, bijvoorbeeld ProLiving, Goed Wonen Fonds, ZAV-beleid (Zelf Aangebrachte Veranderingen) en glasvezelkabel. Een van de stakeholders gaf aan dat Goede Stede over het algemeen nieuwe productontwikkelingen snel oppakt.

Huurders die lange tijd bij Goede Stede wonen kunnen punten sparen (ProPoints) en krijgen hierdoor de mogelijkheid gebruik te maken van extra diensten zoals klussen in huis en tuin tegen korting. ProPoints is een beloningssysteem voor trouwe klanten. Daarnaast krijgen trouwe klanten met de punten korting op doe-het-zelf artikelen en woonartikelen. De huurdersvereniging vindt ProPoints in principe een goed initiatief, maar vraagt zich af wat Goede Stede eraan heeft. De goede huurders nu waren voorheen ook al goede huurders.

Het Goed Wonen Fonds stelt budget beschikbaar voor leefbaarheidsprojecten van bewoners. Dit budget is beperkt en voor de huurdersvereniging is het onduidelijk welke criteria gehanteerd worden bij de verdeling van het budget.

#### *Internetsite*

Goede Stede wil de site upgraden van een informatiepunt naar een digitaal loket, waar huurders bijvoorbeeld terecht kunnen met hun reparatieverzoeken.

#### *Vergroten van de klantenkennis en hierop onze producten afstemmen*

Goede Stede brengt de kennis van de klant structureel in beeld aan de hand van after sales enquêtes en exit interviews. De kwaliteit van de dienstverlening bij het tekenen van het huurcontract wordt in de after sales enquête gemeten. Het blijkt dat de klanten de dienstverlening rond het tekenen van het huurcontract in algemene zin waarderen. Verbeterpunten, zoals onderhoudsklachten, worden snel opgepakt en verbeterd door Goede Stede. De kwaliteit van de dienstverlening bij huuropzegging waarderen de klanten als goed.

### **7.3 Stad**

#### *Groei in het bezit van woningen en voorzieningen*

Goede Stede heeft in 2003 bijna 500 woningen opgeleverd in de Eilandenbuurt, waarvan 283 sociale huurwoningen, 190 koopwoningen en vijf bedrijfspanden. Het merendeel van de huurwoningen bestaat uit eengezinswoningen, waaronder 34 goedkope vijfkamerwoningen. Daarnaast zijn er 44 appartementen gebouwd voor kleine huishoudens. In *Tussen de Vaarten* zijn 42 koopwoningen gebouwd. Daarnaast zijn er diverse projecten in aanbouw en ontwikkeling, zowel woonprojecten als de brede school. In de Stripheldenbuurt wordt een levensloopbestendige wijk ingericht met voorzieningen voor jong en oud en een brede school. Daarnaast ontwikkelt Goede Stede een project voor starters op de Leaseplan-locatie en op de locatie van het partycentrum 'The Lake' in de Staatsliedenwijk. Dit worden combinatiegebouwen met woningen en bedrijfsruimten zowel in de huur- als de koopsector.

Voor de komende jaren heeft Goede Stede projecten om de groei van haar woningbezit waar te maken. Op de lange termijn zal zij aan tenders moeten deelnemen om aan nieuwbouwprojecten in Almere te kunnen komen.

#### *Leefbaarheidsplannen ontwikkelen samen met andere partijen*

Bij leefbaarheidsplannen gaat het volgens Goede Stede om het zoeken van combinaties wonen, welzijn en onderwijs en zorg die een synergie opleveren voor de leefbaarheid in de bestaande en nieuwe wijken en het vormgeven van gedifferentieerde woonmilieus.

In de Staatsliedenbuurt ontwikkelt Goede Stede een wijkontwikkelingsplan. Daarnaast zijn diverse resultaten zichtbaar:

- dagopvang voor ouderen in de Staatsliedenbuurt;
- Goed Wonen Fonds;
- buurtbemiddeling en het oplossen van overlastgevallen;
- mobiele schoonmaak (uitgevoerd door Leger des Heils);
- diverse fysieke maatregelen aan entrees, portieken, verlichting en dergelijke;
- diverse bewonersprojecten, zoals straatfeesten en speelontmoetingsplaatsen.

