



**KWH**



**Maak kennis  
met kwaliteit**

# Visitatierapport

## KWH-Visitatie Woningcorporaties

Deel II: de perspectieven van KWH

Definitief

**Stichting Woonplus Schiedam**

Rotterdam, versie 6 januari 2009

## Colofon

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)

Oostzeedijk 62

Postbus 4000

3006 AA ROTTERDAM

T 010 282 7088

F 010 213 3727

E [kwh@kwh.nl](mailto:kwh@kwh.nl)

W [www.kwh.nl](http://www.kwh.nl)

Visitatieteam:

- > Drs. Cathrin Van der Werf (Voorzitter)
- > Drs. Ing. Gerard van Bortel (secretaris)
- > Drs. Michel de Visser
- > Drs. Gerda Welleman
- > Drs. Johan Zoutberg

Januari 2009

# Inhoudsopgave

## Voorwoord

## Managementsamenvatting

<b>0</b>	<b>SAMENVATTING</b>	<b>5</b>
0.1	ALGEMEEN OORDEEL	5
0.2	BEOORDELING PER PERSPECTIEF	6
0.3	DE PRESTATIES VAN WOONPLUS SCHIEDAM: ANTWOORD OP DE ZES VISITATIEVRAGEN	7
<b>1</b>	<b>LEREN EN VERBETEREN</b>	<b>8</b>
1.1	INLEIDING	8
1.2	INTEGRALE BEOORDELING	9
<b>2</b>	<b>PERSPECTIEF KLANTEN</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>PERSPECTIEF BEWONERSPARTICIPATIE</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>PERSPECTIEF BELANGHOUDERS</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>PERSPECTIEF INTERN TOEZICHT</b>	<b>23</b>
<b>6</b>	<b>PERSPECTIEF MEDEWERKERS</b>	<b>25</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</b>	<b>29</b>
7.1	INLEIDING	29
7.2	CONCLUSIES	29
7.3	AANBEVELINGEN VISITATIECOMMISSIE	32
7.4	AANBEVELINGEN ADVIESFORUM EN BELANGHOUDERS	33

## Bijlagen

- I. Toelichting beoordeling prestaties

# Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke audit van Woonplus Schiedam die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatie methode. Deze rapportage is een aanvulling op de bevindingen (deel I) van de maatschappelijk visitatie die door KWH is uitgevoerd op basis van de SEV/Auditraad methodiek 3.0.

KWH is van mening dat de periodieke beoordeling van corporaties het proces van doorlopend leren en verbeteren moet ondersteunen. Hiervoor is het noodzakelijk dat niet alleen naar de geleverde prestaties wordt gekeken, maar ook naar de wijze waarop die prestaties en het achterliggende beleid van de corporatie tot stand zijn gekomen.

Daarom is in dit deel II vanuit diverse perspectieven gekeken naar diverse 'zachtere' onderdelen van het presteren waarbij is gekeken naar de waardering van belanghouders voor de manier waarop zij bij het beleidsproces van Woonplus 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. Deze perspectieven zijn afgeleid van de KWH-meetinstrumenten zoals het KWH-Huurlabel, KWH-Goed Werkgeverschaplabel, KWH-Goed Bestuurslabel, KWH-Participatielabel en het KWH-Maatschappijlabel. De uitkomsten van de maatschappelijke visitatie in deel I en de audit in dit tweede deel worden samengevat in de beantwoording van een zestal cruciale vragen die in combinatie antwoord geven op zowel de waardering van de prestaties van Woonplus, de wijze waarop die prestaties tot stand komen en de potentie van de corporatie om haar prestaties nog verder te verbeteren.

Ik wil Woonplus hartelijk danken voor haar bijdrage aan deze audit. Ik wens haar veel succes bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap.

Erwin Bel  
directeur-bestuurder KWH

# 0 Samenvatting

In deze samenvatting geven wij in een notendop de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie van Woonplus Schiedam.

## 0.1 Samenvattend oordeel

Woonplus levert prestaties die door veel belanghouders gewaardeerd worden. Vooral de activiteiten van Woonplus op het gebied van leefbaarheid en stedelijke vernieuwing krijgen van vele belanghouders een dikke pluim. Maar de lat kan voor Woonplus nog hoger. Zo zijn haar prestaties op het gebied van energie en duurzaamheid nog erg bescheiden en blijft de bouwproductie sterk achter bij de ambities van Woonplus en de verwachtingen van belanghouders.

Woonplus investeert veel in de Schiedamse samenleving. De visitatiecommissie is van mening dat Woonplus nog duidelijker aan haar belanghouders kan uitleggen wat de omvang van het eigen vermogen moet zijn om haar financiële continuïteit te waarborgen. Tevens kan Woonplus nog transparanter zijn in de herkomst en de besteding van het vermogen, bijvoorbeeld door gebruik te maken van de door de SEV ontwikkelde Transparantiemethodiek of de tabel met herkomst en besteding van middelen uit het CFV continuïteitsoordeel te gebruiken in het jaarplan of jaarverslag. Daarnaast biedt de bedrijfsvoering van Woonplus volgens de visitatiecommissie mogelijkheden om efficiencywinsten te boeken.






Woonplus beschikt over veel enthousiaste en betrokken medewerkers en leidinggevenden. Wat nog verbeterd kan worden is het kritisch vermogen van de organisatie. Woonplus kijkt nog onvoldoende kritisch of zij haar eigen doelen ook daadwerkelijk realiseert en als dat niet het geval is welke verbetermaatregelen noodzakelijk zijn. Woonplus mag zich vaker de spiegel voorhouden. Deze visitatie is zo'n spiegel en een hoopvol begin van een krachtig en structureel proces van doorlopende prestatieverbetering.

Woonplus heeft frequent contact met haar belanghouders maar betreft hen nog onvoldoende structureel en intensief bij haar beleidskeuzes. Woonplus onderneemt wel initiatieven om de externe invloed op beleidskeuzes te vergroten, maar de effectiviteit hiervan blijft nog onduidelijk. De initiatieven zijn veelal eenmalig en niet ingebed in een robuust beleidsproces. Woonplus mag nog wat meer aandacht hebben voor de doelen en wensen van haar maatschappelijke partners.

Woonplus beschikt over een stevige Raad van Commissarissen die voldoende oog heeft voor risicobeheersing en de directeur/bestuurder op een adequate manier ondersteunt. Meer aandacht is echter nodig voor de bijdrage van individuele activiteiten aan de lange termijn doelen van Woonplus en de prestatieafspraken die de corporatie met de gemeente heeft gemaakt. Daarnaast kan de interne toezichthouder een actievere vervullen rol op het gebied van governance door toe te zien op het raamwerk dat Woonplus gebruikt om belanghouders invloed te geven op het beleidsproces van de corporatie.

## 0.2 Beoordeling per perspectief

In onderstaande tabel staan de scores die Woonplus Schiedam haalt op de verschillende perspectieven die we voor deze visitatie hanteren.

KWH-Perspectieven		Beoordeling
1.	<p>Klanten</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Is de corporatie goed bereikbaar en behandelt zij haar klanten vriendelijke en respectvol?</li> <li>2. Worden de producten/prestaties van de corporatie gewaardeerd door de klanten?</li> <li>3. Werkt de corporatie structureel aan het verbeteren van de dienstverlening en productaanbod?</li> </ol>	 <p>Voldoende</p>
2.	<p>Bewonersorganisaties</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Worden bewonersorganisaties adequaat en tijdig bij beleidskeuzes betrokken?</li> <li>2. Biedt de corporatie passende vormen van participatie en geeft zij voldoende ondersteuning aan bewonersorganisaties?</li> </ol>	 <p>Voldoende</p>
3.	<p>Belanghouders</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kent de corporatie haar belanghouders en heeft zij de externe contacten goed georganiseerd?</li> <li>2. Betrekt de corporatie belanghouders actief in het beleidsproces en geeft zij ruimte voor beïnvloeding van keuzes?</li> <li>3. Hebben belanghouders er vertrouwen in dat de corporatie de ambities daadwerkelijk realiseert?</li> </ol>	 <p>Voldoende</p>
4.	<p>Intern toezicht</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vervult de RvC haar rol als adviseur op een adequate manier?</li> </ol>	 <p>Voldoende met perspectief op verdere verbetering</p>
5.	<p>Medewerkers</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Heeft de corporatie haar ambities en plannen voor maatschappelijke prestaties vertaald naar gewenste resultaten voor directie, middenmanagement en medewerkers?</li> <li>2. Stuurt de corporatie bewust op competenties met het oog op de gestelde doelen beschikt over instrumenten die bijdragen aan een stimulerende en inspirerende bedrijfscultuur?</li> <li>3. De corporatie zorgt voor een cultuur, leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert en inspireert?</li> </ol>	 <p>Voldoende</p>

### 0.3 De prestaties van Woonplus Schiedam: antwoord op de zes visitatievragen

De antwoorden op de zes visitatievragen is gebaseerd op beoordelingen in deel I en deel II van de visitatierapportages.

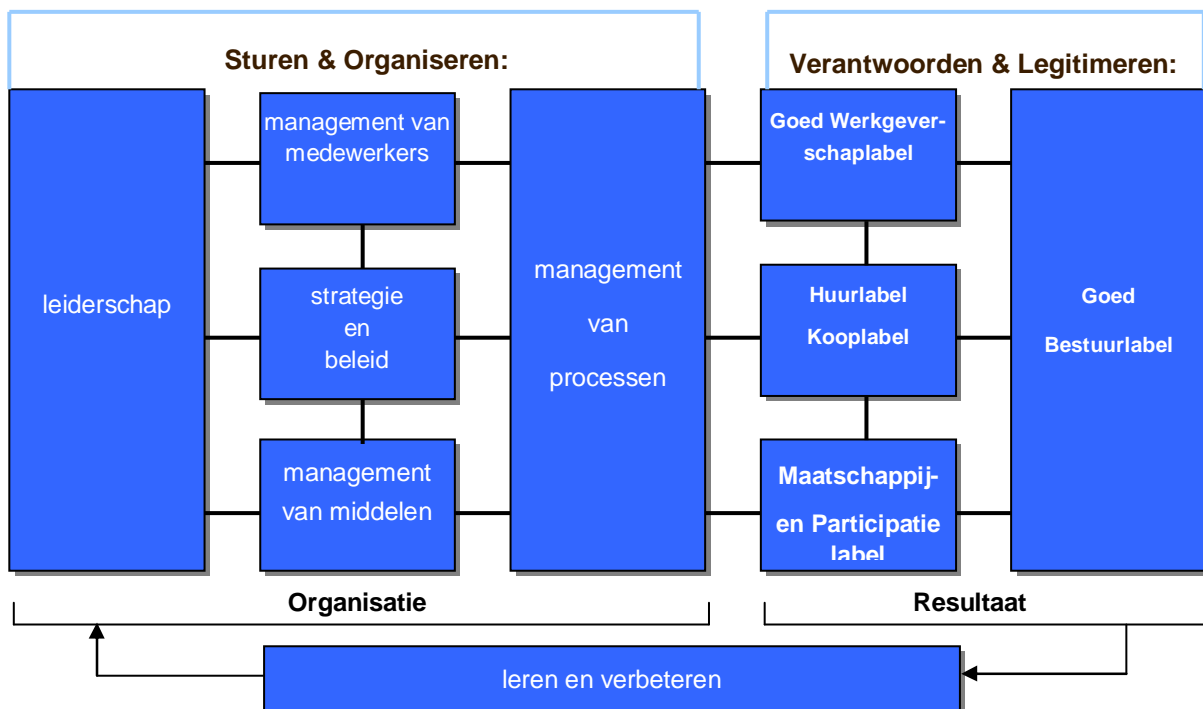
		Beoordeling
1.	Levert de corporatie maatschappelijk gewaardeerde prestaties?	 Voldoende
2.	Presteert de corporatie naar vermogen?	 Voldoende
3.	Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken?	 Matig
4.	Zijn beleidskeuzes van de corporatie voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij voldoende vertrouwen in een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken?	 Voldoende
5.	Functioneert het interne toezicht naar behoren?	 Voldoende
6.	Heeft de corporatie voldoende potentie tot leren en verbeteren?	 Matig

# 1 Leren en verbeteren

## 1.1 Inleiding

KWH brengt de waardering van klanten en belanghouders in beeld. Hiervoor hebben we in deze visitatie de waardering van uw belanghouders in beeld gebracht. Doel hiervan is dat u een beeld krijgt van de waardering en dit kunt gebruiken om aan kwaliteit te kunnen werken. Werken aan kwaliteit kent verschillende doelen: u wilt laten zien wat u waard bent, uw organisatie verbeteren of de juiste koers varen.

