

Verslag symposium SVWN

Amersfoort, 27 september 2017



27 september
2017



Tien jaar visitatie woningcorporaties

‘Nieuwe wegen voor maatschappelijk verantwoord... en voor visitatie’

Tien jaar visitatie woningcorporaties was aanleiding voor de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) tot het organiseren van een symposium over maatschappelijk verantwoord. Op woensdag 27 september jl. waren ca. 180 bezoekers aanwezig vanuit alle geledingen van de volkshuisvesting: bestuurders van corporaties, commissarissen, huurders(organisaties), wethouders, visitatoren en diverse vertegenwoordigers vanuit universiteiten en toezichthouders. Jos Koffijberg, directeur-bestuurder van SVWN, heette hen van harte welkom in de Veerensmederij in het Soesterkwartier te Amersfoort.

Naast mooie herinneringen en feestelijke momenten, zorgden boeiende inleidingen en goede gesprekken voor kansrijke toekomstperspectieven voor maatschappelijk verantwoord en voor visitatie.

Een verslag van de bijeenkomst.

Maatschappelijk verantwoord toen, nu en straks

In zijn enthousiaste opening grijpt Jos Koffijberg terug op het verleden van corporaties en de sociale volkshuisvesting. Geïnspireerd door de locatie van het symposium verwijst hij naar de ontwikkeling van het Soesterkwartier en de rol van diverse corporaties zoals Wbv Sint Bonifacius toen en Portaal en de Alliantie nu.



De identiteit van woningcorporaties als maatschappelijke organisaties, alsmede de schaalvergroting en omzetting in stichtingen in de afgelopen decennia, maken het 'maatschappelijk eigenaarschap' van corporaties problematisch en hun maatschappelijk verantwoord bijzonder.

Visitatie heeft, aldus Jos Koffijberg, als instrument van en door de sector haar waarde voor 'leren door verantwoord' in de afgelopen tien jaar bewezen. Maar nieuwe tijden en een sterk veranderde context vragen om een heroriëntatie.

Welke nieuwe wegen zijn er voor maatschappelijk verantwoord en welke plaats is daarin weggelegd voor visitatie? Het is de kernvraag van het symposium.

Visitatie in ontwikkeling: "Never a dull moment"

Steven de Waal, voorzitter van de Raad van Toezicht van SVWN en mede-ontwikkelaar van het visitatiestelsel, keek met genoeg terug op tien jaar visitatie. Saai waren die tien jaren in elk geval niet, met alle ontwikkelingen in het instrument zelf en in de context bij woningcorporaties. Nog altijd is er brede steun voor dit instrument (dat de sector zelf heeft ontwikkeld), maar de context is onder meer met de Woningwet van 2015 sterk veranderd. Visitatie is nu wettelijk verplicht en ook SVWN is in de wet verankerd; dat is politiek en juridisch relevant. Inmiddels is er een visitatiemethodiek versie 5.0 en er lopen experimenten om visitatie bij de tijd te houden.



Achterliggende principes

Veel veranderd, maar ook veel behouden. Zoals de achterliggende principes van het visitatiestelsel, destijds bewust gekozen en die, aldus Steven de Waal, ook nu nog relevant zijn. Eén van die principes is 'leren door verantwoord'. Visitatie laat zien dat leren en verantwoord prima kunnen

samengaan: “Ga op maandag na de 1-7 nederlaag tegen PSV maar eens kijken in de kleedkamer van FC Utrecht; ik kan je verzekeren, daar wordt heel veel geleerd!”. Het concept van de corporatie als maatschappelijke onderneming, met alle institutionele en bestuurlijke bijzonderheden en problemen van dien, is ook nu nog een dragend principe van visitatie. Het maakt een eigensoortige verantwoording in een transparante dialoog met stakeholders noodzakelijk, net als proactieve verantwoording naar (groepen) burgers en wijken. Een derde principe dat nog steeds opgeld doet is de externe gerichtheid op stakeholders en burgers; die dwingt tot waarde(n)gedreven keuzes en daarmee publiek leiderschap van het management van corporaties. Als vierde, nog steeds geldende principe: visitatie zorgt voor een verantwoord over het maatschappelijk rendement – de public value(s) - van corporaties.