#### *Kleurrijk Almere*

Begin 2004 heeft Goede Stede een convenant ondertekend samen met de andere Almeerse corporaties, de politie, de Zorggroep Almere, De Schoor en het Platform minderheden in oprichting. In het convenant geven de partijen aan, op een structurele manier met elkaar te willen samenwerken, om invulling te geven aan de ontwikkeling van Almere naar een multiculturele stad. Hiervoor is een projectleider aangesteld. De projecten die in het kader van Kleurrijk Almere worden opgepakt zijn:

- allochtone cliëntenparticipatie;
- woonateliërs Almere;
- allochtoon ondernemerschap;
- ouder-kind project;
- diversiteitsmanagement.

#### *Maatschappelijke verankering organiseren*

Goede Stede vindt een goede maatschappelijke verankering belangrijk. Om dit vorm te geven heeft zij onder meer deze visitatie aangevraagd.

## 7.4 Prestatievelden Besluit Beheer Sociale Huursector

### *Kwaliteit en verhuur van de woning*

In Almere is de bouwkundige staat van de woningvoorraad als gevolg van de relatief jonge bouw over het algemeen van goede kwaliteit. Herstructurering is volgens de meeste geïnterviewden voorlopig niet aan de orde.

De verhuur van woningen krijgt aandacht van Goede Stede via after sale enquêtes en exitinterviews. Aan het snel en goed afhandelen van reparatieverzoeken wordt hard gewerkt. De eerste resultaten hiervan zijn zichtbaar. Was het gemiddelde cijfer dat huurders hiervoor gaven nog matig; inmiddels is dit cijfer opgetrokken tot een zeven. Goede Stede heeft afspraken met aannemers dat klanten direct contact kunnen opnemen met de aannemer om een afspraak maken. Aannemers die de service niet kunnen bieden, vallen af. Desalniettemin gaf de huurdersvereniging aan dat er nog het een en ander te verbeteren is in de snelheid waarmee verzoeken worden afgehandeld (zie ook paragraaf 7.2).

### **BBSH-prestatievelden:**

- Kwaliteit van de woning
- Verhuur van de woningen
- Financiële continuïteit (laten we hier buiten beschouwing)
- Leefbaarheid (paragraaf 7.3.)
- Wonen en zorg
- Betrekken van bewoners bij beleid en beheer

### *Wonen en zorg*

Het onderwerp wonen en zorg wordt nauwelijks aan de orde gesteld in het huidige ondernemingsplan. De enige doelstelling die in dit kader genoemd wordt, betreft de evaluatie van wonen en zorg in een zorgcomplex. Deze evaluatie is reeds uitgevoerd en er zijn actiepunten opgenomen, waaronder het ontwikkelen van beleid op dit gebied (zie paragraaf 7.2). Het samenwerkingverband voor wonen en zorg in Almere, Stichting Domare, is inmiddels opgeheven.

De maatregelen die Goede Stede uitvoert voor wonen en zorg, komen min of meer ad hoc tot stand. Ze worden niet geïnitieerd vanuit een integrale visie op wonen en zorg. Goede Stede zegt dat zij inspringt op kansen die voorbij komen. Meestal gebeurt dit in samenwerking met andere partijen zoals Zorggroep Almere en het Leger des Heils. Het gaat dan om concrete projecten als aanleunwoningen, multifunctionele centra en een woonzorgzone in de Stripheldenbuurt. Een ander voorbeeld is dat Goede Stede dagopvang voor ouderen mogelijk heeft gemaakt, door het beschikbaar stellen van een woning hiervoor.