In het onderstaande model waarin de KWH-visie van integraal werken aan kwaliteit wordt uitgebeeld, staan de kwaliteitslabels van KWH. Deze geven inzicht in uw maatschappelijke prestaties en bieden aanknopingspunten voor leren en verbeteren.



### Perspectieven en aansluiting op KWH-labels

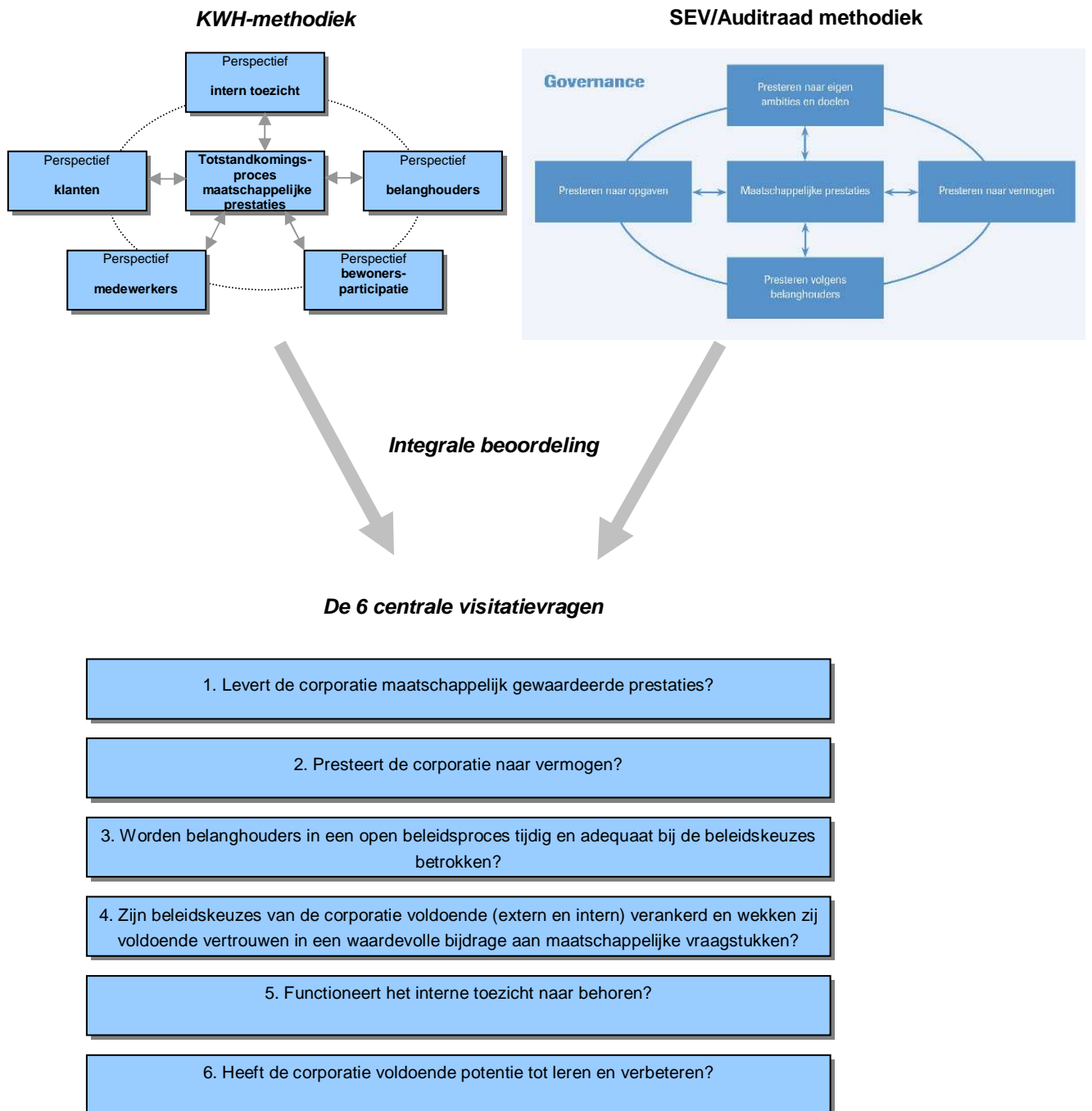
- > Klanten (afgeleid van het KWH-Huurlabel en KWH-Kooplabel);
- > Belanghouders (afgeleid van het KWH-Maatschappijlabel);
- > Bewonersparticipatie (afgeleid van het KWH-Participatielabel);
- > Intern toezicht (afgeleid van het KWH-Goed Bestuurslabel);
- > Human resources (afgeleid van het KWH-Goed Werkgeverschaplabel).

In combinatie beslaan deze perspectieven een groot deel van het INK-managementmodel dat organisaties helpt in het doorlopend verbeteren. In het navolgende zijn vanuit een aantal perspectieven de prestaties, het beleidsproces en het bedrijfsproces van Woonplus beschreven.

## 1.2 Integrale beoordeling

Om te komen tot een integrale beoordeling leggen we verbanden tussen de KWH-methodiek en de methodiek van de SEV/Auditraad. Het uiteindelijk oordeel van de visitatiecommissie wordt in de zes centrale visitatievragen verwoord. Hierbij worden naast conclusies ook aanbevelingen gegeven die u kunt gebruiken voor het ondersteunen van het leren en verbeteren in uw organisatie.

**Figuur 1. Een integrale beoordeling**

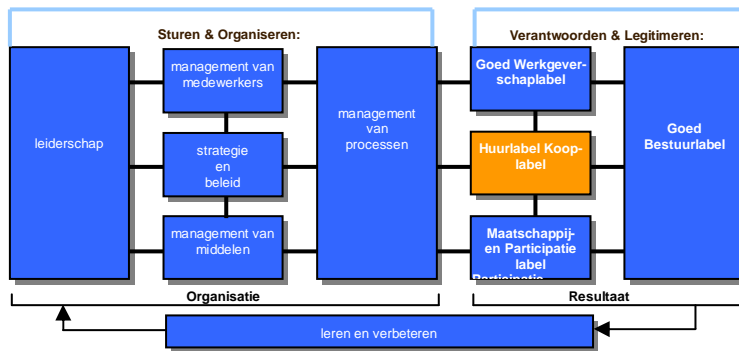


Het visitatierapport voor Woonplus Schiedam bestaat uit twee delen. In deel I worden de prestaties van Woonplus beoordeeld op basis van de maatschappelijke visitatiemethodiek 3.0 zoals ontwikkeld door de SEV/Auditraad. Dit deel toetst vooral de 'harde' prestaties en hoe deze door belanghouders worden gewaardeerd. Deel II verdiept dit beeld door een aantal aanvullende perspectieven te belichten, namelijk dat van de klanten, belanghouders, bewonersorganisaties, intern toezicht en medewerkers. Dit deel belicht meer de 'zachte' kant van Woonplus. Er komen vragen aan bod zoals: hoe worden de producten en diensten van Woonplus gewaardeerd door haar klanten (hoofdstuk 2), voelen bewonersorganisaties zich voldoende ondersteund en serieus genomen (hoofdstuk 3), hoe beoordelen belanghouders de samenwerking met Woonplus (hoofdstuk 4), hoe geeft de Raad van Commissarissen invulling aan haar rol van toezichthouder en adviseur (hoofdstuk 5) en ten slotte: krijgen medewerkers voldoende ondersteuning en richting om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke prestaties van de organisatie (hoofdstuk 6)? We sluiten het visitatierapport af met conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 7.

### **Beoordeling**

De KWH-visitatiemethodiek is opgebouwd uit een groot aantal onderdelen, normen en meetpunten. Ieder meetpunt wordt beoordeeld met een rapportcijfer dat kan lopen van 5 (onvoldoende) tot 8 (goed). In combinatie geven meetpunten een beeld over de prestaties van de corporatie. Echter wanneer we rapportcijfers gaan samenvoegen, ontstaan er gemiddelden met getallen achter de komma. Wanneer je doorgaat met het aggregeren van rapportcijfers ontstaat het gevaar van schijn nauwkeurigheid. Daarom geven wij het oordeel op het niveau van *meetpunten* en *normen* weer in een rapportcijfer en drukken wij het oordeel per *onderdeel* uit in een symbool en een kleurencode. Deze werkwijze is toegelicht in bijlage I.

## 2 Perspectief klanten



In het perspectief klanten is gekeken naar de volgende aandachtspunten:

1. Is de corporatie goed bereikbaar en behandelt zij haar klanten vriendelijke en respectvol?
2. Worden de producten / prestaties van de corporatie worden gewaardeerd door de klanten?
3. Werkt de corporatie structureel aan het verbeteren van de dienstverlening en productaanbod?

**Is de corporatie goed bereikbaar en behandelt zij jaar klanten vriendelijke en respectvol?**

*Beoordeling:*



- > Woonplus Schiedam is in het bezit van het KWH-Huurlabel. De beoordeling voor deze visitatie zijn gebaseerd op de meest recente meetresultaten van Woonplus op het KWH-Huurlabel. Het KWH-Huurlabel biedt vooral inzicht in de kwaliteit van de dienstverlening van de corporatie.
- > Het bezit van het KWH-Huurlabel betekent dat Woonplus op de 10 onderdelen van het label voldoet aan de minimale normen van dit label. Dit houdt echter niet in dat er geen ruimte zou zijn voor verbetering. In de onderstaande tabel hebben wij de scores van Woonplus op de diverse labelonderdelen weergegeven, met daarnaast de gemiddelde scores en het percentage corporaties met het KWH-Huurlabel dat een hogere score heeft dan Woonplus. Deze scores zijn ontleend aan de KWH-Prestatie-index 2007 die gebruik maakt van metingen uit 2005, 2006 en 2007. Eind 2007 waren 185 corporaties lid van KWH. Gezamenlijk vertegenwoordigen zij ruim 50% van het woningbezit van woningcorporaties.<sup>1</sup>
- > Op de onderdelen "corporatie bellen" en "klachten afhandelen" haalt rond de 80% van de corporaties een betere score dan Woonplus.

Labelonderdelen KWH Huurlabel	Score Woonplus Schiedam	Gemiddelde score aan het KWH Huurlabel deelnemende corporaties	Percentage corporaties met een KWH Huurlabel dat beter scoort dan Woonplus
1. Corporatie bezoeken	7,8	7,8	55,7%
2. Corporatie bellen	7,1	7,5	82,3%
3. Woning zoeken	7,7	7,6	41,3%

<sup>1</sup> Bron: KWH-Prestatie-Index 2007

Labelonderdelen KWH Huurlabel	Score Woonplus Schiedam	Gemiddelde score aan het KWH Huurlabel deelnemende corporaties	Percentage corporaties met een KWH Huurlabel dat beter scoort dan Woonplus
4. Woning betrekken	7,6	7,6	62,2%
5. Woning veranderen	7,4	7,4	53,4%
6. Huur betalen	8,0	8,1	72,2%
7. Reparatie uitvoeren	7,6	7,7	67,2%
8. Woning onderhouden	7,6	7,8	64,0%
9. Klachten afhandelen	6,6	6,8	79,3%
10. Woning verlaten	8,3	8,2	37,5%
<b>Gemiddelde totaalscore</b>	<b>7,6</b>	<b>7,6</b>	<b>69,9%</b>

Bron: KWH Prestatie-index 2007

- > Inmiddels zijn voor het KWH-Huurlabel nieuwe, in 2008 verzamelde, meetgegevens over de prestaties van Woonplus beschikbaar. Het betreft 5 van de 10 labelonderdelen:

Labelonderdelen KWH Huurlabel	Meting 2006	Meting 2008	Vershil
1. Corporatie bellen	7,1	6,7	-0,4
2. Woning veranderen	7,4	7,1	-0,3
3. Woning onderhouden	7,6	8,0	+0,4
4. Klachten afhandelen	6,6	6,9	+0,3
5. Woning verlaten	8,3	8,4	+0,1

Uit de nieuwe meetgegevens blijkt dat Woonplus haar prestaties op drie labelonderdelen heeft weten te verbeteren, op twee labelonderdelen zijn de prestaties gedaald.