Perspectief voor visitatie

Met behoud van deze principes en het uitgangspunt ‘onafhankelijk, extern en gezaghebbend’ is visitatie in een nieuwe context toe aan vernieuwing. Het externe toezicht en de administratieve controles zijn aangescherpt en geïntensiveerd, maar daarmee komen maatschappelijke waarde en functioneren van corporaties niet in beeld. De Waal ziet een wenkend perspectief voor visitatie dat juist die publieke waarde(n) centraal stelt, recht doet aan de opkomst van de disruptieve machtige burger (“we gaan van ‘voor u en zonder u’ naar ‘voor u en met u!’”), dat inspeelt op de opkomst van coöperaties en social enterprises en dat oog heeft voor de lokale volkshuisvestingsdriehoek.

Na afloop van de inleiding was er ruimte voor enkele vragen vanuit het publiek. Zo werd de vraag gesteld naar de toekomst van de maatschappelijke onderneming. Het concept heeft zeker toekomst, aldus Steven de Waal, maar heeft wel te maken met stevige overheidsregulering en met nieuwe toetreders als social enterprises en burgerinitiatieven. Een andere vraag: is het toezicht op de driehoek niet een zaak van de gemeente? Steven de Waal: “Ik zou daarbij niet alleen vertrouwen op de gemeente. Visitatie zou hier best eens van waarde kunnen zijn, juist voor de gemeenteraad”.

Visitatoren aan het woord

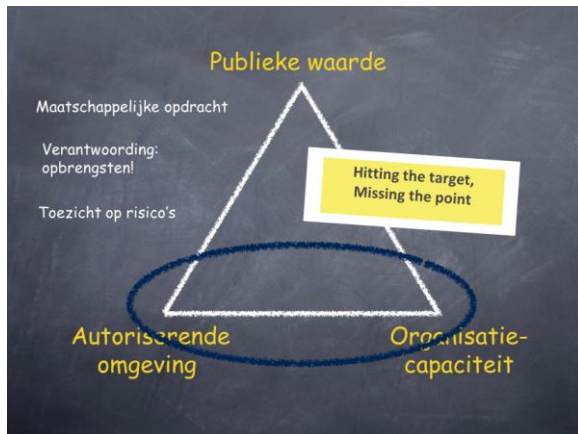
Ook visitatoren, tenslotte de visitatieprofessionals bij uitstek, kwamen aan het woord op het symposium. In speelse korte filmpjes werd hun onder het motto ‘visiteren met passie’ de vraag voorgelegd waarom zij zo graag visiteren. In hun antwoorden kwam naar voren dat visiteren gepaard gaat met nieuwsgierigheid en in vele keukens kunnen kijken, met het leggen van een puzzel, het meegeven van inzichten voor toekomstig functioneren, het voeren van boeiende gesprekken met vele betrokkenen en met het bijdragen aan verantwoording en leren door corporaties. Dat maakt visiteren zowel voor corporaties als voor de visitatoren zelf de moeite waard!

Verantwoord verantwoord: verantwoord zoals bedoeld

Onder het motto ‘niets is zo praktisch als een goede theorie’ bood de inleiding van Martijn van der Steen, hoogleraar bestuurskunde (EUR/Nederlandse School voor Openbaar Bestuur), het door velen gewenste houvast.

