

# Prestatiemonitor

Deze prestatie-monitor is samengesteld t.b.v. de stand van zaken uitvoering van de maatschappelijke visitatie over de periode 2011-2014.



8 november 2017

Opgesteld door:  
Onno Peer  
Jan Wachtmeester

## Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Samenvatting en recensie	5
3.	Het concretiseren van de ambities	7
4.	Het betrekken van belanghebbenden in het werkgebied bij de ambities van Meander	8
5.	Verbeteren van het risicomanagement	9
6.	Naleving Governancecode	10
7.	Reflectie op functioneren en transitie organisatie	11
8.	Overzicht geïnterviewde personen	12

## 1. Inleiding

Deze monitor borduurt voort op de meeste recente visitatie uit 2015 en neemt de aandachts- en verbeterpunten uit die visitatie als uitgangspunt om Woonservice Meander uit Werkendam een spiegel voor te houden over het proces dat is opgestart, de acties die zijn uitgezet en de geboekte resultaten vanaf eind 2015.

Deze prestatie-monitor kan niet gelezen worden als een verkorte versie van de visitatierapportage zoals deze eens per vier jaar wordt uitgevoerd; daarvoor is het aantal onderzochte perspectieven en bijbehorende prestaties te beperkt. Bovendien is de methodiek die aan het visitatieproces ten grondslag ligt niet integraal gevolgd.

Omdat tijdens de visitatie in 2015 vooral matig gescoord werd op de onderdelen *concretisering van de eigen ambities, het betrekken van de belanghebbenden, het risicomanagement* en het *naleven van de Governancecode* heeft Meander Cognitum gevraagd de voortgang op met name deze terreinen in kaart te brengen. De aanpak van deze onderwerpen vereiste een meer integrale benadering welke samenhangt met een cultuurverandering in de organisatie. Het is om die reden dat als vijfde onderwerp *het transitieproces van de organisatiecultuur* ook onder de loep is genomen.

Deze tussentijdse evaluatie is uitgevoerd door een deel van de visitatiecommissie van Cognitum uit 2015. De kennis over de organisatie, het werkgebied en uitdagingen waarvoor Woonservice Meander staat, werden gezien als voorwaarde om op een herkenbare manier voort te borduren op de visitatie uit 2015.

### Leeswijzer:

In deze prestatie-monitor wordt het overzicht gegeven van de resultaten die Meander heeft behaald bij de uitvoering van de verbeter- en aandachtpunten naar aanleiding van de visitatie die in 2015 is uitgevoerd. Allereerst worden de aandachts- en verbeterpunten benoemd, vervolgens welke maatregelen Meander heeft ondernomen door middel van aangepaste procedures en ondernomen acties, en tenslotte geeft Cognitum aan hoe zij aankijkt tegen de behaalde resultaten (stoplicht met groen, oranje en rood). Indien nodig wordt aangegeven welke vervolgacties nog aan de orde zouden kunnen of moeten zijn.

In de prestatie-monitor worden de volgende 5 onderwerpen behandeld:

#### 1 *Het concretiseren van de ambities richting*

- *eigen organisatie*
- *opgaven in het werkgebied*

(dit heeft betrekking op de in het visitatierapport benoemde verbeterpunten:

- 1 kwantificeer de prestatieafspraken en maak deze congruent met de visitatie onderwerpen
- 2 maak de eigen ambities duidelijker en concreter (wat kan wel en wat kan niet) in relatie tot de opgaven in het werkgebied
- 4 vertaal de eigen ambities naar doelstellingen in jaarplannen en stuur op het bereiken daarvan
- 7 stel een integraal organisatiejaarplan op waarin zowel inhoudelijke als organisatorische en financiële doelen met elkaar in verband worden gebracht en stuur daar op).