#### Worden de producten / prestaties van de corporatie worden gewaardeerd door de klanten?

Beoordeling:



- > Voor inzicht in de waardering van woning, woonomgeving en leefbaarheid zijn aanvullende metingen noodzakelijk. Woonplus voert geen eigen metingen uit over de kwaliteit van de woning, de leefomgeving en het afhandelen van overlastsituaties.
- > Voor het onderdeel leefbaarheid gebruikt de corporatie meetgegevens van de gemeente, maar deze zijn onvoldoende gedetailleerd om de effecten van eigen activiteiten te beoordelen.

## Werkt de corporatie structureel aan het verbeteren van de dienstverlening en het productaanbod?

Beoordeling:



- > Woonplus heeft in de periode 2005/2006 het project 'De Klant' uitgevoerd om praktische verbeteringen in de dienstverlening door te voeren. Ook onderneemt Woonplus acties naar aanleiding van KWH-metingen.
- > Op basis van de door de visitatiecommissie ontvangen informatie zijn de verbeteracties echter onvoldoende scherp om de klantwaardering daadwerkelijk te verbeteren. Zo scoort Woonplus relatief laag op het gebied van "klachten afhandelen" (rapportcijfer: 6,6) en "corporatie bellen" (rapportcijfer 7,1 in 2006 en een 6,7 in 2008). Op deze onderdelen hebben wij geen grondige analyse met bijbehorende acties aangetroffen. De lage score op het gebied van "klachten afhandelen" wordt in feite door Woonplus niet herkend. Zij vermeldt in haar rapportage over verbeteracties naar aanleiding van de KWH-meting juist een dalend aantal klachten.
- > Bij de lage score op het onderdeel "corporatie bellen" wordt door Woonplus het "investeren in nieuwe telefooncentrale" als verbeteractie genoemd. Er is echter geen analyse van de oorzaken voor de matige telefonische bereikbaarheid beschikbaar. De prestaties van Woonplus op dit meetpunt zijn in de afgelopen twee jaar gedaald. Woonplus heeft het verbeteren van de telefonische bereikbaarheid als speerpunt genoemd in haar jaarplan 2009.
- > Woonplus lijkt onvoldoende gedetailleerd naar de uitkomsten van de KWH-metingen te kijken. Zo is bijvoorbeeld geen actie aangetroffen gericht op het verbeteren van de lage score (rapportcijfer 6,7) op de leveringsvoorwaarde "Het eindresultaat controleren" van het KHW-Huurlabel-onderdeel "Woning onderhouden". In gesprekken met bewonersvertegenwoordigers werd het gebrek aan controle op uitgevoerd onderhoud ook als probleem genoemd.
- > De corporatie gebruikt meetgegevens uit de leefbaarheidsmonitor van de gemeente en het WOoN-onderzoek van het Ministerie van VROM. De corporatie gebruikt meetgegevens uit de leefbaarheidsmonitor van de gemeente en het WOoN-onderzoek van het Ministerie van VROM. De visitatiecommissie heeft haar twijfels of beide onderzoeken voldoende gedetailleerd zijn om te beoordelen of de klanten van Woonplus tevreden zijn over het onderhoud van de directe leefomgeving die onder de verantwoordelijkheid van de corporatie valt. De visitatiecommissie heeft geen analyses aangetroffen waarin Woonplus de uitkomsten van beide soorten onderzoeken vertaalt naar verbeteracties voor de eigen organisatie.

### Specificatie van de beoordeling

#### Onderdeel 1: De corporatie is goed bereikbaar en behandelt haar klanten vriendelijk en respectvol

	Normen en meetpunten	Cijfer
<b>1.1</b>	<b>De klant is tevreden over de contacten (bezoek, telefonisch en schriftelijk) met de corporatie</b>	<b>7,1</b>
1.a	Klanten zijn tevreden over het ontvangst bij de corporatie en de wachttijden	7,8
1.b	Klanten zijn tevreden over de telefonische bereikbaarheid	6,7
1.c	Klanten zijn tevreden over de klachtafhandeling door de corporatie.	6,9
<b>1.2</b>	<b>De klant is tevreden over het verloop van verhuur- en verkoopprocessen</b>	<b>8,0</b>
1.d	Klanten zijn tevreden over het proces rond het betrekken van de woning	7,6
1.e	Klanten zijn tevreden over het proces rond het verlaten van de woning	8,4

Normen en meetpunten		Cijfer
<b>1.3</b>	<b>De klant is tevreden over de informatievoorziening door de corporatie</b>	<b>7,0</b>
1.f	Klanten zijn tevreden zijn over de informatievoorziening door de corporatie.	7,0
1.g	De corporatie informeert de bewoners tijdig en volledig over tenminste: > toewijzingsbeleid > huurprijsbeleid > samenstelling en hoogte servicekosten > onderhoud en reparaties > sloop of verkoop	7,0

#### Onderdeel 2: De producten/ prestaties van de corporatie worden wordt gewaardeerd door de klanten

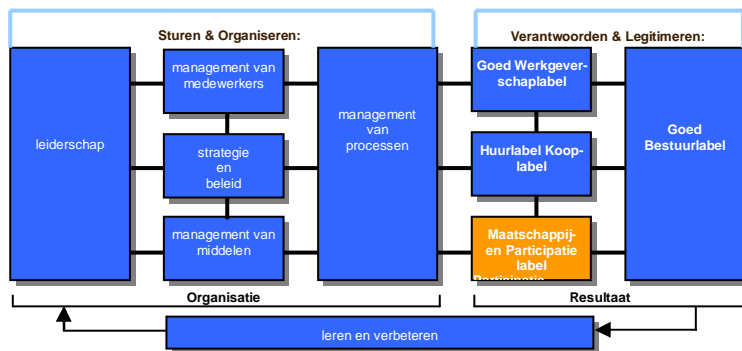
Normen en meetpunten		Cijfer
<b>2.1</b>	<b>De klant is tevreden met de (kwaliteit van) de woning</b>	<b>6,7</b>
2.a	Klanten zijn tevreden met de kwaliteit van de woning	5,0*
2.b	Klanten zijn tevreden zijn over de mogelijkheden zelf veranderingen in de woning aan te brengen.	7,1
2.c	Klanten zijn tevreden over het onderhoud aan de woning.	8,0
<b>2.2</b>	<b>De klant is tevreden over de inzet van de corporatie op het gebied van leefbaarheid</b>	<b>5,5</b>
2.d	Klanten zijn tevreden over het onderhoud van de directe leefomgeving die onder de verantwoordelijkheid van de corporatie valt.	6,0
2.e	Klanten zijn tevreden over het aanpakken van overlastsituaties door de corporatie.	5,0*

\* Deze onderdelen zijn met een 5,0 gewaardeerd omdat Woonplus geen metingen op deze onderdelen uitvoert.

#### Onderdeel 3: De corporatie werkt structureel aan het verbeteren van de dienstverlening en productaanbod

Normen en meetpunten		Cijfer
<b>3.1</b>	<b>De corporatie bewaakt structureel de tevredenheid van klanten (houding en productaanbod) en werkt aan het doorlopend verbeteren van haar houding, dienstverlening en productaanbod.</b>	<b>7,0</b>
3.a	De corporatie meet periodiek de tevredenheid van de klanten t.a.v. de producten en diensten.	7,0
3.b	De corporatie vertaalt tevredenheidsmetingen in verbeteracties om de tevredenheid te vergroten.	7,0

### 3 Perspectief bewonersparticipatie



In het perspectief *bewonersparticipatie* is gekeken naar de volgende aandachtspunten:

1. Worden bewonersorganisaties adequaat een tijdig bij beleidskeuzes betrokken?
2. Biedt de corporatie passende vormen van participatie en geeft zij voldoende ondersteuning aan bewoners(organisaties)

Hieronder bespreken wij deze aandachtspunten. Het oordeel van de visitatiecommissie is deels gebaseerd op de meting voor het KWH-Participatielabel die voor Woonplus in 2006 is uitgevoerd. De gesprekken met bewonersvertegenwoordigers en de analyse van documenten hebben wij gebruikt om ons beeld aan te scherpen.

#### 1. Worden bewonersorganisaties adequaat en tijdig bij beleidskeuzes betrokken?

*Beoordeling:*



- > Woonplus en bewonersorganisatie SOBO (Schiedams Overleg Bewoners Organisaties) hebben een samenwerkingsovereenkomst die jaarlijks wordt geëvalueerd en bijgesteld. In de toekomst zal worden gewerkt met een doorlopende samenwerkingsovereenkomst. De visitatiecommissie vindt dat afspraken tussen corporatie en bewonersorganisatie duidelijk op schrift zijn gesteld.
- > SOBO en andere bewonersorganisaties zijn overwegend positief over de manier waarop Woonplus omgaat met hun inbreng en adviezen. Uit de meting voor het KWH-Participatielabel blijkt, dat bewonersorganisatie SOBO weinig invloed ervaart op strategische thema's.
- > In de door de visitatiecommissie doorgenomen verslagen van het overleg tussen SOBO en corporatie in 2007 en 2008 staan diverse strategische onderwerpen vermeld zoals het nieuwe ondernemingsplan, jaarverslagen, jaarplannen, jaarrekening en begroting. De verslagen bevatten geen inhoudelijke discussies over deze documenten.
- > SOBO wordt geïnformeerd over de voortgang van de prestatieafspraken met de gemeente Schiedam maar heeft verder geen invloed op de inhoud van die afspraken.
- > Het overleg tussen Woonplus en SOBO lijkt zich vooral toe te spitsen op primaire bedrijfsprocessen zoals de afrekening servicekosten en uitvoeringskwesaties in de wijkvernieuwing (zoals de uitvoering van het sociaal plan). Het gebrek aan kritisch debat op strategisch niveau kan voortkomen uit de beperkte ruimte die Woonplus hiervoor biedt, maar kan ook te maken hebben met het gebrek aan strategisch kritisch vermogen bij de bewonersorganisatie.
- > Woonplus evalueert regelmatig de kwaliteit van het overleg met bewonersorganisatie SOBO.

## 2. Biedt de corporatie passende vormen van participatie en geeft zij voldoende ondersteuning aan bewoners(organisaties):

Beoordeling:



- > Uit de meting voor het KWH-Participatielabel blijkt dat Woonplus bestaande huurdersorganisaties bewust niet ondersteunt bij het werven van leden of het nemen van initiatieven tot participatie. Dit doet Woonplus wel indirect door het beschikbaar stellen van financiën en faciliteiten. Uit een enquête die voor de meting van het KWH-Participatielabel onder bewonersorganisaties is gehouden blijkt dat een groot deel van de bevroegden op dit punt ook geen directe ondersteuning van Woonplus verwacht. De score uit de meting voor het KWH-Participatielabel is hier overgenomen.
- > Na het behalen van het KWH-Participatie-label zijn door Woonplus in samenspraak met het SOBO verbeteracties opgezet. Woonplus werkt nu mee aan het werven van nieuwe leden voor bewonersorganisaties en financiert de contributie van het eerste jaar lidmaatschap.
- > Woonplus zoekt naar nieuwe vormen van participatie (door Woonplus ook wel "wildpaadjes" genoemd). De visitatiecommissie juicht dit toe, zeker omdat de traditionele participatievormen weinig representatief zijn. De visitatiecommissie pleit er voor om bij het ontwikkelen van alternatieve participatievormen dicht bij de oorspronkelijke betekenis van 'wildpaadjes' te blijven en hierbij vooral aan te sluiten bij de wensen van bewoners als het gaat om de participatievormen en participatieonderwerpen. Het moeten vooral hun wildpaadjes worden.

