



Bestuurlijke Reactie

op het Rapport van de Visitatiecommissie Woonstichting SSW

Meetperiode: 2006 - 2009

1 Voorwoord

Visitatie is een enerverend maar gelijktijdig ook een inspirerend proces. Enerverend omdat het hele traject een behoorlijke impact heeft op de organisatie. Inspirerend omdat dit een gelegenheid is waarbij de organisatie een spiegel krijgt voorgehouden.

SSW heeft er bewust voor gekozen om pas te starten met het visitatietraject nadat:

- De organisatieverandering / reorganisatie was afgerond.
- Het concrete plan van aanpak voor de dialoog met onze belangenhouders was uitgevoerd.

Na een grondige periode van voorbereiding was het in 2010 dan eindelijk zover: Woonstichting SSW zou voor de 1^e keer worden gevisiteerd.

Achteraf gezien bleek het een goede keuze om vroegtijdig met de voorbereidingen te starten al is het alleen maar om de benodigde brondocumenten boven tafel te krijgen. Hierin is de Visitatiecommissie streng: als er geen aantoonbare documenten zijn dan bestaat iets niet.

De visitatie diende antwoord te geven op de volgende vragen:

- Levert SSW maatschappelijk gewaardeerde prestaties?
- Presteert SSW naar vermogen?
- Zijn er prestatieafspraken met belangenhouders gemaakt die worden nageleefd?
- Betreft SSW belangenhouders tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes?
- Functioneert het interne toezicht naar behoren?
- Heeft SSW voldoende potentie tot leren en verbeteren?

Het was natuurlijk buitengewoon spannend om de uitkomsten van de visitatie te vernemen. Het voelde een beetje als het doen van een eindexamen op de middelbare school.

SSW heeft zich tijdens het traject kwetsbaar opgesteld en de Visitatiecommissie de gelegenheid geboden om alle plekken in de keuken van SSW te onderzoeken. Dat is ook voor de hand liggend wanneer Transparantie één van de kernwaardes van SSW is.

SSW kijkt met tevredenheid terug op het traject en heeft de visitatie als nuttig ervaren.

Het eindrapport is op een respectvolle manier geschreven met een juiste balans tussen waardering, kritische opmerkingen en aanbevelingen tot verbetering.

De Visitatiecommissie voelde zich gastvrij door SSW ontvangen.

Dank gaat uit naar alle belangenhouders voor hun tijd en inzet (schriftelijk / interviews etc.). Ik realiseer mij dat wij van onze belangenhouders een extra inzet hebben gevraagd en ik stel dit in hoge mate op prijs. De bijdragen van de belangenhouders aan de visitatie getuigde van betrokkenheid en geven SSW een nieuwe uitdaging. Als lerende organisatie doen wij er ons voordeel mee.

De uitkomsten van de visitatie zijn openbaar en worden op onze website geplaatst. Het traject geeft ook een mogelijkheid voor het leveren van een bestuurlijke reactie.

In deze bestuurlijke reactie wordt terug gekeken op het proces, de doelstellingen, de resultaten, en het leerproces voor SSW. Tevens worden nog een aantal nuancerings gemaakt bij de uitkomsten van het visitatierapport.

Ik besluit met een paragraaf over hoe SSW verder omgaat met de uitkomsten van de visitatie. Het opstellen van een nieuw en SMART ondernemingsplan waarbij de maatschappelijke belangenhouders worden betrokken vormt hierbij de kern. De bestuurlijke reactie wordt gelijktijdig met het visitatierapport op onze website gepubliceerd.

2 Inleiding

Visitatie komt niet uit de lucht vallen.

Het is als verplichting opgenomen in de Aedescode en de Governance Code Woningcorporaties. Eén keer in de vier jaar moet een corporatie zich verplicht laten visiteren door een onafhankelijk en gezaghebbend orgaan.

Alle corporaties die de genoemde Codes hebben ondertekend dienden dus voor 1 januari 2011 één keer te zijn gevisiteerd. (Een uitzondering is gemaakt voor de kleinere corporaties).

