

VISITATIE 2014-2017

Onderwerp: Bestuurlijke reactie n.a.v. visitatierapport 2014-2017

1. Inleiding

In het voorjaar van 2018 voerde Ecorys de maatschappelijke visitatie uit over de periode 2014 t/m 2017. In datzelfde voorjaar wisselde ZOwonen van directeur-bestuurder en verwelkomde de RvC een groot aantal nieuwe leden. Dat zorgde voor een bijzonder procesverloop: de pensionerend bestuurder verzorgde in opdracht van de RvC het position paper, de waarnemend bestuurder schoof aan in de interviews en de nieuwe bestuurder en RvC ontvangen het eindrapport. In deze bestuurlijke reactie ligt de focus op de lessen, die ZOwonen voor de toekomst kan trekken om haar maatschappelijke opgave te bedienen.

2. Een opwaartse lijn

De visitatiecommissie heeft in haar analyse teruggerepen op de visitatie uit de vorige periode. Naar aanleiding van het rapport uit 2015 heeft ZOwonen in haar ondernemingsplan de ambitie geuit om nadrukkelijk te sturen op waarde. In de implementatie van die voornemens geeft de commissie aan dat de juiste regionale opgaven zijn benaderd en van actie zijn voorzien. Dat bevestigt de opwaartse lijn, die de organisatie zelf ervaart en door de vorige bestuurder in het position paper zijn opgetekend. Vertaald naar scores constateren we dat de opwaartse lijn over de jaren is voortgezet:

- Presteren naar Opgaven en Ambities van 7,2 naar 7,1
- Presteren volgens Belanghebbenden van 6,8 naar 7,0
- Presteren naar Vermogen van 6,6 naar 7,4
- Presteren ten aanzien van governance 7,0 naar 7,3

In haar rapport bemerkt de visitatiecommissie dat de implementatie van het ondernemingsplan een forse interne component heeft gekend. Tevens merkt zij op dat de realisatie van de opgaven desondanks met ruim voldoende is beoordeeld. Daarin worden ondermeer de huisvesting van de primaire doelgroep genoemd, als ook de aandacht voor specifieke doelgroepen als statushouders en urgenten. Een goede beoordeling volgt voor de financiële positie, die als voldoende sterk wordt omschreven. Dat vormt een goede basis voor toekomstige opgaven in het werkgebied.

De governance is volgens de visitatiecommissie op orde. Daarin ziet de commissie verbetering ten opzichte van de vorige visitatie. Idem voor de externe legitimering, die sterk is verbeterd op het betrekken van belanghebbenden bij de vorming en uitvoering van beleid.

3. We zien dat aandacht nodig is.

Hoewel de scorekaart tot lichte tevredenheid stemt, schuilt in de tekstuele toelichting de nuance. De visitatiecommissie waardeert over het algemeen de prestaties in het licht van de opgaven met een ruime voldoende. De perceptie van belanghebbenden wijkt echter op onderdelen af van het oordeel van de visitatiecommissie.

| | | | | | |
|---------------|----------|---------|---------|------------|------------|
| Prestatieveld | Huurders | Gemeen- | Overige | Eindcijfer | Eindcijfer |
|---------------|----------|---------|---------|------------|------------|

| | | ten | | belangh. | visit.cie. |
|--|-----|-----|-----|----------|------------|
| Huisvesten van de primaire doelgroep | 5 | 6,9 | 7,6 | 6,5 | 7,4 |
| Huisvesten van bijzondere doelgroepen | 8 | 7 | 7,5 | 7,5 | 7,2 |
| Kwaliteit van woningen en woningbeheer | 7 | 7,1 | 7,4 | 7,2 | 7,1 |
| (Des)investeren in vastgoed | 7 | 6,6 | 7,4 | 7,2 | 6,2 |
| Kwaliteit van wijken en buurten | 7,2 | 6,9 | 7,5 | 7,2 | 7,4 |

De grootste afwijking tussen het oordeel van belanghebbenden en de visitatiecommissie is te zien in de beoordeling van het (des)investeren in vastgoed. De prestatietabel laat zien dat ZOWonen op onderdelen haar voornemens niet realiseert, ondermeer op planmatig onderhoud en sloopaantallen. Belanghebbenden waarderen de prestaties hoger, waarbij het contact met bewoners genoemd wordt als positief. Desalniettemin ervaren andere belanghebbenden diezelfde ZOWonen als lastig bereikbaar.

Opvallend is tevens het verschil van beoordeling aangaande het huisvesten van de primaire doelgroep. Waar de visitatiecommissie op basis van bestudeerde stukken een bovengemiddeld cijfer geeft, ontvangt ZOWonen van haar huurdersbelangenverenigingen een onvoldoende. Als argument daarvoor noemt men een tekort aan goedkope woningen en het gehanteerde huurbeleid, met name bij eengezinswoningen.

Met name het laatste verschil is kenmerkend voor de invloed die belanghebbenden ervaren op beleid bij ZOWonen. Professionele organisaties waarderen die met een 8,1 terwijl huurders op hetzelfde onderdeel een 5 geven. Een groot verschil, dat door de visitatiecommissie is vevat in één van de aanbevelingen.