### Specificatie van de beoordeling

#### Onderdeel 1: Worden bewonersorganisaties adequaat een tijdig bij

	Normen en meetpunten	Cijfer
<b>1.1</b>	<b>De bewonerskoepel is betrokken bij het beleidsproces van de corporatie en kan invloed uitoefenen op de keuzen die de corporatie maakt.</b>	<b>7,0</b>
1.a	Tussen corporatie en bewonerskoepel is een samenwerkingsovereenkomst gesloten waarin rechten en plichten wederzijds zijn benoemd.	8,0
1.b	De bewonersorganisatie vindt dat ze voldoende invloed uit kan oefenen bij besluiten over ten minste: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; fusie</li> <li>&gt; benoeming directeur/ bestuurder</li> <li>&gt; benoeming lid RvC</li> <li>&gt; statuten</li> <li>&gt; meerjarenbeleidsplan (strategie)</li> <li>&gt; huurbeleid</li> <li>&gt; strategisch voorraadbeleid</li> <li>&gt; prestatieafspraken met gemeente</li> </ul>	6,1
1.c	De corporatie neemt de inbreng en mening van de bewonerskoepel serieus	6,9
1.d	Corporatie en bewonerskoepel evalueren tenminste jaarlijks de kwaliteit van het onderlinge overleg.	7,0

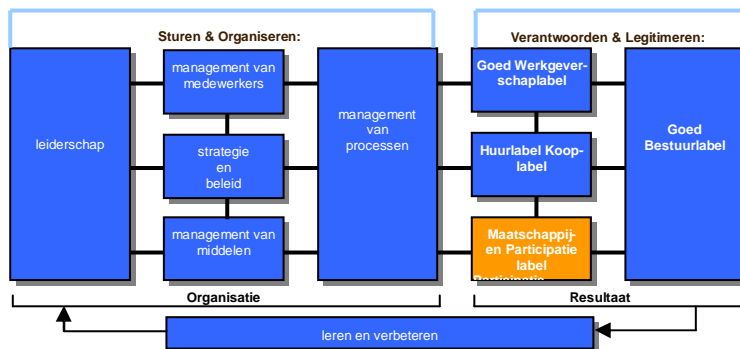


**Onderdeel 2: De corporatie biedt passende vormen van participatie en geeft voldoende ondersteuning aan bewoners(organisaties)**

	<b>Normen en meetpunten</b>	<b>Cijfer</b>
<b>2.1</b>	<b>De corporatie biedt passende vormen van participatie en geeft voldoende ondersteuning aan bewoners (-organisaties)</b>	<b>6,9</b>
2.a	De corporatie biedt -op de volgende onderdelen- voldoende ondersteuning aan bewonersorganisaties > financiën > vergaderfaciliteiten > administratieve ondersteuning > mogelijkheden cursus te volgen > mogelijkheden tot externe ondersteuning	7,0
2.b	De corporatie staat open voor en ondersteunt bewoners bij het nemen van initiatieven tot participatie	6,7
2.c	De corporatie is creatief in het zoeken naar nieuwe/ betere vormen van participatie.	7,0

---

## 4 Perspectief belanghouders



In het perspectief belanghouders wordt gekeken naar de volgende aandachtspunten:

1. kent de corporatie haar belanghouders en heeft zij de externe contacten goed georganiseerd?
2. betreft de corporatie belanghouders actief in het beleidsproces en geeft zij ruimte voor beïnvloeding van keuzen?
3. hebben belanghouders er vertrouwen in dat de corporatie de ambities daadwerkelijk realiseert?

### 1. Kent de corporatie haar belanghouders en heeft zij de externe contacten goed georganiseerd?

Beoordeling:



- > Als onderdeel van de visitatie heeft Woonplus een uitgebreide analyse gemaakt van haar belanghouders en de wijze waarop Woonplus contact met hen onderhoudt en betreft bij haar activiteiten. Woonplus beschikt nog niet over een beschrijving van haar belanghouders voor eigen gebruik.
- > Veel belanghouders herkennen in Woonplus een gemakkelijk benaderbare organisatie met sterke lokale banden. Een organisatie die enthousiasme combineert met zakelijkheid en voortvarendheid. Woonplus wordt gezien als een degelijke, betrouwbare en constructieve samenwerkingspartner die communicatief is, een duidelijk lerend vermogen heeft maar soms voorzichtig opereert. Daarnaast heeft Woonplus volgens belanghouders goed ontwikkelde PR en communicatie vaardigheden en benut zij deze volop.
- > Woonplus wordt door belanghouders geschetst als een goed onderhandelaar, een beetje eigenwijs, maar nooit vervelend. Soms gaat dat onderhandelen wat te scherp waardoor de relatie onder druk komt, zo stelt de belanghouder. Belanghouders noemen vooral de relatie tussen de gemeente en Woonplus als een aandachtspunt.
- > Een belanghouder omschrijft Woonplus als *"doenerig en weinig vernieuwend ...het zijn geen uitvinders. Daarmee blijven kansen liggen en verliezen ze ook wel eens het initiatief"*.
- > In haar zelfanalyse onderscheidt Woonplus diverse soorten belanghouders. In deze analyse omschrijft Woonplus belanghouders primair als een groep "waaraan verantwoording wordt afgelegd". Volgens de Governance Code Woningcorporatie gaat de relatie met belanghouders dieper dan alleen verantwoording afleggen. Op basis van de Code (artikel V.1) dient de corporatie belanghouders bij de beleidsvorming te betrekken en met hen een dialoog te voeren over de uitvoering van het beleid en inzicht te geven in de realisatie van de beleidsdoelstellingen. Met name deze laatste vorm van belanghoudersraadpleging is bij Woonplus nog sterk in ontwikkeling
- > In haar zelfanalyse noemt Woonplus enkele gremia die naar de mening van de visitatiecommissie het begrip 'belanghouder' vertroebelen. Zo omschrijft Woonplus het Adviesforum, naar de mening van de visitatiecommissie ten onrechte, als een vorm van belanghoudersoverleg. De leden van het Adviesforum zijn vooral maatschappelijk betrokken Schiedamse burgers die op persoonlijke titel aan dit overleg deelnemen;het

zijn in de regel geen huurders of kopers van Woonplus en vertegenwoordigen ook geen organisaties waarmee Woonplus samenwerkt. Leden van het Adviesforum worden door de directie benoemd. Ook de Raad van Commissarissen, het Centraal Fonds Volkshuisvesting en het Ministerie van VROM worden door Woonplus tot de groep belanghouders gerekend, terwijl deze gremia vooral toezichhoudend zijn.

- > De visitatiecommissie adviseert Woonplus om explicieter aangeeft vanuit welk belang elke belanghouder wordt erkend, en hoe zij denkt dat die belangen het beste kunnen worden gerepresenteerd. Door dit aan te scherpen wordt ook duidelijker welke belangen mogelijk niet vertegenwoordigd zijn.
- > Belanghouders vinden Woonplus overwegend gemakkelijk toegankelijk en herkennen in haar een organisatie die in de regel adequaat op vragen en verzoeken reageert, voldoende initiatief neemt om over maatschappelijke ontwikkelingen te praten en mee te denken over lastige vraagstukken.
- > Woonplus heeft nog geen overleg met belanghouders over de vorm waarbij deze bij de beleidsvorming worden betrokken.

## 2. Betreft de corporatie belanghouders actief in het beleidsproces en geeft ruimte voor beïnvloeding van keuzen?

Beoordeling:



- > Veel belanghouders vinden dat Woonplus vooral haar eigen beleid agendeert en nog onvoldoende zoekt naar de meerwaarde die zij kan bieden aan de organisatiedoelen en belangen van haar belanghouders.
- > Belanghouders vinden in de regel dat hun inbreng door de corporatie serieus wordt genomen en door Woonplus goed geïnformeerd worden. Echter belanghouders ervaren relatief weinig invloed op de doelen, ambities en activiteiten van de organisatie. Dit geldt ook voor hun betrokkenheid bij het evalueren van beleid. Een belanghouder uit de zorg- en welzijnssector verwoordt het als volgt:

*“Onze betrokkenheid bij het beleidsproces is heel bescheiden. Ik zou graag zien dat hiervoor meer ruimte ontstaat, maar waar wij een mening (kunnen) geven wordt deze wél door Woonplus serieus genomen”*

Andere belanghouders zijn van mening dat: *“Woonplus in de corporatiesector een gunstige uitzondering is”* Toch is deze belanghouder van mening dat Woonplus: *“nog meer gebruik kan maken van de inbreng van haar samenwerkingspartners. “Woonplus is behoorlijk communicatief, men staat open voor suggesties, initiatieven en ontwikkelt die ook zelf. Mijn ervaringen met andere corporaties is dat die veel geslotener zijn en banger. Ik prijs mij dus altijd gelukkig met hoe het in Schiedam er aan toe gaat”.*

*“Een paar jaar geleden heeft Woonplus een heisessie georganiseerd waarvoor diverse stakeholders waren uitgenodigd, om met elkaar buiten de bestaande kaders te praten , over het tot stand brengen van een nieuw meerjarenbeleidsplan. Dat was zeer inspirerend, maar ik mis een jaarlijks vast beleidscontact”.*

- > Een vertegenwoordiger van een organisatie uit de zorg- en welzijnssector vindt dat:

*“Woonplus en welzijnsorganisaties nog meer voor elkaar kunnen betekenen dan nu al het geval is. Dit geldt met name voor het meedenken over sociale problemen en het leefbaar maken en houden van buurten. Men wil hierin graag een rol vervullen en daar met Woonplus structureel over van gedachten te wisselen. Systematisch evalueren van beleid en van projecten wordt gemist. De samenwerking bij het signaleren van bewoners die extra zorg en aandacht nodig hebben, kan veel krachtiger. Woonbegeleiders kunnen sociale problemen signaleren. Een signaal dat er problemen zijn kan bijvoorbeeld zijn als iemand een aantal malen geen huur heeft betaald. Het is noodzakelijk dat woonbegeleiders een zekere gevoeligheid ontwikkelen om problemen te signaleren en te melden.*

### 3. Hebben belanghouders er vertrouwen in dat de corporatie de ambities daadwerkelijk realiseert?

Beoordeling:



- > Belanghouders hebben veel vertrouwen in de capaciteit van Woonplus om haar ambities waar te maken. De organisatie vertoont voldoende lef en daadkracht bij het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken. Een belanghouder bij de gemeente kenmerkte dat als: *“wat Woonplus wil en doet, dat doet zij goed”*
- > Belanghouders zijn in de regel zeer tevreden over contacten met Woonplus en de projecten zij samen met Woonplus uitvoeren.