Naast projecten voor ouderen (bijvoorbeeld Pallas, Damaris) heeft Goede Stede met het Leger des Heils ook projecten voor (ex-)psychiatrische patiënten, zoals opvangcentra en het beschikbaar stellen van huurwoningen.

*Betrekken van bewoners bij beleid en beheer*

De BBVGS heeft 400 leden en kent circa 15 tot 20 bewonerscommissies, variërend in grootte van één tot vijf bewoners. De actieve leden zijn meestal van oudere leeftijd. In de commissies hebben vrijwel geen allochtonen zitting. BBVGS heeft een samenwerkingsovereenkomst met Goede Stede. In 2006 zal deze vernieuwd worden. De vereniging ontvangt een budget van Goede Stede, dat volgens de bestuursleden, ruim voldoende is om hun activiteiten te bekostigen. De vereniging heeft meestal overleg met de afdeling Woondiensten van Goede Stede; soms ook met de directeur/bestuurder. Per jaar voeren Goede Stede en de BBVGS zeven maal overleg. De wijkconsulenten van Goede Stede voeren regelmatig overleg met de bewonerscommissies.

BBVGS en Goede Stede voeren onder meer overleg over onderwerpen als: Servicekosten, ZAV-beleid, Comfortbeleid, ProPoint's, Goed Wonen Fonds en Huurbeleid. Het verenigingsbestuur geeft aan dat Goede Stede BBVGS over het algemeen tijdig in het beleidstraject betreft en dat er sprake is van een goede samenwerking met Goede Stede. Een uitzondering vormt het huurbeleid. Het advies van BBVGS bleek achterhaald omdat de huurverhoging al mee genomen was in de eerder vastgestelde begroting.



## 8 Conclusies en aanbevelingen van de visitatiecommissie

### 8.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de (hoofd)conclusies en aanbevelingen van de visitatiecommissie. De visitatiecommissie geeft hierin aan dat Goede Stede staat voor het maken van strategische keuzes voor de toekomst. Het gaat in op de vraag: welke keuze is de juiste? Goede Stede is nog zoekende naar een antwoord op deze vraag. De visitatiecommissie vindt bij deze zoektocht twee scenario's van belang. Paragraaf 8.2. beschrijft deze scenario's. Het eerste toekomstscenario is een kleine en slagvaardige corporatie, die zich richt op de bestaande stad. Het tweede scenario beschrijft een corporatie, die naast de bestaande stad óók substantieel investeert in de nieuwe stad. Welk scenario de corporatie ook kiest, de visitatiecommissie is in ieder geval van mening dat versterking van de beleidsdiscipline nodig is; zowel intern als samen met stakeholders. Dit onderwerp wordt in paragraaf 8.3 uitgewerkt. In paragraaf 8.4 vraagt de visitatiecommissie aandacht voor het versterken van de profilering en de transparantie in de richting van de stakeholders. Paragraaf 8.5 gaat in op de maatschappelijke prestaties en paragraaf 8.6 sluit af met een slotwoord van de visitatiecommissie.

### 8.2 Strategische keuze voor de toekomst: twee scenario's

De tijden zijn veranderd voor de corporatiesector; zeker in Almere. Voorheen waren er kernbegrippen: nieuwbouw, groei, "stenen" en vooraf bekende, 'veilige' posities, met name in de ontwikkeling. Nu is er een nieuwe situatie: toenemende aandacht voor de bestaande stad, meer concurrentie in de nieuwbouw en onzekere posities. De corporaties in Almere zijn zoekende naar nieuwe posities in die nieuwe situatie. Daarnaast zijn in dezelfde periode twee corporaties gefuseerd. Goede Stede is een van de spelers binnen deze veranderende context en staat nu voor cruciale keuzes. De visitatiecommissie constateert dat stakeholders erg benieuwd zijn welke strategische keuzes Goede Stede zal maken.

Naar de mening van de visitatiecommissie heeft Goede Stede in principe de keuze uit twee strategische scenario's. In het komende ondernemingsplan zal hiertussen een keuze gemaakt moeten worden.

