



Mozaïek Wonen

Rapport van Aanbevelingen



Utrecht, juni 2010

Colofon

Raeflex
Catharijnesingel 56
3511 GE Utrecht
E: w.dewater@raeflex.nl
W: www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer D.H. van Ginkel CMC (voorzitter)
Mevrouw drs. A.J. Verdiesen-Wolthuis (algemeen commissielid)
De heer drs. A.C. Lucassen (secretaris)
Mevrouw E.J. Dijkema MSc (secretaris)

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Voorwoord	5
1 Samenvatting en hoofdaanbevelingen	7
2 Presteren naar ambities en doelen	9
3 Presteren naar opgaven	11
4 Presteren volgens stakeholders	13
5 Presteren naar vermogen en efficiency	15
6 Governance	17

Voorwoord

In januari 2010 heeft Mozaïek Wonen gevestigd te Gouda opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Het rapport van aanbevelingen is als leer- en verbeterinstrument goed bruikbaar naast het visitatierapport.

Allereerst treft u in dit rapport een korte samenvatting aan van de bevindingen van de visitatiecommissie en de belangrijkste aanbevelingen. Daarna wordt per prestatieveld een aantal aanbevelingen gegeven.

Wij hopen dat Mozaïek Wonen met dit rapport het verbeteren van prestaties verder vorm kan geven en wensen Mozaïek Wonen daarbij veel succes.

Wilma de Water
directeur Raeflex

1 Samenvatting en hoofdaanbevelingen

De commissie komt tot de conclusie dat Mozaïek Wonen op de prestatievelden Presteren naar ambities en doelen, Presteren naar opgaven, Presteren volgens stakeholders en Governance goed presteert. Deze prestaties worden dan ook beoordeeld met een 8. Het prestatieveld Presteren naar vermogen wordt door de commissie beoordeeld met een 7 (ruim voldoende). Gemiddeld scoort Mozaïek Wonen een 8 (goed).

Samenvattend stelt de commissie dat Mozaïek Wonen de juiste dingen doet en zich binnen haar mogelijkheden voldoende inzet om haar ambities, doelstellingen en opgaven te realiseren.

Mozaïek Wonen is zich bewust van haar rol op het gebied van de beschikbaarheid van woningen voor haar primaire doelgroep en bijzondere doelgroepen, het leveren van de juiste kwaliteit, het bijdragen aan de leefbaarheid, de bouwproductie en de stedelijke vernieuwing. De corporatie heeft daartoe nadrukkelijk strategische en operationele doelen gesteld.

Mozaïek Wonen is transparant over haar doelen, opgaven en de realisatie daarvan. De in het ondernemingsplan 2006-2010 gestelde doelen waren breed georiënteerd en ambitieus. Deze doelen zijn niet volledig gerealiseerd. Dit is niet geheel aan de corporatie te wijten.

Vooraf op het gebied van stedelijke vernieuwing en marketing van de (binnen)stad Gouda speelt Mozaïek Wonen een proactieve (trekkers)rol. Mozaïek Wonen kan op dat gebied als initiatiefrijk worden beschouwd. Op het gebied van leefbaarheid heeft de corporatie in de ogen van haar stakeholders een wat 'fysieke' opvatting (gericht op leefbaarheid van woningen en omgeving); hier mag Mozaïek Wonen zich 'socialer' in opstellen (gericht op de bewoners).

Mozaïek Wonen is zich ervan bewust dat verbetering van de efficiency binnen de organisatie mogelijk is. Mozaïek Wonen heeft een onderzoek uitgevoerd om de verbetermogelijkheden inzichtelijk te maken. Momenteel wordt door Mozaïek Wonen de praktische invulling van de verbetermogelijkheden verkend. Op basis hiervan kan de corporatie als doelmatig en kostenbewust worden gekenmerkt.