#### Samenwerkingsrelatie Woonplus en de gemeente Schiedam

- > Uit de gesprekken met vertegenwoordigers van de gemeente, Woonplus en interviews met belanghouders komt het beeld naar voren van een verstoorde samenwerkingsrelatie tussen gemeente en corporatie. De discussie rond investeringen van Woonplus in de Vogelaarwijk Nieuwland heeft deze relatie geen goed heeft gedaan, aldus een belanghouder:
 

*“Toen bleek dat corporaties de investeringen in de Vogelaarwijken grotendeels uit eigen zak moesten betalen is Woonplus wel doorgestaan met de onderhandelingen met de gemeente, maar wel als een ‘boer met kiespijn’. Woonplus is bijzonder geraakt dat zij zoveel financieel moet bijdragen aan de vernieuwing van Nieuwland en dat zij moet investeren op terreinen die zij niet tot haar werkveld rekent, zoals het opknappen van het Beatrixpark*
- > Te weinig wordt vanuit een door Woonplus en gemeente gedeelde visie gedacht aan wat nodig is voor bewoners. Door communicatie die niet op elkaar is afgestemd lijkt het alsof Woonplus vooral haar eigen successen wil benadrukken, aldus een vertegenwoordiger van de gemeente.
- > De verbetering van de relatie tussen Woonplus en de gemeente Schiedam moet structureel worden aangepakt stelt een belanghouder:
 

*“.. bijvoorbeeld in de vorm van een hei-dag of een wat uitgebreider coachingstraject.”*

Een aantal belanghouders vindt dat de slechte relatie te maken heeft met de ambtenaren die te weinig kwaliteit hebben en wethouders die te onervaren zijn.
- > Enkele belanghouders zijn bang dat Woonplus en de gemeente Schiedam nu in Nieuwland ieder zijn ding gaat doen; eigen successen zal profileren maar weinig zal samenwerken of communiceren. Woonplus is als organisatie wendbaarder dan de gemeente, beschikt over meer geld en kan gemakkelijker dingen regelen en daardoor zich gemakkelijker profileren ten koste van de gemeente.
- > Woonplus moet volgens een belanghouder die betrokken is bij nieuwbouwprojecten:
 

*“Gewoon doorgaan met wat zij doet, want Schiedam is er beter van geworden”.*

## Specificatie van de beoordeling

### Onderdeel 1: De corporatie kent haar belanghouders en heeft de externe contacten goed georganiseerd.

	Normen en meetpunten	Cijfer
<b>1.1</b>	<b>De corporatie heeft een scherpe analyse van de partijen in de omgeving en daarbij gemotiveerd welke partijen (de meest relevante) stakeholders zijn en welke vorm van contact het meest geschikt is.</b>	<b>7,1</b>
1.a	De corporatie heeft expliciet beschreven wie ze tot de meest relevante stakeholders rekent en waarom.	7,0
1.b	Uit de beschrijving blijkt welke strategie de corporatie hanteert t.a.v. de verschillende stakeholders (hoe gaan we met de stakeholders om)	7,0
1.c	De keuze van stakeholders en vorm van contact is afgestemd met stakeholders	7,3
1.d	Stakeholders vinden dat de corporatie voldoende interesse en inzicht heeft in hun belangen en doelstellingen	7,1
<b>1.2</b>	<b>De corporatie neemt initiatief in contacten met de buitenwereld en is toegankelijk voor vragen en initiatieven van derden.</b>	<b>7,2</b>
1.a	Het bestuur van de corporatie is voor stakeholders eenvoudig bereikbaar.	7,3
1.b	Het bestuur van de corporatie reageert adequaat op vragen of verzoeken van stakeholders.	7,3
1.c	Stakeholders vinden dat de corporatie voldoende initiatief neemt voor overleg over maatschappelijke ontwikkelingen en opgaven.	7,2
1.d	De corporatie is bereid mee te denken over lastige vraagstukken.	7,1

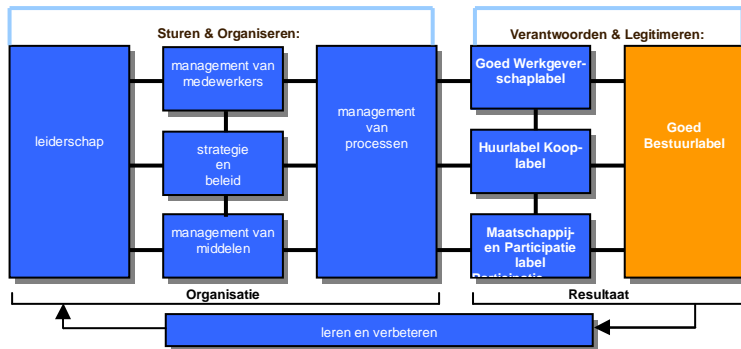
### Onderdeel 2: De corporatie betreft belanghouders actief in het beleidsproces en geeft ruimte voor beïnvloeding van keuzen.

	Normen en meetpunten	Cijfer
<b>2.1</b>	<b>De mate waarin en de manier waarop stakeholders worden betrokken, sluit aan bij de verwachtingen die stakeholders daarvan hebben.</b>	<b>6,4</b>
2.a	Stakeholders geven aan de betrokkenheid bij het definiëren van de opgaven voldoende te vinden.	6,3
2.b	Stakeholders geven aan de betrokkenheid bij het formuleren van doelen en ambities voldoende te vinden.	6,2
2.c	Stakeholder geven aan de betrokkenheid bij de inzet (activiteiten) van de corporatie om de ambities en doelstellingen te bereiken voldoende te vinden .	6,2
2.d	Stakeholders geven aan de betrokkenheid bij het evalueren van beleid voldoende te vinden.	6,5
2.e	Stakeholders geven aan tevreden te zijn over de informatievoorziening tijdens het beleidsproces.	6,7
<b>2.2</b>	<b>De corporatie geeft stakeholders daadwerkelijk invloed op beleid</b>	<b>6,6</b>
2.f	Stakeholders vinden dat zij (voldoende gemotiveerde) terugkoppeling krijgen over wat met hun inbreng is gedaan.	6,7
2.g	Stakeholders vinden dat hun inbreng door de corporatie serieus wordt genomen.	6,5

**Onderdeel 3 Stakeholders hebben er vertrouwen in dat de corporatie de ambities daadwerkelijk realiseert.**

	<b>Normen en meetpunten</b>	<b>Cijfer</b>
<b>3.1</b>	Stakeholders hebben er vertrouwen in dat de corporatie de ambities daadwerkelijk realiseert.	<b>6,9</b>
3.a	De corporatie komt haar afspraken na en gaat actief de samenwerking met derden aan waar dat gewenst c.q. nodig is.	6,9
3.b	De corporatie toont voldoende lef en daadkracht om de opgaven aan te pakken en de doelen te realiseren.	7,1
3.c	De corporatie werkt actief met mij samen en zoekt daarin naar de meerwaarde voor mijn organisatie .	6,7

## 5 Perspectief Intern Toezicht

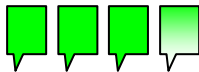


In het perspectief intern toezicht kijkt de visitatiecommissie naar de samenwerking tussen de directeur bestuurder en de Raad van Commissarissen. Het volgende aandachtspunt wordt bekeken:

1. de samenwerking tussen RvC en bestuur is constructief

### 1. de samenwerking tussen RvC en bestuur is constructief

Beoordeling:



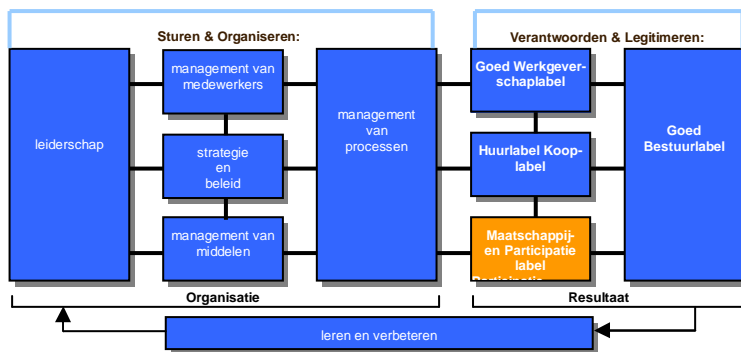
- > De samenwerking tussen RvC en bestuur is goed. Dit wordt ook door externen bevestigd. In het gesprek met de accountant van Woonplus, wordt gesproken over een vertrouwensband en een open relatie tussen RvC en bestuurder.
- > De RvC heeft in haar toezichtsfunctie bijzonder oog voor de risicobeheersing van individuele projecten en activiteiten en de voortgang van jaarlijkse beleidscyclus (begroting, jaarplan, kwartaalrapportages en jaarverslag/jaarrekening). Er lijkt beperkt aandacht voor de bijdrage van projecten en activiteiten aan de strategische meerjarendoelen van Woonplus en de maatschappelijke opgaven in Schiedam. Zo hebben wij geen recent geagendeerde rapportages aangetroffen die de voortgang volgen van de doelstellingen uit het Missiehandboek 2004. De meest recente cijfers, aangetroffen in de missiemonitor, gaan over het jaar 2005.
- > De RvC geeft in haar gesprek met de visitatiecommissie aan dat er met de bestuurder weinig discussies zijn over fundamentele strategische punten.
- > De RvC geeft duidelijk invulling aan haar adviesfunctie. Zo hebben zij de bestuurder bijgestaan bij haar onderhandelingen met de gemeente rond het Wijkactieplan Nieuwland.
- > De accountant is van mening dat er tussen de RvC en de directeur/bestuurder een vertrouwensband bestaat, een band die echter het kritisch vermogen van de RvC niet vermindert. De interne toezichthouder kijkt scherp naar de risico's die aan investeringsvoorstellen van de bestuurder verbonden zijn. Woonplus is echter ook bereid om –weloverwogen- risico's te nemen als dat nodig is.
- > De RvC is tevreden over de informatievoorziening door het bestuur. Stukken worden in de regel op tijd verzonden en slechts zelden worden stukken ter vergadering uitgereikt. Er vindt regelmatig overleg plaats tussen de bestuurder en de voorzitter van de RvC. De raad ontvangt echter weinig informatie over de prestaties van Woonplus ten opzichte van andere corporaties, zoals de Corporatie in Perspectief rapportage van het Centraal Fonds Volkshuisvesting. Dergelijke rapportages worden -op basis van onze informatie- niet door de RvC besproken.

## Specificatie van de beoordeling

### Onderdeel 1: De samenwerking tussen RvC en bestuur is constructief

Normen en meetpunten		Cijfer
<b>1.1</b>	<b>De bestuurder verschaft tijdig en volledig alle benodigde inzichten aan de RvC.</b>	<b>7,5</b>
1.a	Het bestuur verschaft de RvC tijdig alle informatie.	7,0
1.b	Het bestuur geeft volledige openheid van zaken (besluiten met motivatie, open en transparant in handelen).	8,0
1.c	Het bestuur betreft de RvC op eigen initiatief en bijtijds bij 'lastige kwesties'.	8,0
1.d	Het debat tussen bestuur en RvC is open en kritisch / scherp.	7,0
<b>1.2</b>	<b>De RvC vervult haar rol als adviseur op een adequate manier</b>	<b>7,5</b>
1.e	De RvC adviseert op verzoek en eigen initiatief mondeling of schriftelijk over strategische vraagstukken.	7,0
1.f	De bestuurder waardeert de adviesrol van de RvC (relevant, tijdig, richtinggevend en stimulerend).	8,0
1.g	De RvC en het bestuur hebben fundamentele discussies over de ondernemingsvisie en de invulling van strategische projecten.	6,0
1.h	De RvC houdt naar mening van het bestuur voldoende afstand t.a.v. het bestuur.	8,0
1.i	De RvC stimuleert het bestuur tot handelen / ondernemen.	7,0

## 6 Perspectief Medewerkers



In het perspectief "medewerkers" wordt gekeken naar de volgende onderdelen:

1. Heeft de corporatie haar ambities en plannen voor maatschappelijke prestaties vertaald naar gewenste resultaten voor directie, middenmanagement en medewerkers?
2. Stuurde de corporatie bewust op competenties met het oog op de gestelde doelen beschikt over instrumenten die bijdragen aan een stimulerende en inspirerende bedrijfscultuur?
3. De corporatie zorgt voor een cultuur, leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert en inspireert?

1. **Heeft de corporatie haar ambities en plannen voor maatschappelijke prestaties vertaald naar gewenste resultaten voor directie, middenmanagement en medewerkers?**

*Beoordeling:*



- > Woonplus heeft haar medewerkers intensief betrokken bij haar nieuwe ondernemingsplan met de werktitel "Ons Plan". Alle medewerkers hebben een mooi vormgegeven exemplaar van dit plan ontvangen en was duidelijk zichtbaar op vele bureaus binnen de organisatie. Sommige medewerkers hebben de functie van ambassadeur van het ondernemingsplan op zich genomen en hebben dit plan ook gepresenteerd aan andere afdelingen binnen de organisatie
- > Jaarlijks wordt door het bestuur een directiebrief opgesteld met highlights voor begroting en jaarplannen. Dit is volgens medewerkers een belangrijk moment waarin de koers van Woonplus duidelijk wordt. Bijna alle medewerkers hebben een rol bij het opstellen van jaarplannen.
- > De toetsing van jaarplannen aan het missiehandboek (het vorige ondernemingsplan) is nog beperkt stellen medewerkers tijdens het visitatiegesprek. De toetsing aan de punten in de directiebrief vindt iets meer plaats. Vanaf dit jaar wordt hier meer naar gekeken meldde een medewerker.
- > Woonplus beschikt over bijzonder goed uitgewerkt HRM-instrumentarium. Zo is er een op "Investors in People" gebaseerd strategisch HRM-plan. De organisatie kent al enkele jaren een cyclus van contract-, functionerings- en beoordelingsgesprekken, beschikt over een matrix waarin per functie de benodigde opleidingen zijn uitgewerkt en heeft duidelijke criteria voor het beoordelen van opleidingswensen van medewerkers.
- > In 2003 en 2007 is door een externe organisatie een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd en veel bevindingen uit dit onderzoek zijn door Woonplus vertaald in verbeteracties. Er zijn weinig corporaties waar dit op zo'n consequente en gestructureerde wijze is vormgegeven.