4. Drie aanbevelingen

Op aangeven van de visitatiecommissie destilleert ZOWonen drie majeure aanbevelingen uit het rapport:

1. De relatie met belanghouders, waaronder gemeenten en huurders, dient geïntensiveerd te worden. Daarbij dient de focus vooral te liggen bij het aangaan van een dialoog op het moment dat keuzes nog open liggen. De huidige samenwerkingsvorm is nog teveel geënt op uitleggen van reeds gemaakte keuzes.

Reactie ZOWonen:

De organisatie erkent dat op gebied van de samenwerking met belanghouders een volgende stap mogelijk is. Met name op het gebied van planmatige onderwerpen zijn stappen gezet, nu dient het niet-planmatige te volgen. Daarbij hebben wij de ambitie die de visitatiecommissie aanstipt: het gesprek begint bij het samen destilleren van de opgaves. Het traject waarbij gemeente Sittard-Geleen en ZOWonen samen werkten aan een analyse van het segment "wonen en zorg" is volgens ons hier een goed voorbeeld van.

ZOWonen is voornemens om belanghouders op andere vormen te gaan betrekken bij het maken, uitvoeren en evalueren van beleid. Bij wijze van proef heeft een bewonersonderzoek (ca. 2.500 respondenten) plaatsgevonden en start een proef met een bewonerspanel. Daarbij is de positie van de georganiseerde huurdersorganen een aandachtspunt, ook qua representativiteit en onderlinge samenwerking.

2. De digitale huishouding maakt het niet mogelijk om bepaalde detailinzichten te verkrijgen waar het gaat om huisvesten van bijzondere doelgroepen. Daarbij geeft de commissie aan dat operationele data aandacht behoeft, ook voor het samen optrekken met belanghouders.

Reactie ZOWonen:

ZOWonen heeft met het starten van diverse projecten reeds onderkend dat hier aandachtspunten liggen. In jaarplannen van 2019 zijn deze wederom als strategische speerpunten benoemd. Dat is eerder het geval geweest zonder dat het heeft geleid tot significante verbetering. Dat is een doorn in het oog van de organisatie. Desalniettemin zijn urgentiebesef en organisatorische randvoorwaarden aanwezig om tot een succesvolle vervolgstap te komen.

Tevens concludeert ZOWonen dat het –ongeacht de digitale inrichting- een opgave blijft

om de vragen van belanghouders feitelijk te beantwoorden. Met regelmaat worden aannames of uitzonderingen aangehaald om corporatiebeleid aan te scherpen. Het blijft daarin lastig om aan de ene zijde passend beleid te voeren en aan de andere zijde voldoende ruimte te houden voor maatwerk. Daarin ZOWonen pleit ervoor hier oog te blijven houden voor de kernopgaven en daar dan ook beleid op toe te spitsen. Voor het overige zijn gezond verstand en een open dialoog de geijkte middelen.

3. De positionering van de maatschappelijke opgave mag volgens belanghebbenden voornameer. De profilering als "vastgoedbedrijf met een maatschappelijke opgave" lijkt volgens de commissie een bepaalde volgorde uit te stralen, die niet noodzakelijk is.

Reactie ZOWonen:

Eind 2018 start ZOWonen met het opstellen van het bedrijfsplan voor de periode 2019-2022. Daarin komt de heroverweging van de missie/visie ter sprake. Het is aannemelijk dat de maatschappelijke positionering hierin een groter wordende rol speelt. Ook heeft ZOWonen de overtuiging dat het kan groeien in het visualiseren van haar maatschappelijke taken. Tijdens de uitvoering van deze visitatie kwam meermaals aan het licht dat ZOWonen geen communicatieve houding heeft, die maatschappelijke inspanningen breed in de etalage zet. Projecten zijn aanwezig –zo concludeert ook de visitatiecommissie- en ZOWonen kan die met meer trots en aandacht communiceren.

4. Onze eigen toevoeging

Op pagina 11 concludeert de visitatiecommissie dat ZOWonen haar PDCA-cyclus op orde heeft. Daar denkt de organisatie zelf kritischer over. Interne audits, die ook voor de visitatie zijn verstrekt, over de periode 2017-2018 laten zien dat het effectueren van beleidsvoornemens aandacht behoeft ("act"). Dat heeft ertoe geleid dat de operatie maatregelen heeft getroffen, die via een act-monitor tot op detailniveau worden gecheckt.

Daarnaast ziet ZOWonen binnen dit onderwerp een relatie naar haar eigen topstructuur. De visitatiecommissie concludeert dat ZOWonen de afgelopen periode haar focus ten dele intern heeft gehad. Dat klopt. De organisatie zoekt momenteel haar externe belanghouders nadrukkelijker op, maar is intern nog niet op volle kracht. Eind 2018 dient hier duidelijkheid over te bestaan, zodat alle voorwaarden voor een volwaardige PDCA-cyclus én daarmee het maatschappelijk presteren voorhanden zijn.

5. En nu aan de slag

Met het nieuwe bedrijfsplan in het vooruitzicht denkt ZOWonen voldoende basis te hebben voor de toekomst. Gelijkzeitig met de uitvoering van deze maatschappelijke visitatie voerde ZOWonen een bewonersonderzoek uit. Beide geven voldoende aanknopingspunten om verdere dialoog met belanghouders en collega's aan te gaan. Wat dat betreft is de toon gezet: ZOWonen waardeert de inzichten en is klaar voor de volgende stap!

Mede namens de Raad van Commissarissen,

Janine Godderij (Bestuurder)

1 november 2018