

## VISITATIE WOONCONCEPT 2014-2017

**Onderwerp:** Bestuurlijke reactie op visitatierapport 2014-2017

Het visitatierapport is een rapport dat door de medewerkers van Woonconcept met een frons én een glimlach is gelezen.

Eind 2012 is de borging voor Woonconcept door het WSW ingetrokken. Dit had veel impact. Geplande investeringsprojecten konden geen doorgang vinden en een grote bezuiniging en reorganisatie waren nodig om financieel op orde te komen. Deze ingrepen hebben duidelijk effect gehad op de prestaties van Woonconcept in de eerste jaren van de visitatieperiode.

In 2015 heeft een aantal bestuurswissels plaatsgevonden, hetgeen niet bevorderlijk is geweest voor de continuïteit en relaties met partners.

Dit heeft geleid tot een aantal conclusies in het visitatierapport waar je alleen maar bij kan fronsen. Dat het invloed heeft gehad op onze prestaties en relaties, zien we helaas erg sterk terug bij het oordeel van de huurdersorganisaties. Dat is niet fijn om te lezen.

Gelukkig is er ook reden voor een glimlach. Inmiddels is Woonconcept er bovenop gekomen, zowel financieel als organisatorisch. Ook de governance is op orde.

Financieel gezien kan Woonconcept haar ambities weer waarmaken. Dat betekent wel dat we scherp moeten zijn in onze keuzes, we kunnen immers niet alles.

Er is een hele heldere en krachtige koers waar we met alle medewerkers vol energie naartoe werken. We weten waar we voor staan en wat we willen bereiken. Samen met onze partners gaan we de ondernemingsstrategie realiseren: Op weg naar Trotse Bewoners!

Ook is er een nieuwe organisatieontwikkeling die leidt tot een andere werkwijze; onderling en met partners. Dit is een werkwijze waarbij er voor iedereen ruimte is om zelf de beste oplossing te vinden met onze bewoners en gezamenlijk toe te werken naar onze doelstellingen.

Een ware metamorfose noemde de visitatiecommissie deze omwenteling. En daar kan je dan alleen maar een glimlach van op je gezicht krijgen....

### Opwaartse lijn

Gelukkig is er ook een opwaartse lijn in de prestaties te zien. Het Presteren naar Vermogen en ten aanzien van de Governance zijn duidelijk gestegen t.o.v. de vorige visitatieperiode. Daarin zijn herkenbare positieve stappen gemaakt. Helaas is het presteren naar Opgave en Ambities en volgens Belanghebbenden enigszins gedaald. Dit is verklaarbaar door de gehele situatie waarin Woonconcept zich in 2012 - 2014 bevond, maar toch jammer dat dit heeft moeten gebeuren. Dat hadden we graag anders gewild. Zoals echter in onze organisatiedialoog van dit visitatietraject werd gezegd: "We zouden graag de volgende visitatie meemaken, want dat wordt pas echt een feestje!". Het vertrouwen in wat we in de toekomst kunnen en gaan doen, spat er vanaf.

## Werkwijze: met oog op de toekomst en samen met bewoners

In deze visitatie hebben we de visitatiecommissie gevraagd niet alleen terug te kijken, maar juist ook vooruit. Wat kunnen we leren om onze nieuwe ondernemingsstrategie daadwerkelijk waar te maken?

Die wijze lessen wilden we graag – niet alleen van onze partners – maar zeker ook van onze bewoners horen. Voor hen doen we het immers allemaal. Om die reden zijn de bewoners zelf betrokken bij deze visitatie via een online chatsessie waar 160 bewoners hun mening over de prestaties van Woonconcept konden geven. Het was goed om te zien dat daar veel bewoners aan mee deden die nog niet eerder participeerden in de huurdersorganisaties of andere bewonersactiviteiten van Woonconcept.

Al met al was het een prettige en vernieuwende samenwerking met de commissie.

## Aandachtspunten voor de toekomst

De aandachtspunten die in het visitatierapport naar voren kwamen, zijn de volgende.

1. In het kader van de organisatieontwikkeling:
  - a) Laat in de praktijk zien hoe je het gaat doen. Geef invulling aan de nieuwe manier van werken.
  - b) Maak de stap naar de uitvoering en houd zoveel mogelijk vast aan de uitgangspunten binnen de organisatie.
  - c) Blijf bij elkaar. Voorkom dat een te kleine groep, te ver vooruit loopt.
  - d) Houd vast aan de principes. Weersta de verleiding om in een 'business as usual' scenario terecht te komen.
  - e) Borg de ontwikkelingen breder in de organisatie. Probeer afhankelijkheid van personen te voorkomen.
  - f) Blijf je focussen op de 'group of the willing'. De energie is hoog, verlies het niet in discussie over details.
  - g) Benut het talent in de organisatie. Wees niet bang om de verantwoordelijkheden ook echt lager te leggen.
  - h) Zorg dat experimenteren de basis blijft voor ontwikkeling. Benoem het leerproces en genereer stabiliteit in de ontwikkeling.
  - i) Check bij projecten of het proces en de keuzes passen bij de normen en waarden van de organisatie.
  - j) Blijf zoeken naar een manier van verantwoorden die past bij de nieuwe manier van werken, waarbij er blijvend aansluiting wordt gevonden bij de formele kaders.
  - k) Wees kritisch op jezelf. Koester tegenspraak en weerstand, zowel in de organisatie als daarbuiten.
  - l) Sta open voor ervaringen bij andere corporaties. Woonconcept staat niet alleen in haar ontwikkeling.