## 2. Stuur de corporatie bewust op competenties met het oog op de gestelde doelen beschikt over instrumenten die bijdragen aan een stimulerende en inspirerende bedrijfscultuur?

Beoordeling:



- > De vertaling van de ambities uit het nieuwe ondernemingsplan naar concrete gewenste resultaten kan nog scherper. Het overzicht van doelen en prestatie-indicatoren mist nog concreetheid en een specifieke omschrijving van het gewenste resultaat. Ook de doorvertaling van strategische ambities naar doelen voor medewerkers kan nog scherper. Zo is in het gesprek met medewerkers door de visitatiecommissie gevraagd naar voorbeelden van persoonlijke afspraken die in het contractgesprek zijn gemaakt over de strategische doelstelling om kostenbewuster te werken. Geen enkele medewerker kon dergelijke afspraken noemen.
- > Woonplus werkt met een opleidingsmatrix waarin per functie is aangegeven over welke opleidingen de functionaris dient te beschikken. Deze opleidingseisen zijn vooral algemeen (zoals HBO+ of MBO+) of functioneel van aard (zoals EHBO, liftechniek voor een complexbeheerder). Er wordt nog niet gewerkt met aan functies gekoppelde competenties.
- > Woonplus heeft een goed beeld van de frictie tussen de gewenst en benodigde opleidingen van haar medewerkers maar heeft dit inzicht nog niet op het gebied van competenties.

## 3. Zorgt de corporatie voor een cultuur, leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert en inspireert?

Beoordeling:



- > Medewerkers zijn in de regel tevreden over de faciliteiten voor het doorlopend leren en verbeteren en de interne samenwerking. Veel medewerkers geven aan dat hun verbeterideeën worden opgepakt door hun manager. Dit verschilt echter per afdeling, zo meldt een OR-lid dat baliemedewerkers niet tevreden zijn over de terugkoppeling van hun suggesties om de balie te verbeteren. Medewerkers vinden echter dat zij niet altijd over voldoende mogelijkheden beschikken om ideeën te uiten of initiatieven te nemen. Een OR-lid constateert een toenemende bureaucrativering, met veel protocollen waaraan men zich moet houden; protocollen waarin vooral staat wat niet mag.
- > Medewerkers hebben uiteenlopende meningen over het persoonlijk voorbeeld dat directieleden en managers geven op het vlak van persoonlijke ontwikkeling, samenwerking, verantwoordelijkheid en initiatief nemen. Soms wordt kritiek op de organisatie beschouwd als kritiek op de persoon, aldus enkele medewerkers. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt een opvallend positieve beoordeling van de direct leidinggevenden. Circa driekwart van de medewerkers vindt dat de direct leidinggevende op alle punten goed opereert.
- > Het elkaar kritisch kunnen aanspreken op behaalde resultaten is nog niet goed binnen de bedrijfscultuur van Woonplus verankerd. Ook uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek 2007 komt naar voren dat dit problematisch is en dat er sinds 2003 geen wezenlijke verbetering is geboekt. “een sfeer van onderling vertrouwen, een relatie die gekenmerkt wordt door openheid – zijn bij Woonplus (nog) niet in voldoende mate aanwezig”. Ruim 1/3 van de medewerkers geeft aan zich niet vrij te voelen om zijn of haar mening te uiten. Dit gebrek aan veiligheid doet zich vooral voor buiten de eigen afdeling of unit
- > Dit is ook te herkennen in de relatie tussen de OR en directie. Uit de door de visitatiecommissie bestudeerde documentatie lijkt die relatie prima, maar uit diverse gesprekken met RvC, directie, leidinggevenden en medewerkers komt een genuanceerder beeld naar voren. Een OR-lid stelt dat de bestuurder aan de OR vraagt om haar scherp te houden, maar dat de OR toch vaak niet de gelegenheid krijgt om over

voorgenomen besluiten advies uit te brengen. De OR brengt dit bij herhaling onder de aandacht van de bestuurder, aldus een OR-lid. Soms gaat het dan een tijdje goed.

- > De OR heeft moeite met het werven van nieuwe leden. Een medewerker meldt dat deze er over heeft nagedacht om OR-lid te worden. De verantwoordelijke leidinggevende gaf aan dat dit mogelijk was, maar meldde ook dat de hoeveelheid werk van de betreffende medewerker niet af zou nemen.
- > Zoals eerder besproken, beschikt Woonplus over een goed uitgewerkt HRM-instrumentarium. Uit het gesprek dat de visitatiecommissie met medewerkers heeft gevoerd blijken deze instrumenten in de regel goed te werken, maar verbetering is mogelijk. Zo kwam in het visitatiegesprek met medewerkers naar voren dat sommige medewerkers in beoordelingsgesprekken zich onvoldoende gehoord voelen door hun leidinggevende en het idee krijgen dat tegenvallende prestaties door de manager eenzijdig in hun schoenen worden geschoven. Gesteld wordt dat sommige managers te weinig kennis en ervaring hebben met het afnemen van contract- of beoordelingsgesprekken, bijvoorbeeld als het aankomt op het helder beargumenteren van meningen en het SMART formuleren van doelstellingen. Leidinggevendenden krijgen hierin geen training. Een medewerker meldt dat hij/zij zelf een Persoonlijk Loopbaan Plan (PLP) heeft opgesteld maar dit is door zijn manager nooit is behandeld.
- > Medewerkers kunnen gebruik maken van externe ondersteuning en trainingen voor het opstellen van persoonlijke loopbaanplannen via de Stichting Fonds Leren en Ontwikkelen Woningcorporaties.

### Specificatie van de beoordeling:

#### Onderdeel 1. De corporatie heeft haar ambities en plannen voor maatschappelijke prestaties vertaald naar gewenste resultaten voor directie, middenmanagement en medewerkers

	Normen en meetpunten	Cijfer
1.1	De corporatie heeft een helder beeld van de benodigde competenties, aansluitend bij de positiekeuze en de ambities	7,0
1.a	De corporatie heeft haar medewerkers geïnformeerd over en draagvlak verkregen voor haar ambities en maatschappelijke doelen.	8,0
1.b	De corporatie heeft haar ambities en doelstellingen vertaald in concrete gewenste resultaten voor directie, midden management en medewerkers	6,0
1.2	De corporatie creëert de randvoorwaarden voor het presteren en ontwikkelen van individuele medewerkers: er is een cultuur van leren en ondernemen	6,5
1.c	De corporatie heeft een bedrijfscultuur en leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert tot doorlopend leren en persoonlijke ontwikkeling	7,0
1.d	De corporatie beschikt over een bedrijfscultuur en leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert tot eigen initiatief, samenwerking, het nemen van verantwoordelijkheid en ondernemerschap	6,0

#### Onderdeel 2. De corporatie stuurt bewust op competenties met het oog op de gestelde doelen

	Normen en meetpunten	Cijfer
2.1	De corporatie heeft een scherp beeld van de benodigde competenties	7,0
2.a	De corporatie heeft haar maatschappelijke doelen en ambities vertaald in benodigde competenties (zoals kennis, houding, gedrag en vaardigheden) voor haar leidinggevendenden en medewerkers.	7,0
2.2	De corporatie heeft een scherp beeld van de aanwezige competenties	7,0
2.b	De corporatie heeft een scherp beeld van de competenties waarover haar leidinggevendenden en medewerkers beschikken.	7,0
2.3	De corporatie werkt aan het oplossen van fricties tussen gewenste en aanwezige competenties.	7,0

	<b>Normen en meetpunten</b>	<b>Cijfer</b>
2.c	De corporatie heeft een scherp beeld van de frictie tussen de gewenste en aanwezige competenties	7,0
2.d	De corporatie beschikt over concrete plannen om de frictie tussen aanwezige en gewenste competenties op te lossen.	7,0

**Onderdeel 3. De corporatie zorgt voor een cultuur, leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert en inspireert.**

	<b>Normen en meetpunten</b>	<b>Cijfer</b>
<b>3.1</b>	<b>Medewerkers vinden dat de corporatie beschikt over een cultuur en leer- en werkomgeving die stimuleert en inspireert tot persoonlijke ontwikkeling, samenwerken, verantwoordelijkheid en initiatief nemen.</b>	<b>7,0</b>
3.a	Medewerkers vinden dat de corporatie een bedrijfscultuur heeft die hen stimuleert en inspireert tot doorlopend leren, persoonlijke ontwikkeling en samenwerking.	7,0
3.b	Medewerkers vinden dat de corporatie beschikt over ruime faciliteiten die hen stimuleert tot doorlopend leren, persoonlijke ontwikkeling en samenwerking (zoals opleidingen, persoonlijke ontwikkelingsplannen).	7,0
3.c	Medewerkers vinden dat de corporatie beschikt over een bedrijfscultuur die hen stimuleert tot eigen initiatief en ondernemerschap.	7,0
3.d	Medewerkers vinden dat de corporatie beschikt over randvoorwaarden die hen ondersteunen in het nemen van initiatieven en ondernemerschap (b.v. ruime bevoegdheden, beoordelingsystemen die ondernemerschap stimuleren).	7,0
<b>3.2</b>	<b>Directie en management geven het goede voorbeeld en zorgen voor de noodzakelijke voorwaarden.</b>	<b>7,0</b>
3.e	Directie en management geven het inspirerende voorbeeld tot persoonlijke ontwikkeling, samenwerking, verantwoordelijkheid en initiatief nemen.	7,0
3.f	Directie en management stimuleren en ondersteunen medewerkers actief in hun persoonlijke ontwikkeling, samenwerking, verantwoordelijkheid en initiatief nemen.	7,0
<b>3.3</b>	<b>De corporatie beschikt over instrumenten die bijdragen aan een stimulerende en inspirerende bedrijfscultuur</b>	<b>7,0</b>
3.g	De corporatie beschikt over ruime faciliteiten die medewerkers stimuleert tot doorlopend leren en persoonlijke ontwikkeling. (zoals opleidingen, persoonlijke ontwikkelingsplannen)	7,0
3.h	De corporatie beschikt over de randvoorwaarden die medewerkers ondersteunen in het nemen van initiatieven en ondernemerschap (b.v. ruime bevoegdheden, beoordelingsystemen die ondernemerschap stimuleren)	7,0

## 7 Conclusies en aanbevelingen

### 7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geeft de visitatiecommissie een samenvatting van haar bevindingen. Door het beantwoorden van een aantal centrale visitatievragen trekken wij rode draden door de resultaten van de drie modules die in de voorgaande hoofdstukken zijn besproken. Het betreft de volgende vragen:

1. Levert de corporatie maatschappelijk gewaardeerde prestaties?
2. Presteert de corporatie naar vermogen?
3. Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken?
4. Zijn beleidskeuzes van de corporatie voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij voldoende vertrouwen in een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken?
5. Functioneert het interne toezicht naar behoren?
6. Heeft de corporatie voldoende potentie tot leren en verbeteren?

### 7.2 Conclusies

#### 1. Levert de corporatie maatschappelijk gewaardeerde prestaties?

*Beoordeling:*



**Voldoende.** Woonplus levert prestaties die door de meeste belanghouders gewaardeerd worden. De gemeente is daar kritischer over. Iedereen erkent en waardeert de bijzondere activiteiten op het gebied van leefbaarheid en stedelijke vernieuwing. Maar de lat kan voor Woonplus nog een stukje hoger. Zo zijn haar prestaties op het gebied van energie en duurzaamheid nog erg bescheiden en blijft de bouwproductie sterk achter bij de ambities van Woonplus en de verwachtingen van belanghouders.