## *2 Het betrekken van belanghebbenden in het werkgebied bij de ambities van Meander*

(dit heeft betrekking op de in het visitatierapport benoemde verbeterpunten:

- 3 deel de ambities met alle belanghebbenden
- 9 organiseer de inbreng van belanghebbenden in een vroeg stadium, gestructureerd en passend bij Meander en de belanghebbenden)

## *3 Verbeteren van het risicomanagement*

(dit heeft betrekking op de in het visitatierapport benoemde verbeterpunten:

- 5 leg duidelijker vast (in analyses, scenariobeschrijvingen, verslagen en dergelijke) welke risico's worden gezien en hoe met risico's wordt omgegaan
- 6 verbeter de financiële rapportages en monitoring, zodat deze sneller en adequater kunnen worden ingezet ten behoeve van risicoanalyses)

## *4 Naleving Governancecode*

(dit heeft betrekking op de in het visitatierapport benoemde verbeterpunten:

- 8 leef de Governancecode op alle onderdelen na)

## *5 Reflectie op functioneren en transitie organisatie*

(dit heeft betrekking op de in het visitatierapport benoemde verbeterpunten:

- 10 wees kritischer naar de eigen organisatie en prestaties
- 11 maak werk van de transitie van ontwikkel- naar beheersorganisatie, en draag dat intern krachtig uit)

## 2. Samenvatting en recensie

Bij Cognitum is door middel van de interviews en het bestuderen van relevante documenten het algemene beeld ontstaan dat Woonservice Meander de aandachts- en verbeterpunten serieus en rigoureus heeft opgepakt. Met rigoureus wordt hier bedoeld dat men bij Meander niet alleen heeft volstaan om hier en daar verbetertrajecten op te starten, maar dat men er ook werk van heeft gemaakt om breed in de organisatie een cultuurverandering door te voeren die de wijzigingen een blijvend karakter moeten geven. Cognitum ziet deze ontwikkeling als de belangrijkste winst die Meander heeft geboekt sinds de publicatie van het visitatierapport in 2015.

De aanstelling van een controller is een serieus signaal dat Meander werk heeft gemaakt van de controle op de financiële prestaties.

Het Strategisch Voorraadbeleid (SVB) is vastgesteld en wordt nu ingezet in de gesprekken met andere belanghebbenden om de eigen keuzes en volkshuisvestelijke ambities kenbaar te maken en te gebruiken bij het maken van de prestatieafspraken. Niet alleen extern, ook intern heeft het SVB ervoor gezorgd dat de organisatie zich breed bewust is van acties en doelen. Door middel van het SVB, waar veel organisatieonderdelen (aan) mee werken, worden nu duidelijk keuzes gemaakt over het zorgvastgoed (een risicovol onderdeel van de portefeuille van Meander) en het type investeringen (of juist niet) in de woningvoorraad.

Dat Meander haar volkshuisvestelijke ambities mede laat bepalen door haar verschillende belanghebbenden is iets wat door deze belanghebbenden nog niet wordt herkend als een continu proces. Hoewel de gemeente Werkendam en de Huurdersbelangenvereniging (HBV) positieve veranderingen waarnemen, is naar hun oordeel van in een vroeg stadium samen de opgaven en ambities bepalen, nog te weinig sprake. Belanghebbenden ervaren hun betrokkenheid nu nog vooral als een eenmalig informeren gevolgd door een periode zonder verdere terugkoppeling. Het voelt nog niet als echt samen optrekken.

Ook bij de HBV leeft het verlangen dat Meander nog meer proactief met haar huurdersvertegenwoordigers samenwerkt. De HBV ervaart de informatie-uitwisseling met Meander als verbeterd maar zou graag zien dat Meander in hun richting een grotere mate van empathie aan de dag legt en zichzelf vaker de vraag stelt: "Wat zou de HBV van ons nodig kunnen hebben?"

Serieuze aandacht verdiende, en verdient, het risicomanagement bij Meander. Opeenvolgende jaren van investeringen, deels ook in een achteraf gebleken risicovolle zorgvastgoed portefeuille, hebben ertoe geleid dat Meander 'boven haar stand' is gaan leven. De volkshuisvestelijke intentie hierachter was goed maar sloot niet aan bij de financiële draagkracht van de organisatie en legde de risico's te veel bij Meander. Uit de gesprekken en ondernomen acties blijkt dat besef nu wel goed en breed in de organisatie te zijn doorgedrongen, en dat was hard nodig.