*Scenario 1: een kleine en slagvaardige corporatie, gericht op de bestaande stad*  
De visitatiecommissie constateert dat Goede Stede grote waardering krijgt van haar stakeholders voor haar inzet in de bestaande stad. Goede Stede heeft - voor Almeerse begrippen - een vooruitstrevende kijk op de bestaande stad. Zij constateert knelpunten en ziet toekomstige problemen. Die problemen wil zij aanpakken en vóór zijn.

Een van de mogelijke toekomststrategieën voor Goede Stede is dan ook dat zij zich profileert als kleine gespecialiseerde corporatie, met een sterke focus op beheer en ontwikkeling van de bestaande stad en een beperkte deelname in de nieuwbouw. Dit scenario kan zij op eigen kracht uitvoeren. De organisatie is hier in grote mate op toegesneden en de financiën lijken hiervoor voldoende. Goede Stede is in dit scenario geen trekker bij nieuwbouw, maar kan bij de uitgifte van tenders aansluiten bij initiatieven van een andere ontwikkelaar, bijvoorbeeld door het beheer en de verhuur van de te bouwen huurwoningen op zich te nemen.

*Scenario 2: een corporatie die bestaand en nieuw blijft nastreven en positie houdt ten opzichte van de andere aanbieders*

Een andere mogelijkheid is dat Goede Stede haar positie als brede speler veilig stelt. Hiervoor zal zij een rol van importantie moeten blijven spelen in de Almeerse verhoudingen en actief blijven in zowel de nieuwbouw als in de bestaande stad. Bij Goede Stede is de aandacht voor de nieuwe stad en ontwikkelkansen zeer zeker aanwezig. Stakeholders vragen zich echter af of Goede Stede dit in de toekomst, met de huidige schaalgrootte, waar kan maken: kan Goede Stede de concurrentie aan en heeft zij voldoende financiële slagkracht? Een aantal stakeholders denkt dat Goede Stede hiervoor onvoldoende sterk is. De visitatiecommissie adviseert daarom de volgende mogelijkheden te onderzoeken: een fusie met een andere corporatie of een deelname aan een alliantie of een investeringsmaatschappij voor de nieuwbouw.

De visitatiecommissie vindt voor het maken van een keuze van een van de scenario's diverse aspecten van belang:

- op het gebied van bouwen en ontwikkeling in de "nieuwe stad" wordt Goede Stede geconfronteerd met nieuw beleid van de gemeenteraad en het gemeentebestuur van Almere. De ontwikkeling van nieuwe wijken vindt in concurrentie plaats en er zijn geen voorkeursposities meer voor de corporaties. Goede Stede moet hierbij rekening houden met de schaalgrootte en positie van de andere corporaties;
- het nieuwe beleid van de gemeente staat nog in de kinderschoenen. De eerste tenders worden nu uitgegeven. Het is maar de vraag of de toedeling in deze vorm wordt voortgezet, maar de overstap naar een beleid met meer concurrentie lijkt – in welke vorm dan ook – gezet te zijn. Nieuwe partners moeten daarin hun positie nog verwerven en zij zullen ook bij corporaties aansluiting zoeken. Hierdoor heeft Goede Stede nog even de ruimte om te beoordelen wat zij nodig heeft en wie zij daarvoor vraagt;

