

## BESTUURLIJKE REACTIE VISITATIERAPPORT 2014-2017

Aan	Cognitum
t.a.v.	De heer J. Haagsma
Van	E.A. Zwijnenburg, bestuurder Woonkracht10
Datum	12 november 2018

Betreft	: Bestuurlijke reactie visitatierapport 2014-2017
---------	---

### Inleiding

We realiseerden ons als bestuur van Woonkracht10 dat dit een bijzondere visitatie zou gaan worden. Bijzonder omdat die een roerige tijd beslaat waarin de organisatie zich na een verkeerd uitgedaakte reorganisatie in 2016 heeft herpakt. Daarmee was het voor ons als bestuur, welke halverwege de visitatieperiode is aangesteld, toch ook een spannende visitatie. Want met al het goede werk dat was verricht, waren we benieuwd hoe dat in de aangescherpte visitatiesystematiek zichtbaar zou worden. Natuurlijk hadden we er ook vertrouwen in. In alle vier jaren was Thuis Geven onze drijfveer en dat hebben we ook niet los gelaten toen de reorganisatie anders uitpakte dan beoogd. Dat gaf continuïteit in de maatschappelijke focus. Dus waren we ook nieuwsgierig hoe zich dat weer vertaalde naar hoe anderen kijken naar onze prestaties. Vanzelfsprekend met de nodige feedback maar die gaat ons alleen maar verder helpen.

### Visitatieproces

Het visitatieproces vroeg zoals verwacht veel inzet van de organisatie en dan is het fijn dat de samenwerking met het visitatiebureau plezierig verliep. Extra bijvangst van de voorbereiding was ook dat we ons extra bewust zijn geworden van de slag die we met de organisatie gezamenlijk hebben gemaakt. In het hier en nu ga je maar door maar het is echt van toegevoegde waarde gebleken om die 4 jaar nog eens gedegen de revue te laten passeren. We hebben gezien de tweedeling in de periode extra waardering voor hoe de visitatiecommissie haar werk heeft verricht en ook hoe vanuit een veelheid van resultaten, waarderingen en indrukken dat is vastgelegd in dit visitatierapport. We aanvaarden het met bewondering en in dankbaarheid. Waar we op vertrouwden is gelukt: een eerlijke en waardevolle foto met verbeterpunten die we ter harte zullen nemen. Ook is het fijn te lezen dat de positieve betrokkenheid van de medewerkers ook de visitatiecommissie is opgevallen. We kunnen dat en hun veerkracht alleen maar onderschrijven. Verder is door de commissie herkend dat we met succes balans trachten te houden tussen continuïteit op maatschappelijk presteren en de aandacht voor de interne organisatie. De waardering in het rapport voor wat we met de organisatie hebben bereikt en hoe dat we dat hebben gedaan, zijn een opsteker en met de verbeterpunten zullen we zeker ons voordeel doen. We lopen de aanbevelingen van de visitatiecommissie kort langs.

### Aanbevelingen van de visitatiecommissie

1. Bestuurlijke continuïteit is een absolute must voor de komende periode  
Vanzelfsprekend gaat de RvC over dit onderwerp maar als bestuur ondersteunen we het besluit van de RvC voor het model van tweehoofdig, collegiaal bestuur. Beide bestuurders

zijn in dat model samen verantwoordelijk voor de besluiten, de strategie en de daaruit voortkomende deelstrategieën en resultaten. Gezien de opgaven waar Woonkracht10 voor staat en het belang om ook al op korte termijn zichtbare prestaties te laten zien, helpt de keuze voor dit bestuursmodel om de juiste aandacht aan de organisatie te besteden en draagt het bij aan bestuurlijke continuïteit.

2. Borg de processen die na 2016 in gang gezet zijn

We herkennen de noodzaak tot borging van al het herstelwerk aan processen en systemen dat vanaf 2016 is verricht. Het jaar 2018 heeft als thema 'basis op orde' met verbeterde processen, heringerichte systemen en een organisatiestructuur die daarbij past. Met de aanstelling van een manager Kwaliteit willen we de borging van gemaakte werkafspraken versnellen in een cultuur van continu verbeteren.