Tegelijkertijd heeft Cognitum gemerkt dat een belanghebbende als de gemeente Werkendam niet goed was (en is?) geïnformeerd over de financiële mogelijkheden van Meander. Transparantie naar de belanghebbenden toe blijft een aandachtspunt en komt de voorspelbaarheid van de organisatie ten goede. Daar wordt ook expliciet om gevraagd.

Cognitum merkte dat al weer over nieuwe investeringen wordt nagedacht in de nabije toekomst. Dat is vanuit de wens om als volkshuisvester 'mee te blijven doen' te begrijpen maar zal wel zeer kritisch gevolgd moeten worden vanuit de nieuw te ontstane risico's in relatie tot de huidige en toekomstige financiële ontwikkeling. Meander mag niet opnieuw in de valkuil trappen de eigen organisatie en haar belanghebbenden weer op sleeptouw te nemen in een tè rooskleurig investeringsbeleid.

De raad van commissarissen heeft duidelijk gemaakt dat zij op een breed front de geconstateerde tekortkomingen in de governance hebben aangepakt c.q. weggewerkt. De raad voldoet nu op papier aan de minimale eisen zoals deze in de Governancecode aan haar worden gesteld. De samenstelling van de raad is na de visitatie significant gewijzigd. De manier waarop dit is gebeurd voldoet aan de richtlijnen. De raad ondersteunt de directeur-bestuurder actief in het oppakken van de verbeterpunten die volgden uit het visitatierapport, zij hebben de visitatie als regelmatig terugkerend agendapunt op hun vergaderingen. Wat verder opvalt, is een versterkte aandacht bij de raad van commissarissen voor de externe legitimatie. Dit uit zich onder andere in regelmatige contacten met toezichthouders van belanghebbenden in en buiten het werkgebied.

Al met al een tussentijdse evaluatie die laat zien dat het Meander menens is met de verwerking van de aandachts- en verbeterpunten uit de visitatie van 2015. Tegelijkertijd nog geen situatie die het rechtvaardigt om nu genoegzaam achterover te zakken. Er liggen nog steeds verbeterpunten in het verschiet en oppassen voor hernieuwd optimisme blijft geboden.

In de navolgende paragrafen wordt per onderwerp in meer detail ingegaan op (de beoordeling van) het proces en de geboekte resultaten.

### 3. Het concretiseren van de ambities



#### *Opmerkingen vanuit de visitatie*

Het concretiseren van de ambities van Meander heeft zich vooral toegespitst op de verdere uitwerking en invulling van het strategisch voorraad beleid in het werkgebied. Belangrijk punt in de visitatie was het ontbreken van een vastgesteld SVB dat richting en inhoud aan het werk van Meander gaf. Niet alleen richting de eigen organisatie (waar gaan we voor) maar ook richting de belanghebbenden (waar is Meander wel en waar is Meander niet van).

#### *Wat heeft Meander gedaan?*

In 2015 is Meander gestart met de gestructureerde uitwerking, vaststelling en realisatie van het SVB door middel van de introductie van de beleidsachtbaan, een beproefd beleidsmodel in de volkshuisvestingssector. De beleidsachtbaan wordt op dit moment voor de 2<sup>e</sup> keer doorlopen.

Meander is in 13 kernen actief. Per kern is gekeken wat daar te doen met het vastgoed: welke ontwikkelingen zien we, welk vastgoed hebben we, wat gaan we doen? Dit moet leiden tot een kernstrategie.

De belanghebbenden zijn begin 2017 uitgenodigd deel te nemen aan werksessies waarin de kernen werden besproken.

In de 1<sup>e</sup> beleidsachtbaan is alles onder de loep genomen, in de volgende rondes wordt het beperkt tot een uitsnede van het bezit, bijvoorbeeld vanwege het naderen van het einde van de exploitatiedatum. Het complex wordt dan vanuit alle kanten bekeken: duurzaamheid, verhuurbaarheid, kwaliteit, leegstand e.d.). Dat is nieuw voor Meander en dat levert veel meerwaarde op.

Op deze manier naar het vastgoed kijken en alle interne disciplines hierbij betrekken (ook financiën) levert niet alleen een goed integraal inzicht op maar ook betrokkenheid in de gehele organisatie.