Van maatschappelijke ondernemingen zoals woningcorporaties wordt verwacht dat zij zich effectief publiek verantwoorden. Visitatie zorgt ervoor, dat corporaties periodiek en openbaar verantwoording afleggen over de geleverde prestaties.

Bij visitatie staat centraal het verkrijgen van maatschappelijke legitimatie voor het handelen van de corporatie en toetsing van de gemaakte volkshuisvestelijke keuzes door de lokale omgeving.

Daarnaast is het een instrument om het lerend vermogen van de corporatie te versterken en levert het nieuwe inzichten op om de samenwerking met de belangenhouders te verbeteren.

SSW heeft het belang van visitatie als volgt ingevuld:

- Het gaat om een oordeel van onze maatschappelijke omgeving. Doen wij de goede dingen en doen wij die dingen goed in de ogen van onze omgeving. Vanuit een opvatting van rentmeesterschap willen wij ons maatschappelijk bestemd vermogen gebruiken voor publieke zaken (goed, betaalbaar en veilig wonen zonder speculatief oogmerk). Een maatschappelijke legitimatie van activiteiten en investeringen zijn daarom belangrijk voor ons.
- SSW beschouwt zich als een lerende organisatie. We willen de uitkomsten van het visitatietraject dan ook gebruiken om verder te leren en te verbeteren.
- SSW wil visitatie gebruiken als een transparante verantwoording naar onze omgeving. Daarmee wil SSW vertrouwen krijgen van onze maatschappelijke partners ten aanzien van de gemaakte volkshuisvestelijke keuzes. Het gaat dan met andere woorden om verdiend vertrouwen.

Om een gestructureerd en onafhankelijk oordeel te kunnen geven over het maatschappelijk presteren van de corporatie wordt dat presteren door de Visitatiecommissie vanuit vijf perspectieven gezien:

- Presteren naar Opgave (landelijk, regionaal en lokaal);
- Presteren naar Ambitie / Doelen;
- Presteren volgens Stakeholders;
- Presteren naar Vermogen;
- Governance.

3 Doel van de bestuurlijke reactie

Inmiddels heeft SSW het hele visitatietraject achter de rug en zijn de officiële rapporten van de Visitatiecommissie ontvangen.

Door middel van deze bestuurlijke reactie wordt een terugblik gegeven op het proces, de resultaten en onze ervaringen. Aan de orde komt ook wat visitatie voor SSW heeft opgeleverd als leereffect in het kader van een lerende organisatie.

Daarbij wordt ook van de gelegenheid gebruik gemaakt om een aantal nuanceringen te plaatsen. Tot slot wordt nog aandacht besteed aan de vervolgacties.

4 Proces:

Visitatie is een serieus proces. SSW is daarom al vroeg begonnen met het treffen van de voorbereidingen voor dit traject.

Een kort overzicht van de ondernomen activiteiten:

- In augustus 2009 is een plan van aanpak opgesteld ten behoeve van het visitatietraject. Dit resulteerde in de notitie "De spiegel voorgehouden". Op basis van een vergelijking hebben wij KWH geselecteerd om de visitatie bij SSW uit te voeren.
- Organiseren van een strategiebijeenkomst tussen de Raad van Commissarissen, bestuur en managementteam over dit plan van aanpak. Visitatie is immers een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de Raad en het bestuur. Tevens hebben we daarbij vertegenwoordigers van KWH uitgenodigd voor een nadere toelichting op het protocol KWH-visitatie alsmede de planning van de activiteiten.
- Een belangrijk onderdeel van het KWH-protocol was het opstellen van een zelfevaluatie. De zelfevaluatie omvat een kritische evaluatie van SSW op de eigen werkwijze en de gekozen beleidsuitgangspunten. Thema's van de zelfevaluatie waren: het betrekken van belangenhouders bij beleidsontwikkeling, bewonersparticipatie, intern toezicht, bedrijfsvoering en human resources.
De zelfevaluatie bleek een mooi instrument voor reflectie te zijn, maar de praktijk leert dat het een tijdsintensieve activiteit is.
- Uitwerken van de prestatie-evaluatie bestaande uit het presteren naar opgaven (buitenaf) en presteren naar eigen ambities / doelen (van binnen uit). Deze prestatie-evaluatie heeft een kwantitatief karakter waarbij de maatschappelijke doelstellingen over de afgelopen vier jaar op een rij moeten worden gezet. Van groot belang hierbij is ook of de doelstellingen meetbaar zijn geformuleerd.
De eerlijkheid gebied te zeggen, dat deze prestatie-evaluatie en met name de meetschema's vanwege het kwantitatieve karakter en het SMART formuleren ons de nodige hoofdbrekens heeft bezorgd. De veronderstelde demarcatie tussen opgaven enerzijds en eigen ambities anderzijds bleek op sommige onderdelen minder aanwezig en liepen naar ons gevoel vaak in elkaar over.
Bij Opgaven gaat het om een extern perspectief: wat verwacht de samenleving op het vlak van beschikbaarheid, betaalbaarheid, bijzondere doelgroepen, leefbaarheid, bouwproductie, stedelijke vernieuwing, energie en duurzaamheid.
Bij Ambities gaat het om het interne perspectief: de eigen doelstellingen op strategisch niveau en de behaalde concrete resultaten.
- Verder is er veel aandacht besteed aan het samenstellen van de lijst van externe- en interne belangenhouders waarmee de Visitatiecommissie zou spreken en is een uitvoerige lijst opgesteld van de brondocumenten die in het bezit zijn van SSW. Op 4 februari 2010 is er nog een instructiebijeenkomst geweest waarbij naast bovengenoemde onderwerpen ook de

verdere planning werd doorgenomen in aanwezigheid van KWH. Ook werden er praktische afspraken gemaakt over o.a. het projectleiderschap.

- Zowel het concept van de zelfevaluatie als de prestatie-evaluatie zijn op 17 mei 2010 uitvoerig besproken met een klankbordgroep bestaande uit medewerkers van SSW. Ook hebben wij KWH gevraagd een kritische blik te werpen op de concepten. Na bespreking zijn deze stukken definitief gemaakt en toegezonden aan de leden van de Visitatiecommissie.
- Bij de voorbereiding is het belangrijk om belangenhouders vooraf goed te informeren over het doel van visitatie, hoe het proces in elkaar zit, wat visitatoren zijn en welke vragen ze kunnen verwachten op welk gebied. Belangenhouders worden namelijk door middel van visitatie de kans geboden om onafhankelijk iets te vertellen over de prestaties van de corporatie.
Belangenhouders zijn vroegtijdig en schriftelijk geïnformeerd. Het eerder genoemde rapport "De spiegel voorgehouden / plan van aanpak visitatie bij SSW" is ook uitvoerig bij onze overkoepelende huurdersvereniging Woonspraak besproken.
- Op 2 september 2010 was het dan eindelijk zover: de startbijeenkomst. De bestuurder heeft daar voor de Visitatiecommissie en de Raad van Commissarissen de zelfevaluatie gepresenteerd. Waar komt SSW vandaan, waar staan we nu en waar gaan we naar toe. Het voelde een beetje als het doen van een eindexamen op de middelbare school. De presentatie verliep prima.
Daarna hebben wij de leden van de Visitatiecommissie meegenomen voor een excursie naar een aantal projecten. Een mix van renovatie, nieuwbouw en maatschappelijk vastgoed. De leden stelden dit erg op prijs.
- De Visitatiecommissie is vervolgens aan het werk gegaan met het interviewen van de interne- en externe belangenhouders.
- In een gezamenlijke bijeenkomst (Visitatiecommissie, leden van de Raad van Commissarissen, Ondernemingsraad, bestuur en managementteam) werden op 6 december 2010 de resultaten van het Visitatie bekend gemaakt en besproken.