Op basis van de uitkomsten van het visitatierapport komt de commissie op hoofdlijnen tot de volgende aanbevelingen:

Aanbeveling 1.1

Mozaïek Wonen doet er goed aan om een 'eigen' visie op de stakeholders en de gemeenten Gouda en Bodegraven te ontwikkelen. Deze visie kan de grondslag zijn voor het te vormen meerjarenbeleid en als onderbouwing dienen voor te maken keuzes;

Aanbeveling 1.2

Mozaïek Wonen kan nadrukkelijker met haar stakeholders communiceren over gemaakte keuzes, gerealiseerde prestaties en de achtergronden daarvan. Het communiceren over beleid en prestaties draagt bij aan het creëren van draagvlak voor de keuzes die Mozaïek Wonen maakt en voorkomt 'uitleg achteraf' over discrepanties tussen ambities en resultaten;

Aanbeveling 1.3

Bij het ontwikkelen van het beleid voor de komende jaren zou het goed zijn om de volkshuisvestelijke opgaven van Mozaïek Wonen meer als basis te nemen in plaats van de financiële (on)mogelijkheden. Handelen vanuit de volkshuisvestelijke opgaven vormt namelijk de kern van een beleid van de corporatie. Met volkshuisvestelijke opgaven als basis kan vervolgens de (financiële) haalbaarheid worden getoetst;

Aanbeveling 1.4

Vanaf 2007 is milieubewust handelen aan de belangrijkste doelstellingen van Mozaïek Wonen toegevoegd. Het verdient aanbeveling om in het ondernemingsplan 2010-2014 aandacht te besteden aan het verder operationaliseren van deze doelstelling en meer planmatig aan de realisatie van deze doelstelling te werken.

2 Presteren naar ambities en doelen

De ambities van Mozaïek Wonen zijn als volgt samen te vatten:

- a. huisvesten van groepen die daar zelf niet in kunnen voorzien;
- b. bieden van goede kwaliteit van product en dienstverlening;
- c. vanuit een grote maatschappelijke betrokkenheid;
- d. samen met belanghebbenden;
- e. vanuit een financieel gezonde, innovatieve, dynamische en slagvaardige organisatie;
- f. milieubewust handelen en streven naar een energiebesparing van 20% op het verbruik van onze huurders.

De eigen ambities en doelen van de corporatie passen bij de missie van de organisatie. Mozaïek Wonen heeft haar ambities en doelen vastgelegd en 'SMART' gemaakt in het ondernemingsplan 2006-2010. De ambities en doelstellingen worden verder geoperationaliseerd in de verschillende jaarwerkplannen. De prestaties ten aanzien van deze ambities en doelstellingen worden consistent gemeten en verantwoord. Wel kunnen gerealiseerde prestaties in de jaarverslagen nadrukkelijker worden gerelateerd aan gestelde doelen. Daarnaast verdient het aanbeveling om het verband tussen de gemaakte beleidskeuzes en de financiële consequenties hiervan inzichtelijk te maken in de verschillende bedrijfsjaarplannen.

Mozaïek Wonen is actief bezig om de processen binnen de organisaties efficiënter te laten verlopen. Het doel hierbij is een slagvaardige organisatie, die kostenefficiënt te werk gaat. Hierbij wordt gekeken naar kostenbesparing door het terugbrengen van de formatie en het uitplaatsen van diensten. De commissie vindt het goed om te vernemen dat Mozaïek Wonen zelfbewust is en hier op inspeelt. Vooral huurdervertegenwoordigers hebben aangegeven hoge verwachtingen te hebben ten aanzien van het voorgestelde Woonservicepunt. Dit zou in hun ogen tot een verbetering van de (telefonische) bereikbaarheid van Mozaïek Wonen leiden en tot een efficiëntere afhandeling van vragen. Mozaïek Wonen zou er volgens de commissie goed aan doen om op korte termijn energie in de realisatie dit Woonservicepunt te steken om zodoende bedrijfsprocessen efficiënter in te richten en haar huurders/klanten nog beter van dienst te kunnen zijn.

Een belangrijke stap is in dit kader ook de omschakeling van een tweehoofdig naar een eenhoofdig bestuur. Tussen beide bestuurders was sprake van een duidelijke onderlinge taakverdeling. De omschakeling naar een eenhoofdig bestuur wordt begrepen en als logisch ervaren. Tegelijkertijd bestaat de hoop bij stakeholders dat bestuursstijl en brede bestuurlijke aandacht voor sociale- en bedrijfseconomische aspecten gecontinueerd worden.

Stakeholders zijn op de hoogte van de plannen ter verbetering van de efficiency, zien het ambitieuze karakter ervan en hebben hoge verwachtingen. Goede communicatie is in de komende tijd noodzakelijk om deze verwachtingen te 'managen'.