3. Besteedt tijd en aandacht aan in- en externe communicatie en het nakomen van afspraken

Het visitatierapport bevestigt onze eigen inzichten die zijn samen te vatten tot 'zegt wat je doet en doe wat je zegt'. We leggen bij 3 relaties prioriteit:

- Relatie individuele huurders: We meten het klantenthousiasme en op de routines gaat dat prima. In 2018 bleek het nakomen van afspraken en communicatie daarover, met name op ingewikkelde of meervoudige verzoeken, taai voor de organisatie. Daar worden de onvoldoendes geboekt. Het is een topprioriteit waarover we scherpe afspraken gaan maken met de organisatie maar ook ruimte willen bieden om dat met de collega's op te lossen. We geven deze prestatieafpraak een plek in de Balanced ScoreCard.
- Relatie huurdersvertegenwoordiging CombiRaad: Naast de waardering voor de invloed op beleid, de open relatie en het vertrouwen wat dat genereert, is de CombiRaad op diverse punten kritischer dan verwacht. Het tijdig en goed betrekken van de CombiRaad dieper in de organisatie is een thema dat we herkennen. We vragen de verantwoordelijke manager om met CombiRaad en betrokken medewerkers een gezamenlijke analyse en afspraken te maken ter verbetering. We koppelen dat aan de evaluatie van de huidige samenwerkingsovereenkomst.
- Relatie welzijn- en zorg: Deze partijen zien we in het kader van toenemende kwetsbaarheid in de buurten als zeer belangrijke ketenpartners. In 2018 zullen we naar aanleiding van een gespreksronde langs alle partijen, inclusief zorgwethouders, verwachtingen aanscherpen en onze zichtbaarheid daarop verbeteren. We zullen volgend jaar een periodieke meting organiseren die ons helpt goed vinger aan de pols te houden op de relatie met welzijn- en zorginstellingen. De meting benutten we dan in onze gesprekken met alle partners.

Als we in 2019 en opvolgende jaren conform de verwachtingen van de stakeholders presteren, bijvoorbeeld met de nieuwbouw, woningverbetering, onderhoud en verduurzaming, dan verwachten we dat dat als vanzelf ook een positieve invloed heeft op de relatie.

4/5. Voor RvB en RvC geldt dat zij weer moeten leren loslaten/meer verbinden en vertrouwen

Deze gecombineerde aanbeveling is belangrijk omdat die cruciaal is voor de mate waarin Woonkracht10 haar prestaties verbetert. De uitnodiging van de visitatiecommissie om vanuit de top meer 'los te laten' en om zo meer ruimte te scheppen in de organisatie op eigenaarschap, onderschrijven we. Als bestuur realiseren we ons dat als je een organisatie in crisis aantreft, dat dit ander leiderschap vraagt dan wanneer de organisatie weer in rustig vaarwater komt. De bijpassende doorontwikkeling van ons leiderschap is een belangrijk

thema voor ons. Loslaten lukt beter als teams eigenaarschap voor resultaten laten zien. De andere kant op werkt het ook. Diezelfde teams hebben de neiging achter over te hangen als de manager (of bestuurder) een directieve rol aan neemt en hen vertelt hoe ze hun werk moeten doen. Het gaat bij dit item hier over gepast vertrouwen van de leiding in relatie tot de juiste controls. In 2019 pakken we dit als hoofdthema verder op met betrokkenheid van alle leidinggevendenden. Daarnaast is de rolneming van bestuurs- en RvC-leden ten opzichte van elkaar periodiek onderwerp van gesprek. Daarvoor worden de zelfevaluaties en feedback benut. Dat zetten we voort.

In het licht van het verbinden en vertrouwen realiseren we ons als bestuur dat we de sleutel naar succes in handen hebben. Vertrouwen over en weer leidt breed tot meer eigenaarschap.

#### 6/7 Meer comfort vanuit werkorganisatie naar MT en eigenaarschap op processen

We herkennen het dilemma dat als de werkorganisatie niet 'levert', de leidinggevende wordt verleid om in de directieve of reddende rol te belanden. Wat het visitatierapport oplevert is een momentum om het daarover over te hebben met de werkorganisatie. De organisatie is een zeer betrokken organisatie met zeer kundige medewerkers die heel goed in staat is om op pakweg 90% van het werk zelfstandig te werk te gaan. Voor de overige 10% worden we geacht gezamenlijk de tijd te nemen om verwachtingen te richten. Ook als we druk zijn is het nodig om dit te doen. Het uitgangspunt is dat de organisatie meer slagkracht krijgt en dat begint dat ze daar de ruimte voor heeft en voelt. We gaan ermee aan de slag en onder de noemer (persoonlijk) leiderschap krijgt dit in 2019 alle aandacht.

#### **Tot slot**

Uit bovenstaande blijkt dat wij het visitatierapport als zeer waardevol hebben ervaren. Na de vaststelling van het rapport zullen we er actief mee aan het werk gaan. Intern naar de werkorganisatie en extern naar onze stakeholders. We gaan gericht met de verbeterpunten aan de slag en als we dat goed doen, maken we in 2019 een grote stap voorwaarts in volwassenheid en dus in prestaties. Dat zal het moment zijn dat niemand het nog heeft over de reorganisatie van 2014/2015.

Wij willen Cognitum bedanken voor het eerlijke, respectvolle en inspirerende rapport.

Hoogachtend,

Erwin Zwijnenburg  
Ben Pluijmers  
Bestuur Woonkracht10