5 Resultaten van de Visitatie

De uitkomsten van het visitatietraject hebben betrekking op de periode 2006 t/m 2009. Op 6 december 2010 is –zoals gezegd- het concept-rapport besproken. Op basis van dit gesprek heeft de Visitatiecommissie het definitieve rapport nog op een aantal punten genuanceerd. De Stichting Visitatiecommissie heeft het rapport inmiddels goedgekeurd zodat het rapport -in samenhang met deze bestuurlijke reactie- gepubliceerd is op de website van SSW.

5.1 Belangrijkste conclusies

Rapport 1: Maatschappelijke Prestaties

De eindresultaten van de **maatschappelijke prestaties** zijn vastgelegd in Rapport 1. De volgende scores werden behaald:

- | | |
|---|-----|
| • Presteren naar opgaven: | 6.5 |
| • Presteren naar eigen ambities / doelen: | 6.6 |
| • Presteren volgens belangenhouders: | 7.2 |
| • Presteren naar vermogen: | 6.1 |
| • Governance: | 6.6 |

Voor dit onderdeel dus een dikke voldoende (gemiddeld 6.6).

De Visitatiecommissie gaf aan, dat de volkshuisvestelijke prestaties goed waren en gewaardeerd werden (investeren in stenen en investeren in mensen). Het cijfer had hoger kunnen zijn vanwege het ontbreken van een niet optimale SMART methodiek voor het benoemen van doelstellingen en resultaten. Dit onderdeel telt voor 30% mee in de eindscores.

Rapport 2: Maatschappelijke Audit

Deze rapportage is een aanvulling op de bevindingen (deel 1) van de maatschappelijke visitatie. In deel 2 wordt vanuit diverse perspectieven gekeken naar diverse 'zachtere' onderdelen van het presteren. Daarbij is gekeken naar de waardering van belangenhouders voor de manier waarop zij bij het beleidsproces van SSW worden betrokken, de beoordeling van de dienstverlening door klanten, de relatie tussen bestuur en interne toezichthouder en de wijze waarop het leveren van maatschappelijk gewaardeerde prestaties is vertaald in de bedrijfscultuur, de aansturing en de ondersteuning van medewerkers.

De uitkomsten van de maatschappelijke visitatie (deel 1) en de maatschappelijke audit (deel 2) worden samengevat in de beantwoording van een zestal cruciale vragen die in combinatie antwoord geven op zowel de waardering van de prestaties van SSW, de wijze waarop die prestaties tot stand zijn gekomen en de potentie van de corporatie om haar prestaties nog verder te verbeteren.

Wat de omgeving verwacht van SSW als maatschappelijk ondernemer komt goed overeen met het beeld / imago wat SSW wil uitstralen met haar kernwaarden.

Het door SSW gewenste imago én herkenning door anderen zijn dus redelijk consistent met elkaar. Geen zelfoverschatting, maar ook geen zelfonderschatting. Het geeft een realistisch spiegelbeeld.

5.2 Overzicht Recensie:

- Actief voor de samenleving: veel aandacht voor prettig wonen en huisvesting bijzondere doelgroepen.
- Veel waardering vanuit de belangenhouders: prettige en betrouwbare samenwerkings-partner.
- Wisselende prestaties: opvallende projecten maar een heldere vastgoedstrategie ontbreekt. Bij bouwproductie en energiebesparing blijven de prestaties achter.
- Planning en monitoring zwak: aandacht voor formuleren, budgetteren en bewaken van concrete doelen. Versterken Plan-Do-Check-Actcyclus.
- SSW kan meer: er is financiële ruimte aanwezig en buiten De Bilt zijn voldoende opgaven en kansen.

6 Nuanceringen

De conclusies en aanbevelingen uit het Visitatierapport worden door SSW herkend en erkend. Het betreft dan met name de conclusies op het vlak van planning, monitoring en het duidelijker (SMART) maken van voorgenomen beleid en gerealiseerd beleid.

Toch nog een enkele nuancering:

- Op pagina 48 van het rapport constateert de Visitatiecommissie, dat "het beschikbaar eigen vermogen ruimte biedt voor extra (onrendabele) investeringen ten nutte van de maatschappelijke prestaties in het werkgebied, binnen of buiten de gemeente De Bilt. Er is ruimte voor een hoger risicoprofiel".