#### 2. Presteert de corporatie naar vermogen?

*Beoordeling:*



**Voldoende.** Woonplus investeert de komende jaren veel in de Schiedamse samenleving. De visitatiecommissie is van mening dat Woonplus nog duidelijker aan haar belanghouders kan uitleggen wat de omvang van het eigen vermogen moet zijn om haar financiële continuïteit te waarborgen. Tevens kan Woonplus nog transparanter zijn in het verantwoorden van de herkomst en de besteding van haar vermogen, bijvoorbeeld door gebruik te maken van de SEV Transparantiemethodiek of de tabel met herkomst en besteding van middelen uit het CFV continuïteitoordeel te gebruiken in het jaarplan of jaarverslag.

Woonplus hanteert een minimum solvabiliteitspercentage van 5% op basis van boekwaarde. Het gebruik van de boekwaarde als basis voor solvabiliteitsdoelstellingen biedt weinig inzicht in de toekomstige inkomsten en uitgaven. Daarnaast is onduidelijk hoe die eigen vermogensdoelstelling van Woonplus zich verhoudt met de

onder- en bovengrenzen van het CFV voor de omvang van het volkshuisvestelijk vermogen op basis van bedrijfswaarde. In deel I van de visitatierapportage wordt dieper ingegaan op het presteren naar vermogen.

De visitatiecommissie is daarnaast van mening dat er voor Woonplus nog efficiencywinst valt te behalen door haar opdrachtgeversrol op het gebied van onderhoud te versterken, bijvoorbeeld door het beter controleren van door derden uitgevoerd onderhoud en door kritisch te kijken naar de werkzaamheden die zij het beste zelf kan uitvoeren en activiteiten die zij beter kan uitbesteden. Ook op het gebied van de beheersing van haar bedrijfslasten is voor Woonplus nog winst te behalen. Haar bedrijfslasten zijn wat hoger dan van die van vergelijkbare corporaties. De initiatieven die Woonplus wil nemen op het gebied van kostenbeheersing stemmen op dit vlak hoopvol.

Woonplus mag zich nog wat vaker de spiegel voorhouden. Deze visitatie is zo'n spiegel. Woonplus kan, nog intensiever dan zij nu doet, gebruik maken van benchmarks om haar prestaties te verbeteren zoals de Corporatie in Perspectief rapportages van het CFV en de prestatie-index van KWH.

### 3. Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken?

*Beoordeling:*



**Matig.** Woonplus betreft haar belanghouders nog onvoldoende bij haar beleidskeuzes. Woonplus onderneemt wel initiatieven om de externe invloed op de beleidskeuzes te vergroten, maar de effectiviteit hiervan blijft onduidelijk. De initiatieven zijn veelal eenmalig en niet ingebed in een robuust beleidsproces. Zo heeft Woonplus in 2008 een nieuwjaarsbijeenkomst voor belanghouders georganiseerd om plannen uit het nieuwe ondernemingsplan te presenteren. Van deze bijeenkomst is ook een verslag gemaakt, maar hieruit wordt niet duidelijk wat er met de inbreng van belanghouders is gedaan. Ook uit de gesprekken die de visitatiecommissie met belanghouders heeft gevoerd, blijkt dat Woonplus nog wat meer aandacht mag hebben voor de doelen en wensen van haar maatschappelijke partners. Samenwerken in een keten of netwerk vraagt van alle partijen een open en op gelijkwaardigheid gebaseerde opstelling als ook het lef om je kwetsbaar te tonen en adequaat met kritiek om te gaan. Op dit punt wordt zelfreflectie aanbevolen.

Woonplus beschikt nog niet over een platform van belanghouders. De corporatie presenteert haar Adviesforum als een vorm van belanghoudersraadpleging, maar naar de mening van de visitatiecommissie is dit maar beperkt het geval. Het Adviesforum is op basis van haar reglement vooral ingesteld om de directeur adviseren. De leden van het forum zijn in vrijwel allemaal geen huurder of koper van Woonplus en vertegenwoordigen ook geen samenwerkingspartners. De leden zijn vooral betrokken vertegenwoordigers van de Schiedamse samenleving. Het Adviesforum kan zeker nut hebben als kritisch klankbord voor de directeur/bestuurder, maar het is geen platform voor belanghouders.

### 4. Zijn beleidskeuzes van de corporatie voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij voldoende vertrouwen in een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken?

*Beoordeling:*



**Matig.** Belanghouders hebben over het algemeen vertrouwen in de bijdrage die Woonplus kan leveren aan de maatschappelijke opgaven in Schiedam. Veel belanghouders zien Woonplus als een stabiele factor in Schiedam.

Toch zijn er scheurtjes waarneembaar. Daar waar kritische geluiden gehoord werden gingen die allemaal over onvoldoende deskundigheid op financieel en technisch ontwikkelterrein. Met name de gemeente Schiedam is niet overtuigd van de capaciteiten van Woonplus om de afgesproken bouwproductie te leveren. De organisatie lijkt over te weinig expertise te beschikken om complexe stedelijke vernieuwingsprojecten binnen de afgesproken planning en budget tot een goed einde te brengen.

## 5. Functioneert het interne toezicht naar behoren?

*Beoordeling:*



**Voldoende.** Woonplus beschikt over een stevige Raad van Commissarissen die voldoende oog heeft voor risicobeheersing en de directeur/bestuurder op een adequate manier ondersteunt. De visitatiecommissie heeft de indruk dat de interne toezichthouders zich vooral richten op individuele projecten of activiteiten en nog onvoldoende oog hebben voor de bijdrage van die effecten aan de meerjarendoelstellingen van Woonplus en de prestatieafspraken die de corporatie met de gemeente heeft gemaakt. Daarnaast is meer aandacht nodig voor de maatschappelijke effecten van de activiteiten van Woonplus.

De Raad van Commissarissen maakt nog weinig gebruik van benchmarkgegevens, zoals de Corporatie in Perspectief rapportages en de KWH-prestatieindex om de resultaten van Woonplus te vergelijken met die van andere corporaties.

Daarnaast kan de interne toezichthouder een actievere rol op het gebied van governance vervullen door toe te zien op het raamwerk dat Woonplus gebruikt om belanghouders invloed te geven op het beleidsproces van Woonplus. Bij het evalueren van de prestaties van de corporatie als ook van de directiebestuurder zou overwogen kunnen worden om belangrijke kritische belanghouders daarin te betrekken (360° feedback). Nu lijkt de informatie eenzijdig van de zijde van de bestuurder te komen.

## 6. Heeft de corporatie voldoende potentie tot leren en verbeteren?

*Beoordeling:*



**Matig.** Woonplus beschikt over veel enthousiaste en betrokken medewerkers en leidinggevendenden. Wat nog verbeterd kan worden is het kritisch vermogen van de organisatie. Woonplus kijkt nog onvoldoende kritisch of zij haar eigen doelen ook daadwerkelijk realiseert en als dat niet het geval is welke verbetermaatregelen noodzakelijk zijn. Wanneer we dit projecteren op de cyclus van doorlopend leren en verbeteren, dan is Woonplus een organisatie die vooral bezig is met de onderdelen “plan” en “do”, maar veel minder met “check” en “act”. Dit komt ook naar voren in een beperkt kritisch vermogen bij medewerkers en leidinggevendenden om elkaar aan te spreken op bepaalde resultaten.

Het is de visitatiecommissie opgevallen en ook in het gesprek met medewerkers aan de orde geweest dat op sleutelposities in de organisatie aspecten van een monocultuur te vinden zijn. Anders denken of je kritisch opstellen lijkt niet gewaardeerd te worden. Alles wat naar buiten komt – en op PR gebied wordt Woonplus door vriend en vijand geprezen – straalt uit hoe goed Woonplus wel niet is. In zo'n cultuur is het mogelijk erg moeilijk om een ander geluid naar voren te brengen.

## 7.3 Aanbevelingen visitatiecommissie

De visitatiecommissie heeft haar aanbevelingen gestructureerd op basis van het 7-S model van Mc-Kinsey, omdat Woonplus ook zelf met dit model werkt. Deze aanbevelingen hebben betrekking op de inrichting van de interne organisatie zodat deze optimaal kan bijdragen aan her realiseren van maatschappelijke prestaties. We noemen niet alleen verbeterpunten, maar ook onderdelen waar Woonplus al heel goed in is en die kunnen bijdragen aan de verdere verbetering van de organisatie en haar prestaties.

### Strategie

Woonplus heeft een breed netwerk in de Schiedamse samenleving en werkt met veel partijen samen. Hierin kan nog meer structuur en scherpte komen door niet alleen bij losse projecten samen te werken zoals nu nog vaak gebeurt, maar op lange termijn een visie te ontwikkelen op de activiteiten waar Woonplus zelf goed in is en welke taken andere partijen beter kunnen uitvoeren.

In dit kader adviseren wij om een duidelijker onderscheid te maken tussen belanghouders en ketenpartners. De eerste groep (waartoe zeker de gemeente en bewoners behoren) heeft het recht om het beleid van Woonplus te kunnen beïnvloeden. In de tweede groep, met ketenpartners zoals zorg- en welzijnsorganisaties, werkt ieder vanuit zijn eigen kracht en expertise aan het realiseren van doelstellingen en het aanpakken van maatschappelijke opgaven. Woonplus mag zich hierbij wel wat kwetsbaarder opstellen. Woonplus kan niet, maar hoeft ook niet alles zelf te kunnen. Weet waar je zelf goed in bent en zoek steun op terreinen waar je onvoldoende expertise hebt.

### Structuur

De samenwerking tussen leidinggevendenden in het managementteam is een essentieel onderdeel van de coördinatie binnen de organisatie en daarmee een belangrijk structurelement. De conclusie uit het medewerkerstevredenheidonderzoek dat binnen de organisatie nog onvoldoende openheid is om je mening te uiten hebben wij ook teruggezien in de gesprekken met het management. De visitatiecommissie heeft de indruk dat binnen het managementteam een grote mate van eenvormigheid in denken aan het ontstaan is. De oorzaak hiervan kan liggen in een selectiebeleid dat gelijkgestemde managers oplevert, of een cultuur waarbij positief kritisch “anders denkend” onvoldoende ruimte krijgt.

### Staff

In relatie tot de strategie van de organisatie is het ook belangrijk om een duidelijke visie te ontwikkelen over de competenties waarover leidinggevendenden en medewerkers dienen te beschikken. Op dit moment zijn opleidingen en trainingen nog te veel gericht op functionele en technische vaardigheden en nog onvoldoende op vaardigheden zoals ondernemerschap, onderhandelingsvaardigheden, conflicthantering of samenwerkingsvaardigheden. Ook hier hoeft Woonplus niet alle competenties zelf in huis te hebben, maar kan zij bepalen welke deskundigheid zij echt in eigen huis nodig heeft en op welke terreinen zij expertise beter kan inhuren of middels samenwerking kan verkrijgen.

### Skills

De gelijkgestemdheid (of monocultuur) hebben we niet alleen intern aangetroffen maar ook in de relatie met externe relaties zoals het Adviesforum en SOBO. Partijen in het Schiedamse zijn erg aardig voor elkaar. Dat geldt in ieder geval voor de partijen die Woonplus rond zichzelf heeft verzameld. Woonplus dient vaardigheden te ontwikkelen waarbij zij feedback zoekt en organiseert die buiten de eigen comfortzone ligt. Woonplus heeft in haar RvC een robuuste sparringpartner als het aankomt op de bedrijfsvoering en risicobeheersing maar nog beperkt als het gaat om de maatschappelijke prestaties en het nastreven van strategische doelen. Woonplus moet mensen meer ruimte geven om met frisse ideeën te komen en lef belonen.

Woonplus is ijzersterk in haar PR. Maar de keerzijde daarvan is dat wij de indruk hebben dat Woonplus minder succesvolle aspecten niet wil horen. Onbewust werkt dit door tot de kleinste hoeken van de organisatie en heeft een sterk effect op de cultuur die zich al doende heeft ontwikkeld waarbij open en eerlijk communiceren niet vanzelfsprekend lijkt te zijn.