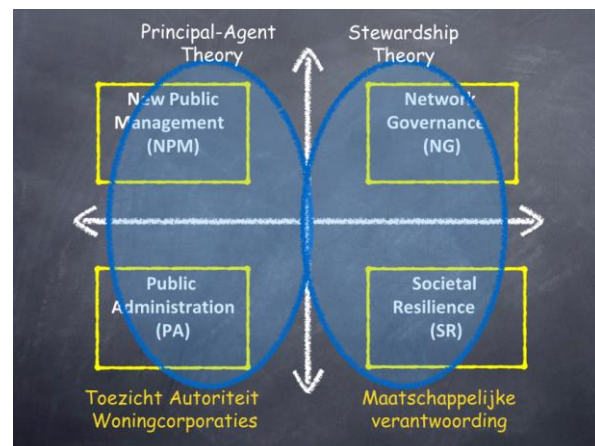
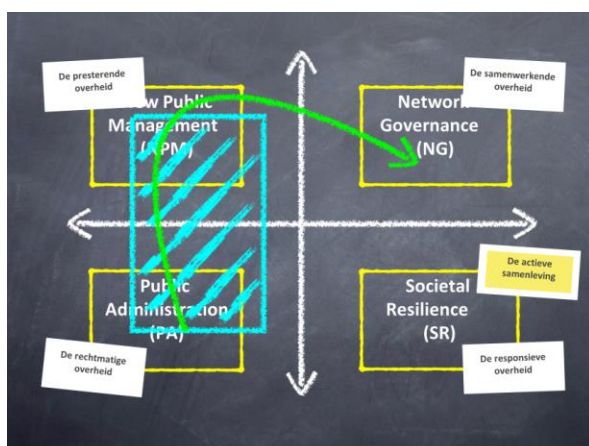
Daarvoor nam hij een stevige aanloop, vertrekkend vanuit ervaringen in heel andere domeinen, zoals de aanpak van de problematiek van 'ondermijnend geweld' (witwaspraktijken). Voor die aanpak zijn onconventionele methoden nodig ('water verwarmen om de ijsberg te lijf te gaan'), in nieuwe samenwerkingsverbanden met organisaties en burgers. Het leidde tot het inzicht dat

‘verantwoord maatschappelijk verantwoord’ primair gaat over de vraag naar maatschappelijke meerwaarde. Volgens de bestuurskundige impliceert ‘verantwoord verantwoord’ juist méér verantwoord, maar op een verantwoorde manier: verantwoord over de bedoeling van organisaties, over de (geleverde) publieke waarde, over de opbrengsten, ofwel: de bovenkant van de driehoek van Harvard-hoogleraar Mark Moore, die veel over publieke waarde heeft geschreven.



Maatschappelijk verantwoord is daarmee echt iets anders dan toezichhouden op de risico's die zich kunnen voordoen in de sturing en bedrijfsvoering van de organisatie. Bovendien dient bij maatschappelijk verantwoord een 'hitting the target, missing the point' te worden vermeden: het gaat om het vaststellen van de maatschappelijke waarde en opbrengst, niet om de activiteiten die daarvoor verricht zijn.

Vanuit deze belangrijke inzichten liet Martijn van der Steen zien dat publieke en maatschappelijke organisaties, waaronder corporaties, zich nu veelal (moeten) verantwoorden langs de lijnen van rechtmatigheid en doelmatigheid, terwijl verantwoord vanuit de bedoeling – de publieke waarde van corporaties – een andere benadering van verantwoord vraagt: bij de burger in zijn leefwereld en bij partijen in lokale netwerken. Met vertrouwen en gesprek als bouwstenen van het 'stewardshipmodel' in plaats van het ingebakken wantrouwen binnen het 'principal-agentmodel'. In schema:



Zijn aanbevelingen voor maatschappelijk verantwoord en voor visitatie:

- Vermijd 'hitting the target, missing the point'; maak van verantwoording een gesprek, dan krijg je de echte thema's op tafel.
- Elk kwadrant heeft zijn eigen te hanteren spelregels en principes.
- We hebben behoefte aan méér maatschappelijke verantwoording, minder aan strikt beleidsgericht toezicht.
- Verantwoord verantwoord betekent méér verantwoord, maar dan verantwoord over de bedoeling, over de publiek (meer-) waarde. Herontwerp vanuit de bedoeling, vanuit de maatschappelijke opdracht en vanuit inzicht in het netwerk als autoriserende omgeving; het is het lokale netwerk (van stakeholders) dat de maatschappelijke opdracht van corporaties mede vaststelt en daarmee ook richting gevend is voor de inhoud en wijze van maatschappelijke verantwoording.
- Verleg de balans in verantwoord van links (a) naar rechts (b) en volg daarbij een route van a naar b, volgens de spelregels van b. Met voor de Autoriteit woningcorporaties de belangrijke taak om de linkerflank – toezicht op de risico's vanuit rechtmatigheid en doelmatigheid - te bewaken, en voor visitatie de uitdaging om de echte maatschappelijke verantwoording invulling te geven. Bij die spelregels gaat het om de spelregels van de 'stewardshiptheorie' en dus om de principiële keuze voor het uitgangspunt dat de leiding (en medewerkers) van organisaties intrinsiek gemotiveerd is om het goede te doen, om pro-actief en responsief in te gaan op de behoeften van burgers en de samenleving. In dat perspectief is de samenleving een krachtig netwerk van partijen of een geheel van veerkrachtige burgers, en daardoor in hoge mate zelfregulerend. De overheid kan/zal/moet dan meer op afstand blijven, meer uitgaan van vertrouwen en van het zelforganiserend vermogen en de eigen verantwoordelijkheid van burgers en organisaties, ook in het afleggen van verantwoording.

Kortom: méér verantwoording, méér verantwoord; vanuit de bedoeling!

De inleiding van Martijn van der Steen bood niet alleen houvast, ze leverde ook mooie vragen en suggesties vanuit het publiek op. Zoals over de rol van huurders in het model van publieke waarde, over de grenzen aan toezicht en verantwoording (ook vanwege de administratieve lasten), over de vraag wie nu de 'autoriserende omgeving' van corporaties vormen en naar de betekenis voor visitatie.

Op een vraag naar het kennelijke onbegrip vanuit Den Haag voor de bedoeling gaf Van der Steen aan dat die opstelling voorstelbaar is gezien de positie aan de linkerkant van het toezichts- en verantwoordingspectrum: "We moeten hier meer met elkaar over in gesprek gaan en samen tot een nieuw ontwerp komen. Als ieder zijn of haar eigen rol pakt ontstaat er een goed arrangement als geheel".

Rochdale bekend kleur

Na de pauze was het de beurt aan Hester van Buren, voorzitter van de Raad van Bestuur van Rochdale, om de praktijk van maatschappelijk verantwoord van Rochdale te tonen.

Rochdale komt van ver en heeft jaren nodig gehad om na alom bekende perikelen zaken weer op orde te brengen. Volgens Hester van Buren heeft dat een tijdlang een noodzakelijke interne (systeem)gerichtheid met zich mee gebracht. Inmiddels heeft de Rochdale de zaken weer op orde en wordt de buitenwereld weer volop opgezocht. Zo heeft Rochdale koerscrafe's ingericht waarin het bestuur in gesprek ging met niet alleen de bekende stakeholders, maar juist ook met de 'unusual suspects', de buitenstaanders of indirecte stakeholders, om van hen te horen wat de koers van Rochdale zou moeten zijn. Dat leverde veel energie en richtingen op.



Toch een verzuchting: "Als ik kijk naar mijn en onze bestuurlijke agenda, dan wordt die nog behoorlijk gedomineerd door planning en control. We moeten echt af van de stapeling van verantwoording en toezicht. Het kost veel tijd en energie, ook voor onze stakeholders". Om vervolgens af te sluiten met enkele welgemeende adviezen voor visitatie: "Visitatie is een waardevol instrument, maar moet meer opleveren en minder kosten dan nu het geval is. De methodiek kan lichter, meer ontwikkelen naar de rechterkant van het schema (van Martijn van der Steen, red.) en visitatie moet worden uitgevoerd door gezaghebbende visitatoren".