Deze constatering / aanbeveling nemen wij zeker serieus. Immers, van maatschappelijke organisaties mag worden verwacht dat ze presteren naar vermogen.

Wel wordt deze aanbeveling gewogen in het licht van de volgende omstandigheden:

- 1 SSW wordt door het Centraal Fonds Volkshuisvesting gekwalificeerd als een A-corporatie. Dat wil zeggen, dat het vermogen in overeenstemming is met de volkshuisvestelijke opgaven. Deze A-status willen wij graag behouden.
 - 2 Gunstige kasstromen uit het verleden zijn geen garantie voor gunstige kasstromen in de toekomst. De cumulatie van allerlei (overheids)maatregelen kunnen een groot effect hebben op de voorgenomen investeringsprogramma's. Qua inkomsten wordt de sector geconfronteerd met een huurbeleid dat de komende jaren gefixeerd is op inflatieniveau. De uitgavenkant daarentegen wordt sterk belast door ondermeer de integrale vennootschapsbelasting, stijgende onderhoudskosten, Vogelaarheffing en de bijdrage (in 2014) aan de huurtoeslag.
 - 3 Naast bovengenoemde effecten zijn bij SSW momenteel in voorbereiding plannen van aanpak voor een strategisch voorraadbeleid en duurzaamheid. Met het uitvoeren van deze plannen zijn extra uitgaven gemoeid.
 - 4 Primair wordt lokaal geïnvesteerd in nieuwbouw, renovaties, maatschappelijk vastgoed, duurzaamheid en leefbaarheid. Bovenlokaal investeren wordt (ook in de Bestuursvisie Maatschappelijk Ondernemerschap) niet uitgesloten, maar is uiteraard afhankelijk van de kasstroomontwikkelingen. Pas als er voldoende financiële ruimte is bestaat de mogelijkheid voor investeringen buiten de gemeente De Bilt.
- Positief in de KWH methodiek is de levering van een extra rapportage -de maatschappelijke audit- waarin uitvoerig wordt ingegaan op de 'zachtere' onderdelen van de prestaties. Dit vanuit het perspectief van de klanten, bewonersparticipatie, belangenhouders, intern toezicht en de medewerkers.

7 Hoe nu verder?

Naast de publicatie van beide rapporten op de website van SSW worden deze rapporten zowel intern besproken (Raad van Commissarissen, medewerkers) als extern met onze maatschappelijke belangenhouders. Ten aanzien van dit laatste: hier wordt nog gezocht naar een goede vorm; wellicht gebeurt dit in combinatie met een nieuw ondernemingsplan.

Aangezien Leren en Verbeteren een van de doelstellingen is van visitatie vindt SSW het noodzakelijk om op een systematische wijze inhoud te geven aan de aanbevelingen door middel van het opstellen van een Verbeterplan.

Inmiddels is een plan van aanpak in voorbereiding.

Daarbij wordt op basis van de eerdere Bestuursvisie Maatschappelijk Ondernemerschap en de aanbevelingen van de Visitatiecommissie een nieuw ondernemingsplan voor SSW opgesteld. De doelen en ambities worden hierin SMART geformuleerd.

Het concept ondernemingsplan zal in een interactief proces met alle belangenhouders worden uitgewerkt en vorm gegeven. Daarmee wordt recht gedaan aan de beleidsbeïnvloeding door onze belangenhouders aan de voorkant en sluit dit naadloos aan op het vastgestelde beleid van SSW rond de dialoog met onze belangenhouders.

SSW is eindverantwoordelijk voor de opgehaalde input van de belangenhouders en legt aan de achterkant verantwoording af van de gemaakte keuzes aan de belangenhouders.

Het visitatierapport houdt een spiegel voor. Wij beschouwen de aanbevelingen als een nieuwe uitdaging en we gaan hier de komende periode enthousiast mee aan de slag.

Bilthoven, 9 februari 2011

Ad van Zijl
directeur-bestuurder Woonstichting SSW