Vanaf 2007 is milieubewust handelen aan de belangrijkste doelstellingen van Mozaïek Wonen toegevoegd. Het vormen van een duurzaamheidsbeleid is hier een belangrijk onderdeel van. Deze doelstelling is toegevoegd nadat het ondernemingsplan 2006-2010 definitief is geworden en moet nog een plek in de bedrijfsjaarplannen van Mozaïek Wonen veroveren. In het bedrijfsjaarplan 2009 zijn voor het eerst operationele doelstellingen opgenomen. Het verdient aanbeveling om in het ondernemingsplan 2010-2014 aandacht te besteden aan het verder operationaliseren van deze milieudoelstelling en meer planmatig aan de realisatie hiervan te werken: hoe wordt de uiteindelijke besparing van 20% op het totaalgebruik van de huurders gerealiseerd? Wat moet Mozaïek Wonen daartoe investeren? Hoe worden deze investeringen bekostigd? Welke consequenties heeft dit voor de totale woonlasten van de huurders op termijn? Dit is zeker gezien de verwachte stijging van de energiekosten in de komende jaren een belangrijke vraag.

3 Presteren naar opgaven

De prestaties op dit prestatieveld worden door de commissie gemiddeld gewaardeerd met een 8 (goed). Op een aantal punten is volgens de commissie verdere verbetering mogelijk.

Door Mozaïek Wonen zijn met de gemeente Gouda en Bodegraven prestatie-afspraken gemaakt. Deze prestatie-afspraken zijn geënt op de BBSH-velden en worden gestuurd door de ambities en doelstellingen van Mozaïek Wonen. Deze prestatie-afspraken worden jaarlijks vertaald in een uitvoeringsprogramma. De gemaakte afspraken zijn (behoudens woningbouw) voornamelijk kwalitatief van aard. Het verdient aanbeveling de kwalitatieve opgaven verder te operationaliseren in kwantitatieve opgaven. Dit geeft de corporatie meer houvast in het bereiken van haar opgaven.

Met betrekking tot leefbaarheid is het voor stakeholders niet altijd duidelijk welke keuze Mozaïek Wonen maakt en waarom deze keuzes gemaakt worden. Belanghebbenden geven aan tevreden te zijn over de prestaties van Mozaïek Wonen op dit gebied, maar de verantwoording over de prioritering van projecten te missen. Mozaïek Wonen zou dit kunnen verbeteren door een visie te ontwikkelen op stad, wijk en leefbaarheid. Deze visie kan de basis zijn voor te formuleren beleid richting de toekomst. Tevens kan een visie op stad, wijk en leefbaarheid door Mozaïek Wonen gebruikt worden om gemaakte keuzes te onderbouwen.

Mozaïek Wonen zet zich actief in voor stedelijke vernieuwing. Diverse projecten in Korte Akkeren en het initiatief Ontwikkelingsmaatschappij Binnenstad B.V. zijn hiervan goede voorbeelden. De commissie is van oordeel dat hierbij vooral op gevoel wordt gewerkt. Verdere verbetering op dit gebied is mogelijk middels het ontwikkelen van een visie op de gemeenten Gouda en Bodegraven. Hierbij wordt aandacht besteed aan economische, sociale, fysieke en infrastructurele ontwikkelingen. Dit kan Mozaïek Wonen helpen bij het uitzetten van planmatig beleid op het gebied van stedelijke vernieuwing richting de toekomst. Ook maakt het helder hoe Mozaïek Wonen tot bepaalde keuzes komt of is gekomen.

4 Presteren volgens stakeholders

Als maatschappelijke organisatie heeft Mozaïek Wonen verscheidene stakeholders. Als stakeholders worden aangemerkt:

- a. huurders en huurdersverenigingen;
- b. wethouders en ambtenaren van de gemeenten waarin Mozaïek Wonen actief is (Gouda, Bodegraven en Zuidplas);
- c. zorg- en welzijnsinstellingen (waaronder ASVZ, Factor-G, Philadelphia, SWOB, Quadrant en de Vierstroom), en;
- d. collega-corporaties (waaronder Woonpartners Midden-Holland, Woningbouwvereniging Moordrecht en Woningbouwvereniging Reeuwijk).

De stakeholders van Mozaïek Wonen zijn overwegend positief over de prestaties van Mozaïek Wonen. De commissie heeft kunnen vaststellen dat Mozaïek Wonen haar stakeholders betreft bij het opstellen van beleidsplannen en in de te volgen koers. Ook organiseert Mozaïek Wonen regelmatig bijeenkomsten voor bewoners en andere stakeholders. Contacten tussen Mozaïek Wonen en haar stakeholders vinden in goede harmonie plaats.