De inleiding van Hester van Buren leverde een groot aantal vragen en opmerkingen vanuit het publiek op. Veel daarvan richten zich op de positie van stakeholders, huurders en huurdersorganisaties voorop, in het meedenken en -doen bij Rochdale. Hadden de stakeholders vroegtijdig genoeg kunnen meedenken en -praten over het ondernemingsplan? Hester van Buren gaf dat er in het begin vooral intern aan het plan was gewerkt, maar dat stakeholders in koerscrafe's hun inbreng hebben kunnen leveren. Een andere vraag: hoe komt Rochdale van een 6,2 voor Presteren volgens Belanghebbenden naar een hoger cijfer? Van Buren: "Daar moeten we als grote corporatie extra ons best voor doen. We gaan er hard aan werken door in onze wijken aanwezig en aanspreekbaar te zijn en goed te luisteren".

Visitatie volgens belanghebbenden: deelnemers aan het woord

Vervolgens was het publiek aan het woord. Allereerst konden de aanwezigen in een 'visitatie volgens belanghebbenden' hun waardering voor het visitatiestelsel in de afgelopen tien jaar tot uitdrukking brengen in een cijfer. Dat leverde veel zessen, zevens en achten op en enkele vijven. Gemiddeld een zeven-min. Een mooie voldoende, met ruimte voor verbetering en ontwikkeling.



En dat trof, want alle deelnemers aan het symposium konden vervolgens hun voorkeur uitspreken voor vier mogelijke ontwikkelrichtingen van visitatie.

SVWN
Stichting Visitatie
Woningcorporaties Nederland

Vraag 2:
ontwikkelings-
richting

Maatschappelijke verantwoording: waar gaan we heen?

1. Focus op samenhang: prestaties, belanghebbenden, governance

2. Functioneren lokale driehoek centraal

3. Focus op interne organisatie van de corporatie (besturing, cultuur)

4. Belanghebbenden aan het woord


Tien jaar visitatie woningcorporaties 5

Dat leverde een interessant beeld op. Eén van de opties viel direct af: focus op de interne organisatie. Voor de drie andere opties was vrijwel een gelijke voorkeur: een samenhangende beoordeling van het maatschappelijk functioneren en presteren van de corporatie, een beoordeling van de lokale driehoek én een focus op beoordeling door belanghebbenden. Een mooie uitdaging voor SVWN om deze drie voorkeuren recht te doen in de verdere ontwikkeling van visitatie.

Deelnemers konden via de app bovendien nog suggesties en aanbevelingen doen voor visitatie. In de kern: haal dubbelingen met het toezicht uit visitatie en maak er een maatschappelijk verantwoordingsinstrument van!

Visitatie naar Opgave en Ambities: panel in gesprek

Visitatie neemt inmiddels een gevestigde en gewaardeerde plaats in binnen het totale verantwoordingsarrangement van woningcorporaties. Zoveel werd ook duidelijk in de paneldiscussie met Kees van Nieuwamerongen (directeur Autoriteit woningcorporaties), Jop Fackeldey (wethouder gemeente Lelystad), Annemiek Rijckenberg (lid RvC Woonstad Rotterdam) en Winnie Terra (Huurdersvereniging Amsterdam) onder leiding van Dick van Ginkel. Daarin werd visitatie door het panel gevisiteerd. Dat leverde visitatie het rapportcijfer op van gemiddeld een dikke 7: een ruime voldoende, iets hoger dan het publiek.

En ook de panelleden kregen de gelegenheid om de door hen gewenste ontwikkelrichting voor maatschappelijke verantwoording (en visitatie) aan te geven, te kiezen uit de vier genoemde.



Annemiek Rijckenberg pleitte voor ontwikkeling richting kwadrant 1: het gaat bij visitatie om een samenhangende beoordeling van het presteren, maar dan met een duidelijk accent op het 'doen', de uitvoering (in plaats van op beleid); want daar schort het aan! Jop Fackeldey sprak een duidelijke voorkeur uit voor een gecombineerde benadering van 1 en 2: het gaat om een samenhangende beoordeling van het presteren en functioneren van de corporatie én een beoordeling van de driehoek waarbinnen de corporatie opereert. In de lokale praktijk ligt steeds vaker de regiefunctie bij de gemeente om samen met corporaties en bewoners woonbeleid te maken en realiseren. Logisch om dan ook de driehoek op zijn functioneren te beoordelen, waarbij er voor de gemeenteraad en burgers een duidelijke rol is weggelegd. Winnie Terra verkoos richting 4, met een zoveel mogelijk betrekken van diverse belanghebbenden, waaronder huurders, in de beoordeling. Kees van Nieuwamerongen maakte nadrukkelijk een onderscheid in ontwikkelrichting voor verantwoord en enerzijds en voor visitatie anderzijds: het maatschappelijk verantwoord als geheel richt zich op de samenhang van zaken (1), visitatie kan daarbij ontwikkelen in de richting van de kwadranten 2 en 4.