- een positie in zowel de nieuwbouw als de bestaande stad zal alleen met een financieel sterke positie mogelijk zijn (o.a. risicospreiding en verwerven van grondposities). Voor deze financieel sterkere positie is fusie niet altijd nodig. Samenwerkingsverbanden bieden oplossingen; (bijvoorbeeld een investeringsmaatschappij). Het nieuwe BBSH (Besluit Beheer Sociale Huursector) biedt mogelijkheden om nieuwbouw onder te brengen in een dochterorganisatie of BV of te participeren in een BV met anderen voor het verwerven van bijvoorbeeld grondposities;
- gezien de kwaliteiten en het enthousiasme van de organisatie vraagt de visitatiecommissie zich af of een fusie op korte termijn wenselijk is. De organisatie lijkt nog tijd nodig te hebben voor de eigen ontwikkeling. Niet alle veranderingen zijn volledig ingebed;
- Goede Stede kan zich profileren als een "Almeerse corporatie" en laten zien, dat wat de corporatie verdient, wordt ingezet in de stad. In de ogen van stakeholders als de gemeente en de collega-corporaties biedt deze strategie echter onvoldoende toegevoegde waarde. Doorslaggevend voor de gemeente is de wijze waarop Goede Stede in staat zal blijken een bijdrage te leveren aan de volkshuisvestingsopgave, op zowel het gebied van (nieuw) bouwen als het gebied van beheer.

De keuze voor het ene of andere scenario zal grote gevolgen hebben voor de organisatie. In het scenario "niche speler", zal de organisatie zich verder moeten ontwikkelen tot een wijkgerichte corporatie, verdere aansluiting moeten realiseren met de ontwikkelingen in de bestaande stad en zich moeten voorbereiden op een minder sterke groei van de organisatie. In het tweede scenario zal de organisatie moeten worden ingericht op verdere en intensievere samenwerking met externen.

De visitatiecommissie is van mening, dat als Goede Stede wil (blijven) meespelen en groeien, zij een speler van importantie in de Almeerse verhoudingen moet worden. Er wordt nu meer en iets anders gevraagd dan voorheen. De visitatiecommissie constateert dat het maken van een keuze tussen de twee toekomstscenario's van belang is voor Goede Stede. De visitatiecommissie heeft hierover geen eenduidige conclusie getrokken. Zij adviseert Goede Stede serieus te onderzoeken welk scenario de voorkeur verdient en dit organisatiebreed te bespreken. Dat laatste acht de visitatiecommissie van groot belang. Gezien de veranderingen die de organisatie al heeft doorgemaakt, is het belangrijk draagvlak te creëren voor keuzes voor de toekomst.

Het is bij beide scenario's van belang dat zowel gekeken wordt naar de financiële polsstok en risicospreiding als naar ontwikkelpotentieel en capaciteit van de organisatie. Het gaat dan ook om vragen als: Is een fusie of alliantie noodzakelijk en gewenst voor Goede Stede? Is de financiële positie van Goede Stede gezond genoeg om grootschalige projecten te doen en grondposities te verwerven voor de toekomst? De commissie adviseert om bij beide scenario's uit te zoeken welke meerwaarde samenwerking met collega-corporaties en marktpartijen oplevert, voor de uitvoering van grote tot zeer grote ontwikkelopgaven. De commissie adviseert om voor het nemen van een besluit de tijd te nemen. De grondposities voor komende jaren zijn immers al vergeven.

De visitatiecommissie heeft sterk de indruk dat er veel argumenten pleiten voor het tweede scenario en dat Goede Stede, om een positie in de ontwikkeling te behouden en gelijktijdig te kunnen investeren in de bestaande stad en de nieuwe stad haar eigen positie dus moet versterken. De visitatiecommissie acht de mogelijkheid aanwezig dat Goede Stede gebiedsgerichte ontwikkeling via tenders toch niet alleen aan kan en een nauw samenwerkingsverband nodig is. Een fusie met een corporatie of een alliantie met andere marktpartijen is daarom niet uitgesloten.