Een belangrijk punt dat tijdens de visitatie naar voren is gekomen, is het feit dat Mozaïek Wonen op veel fronten actief is, maar dat dit door de buitenwereld niet altijd wordt gezien. Hierdoor krijgt Mozaïek Wonen niet in alle gevallen de 'credits' die zij verdient. Mozaïek Wonen mag zich naar de buitenwereld toe, meer voor laten staan op haar prestaties. Hierdoor kan de beeldvorming rondom Mozaïek Wonen positief worden beïnvloed.

Uit de visitatie blijkt dat niet altijd duidelijk is wat er met de resultaten van het overleg met de stakeholders gebeurt en waarom door Mozaïek Wonen bepaalde keuzes worden gemaakt. Het betrekken van stakeholders bij de achtergronden van besluitvorming en bij de opvolging van gemaakte afspraken draagt bij aan het creëren van draagvlak voor beleid, de gekozen aanpak, de gemaakte keuzes en de wijze waarop keuzes tot stand zijn gekomen.

De commissie adviseert Mozaïek Wonen om een visie op stakeholders te ontwikkelen. Hierbij kan gedacht worden aan het beantwoorden van vragen als:

- wie zijn de belangrijkste stakeholders;
- wat zijn de belangrijkste vragen, wensen en verwachtingen van stakeholders;
- wat zijn belangrijke ontwikkelingen voor stakeholders;
- hoe willen de stakeholders bediend worden;
- hoe verantwoordt Mozaïek wonen zich aan haar stakeholders.

Het ontwikkelen van een visie op stakeholders draagt bij aan een consistent en planmatig beleid en geeft richting aan te maken keuzes.

5 Presteren naar vermogen en efficiency

De visitatiecommissie heeft in het visitatierapport vastgesteld dat Mozaïek Wonen haar middelen in voldoende mate inzet voor de volkshuisvesting. Hierbij wordt de kantekening gemaakt dat Mozaïek Wonen tweemaal op rij van het CFV een C-beoordeling heeft ontvangen. Aan de C-status worden door het CFV geen verdere consequenties verbonden in het licht van de door de corporatie gepresenteerde meerjarenplannen.

De planning en controlcyclus van Mozaïek Wonen is goed op orde. Er wordt gewerkt vanuit een ondernemingsplan met daaraan gekoppeld een meerjarenbegroting. Deze worden vertaald naar jaarwerkplannen en jaarbegroting. Over het gevoerde beleid wordt in het jaarverslag verantwoording afgelegd. Tevens wordt er door Mozaïek Wonen gerekend met verschillende scenario's om mogelijke toekomstige ontwikkelingen in beeld te kunnen brengen. Dit draagt bij aan het vormen van beleid.

De commissie vindt het echter van belang dat er naast een uitgebreide financiële onderbouwing gehandeld wordt vanuit de volkshuisvestelijke opgaven. Mozaïek Wonen doet er daarom goed aan zich niet altijd te laten leiden door financiële (on)mogelijkheden, maar de volkshuisvestelijke opgaven voorop te stellen. De belangrijkste vraag hierbij is, wat is de visie van Mozaïek Wonen op volkshuisvesting in Gouda en Bodegraven en in hoeverre is deze visie (financieel) haalbaar?

6 Governance

De commissie is positief over de wijze waarop leiding wordt gegeven aan Mozaïek Wonen en de op die wijze behaalde resultaten. De maatschappelijke verantwoording over de prestaties wordt door de commissie positief beoordeeld. Ook de manier waarop Mozaïek Wonen omgaat met het thema 'goed bestuur' wordt door de commissie positief beoordeeld.

In de maatschappelijke verantwoording kan nadrukkelijker aandacht worden besteed aan de realisatie rondom projecten en plannen: waarom zijn projecten wel of niet gerealiseerd? Deze aanbeveling sluit aan bij eerdere aanbevelingen in deze brief.

De directeur-bestuurder van Mozaïek Wonen wordt momenteel actief begeleid door de Raad van Commissarissen. Deze begeleiding houdt verband met de omschakeling van een tweehoofdig naar een eenhoofdig bestuur. In het kader van goede interne governance is het raadzaam om te waken voor een te grote betrokkenheid van de Raad van Commissarissen bij de directeur-bestuurder.