#### *Sturen op ambities*

Het sturen op het realiseren van ambities en doelstellingen vindt gestructureerder plaats. Maandelijks moet schriftelijk worden aangegeven hoe het staat met de realisatie van de doelstellingen. Dit wordt ook in het MT besproken.

De prestatieafspraken (in 2016 zijn nieuwe prestatieafspraken gemaakt) zijn ingedeeld volgens de 5 prestatievelden die ook in de visitatiemethodiek worden gebruikt. Dat maakt rapporteren overzichtelijker en duidelijker.

#### *Conclusie Cognitum september 2017*

Meander heeft het concretisering van de ambities vooral intern opgepakt door middel van het SVB en daar krachtig invulling en uitwerking aangegeven, inclusief de verbreding van de interne en externe betrokkenheid.

De interactie met de belanghebbenden kan nog beter. De belanghebbenden waar nu mee gesproken is, gaven aan het prettig gevonden te hebben hierbij betrokken te zijn geweest maar gaven tegelijkertijd aan dat zij vervolgens niets gehoord hebben.

## 4. Het betrekken van belanghebbenden in het werkgebied bij de ambities van Meander



### *Opmerkingen vanuit de visitatie*

Naast het concretiseren van de ambities, ontbrak volgens de visitatiecommissie ook een goede dialoog met en inbreng van belanghebbenden op de ambities van Meander. Het gebrek aan een SVB was daar mede debet aan, maar het gold ook in algemene zin: wees communicatief over wat je wilt als organisatie, waar je voor gaat en staat.

### *Wat heeft Meander gedaan?*

Bij het oppakken van de uitwerking en vormgeving van het SVB heeft Meander belanghebbenden uitgenodigd hierover mee te praten. Dit heeft voor een eerste keer begin 2017 plaats gevonden. Het belanghebbendenmanagement is tegen het licht gehouden en opnieuw vormgegeven. Meander heeft vooral via presentaties belanghebbenden geïnformeerd over hun ambities en beleid, onder andere voor wat betreft de strategische visie, de indicatieve bestedingsruimte, de scheiding DAEB – niet DAEB, de kernstrategieën, en dergelijke.

Eind 2017 wordt voor het eerst een geledingenbijeenkomst georganiseerd. Met zowel interne als externe belanghebbenden. Hierin wordt gezamenlijk teruggekeken en vooruitgeblikt. Er wordt ook een specifiek thema behandeld.

### *Conclusie Cognitum september 2017*

Meander heeft een aantal goede stappen gezet om de belanghebbenden meer duidelijkheid over hun strategieën en ambities te bieden en hun ook te betrekken bij het stellen van die ambities.

Bij de belanghebbenden komt het echter nog niet helemaal aan. De belanghebbenden waar nu mee gesproken is konden bijvoorbeeld niet aangegeven wat nu de belangrijkste ambities waren van Meander. Ook werd gezegd dat zij wel op enig moment betrokken waren bij het SVB, maar vervolgens daar niets van terug hoorden. Er is nog geen sprake van een continu proces.

Daar ligt dan ook de volgende stap: het betrekken van belanghebbenden is niet een bepaalde actie, maar een continu proces van gezamenlijk optrekken en elkaar beïnvloeden.



## 5. Verbeteren van het risicomanagement



### *Opmerkingen vanuit de visitatie*

Het ontbrak volgens de visitatiecommissie aan een goed inzicht en verslaglegging van de gesignaleerde risico's en de omgang daarmee. Ook zouden de periodieke rapportages meer inzicht in die risicogebieden moeten geven zodat daar indien nodig sneller op ingespeeld zou kunnen worden.

### *Wat heeft Meander gedaan?*

In 2016 is een uitgebreide notities opgesteld en besproken waarin de risico's worden benoemd. Hieraan gekoppeld was een plan van aanpak. Ook het WSW constateerde eind 2016 nog dat het risicomanagement nog niet compleet was. Dit is vervolgens door Meander verder opgepakt door een verdere verdieping op de notitie van begin 2016. Meander heeft daarbij gekozen voor de toepassing van het Coso-model.

Er is nu een overzicht met de daarin geprioriteerde risico's en hoe daar mee omgegaan wordt.