### **8.3 Versterk beleidsontwikkeling samen met stakeholders**

*Goede Stede zit op de goede weg, maar geef intern meer aandacht aan beleid en imago*  
Goede Stede is een bedrijf waar na een lange roerige periode veel goeds gebeurt en waar constructieve energie duidelijk merkbaar is. Er is veel bereikt door sanering van de organisatie, waaronder herplaatsing van medewerkers en ook de nieuwe centrale huisvesting heeft een positieve invloed. In de organisatie is het elan duidelijk voelbaar. De mensen, die de visitatiecommissie gesproken heeft, geven de indruk dat er een goed en betrokken team zit. De nieuwe directeur doet intern en extern veel goed. Goede Stede is een modern woonbedrijf geworden met een bijpassende, goed ingerichte bedrijfsorganisatie. Er is een aanspreekbaar managementklimaat en er bestaan korte lijnen. Goede Stede heeft een duidelijk managementinformatiesysteem. Het bedrijf heeft behoorlijk wat slagkracht en boekt dan ook goede bedrijfsresultaten. Het door Goede Stede behaalde KWH-certificaat - en wel binnen relatief korte tijd - is een prestatie van formaat. De breed gedragen inzet om de kwaliteit van de dienstverlening te versterken, is een notie die in de verschillende geledingen van het bedrijf meer dan wordt erkend en enthousiast wordt gedragen. De visitatiecommissie concludeert dan ook, na het voeren van de gesprekken, dat Goede Stede op de goede weg zit.

Het managementteam van Goede Stede is nu, na wisselingen en aanvullingen, op sterkte gekomen. De belangrijkste opgave voor het managementteam is om de interne samenhang tussen de verschillende processen te organiseren. De commissie doelt hierbij bijvoorbeeld op de samenhang tussen ontwikkeling (vastgoed) en beheer (wonen). Het is van belang om tijdig door te pakken op het pad van verdere professionalisering. Dat ligt ook in de wens en planning van het management. De invoering van werken met competentieprofielen is daar een logisch voorbeeld van.

De visitatiecommissie constateert dat de discipline Beleid, Strategie en Communicatie nog weinig gewicht in de schaal lijkt te leggen. Binnen Goede Stede en bij de Raad van Commissarissen bestaat geen duidelijk beeld van de maatschappelijke opgaven en de maatschappelijke prestaties. Op dit moment initieert Goede Stede activiteiten veelal op basis van direct gesignaleerde kansen en projecten. Dit komt misschien omdat de beleidsdiscipline nog maar kort geleden is versterkt binnen Goede Stede. Deze discipline is, volgens de commissie, van wezenlijk belang voor de toekomst en de groei van Goede Stede. Het huidige inhoudelijke beleid lijkt nog weinig samenhangend en tamelijk ad hoc te worden uitgevoerd en nogal praktisch van karakter. De visitatiecommissie acht het van belang dat Goede Stede leert denken in langere termijn perspectieven. Dit betekent dat het beleid transparanter wordt, namelijk wat wil Goede Stede bereiken en hoe gaat zij dat doen?

De commissie adviseert aandacht te blijven geven aan het versterken van de ontwikkelkracht – en dus van de beleidsdiscipline – binnen Goede Stede. Zij adviseert eveneens de verbinding tussen beleid, activiteitenplannen en doelstellingen op medewerkers- of teamniveau de komende periode aandacht te geven en te werken aan interne bewustwording van imagoverbetering en profilering. Daarnaast is het belangrijk dat hierover intern en extern de dialoog aangegaan wordt. Een duidelijke keuze hierin kan Goede Stede helpen, onder meer in de profilering (het imago) en in de beleidsontwikkeling.

#### *Ontwikkel beleid samen met stakeholders*

Een versterking van het beleid vertaalt zich niet alleen intern, maar ook in de samenwerking met stakeholders. In de stad treedt segmentatie tussen partijen op. Sommige overlegvormen stranden (bijvoorbeeld Domare) en partijen zijn zoekende naar nieuwe onderlinge verhoudingen. De stad heeft echter wel behoefte aan afstemming.

Oude overlegvormen gingen blijkbaar teveel over posities en niet over inhoud. Voor de toekomst is het wenselijk dat er samenhang ontstaat in de beleidsplanning van de verschillende actoren (gemeente, zorg, welzijn). Op die manier kan de maatschappelijke vraag in een vroegtijdig stadium worden onderkend. Partijen kunnen meerjarenafspraken maken en een effectieve rolverdeling overeenkomen. De visitatiecommissie adviseert Goede Stede hierin het initiatief te nemen en een voortrekkersrol te vervullen.