## Systemen

Woonplus heeft de jaarcyclus van begroting, jaarplannen, kwartaalrapportages en uiteindelijk jaarverslagen en jaarrekeningen goed op orde. De aansluiting van de meerjarenbeleidscyclus hierop is nog gebrekkig. De realisatie van de doelen uit het missiehandboek 2004 is onvoldoende bewaakt. Het nieuwe ondernemingsplan biedt een uitgelezen kans om de aansluiting tussen strategische, tactische en operationele doelen te versterken, daarvoor is het noodzakelijk dat de beleidsvoornemens concreter worden benoemd dan nu het geval is. Met andere woorden: Woonplus dient de Plan-Do-Check-Act cyclus van doorlopend verbeteren te dicht en zich vooral meer te bekwaamen in de fases Check en Act. Woonplus kan haar managementsystemen verder te verfijnen zodat de cyclus van doorlopend leren en verbeteren wordt gesloten en in alle onderdelen van de organisatie wordt verankerd.

## Style

De stijl van leidinggeven bepaalt uiteindelijk het lange termijn succes van de organisatie. Hoe belangrijk het bij de start van de nieuwe gefuseerde organisatie waaruit Woonplus is ontstaan wellicht ook was om alle neuzen dezelfde kant op te richten, zo belangrijk is het nu om de organisatie echt volwassen te laten worden. Het lager en hoger management als ook de medewerkers moeten de ruimte krijgen om te groeien in hun rol en dat moet het mogelijk maken om de bestuurder ook echt als bestuurder te laten opereren en op enige afstand de strategische koers te zetten en te houden.

Er is in de relatie naar de gemeente, in de realisatie van het ontwikkelprogramma Nieuwland en de nieuwe verstedelijkingsopgave die eraan komt; in het duurzamer bouwen en onderhouden en in de samenwerking met de vele partijen nog veel te doen. Bestuur en directie van Woonplus is er in geslaagd om met veel partijen in Schiedam een bijzonder vruchtbare samenwerkingsrelatie op te bouwen. Met de gemeente is dat (nog) niet gelukt. Uit de gesprekken in het kader van deze visitatie komt naar voren dat de gemeente niet de gemakkelijkste samenwerkingspartner is, maar desalniettemin lijkt het alsof Woonplus moeite heeft om te blijven communiceren als het moeilijk wordt. Woonplus lijkt de neiging te hebben om zich dan terug te kruipen in het eigen gelijk en wederzijdse communiceren te vervangen door meer eenzijdige PR acties (waar zij erg goed in is). Overigens lijkt de gemeente eveneens de neiging te hebben om niet te willen communiceren als het lastig wordt. Dit bleek onder andere uit de grote inspanningen die de visitatiecommissie moest doen om überhaupt met de gemeente in gesprek te komen.

He lijkt erop dat beide partijen niet zonder externe begeleiding de samenwerkingsrelatie kunnen verbeteren. Het herstellen van een vertrouwensband, of in ieder geval het herstellen van een functionerende samenwerkingsrelatie is essentieel voor het aanpakken van de maatschappelijk opgaven in Schiedam, zoals het binnen de afgesproken tijds- en budgettaire kaders realiseren van het ontwikkelprogramma in Nieuwland, de aanpak van de problemen in Schiedam Oost en het verstedelijkingsprogramma voor de komende 10 jaar.

## Shared values

De 'shared values' omvatten de bedrijfsopvatting, de bedrijfscultuur, de identiteit en gedeelde waarden als het gaat om de visie, omgangsvormen, normen en waarden. De visitatie omvat geen uitgebreide scan van de bedrijfscultuur, maar de signalen van (mono)cultuur en gebrek aan open en eerlijke communicatie verdient snel en gedegen aandacht. De aanbevelingen op de vorige punten kunnen daarbij leidraad zijn. We willen hier ook een aanbeveling uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek aanhalen, namelijk dat er genoeg redenen zijn om bij Woonplus *"naar analogie van het begrip 'burgerlijke moed', op zoek te gaan naar manieren om de 'Woonplus-medewerkermoed' te mobiliseren. Deze moed lijkt nodig om de status-quo te doorbreken en de weg naar onderling vertrouwen en eerlijk en open communiceren te ontsluiten"*.

## 7.4 Aanbevelingen Adviesforum en belanghouders

In gesprekken met belanghouders en leden van het Adviesforum van Woonplus heeft de visitatiecommissie gevraagd welke aanbevelingen en adviezen zij Woonplus willen geven. Hun antwoorden staan hieronder vermeld.

## Adviesforum

Het is de taak van het Adviesforum om de directie van Woonplus bij te staan met gevraagd en ongevraagd advies. Als onderdeel van de visitatie hebben wij ook hen individueel gevraagd om het advies te geven dat naar hun mening voor Woonplus een belangrijk aandachtspunt moet zijn in de komende periode:

- > Verbeteren communicatie met bewoners, door dit zelf te doen of goed te regelen in samenwerking met bewonersverenigingen;
- > Duidelijker profileren op basis van eigen kwaliteit;
- > Meer mensen in dienst nemen die uit Schiedam komen en daarom de problematiek in Schiedam kennen. B.v. een huismeester in Nieuwland ook uit de wijk Nieuwland halen;
- > Gewoon doorgaan!!;
- > Niet veranderen;
- > Ik ben van mening dat Woonplus het aardig goed doet. Woonplus is een klantvriendelijk en personeelsvriendelijk bedrijf!

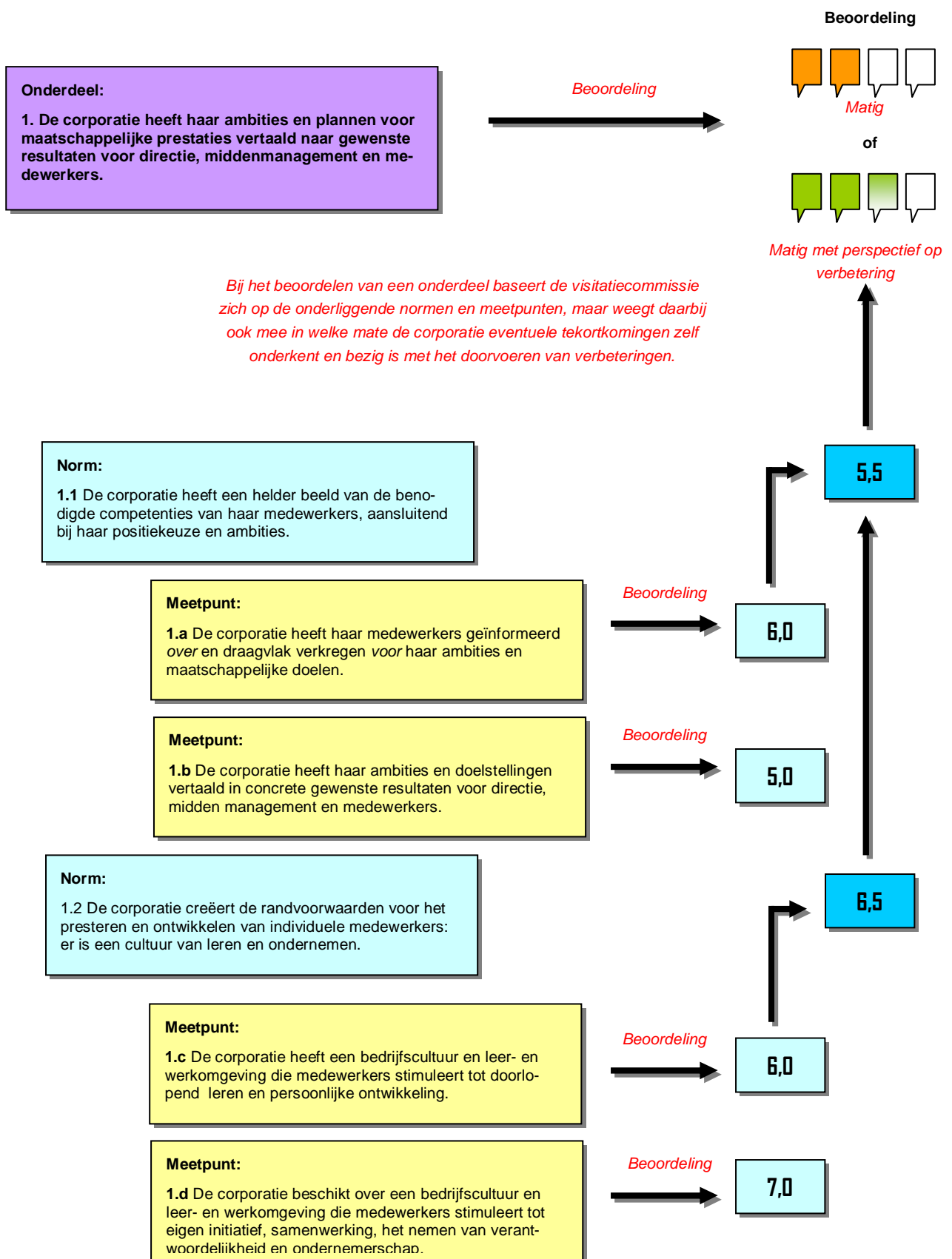
## Belanghouders

We hebben alle belanghouders gevraagd om een kort advies te geven aan Woonplus. Hieronder geven wij een overzicht van de reacties:

- > Ga door op de ingeslagen weg en werk de samenwerking met partners verder uit in structurele afspraken. Hierdoor hoeven niet steeds ad hoc of per project afspraken tot stand te komen maar kan een gestructureerde aanpak van leefbaarheidvraagstukken tot stand komen.
- > Durf meer!
- > Probeer de sociale problemen van huurders te zien, maar probeer ze niet zelf op te lossen. Zoek hierin de samenwerking veel nadrukkelijker
- > Woonplus zou op basis van haar bewezen staat van dienst nog meer de voorzichtigheid -die gebruikelijk is in de sector- mogen laten varen.
- > Woonplus moet zelfbewust en zorgvuldig voortgaan op de goede weg, steeds weer om zich heen kijkend wat er nodig is, welke partners gevonden kunnen worden, waar inspiratie en cofinanciering verkregen kan worden.
- > Houd de lijnen zo kort als ze nu zijn.
- > Nodig belanghouders uit om deel te nemen aan de adviesraad. Dan zal serieus in overweging genomen worden hieraan deel te nemen.
- > Betrek belanghouders meer bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Organisaties kunnen -nog meer dan nu het geval al- is iets voor elkaar betekenen.
- > Werk meer samen door investering in mijn project tbv leefbaarheid en sociale cohesie in de wijken.
- > Ambities in overleg met betrouwbare partners transparant bespreken en samenwerking aangaan om te komen tot realisatie.
- > Blijf begrip houden voor de huurder. Ook al is het weer "het lekkende kraantje '.
- > Toon beter dat je kunt luisteren door aan te geven wat je leert van belanghouders en wat je ermee doet.
- > De gemeente is van mening dat Woonplus beter haar afspraken moet nakomen

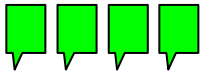
## Bijlage I, Toelichting beoordeling prestaties

Voorbeeld beoordeling van een onderdeel uit het perspectief “medewerkers”



In het onderstaande schema is met symbolen en kleurcodes uitgewerkt hoe de verschillende onderdelen gewaardeerd kunnen worden. Indien de situatie bij de corporatie sterk in ontwikkeling is en er een duidelijk perspectief op verbetering aanwezig is, wordt dit ook aangegeven.

### Huidige situatie



**Goed**, komt overeen met een rapportcijfer 8,0



**Voldoende**, komt overeen met het rapportcijfer 7,0

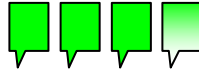


**Matig**, komt overeen met het rapportcijfer 6,0



**Onvoldoende**, komt overeen met het rapportcijfer 5,0

### Eventueel verbeterperspectief



Voldoende met perspectief op verbetering



Matig met perspectief op verbetering



Onvoldoende, maar met perspectief op verbetering