

## **Reactie van Woningstichting Bergh op de uitkomsten van het door KWH uitgevoerde visitatietraject**

Januari 2011

In het najaar van 2010 lieten wij ons visiteren. Visitatie is vooral bedoeld om verantwoording af te leggen aan de samenleving en helder te krijgen of onze prestaties aansluiten bij de verwachtingen van onze belanghouders. Alle woningcorporaties die aangesloten zijn bij branchevereniging Aedes dienen zich voor 2011 te laten visiteren. Dat vinden wij een goede zaak.

Visitatie wordt uitgevoerd door geaccrediteerde, onafhankelijke bureaus en kent een volledig geüniformeerde werk- en waarderingswijze. Wij geloven in transparantie, maar vooral ook het lerende effect van een goede visitatie. Daarom kozen wij voor KWH (Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector) als visitator. Naast het visitatierapport "Maatschappelijke prestaties" ontvangen wij van hen namelijk ook het rapport "Maatschappelijke audit" met aanbevelingen om onze bedrijfsvoering te verbeteren.

De basis voor de oordeelsvorming lag in de zelfevaluatie die wij voorafgaand aan de visitatie opstelden. Wij hebben het opstellen van deze zelfevaluatie als zeer leerzaam en hier en daar confronterend ervaren. Wij denken dat de spiegel die wij onszelf hebben voorgehouden glashelder was. Daarmee was voor ons het traject al geslaagd. Daarnaast hebben wij een enorme hoeveelheid documenten aangeleverd.

Aan de hand van de documenten en de zelfevaluatie heeft de commissie gesprekken gevoerd met medewerkers, de Raad van Toezicht, de directeur-bestuurder en belanghouders. De uitkomsten hiervan zijn terug te lezen in het visitatierapport dat is gepubliceerd op onze website.

### **Onze reactie**

In het visitatierapport geeft de visitatiecommissie haar bevindingen weer. Wij kiezen ervoor om onze reactie op hoofdlijnen te geven. We gaan in op de, voor ons, belangrijkste conclusies en aanbevelingen. Waar zijn we het wel mee eens, waar zijn we het niet mee eens en wat gaan we ermee doen?

### **Tijdsperiode visitatie**

Bij visitatie wordt altijd teruggekeken op de afgelopen vier jaar. Dit betekent dat de periode waarover wij gevisiteerd werden liep van augustus 2006 tot en met augustus 2010. Op 1 september 2008 vond een wisseling van de directie plaats. De koers van de organisatie wijzigde van beherend naar ondernemend. De visitatiecommissie begrijpt en waardeert de ingezette koerswijziging. Over de wijze waarop wij onze 'nieuwe' organisatie vormgeven om deze koerswijziging te realiseren is de visitatiecommissie kritisch.

### **Vormgeven nieuwe organisatie**

Vanaf 2008 startten wij met het aanpassen van onze organisatie onder andere door het aannemen van een woonconsulent en een beleidsmedewerker. Ook startten intensieve heisessies en coachingstrajecten voor het management en een cultuurtraject voor alle medewerkers, om de koerswijziging verder in te kleuren. Het eerste resultaat is het Strategisch Beleidsplan 2010 – 2014, *Bewust midden in de samenleving*.

Het beleidsplan zet de koers en de doelen op hoofdlijnen uit en vormt hiermee de kapstok voor nader uit te werken of te actualiseren beleid op diverse deelreinen, zoals bijvoorbeeld leefbaarheid en duurzaamheid. Hoewel we er met z'n allen de schouders onder zetten, is het de komende jaren echt een uitdaging om alle uitvoeringstrajecten zowel projectmatig als beleidsmatig uit te werken. Via een activiteitenprogramma en strakke uitvoeringsagenda zorgen we dat de ontbrekende en verouderde stukken gerealiseerd of geactualiseerd worden. De visitatiecommissie is positief over de uitvoeringsagenda en de wijze waarop deze is geborgd. De commissie constateert dat er een organisatie-ontwikkelplan ontbreekt en dat beleidsvoornemens onvoldoende uitgewerkt zijn.