### Reactie Woonconcept:

Deze aandachtspunten sluiten aan bij ons programma voor de organisatieontwikkeling.

"Werk vanuit je talent!" is één van de speerpunten van de organisatieontwikkeling. Zo hebben we onze beoordelingscyclus vervangen door een ontwikkelcyclus, gericht op het optimaal ontwikkelen van talenten bij medewerkers en zo onze doelen beter te halen.

Door het speerpunt “Pak je ruimte!” creëren we ruimte om op elk niveau besluiten te nemen en daarmee de verantwoordelijkheid te laten waar het hoort i.p.v. dit over te laten aan leidinggevend. Door de open cultuur die hierbij hoort, zal op een meer natuurlijke manier feedback ontvangen gaan worden zowel van collega's als van partners. Hierdoor kunnen we verbeterprojecten benoemen, intern en samen met onze partners.

Met het speerpunt “Experimenteer meer!” maken we duidelijk dat uitproberen juist goed is, ook - en misschien juist - als dat betekent dat er missers ontstaan. Daardoor ontwikkel je je immers.

Met het speerpunt “Werk gezamenlijk toe naar onze doelen!” willen we niet alleen de interne eilandjes beslechten, maar ook nog meer de krachten bundelen met onze partners.

Een uitdaging is om het systeem van control en beheersing goed te laten aansluiten bij de ruimte die we aan onze medewerkers willen bieden. Heldere kaders zijn daarbij onontbeerlijk. We zijn hier nu stappen in aan het zetten, zodat medewerkers duidelijk weten waar grenzen zijn en dus waar ruimte is.

We brengen onze nieuwe manier van werken in de praktijk. De leidinggevend coachen daarin en het programmateam organisatieontwikkeling faciliteert daarin. Onze visie is sterk en zo diep en breed verankerd dat deze nu in onze genen zit. Dat wil zeker niet zeggen dat we het altijd op de goede manier doen, maar daar zijn we ons dan wel bewust van.

We respecteren dat er (groepen van) medewerkers sneller stappen maken en anderen minder snel. Dat is prima zolang we allemaal maar de goede kant op gaan.

2. Maak capaciteit beschikbaar om de nieuwbouwopgaven / verduurzaming te kunnen oppakken.

#### Reactie Woonconcept:

Woonconcept heeft lange tijd weinig nieuwbouw gerealiseerd en sinds jaren bijna geen grootschalige renovaties. Deze trein zijn we nu samen met onze bouwpartners aan het opstarten en dat gaat hand in hand met verduurzaming. We realiseren ons dat daar mensen en competenties voor nodig zijn die we eerder niet in de organisatie hadden. We zijn hard bezig om dit weer op te bouwen.

3. Zoek naar bestendinging in de relaties met stakeholders. Vergeet niet stakeholders blijvend te informeren over de keuzes en voortgang bij Woonconcept.

#### Reactie Woonconcept:

Ondanks dat blijkt dat we al veel meer toenadering tot onze partners zoeken om gezamenlijk onze doelen te realiseren, moeten we daar nog echt stappen in maken. Pas als we begrijpen waar zij heen willen gaan en zij begrijpen waar wij heen willen gaan, kunnen we onze gezamenlijke activiteiten vormgeven. Bij de stakeholdersdialoog bleek dit met name het geval voor de zorgpartijen. Met hen zitten we nog te veel in een verhuurder-huurder relatie i.p.v. een partnerrelatie. Met de welzijnspartijen zitten we op het niveau van professionals goed op één lijn, waardoor op operationeel niveau de afstemming van onze activiteiten goed verloopt.

Op bestuursniveau mag dit echter nog beter, zodat we ook op strategisch niveau de raakvlakken zien en deze nog beter benutten om onze beider doelen te bereiken. De uitkomsten van de stakeholdersdialoog bieden een goede basis om hierover in gesprek te gaan, zodat we hier gezamenlijk aan kunnen werken.

4. Zoek naar de juiste werkvorm met de huurdersverenigingen. Maak duidelijke procedurele afspraken. Kader de processen in. Maak duidelijk of het gaat om een formeel of een informeel contactmoment. Stuur hierbij scherp op de formele punten.

#### Reactie Woonconcept:

Ondanks onze goede bedoelingen om de huurdersorganisaties op veel punten en in een zo vroeg mogelijk stadium te betrekken, levert dit voor beide partijen niet de gewenste samenwerking op. Wij willen graag meer de beleving van bewoners horen, zodat wij onze dienstverlening en producten daarop kunnen aanpassen. Door de huidige werkwijze krijgen wij dat te weinig vanuit de huurdersorganisaties. De huurdersorganisaties willen graag meer aan de hand van duidelijke procedurele afspraken - voortkomend uit de Overleg- en Woningwet - hun advies en goedkeuring geven. Ons beider wensen sluiten dus niet goed op elkaar aan. Duidelijk is dat we onze werkwijze moeten gaan aanpassen.

#### Verder op weg naar Trotse Bewoners

Onze ondernemingsstrategie heet "Op weg naar Trotse Bewoners!" Door dit visitatierapport hebben we de bevestiging gekregen dat we op de goede weg zijn. Uiteraard kunnen we nog op verschillende vlakken verbeteren, maar dat weten we en daar werken wij met zijn allen hard aan!

Met trots getekend:



Nicole Peeters  
Directeur-bestuurder



Martha Buitenkamp  
Voorzitter RvC