Kees van Nieuwamerongen ging, gevraagd door Dick van Ginkel, nader in op visitatie, verantwoording en toezicht en op de positie van de Autoriteit woningcorporaties. Hij gaf aan dat visitatie een goed instrument is, maar dat de nieuwe context wel om een bezinning op de positionering en functie vraagt. De Woningwet is gebaseerd op gestold wantrouwen, maar dat is geen vruchtbare weg voor de toekomst. Annemiek Rijckenberg voegde hieraan toe dat het externe toezicht erg bezig is geweest met de 'oorlog van gisteren' (naar aanleiding van de misstappen van een aantal corporaties) en zo voorbijgaat aan de bedoeling van corporaties.



De Aw, zo onderstreepte Kees van Nieuwamerongen, wil met haar toezicht nu juist bijdragen aan het vertrouwen in corporaties. Dat doet ze door het toezicht vooral te richten op de (interne) governance van de corporatie, die de beste waarborg biedt tegen (financiële) risico's, en daarvoor ook indringende gesprekken met bestuur en RvC van corporaties te voeren. Dubbel werk moet zoveel mogelijk worden voorkomen. Daarom maakt de Aw afspraken met onder anderen het Wsw en SVWN over taakverdeling en benutting van elkaars inzichten.

Jop Fackeldey gaf aan dat we samen een samenhangend arrangement moeten creëren. Visitatie zou daarbij, meer nog dan nu het geval is, kunnen bijdragen aan het leren van en met elkaar, mogelijk gebruikmakend van peer reviews. Het samenhangende, integrale beeld dat ontstaat over corporaties en het lokale netwerk kan worden gebruikt bij het monitoren en vormgeven van prestatieafspraken, om elkaar aan te spreken en samen te leren.

Van Nieuwamerongen maakte bij de afsluiting van de paneldiscussie van de gelegenheid gebruik om SVWN te complimenteren met de hoge en gevarieerde deelname aan het symposium: "SVWN laat zien dat ze de verbindende kracht heeft om een grote diversiteit aan belangstellenden en belanghebbenden bijeen te brengen. Dat is nodig om samen tot een stelsel van toezicht en verantwoording te komen waarin ieder zijn eigen rol speelt."

Hoewel Dick van Ginkel zelf niet aan het panel deelnam, viel in de periferie van het symposium wel een duidelijke uitspraak uit zijn mond op te tekenen: "Als we huurders dan echt zo serieus nemen, moeten we dat ook in visitatie laten zien. Treed ze open tegemoet en laat hen aan het woord om hun dagelijkse zorgen en belangen aan de orde te stellen."



Afscheid Steven de Waal

Bij de afsluiting keek Jos Koffijberg terug op een zeer levendig symposium dat inderdaad nieuwe wegen voor visitatie en maatschappelijke verantwoording heeft opgeleverd waar de stichting mee aan de slag kan. Hij memoreerde dat er al veel gebeurt en dat SVWN dankbaar gebruik zal maken van alle opmerkingen en suggesties die zijn meegegeven.



Ook was er een bijzonder woord van dank aan Steven de Waal voor zijn jarenlange bijdrage aan visitatie en SVWN, van de allereerste experimentele ontwikkeling in 2005 tot en met zijn voorzitterschap van de Raad van Toezicht van SVWN. Per 1 januari 2018 wordt hij opgevolgd door Leon van Halder.

En er werd nog lang en geestdriftig nagepraat in de Veerensmeederij in Amersfoort.