Wij leggen op dit punt de opmerkingen van de visitatiecommissie naast ons neer, omdat wij bewust gekozen hebben om eerst de richting te bepalen en vervolgens onze personele bezetting hierop aan te passen. Hierna volgt de vertaling van het Strategisch Beleidsplan naar beleid. Ons inziens is dit een verschil in inzicht oftewel een kip-of-ei-discussie en daarom (ver)volgen wij de door ons ingeslagen weg. Wel volgen wij de aanbeveling op om onze beleidsvoornemens en intenties om te zetten in duidelijke, heldere (en dus SMART-geformuleerde) doelen bij de uitvoering van ons activiteitenprogramma.

#### **Hoe komen onze keuzes tot stand?**

De visitatiecommissie constateert daarnaast dat genomen besluiten niet altijd gebaseerd zijn op aantoonbare argumenten en heldere afwegingskaders. Dit is wel degelijk zo, maar is niet altijd in onze documentatie terug te vinden. Niet alles wordt vastgelegd in notities, maar discussies worden wel degelijk gevoerd. Wij willen niet verzanden in beleidsstukken en rapportages.

Wij gebruiken ons gezonde boerenverstand en hebben ondernemerschap en de wens om bureaucratie uit te bannen hoog in het vaandel staan. Dat een goede boer ook weleens eigenwijs is nemen wij graag op de koop toe. Onze kracht als kleine en lokaal verankerde corporatie is het vermogen om direct op actualiteiten in te spelen.

En doen wij het anders dan onze belanghouders of klanten van ons verwachten? Dan zijn wij natuurlijk altijd bereid om hierover in gesprek te gaan.

#### **Onze keuzes...**

Het visitatierapport is duidelijk over onze meest primaire taak: wij voorzien ruimschoots in voldoende, passende en betaalbare woningen voor onze doelgroepen. Hier zijn wij trots op!

De visitatiecommissie merkt op dat er geen duidelijke en onderbouwde visie is op de gewenste woningvoorraad. De visitatiecommissie stelt dit omdat het Strategisch Marktbeleid ter kennisgeving is behandeld in een vergadering van de Raad van Toezicht en niet ter goedkeuring is neergelegd.

Wij hebben wél degelijk een visie op de omvang en samenstelling van onze woningvoorraad. Deze is onderbouwd met een duidelijke analyse van woningmarktonderzoeken, demografische ontwikkelingen en tal van andere cijfers. Ons Strategisch Marktbeleid is in juli 2010 vastgesteld en in het najaar van 2010, net buiten de meetperiode van de visitatie, geïmplementeerd in onze organisatie.

Binnen ons werkgebied ontbreekt een gemeentelijke woonvisie en een met netwerkpartners gedeelde visie op Wonen, Welzijn en Zorg. De visitatiecommissie stelt dat wij deze visies daarom zelf op moeten stellen. Hier zijn we het niet mee eens. Wij jagen het opstellen van deze visies aan op bestuurlijk niveau, maar vinden dat de verantwoordelijkheid primair bij de lokale overheid ligt. Deze verantwoordelijkheid nemen wij niet over. Hiervoor hebben wij te weinig invloed en is uiteindelijk de gemeente de sturende partij.

De visitatiecommissie stelt dat wij een beperkte visie hebben op de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Hier zijn we het niet mee eens. Wij kennen onze belanghouders en weten wat er speelt. Op dit moment wordt de behoefte voor huisvesting van bijzondere doelgroepen in ons werkgebied ingevuld. Op het moment dat er een aanvullende vraag komt, weten belanghouders ons te vinden en gaan wij samen in gesprek om te kijken hoe aan deze vraag kan worden voldaan. Uiteindelijk zien wij het als onze verantwoordelijkheid dat alle doelgroepen gehuisvest worden.

Wij zijn een financieel gezonde organisatie die de huidige opgaven aankan. Uit het visitatierapport blijkt dat dit niet bij alle belanghouders bekend is. Daarnaast merkt de commissie op dat wij onvoldoende sturen op de inzet van ons vermogen. Dit herkennen wij. In 2011 stellen wij een nieuw financieel beleidsplan op, waarbij de paramaters zo worden benoemd dat bij veranderende omstandigheden en regelgeving de (financiële) consequenties direct inzichtelijk zijn. Op deze manier kunnen wij onze financiële positie makkelijk vertalen richting onze belanghouders en hen betrekken bij onze afwegingen.