In de bestaande stad van Almere werkt de gemeente aan het ontwikkelen van een beleidskader, waarmee de gemeente strategisch en tactisch de ontwikkeling van de wijken stuurt. De commissie adviseert Goede Stede actief aan dit proces deel te nemen en de eigen beleidsontwikkelingen hierop af te stemmen en - waar mogelijk en reëel - ook de regierol te verdienen en te vervullen. Goede Stede zou eveneens systematisch kunnen werken aan het versterken van de relaties met bestuurders en aan verstrekken van heldere inzichten (visie en beleid) aan de bestuurders van Almere.

#### **8.4 Versterk de profilering en transparantie**

De visitatiecommissie heeft een positief beeld van Goede Stede gekregen. Goede Stede wordt gewaardeerd door de partners en spelers in de maatschappelijke omgeving. Ook de medewerkers uit de eigen organisatie lijken tevreden te zijn. Het is een gezond bedrijf met veel elan en veel uitdagingen. Goede Stede is een doe-organisatie, pragmatisch, sterk in de klant- en relatiecontacten, in projecten en in de wijken. Goede Stede staat bekend als een partner waar projectmatig goed zaken mee kan worden gedaan, en die bereid is op een breed terrein in te zetten. Stakeholders waarderen dit en het past heel goed bij het Almeerse karakter. Het is een corporatie die zich na moeilijke bestuurlijke tijden meer dan goed heeft hersteld.

Het imago van Goede Stede is op sommige punten wat minder. Vanuit de gemeente heeft de commissie verschillende geluiden gehoord. Bij een deel van de gemeente leeft een negatief beeld van de corporaties in algemene zin; "ze zitten op hun geld, zijn niet innovatief en zij zijn defensief". Goede Stede zou te klein en te arm zijn. De visitatiecommissie vraagt zich af of dit beeld klopt. Op project- of wijkniveau laat Goede Stede, volgens de commissie, zien dat dit niet waar is. De inzet van Goede Stede wordt breed gedeeld en gewaardeerd.

De visitatiecommissie adviseert Goede Stede zich beter te profileren. Het imago is nu nog verdeeld. Men is zeer positief over wat Goede Stede doet en hoe men het doet, maar vindt de corporatie geen opmaat tot innovatie. Dit is vreemd, want de visitatiecommissie heeft vernieuwende projecten van Goede Stede gezien (bijvoorbeeld brede school). Mogelijk spelen beelden uit het verleden Goede Stede nog parten en denkt men dat de corporatie te arm is om (onrendabel) te investeren. De commissie adviseert Goede Stede meer te laten zien dat ze financieel gezond is, onrendabel investeert en vernieuwende projecten heeft. Daarnaast zijn de financiële positie van Goede Stede, haar financiële investeringskracht en mogelijkheden voor partners onduidelijk. De commissie adviseert hierin helderheid te verschaffen.

### **8.5 Maatschappelijke prestaties**

De corporatie heeft natuurlijk in de afgelopen periode wel maatschappelijke prestaties tot stand gebracht; alleen worden zij in de rapportages niet altijd als zodanig benoemd. Uit de gesprekken bleek wel dat Goede Stede goed bekend is met de maatschappelijke opgaven in Almere. Zij kent de belangrijkste stakeholders en heeft met hen een open relatie. Goede Stede toont zich actief in projecten met maatschappelijke betekenis (zoals brede school, projecten voor de multiculturele samenleving en maatschappelijke opvang) en neemt in de ogen van de omgeving ook naar vermogen haar deel van deze opgaven. Daarnaast heeft Goede Stede bijvoorbeeld op het gebied van de dienstverlening het KWH-certificaat behaald en hiermee een bepaald niveau weten te bereiken. Het is nu zaak dit kwaliteitsniveau te behouden. Dat is vaak moeilijker dan het te verkrijgen.