### *Conclusie Cognitum september 2017*

Een goed integraal risicomanagement is geen eenmalig kunstje maar een gemoedstoestand die in de gehele organisatie aanwezig moet zijn.

In het gesprek met de plaatsvervangend directeur en controller werd aangegeven dat Meander op de goede weg is. Op papier lijkt dat zo te zijn; nu laten zien de komende jaren dat het ook zo gehanteerd wordt.

## 6. Naleving Governancecode



### *Opmerkingen vanuit de visitatie*

De visitatiecommissie constateerde dat de Governancecode niet op alle punten werd nageleefd, met name daar waar het werven en selecteren van nieuwe leden betrof en het overschrijden van de zittingstermijn. Er hadden geen zelfevaluaties onder externe begeleiding plaatsgevonden.

### *Wat heeft Meander gedaan?*

De raad heeft de gehele Governancecode onder de loep genomen en haar werkwijze waar nodig geactualiseerd.

Na de visitatie zijn 2 nieuwe leden geworven. Deze zijn openbaar en buiten kring geworven. De gehele raad voldoet aan de maximale zittingstermijnen.

In 2015 en 2016 heeft geen zelfevaluatie onder externe begeleiding plaatsgevonden.

### *Conclusie Cognitum september 2017*

Meander heeft dit onderwerp goed opgepakt, behalve de uitvoering van de zelfevaluatie onder externe begeleiding. Dat zal de eerstvolgende keer echt moeten gebeuren.

## 7. Reflectie op functioneren en transitie organisatie



### *Opmerkingen vanuit de visitatie*

De visitatiecommissie constateerde dat Meander te laat de omschakeling van ontwikkel- naar beheerorganisatie had gemaakt en te lang door ging op de oude voet.

### *Wat heeft Meander gedaan?*

In de gesprekken werd duidelijk dat Meander duidelijk een pas op de plaats heeft gemaakt. De conclusies uit het visitatierapport kwamen hard aan. Meander heeft serieus werk gemaakt van de aandachtspunten uit de visitatie. Deze tussenrapportage is een uiting daarvan.

Uiteraard heeft de invoering van de nieuwe Woningwet ook een belangrijke rol gespeeld om de zaken goed op te pakken. De organisatie is veranderd, er is een controller aangesteld, de nieuwbouw werd stopgezet. Allemaal besluiten die tot een verbetering van werkwijze, risicobeheersing en financiële continuïteit hebben geleid.

De gehele organisatie wordt nu betrokken bij het vaststellen van doelen en het bespreken van de resultaten. Ze hebben een goed inzicht gekregen in de vastgoedportefeuille (met name het zorgdeel) en zijn veel meer in control. Bij de medewerkers levert dat ook meer werkplezier op, bijvoorbeeld door het werken met budgetten en het stellen van concrete doelen.

### *Conclusie Cognitum september 2017*

Meander is adequaat bezig met de eigen organisatie en het verbeteren van de interne werkwijzen, het reflecteren en onderkennen van risico's en dergelijke. Er wordt gezamenlijk gewerkt aan herkenbare doelen (zoals SVB).

## 8. Overzicht geïnterviewde personen

In het kader van deze tussentijdse evaluatie is gesproken met de volgende personen:

<b>Raad van Commissarissen Woonservice Meander</b> Mevrouw L. Lijmbach, voorzitter De heer S. van den Heuvel De heer G. van de Anker De heer G. van Wijgerden	<b>Datum interview:</b> <b>27 september 2017</b>
<b>Bestuur en medewerkers Woonservice Meander:</b> De heer A. van Toor, directeur-bestuurder De heer W. Bijl, adjunct-directeur De heer J. de Groot, controller De heer J. van Wijk, hoofd afdeling vastgoed De heer G. Meijering, medewerker SVB	<b>20 juli 2017</b>
<b>Huurders Belangen Vereniging</b> Mevrouw H. Visser, voorzitter De heer K. Swart, secretaris	<b>20 juli 2017</b>
<b>Gemeente Werkendam</b> De heer M. de Gelder, wethouder gemeente Werkendam Mevrouw R. de Graaf, ambtenaar gemeente Werkendam	<b>27 september 2017</b>