Op het gebied van Good Governance constateert de visitatiecommissie dat de samenstelling van de Raad van Toezicht te eenzijdig is, want deze bestaat uit enkel mannen van (ver) boven de vijftig. Dit was inderdaad tot eind 2010 het geval. Per 1 januari 2011 is de samenstelling van de Raad veranderd door het aftreden van de twee oudste leden. De Raad van Toezicht is versterkt met een heer van in de veertig en een dame.

### **Wat vinden onze belanghouders?**

Misschien nog belangrijker dan het oordeel van de visitatiecommissie vinden wij het oordeel van onze netwerkpartners, oftewel onze belanghouders. Zij geven aan tevreden te zijn over onze inzet, én herkennen en waarderen de omslag van beherende organisatie naar een organisatie die is gericht op ontwikkelen. Onze belanghouders typeren ons als betrouwbaar, kordaat, laagdrempelig en betrokken. Onze verbindende rol wordt gezien en gewaardeerd. Wel willen belanghouders meer en in een eerder stadium bij onze plannen betrokken worden. Onze belanghouders hebben vertrouwen in en hoge verwachtingen van onze prestaties in de toekomst. Wij willen deze verwachtingen waar maken en onze prestaties aan laten sluiten bij de wensen van onze belanghouders en opgaven in ons werkgebied. Het eerder informeren en beter betrekken van onze belanghouders is een belangrijk punt op de uitvoeringsagenda van 2011.

### **Visitatiemethodiek**

De visitatie heeft ons naast nieuwe inzichten en handvatten voor verbeteringen binnen onze organisatie, ook een ander inzicht verschaft. Wij vinden de door de branche ontwikkelde methodiek zeer tijdrovend, enorm duur en bureaucratisch. De visitatiemethodiek maakt te weinig onderscheid tussen grote en kleine corporaties én houdt geen rekening met lokale omstandigheden, omgangsnormen en mentaliteit.

Ook van onze belanghouders hebben wij hierover kritieken ontvangen. Ons inziens schiet het middel hier het doel voorbij. De voorgeschreven opmaak van het rapport maakt de leesbaarheid er bijvoorbeeld niet beter op en weegt niet op tegen het argument dat eenduidigheid de onderlinge vergelijkbaarheid van corporaties vergroot. Wij zetten ons in om hier verandering in te brengen zonder dat de essentie van visitatie verloren gaat: leren en verbeteren door goed terug te kijken, te luisteren, een kwetsbare opstelling en transparante verantwoording!

Wij snappen dat onze omgeving steeds complexer wordt en steeds meer en kritischer vragen aan ons stelt. Vragen met regelmatig tegenstrijdige belangen. Zo is er de roep om transparantie, maar lijkt deze door te slaan in bureaucratische en dure verantwoording en een veelheid aan toezicht. Daarmee botst de wens om transparant, uniform en professioneel te handelen met de wens om de kostenstijgingen te beteugelen en lokaal maatwerk te kunnen leveren. De branche moet waken voor een verkramping en verdere bureaucratisering. Vooralsnog zien wij dit als groeipijnen op weg naar een volwassen bedrijfstak.

### **Tot slot**

De uitkomsten van de visitatie zijn voor het grootste deel herkenbaar. Dit is prettig. Uit de reacties van onze belanghouders concluderen we dat we op de juiste weg zitten. Onze inbreng en verbindende rol wordt gewaardeerd. Dit versterkt ons vertrouwen in de toekomst en de mogelijkheden die wij als bedrijf hebben om te groeien. En hoewel wij het niet met alle conclusies eens zijn, biedt de visitatie ons veel handvatten om te werken aan het verbeteren van onze bedrijfsvoering. Zo kunnen we de hooggespannen verwachtingen van onze belanghouders waarmaken en waarderen zij onze prestaties bij de volgende visitatie met een 7,5!

Mocht u nog vragen, opmerkingen of suggesties hebben dan reken ik erop dat u ons weet te vinden. Want uiteindelijk willen wij niet alleen de dingen goed doen maar ook de goede dingen doen. En dat kunnen wij niet zonder u!

Met vriendelijke groet,

Arjan ter Bogt  
directeur-bestuurder Woningstichting Bergh

T: +31 (314) 66 29 68  
M: [a.terbogat@wsbergh.nl](mailto:a.terbogat@wsbergh.nl)