### **8.6 Slotwoord**

De visitatiecommissie kijkt terug op een visitatietraject, waarin een groot aantal onderwerpen onder de loep is genomen. De medewerking en gastvrijheid, die de commissie hierbij van de medewerkers van Goede Stede ondervond, heeft zij zeer gewaardeerd. Goede Stede heeft een Zelfevaluatie opgesteld en de commissie heeft diverse nota's, jaarverslagen en rapporten doorgenomen. Daarnaast heeft de commissie visitatiegesprekken gehouden met functionarissen van Goede Stede en met externe stakeholders. De visitatiecommissie was tevreden over de openheid in de gesprekken. De commissie heeft hierdoor een goed inzicht gekregen in het functioneren van Goede Stede als maatschappelijke onderneming

De visitatie commissie vindt Goede Stede een corporatie met een duidelijk maatschappelijk gezicht. Ze staat nu voor belangrijke strategische keuzes waaronder het aangaan van samenwerkingsverbanden. De visitatiecommissie hoopt dat Goede Stede het elan en de goede werksfeer behoudt en wenst hen veel succes met het maken van keuzes voor de toekomst.

## **Bijlage 1: Overzicht visitatiegesprekken**

### Raad van Commissarissen

- Dhr. H. Bloemen (voorzitter Raad van Commissarissen)
- Dhr. E.J. Roest
- Dhr. W. Van Noort

### Directeur/bestuurder

- Dhr. A.S.M. Deutekom MBA

### Managementteam

- Dhr. P. Birkhoff (Afdelingshoofd Vastgoed)
- Dhr. P.G. Eitjes (Afdelingshoofd Financiën en ICT)
- Dhr. C.G.B. De Jager (Afdelingshoofd Woondiensten)
- Mw. E. Van Beusekom (Personeel en Organisatie)
- Mw. G. Van der Ent (Beleid en Strategie)

### Medewerkers en OR

- Mw. H. Stapper (voorzitter OR)
- Mw. L. Postma
- Mw. M. Senten

### Bewonersvereniging BBVGS

- Dhr. A.F. Van den Berg (voorzitter BBVGS)
- Dhr. G.P. Salomons

### Gemeente Almere

- Dhr. A.W. Bijl (wethouder)
- Dhr. F. Huis (wethouder)
- Mw. G. Blom (beleidsmedewerker Stedelijk Beheer, gemeente Almere)
- Dhr. T. Boot (directeur Dienst Stedelijke Ontwikkeling)

### Stichting De Schoor

- Dhr. H. Sterenborg (algemeen directeur)

### Zorggroep Almere

- Dhr. H.H. Van Oosterbos (tot voor kort directeur)

### Leger des Heils

- Dhr. W. Kanis (directeur Flevoland)

Ymere

- Dhr. R. Haas (directeur)

Nijhuis Bouw

- Dhr. W. Poortman

## **Bijlage 2: beschikbaar gestelde documenten**

### **Goede Stede**

- Zelfevaluatie Goede Stede, september 2004
- Ondernemingsplan 2002-2005; "Samen bouwen aan beter wonen, Goede Stede"
- Jaarverslag 2003, Goede Stede
- Overzicht van 2003, Uitzicht op 2004, Goede Stede
- Managementrapportage op basis van BBSH taakvelden, Periode 1 januari t/m 30 april, Goede Stede
- Accountantsverslag 2004 aan de RvC en de directie van Woningstichting Goede Stede, Price Water House Coopers
- Begroting 2004, Goede Stede
- Info digitale nieuwsbrief en Tijdschrift 'Huisnummer' 02.04 en 03.04

### **Gemeente Almere**

- Woonbeleid Almere 2002: "Almere, Gemaakt om in te kunnen wonen", gemeente Almere
- Stadsdeelvisie Almere Stad West 2004-2015, gemeente Almere, april 2004
- Meer doen met de bestaande stad, gemeente Almere, april 2004