

Bestuurlijke reactie op het visitatierapport QuaWonen 2013-2016

Volgens goed gebruik laat QuaWonen zich 1x in de 4 jaar visiteren. Enerzijds omdat wet- en regelgeving dit nu eenmaal voorschrijft, anderzijds omdat het nuttig en waardevol is om periodiek, onafhankelijk te laten kijken naar het maatschappelijk presteren van QuaWonen. QuaWonen wil dan ook daadwerkelijk meerwaarde ontlenen aan de visitatie; we doen het niet omdat de wet het voorschrijft. Met open vizier en de oprechte intentie om te leren en beter te worden, hebben we de visitatie aangevangen.

Na een zorgvuldig doorlopen selectietraject hebben we in Raeflex de partij gevonden die voor ons de visitatie zou verrichten. Onlangs is met de bespreking van het concept-eindrapport het visitatietraject met Raeflex afgerond. Het traject is binnen budget en planning uitgevoerd. Behoudens de coördinatieafspraken intern/extern en de gegevensaanlevering, heeft het visitatietraject relatief weinig druk gelegd op de werkorganisatie en heeft de commissie eigenstandig het werk verricht. We kijken terug op een efficiënt en vlot doorlopen proces.

De samenwerking is zondermeer als prettig ervaren. Kundig, met wederzijds respect, kritisch waar nodig, met behoud van de professionele distantie. Ten opzichte van de voorgaande editie visitatie is de nadruk meer gelegd op het verhaal achter de cijfers, de oogst uit de dialoog met belanghouders en minder op de rapportcijfers. Op zoek naar het echte leergeld derhalve. We hebben handvatten gekregen om verder te verbeteren.

De inhoud van het rapport vervult ons met gepaste trots. We werken hard, denken met de goede dingen bezig te zijn, doen ons werk met overtuiging en vol overgave. En dan is het wel belangrijk dat de buitenwacht, onze belanghouders dat (h)erkennen. De waardering uitgedrukt in cijfers en in begeleidende teksten beschouwen we als een groot compliment voor het werk dat we doen. We zijn er in geslaagd om in gesprek met onze belanghouders tot een goede, gedragen agenda te komen. QuaWonen heeft de betaalbaarheid belangrijk gemaakt, investeert veel in nieuwbouw, herontwikkeling en energiekwaliteit, leefbaarheid in buurten en wijken. Dit in combinatie met bedrijfslasten die we op een laag niveau hebben weten te brengen. Het ene is niet mogelijk zonder het andere; de efficiënte bedrijfsvoering en het kostenbewustzijn zijn vereisten om de andere dingen goed te kunnen doen en maatschappelijk betekenisvol te zijn.

Het rapport toont goede rapportcijfers: de vier prestatievelden samen 8,0 (ten opzichte van 7,6 vorige visitatie 2009 – 2012). Dit terwijl de methodiek van visiteren thans de lat hoger legt dan in het verleden. Het is daarmee een prestatie te meer dat QuaWonen niet alleen het rapportcijfer van de vorige visitatie evenaart, maar zelfs ook verbetert. De rapportcijfers zijn de resultante van cijfers op onderdelen. Het is – binnen de context van gemiddeld genomen hoge rapportcijfers – relevant en leerzaam om onder de motorkap te kijken en op zoek te gaan naar de grote afwijkingen.

Op meer plekken in het rapport zijn verbeter suggesties gedaan. Deze zijn te vangen met 4 thema's:

1. Vultooien van de kwaliteitsslag

Doorpakken op de kwaliteitsslag, nodig om toenemende complexiteit in het werk op goede wijze beet te pakken. Daarmee is QuaWonen volop bezig. Op meer manieren. Door actief het goede gesprek te voeren met de medewerkers. Zit een ieder op de goede plek, goed toegerust om het werk te kunnen doen? Heeft iemand een ontwikkelstap nodig, opteert iemand voor een ander type functie? QuaWonen zet vol in op interne doorgroei en ontwikkeling. De inzet betaalt zich uit in een grote dynamiek in het personeelsbestand. Het leiderschapstraject heeft daaraan ook een goede bijdrage geleverd en mensen in beweging gebracht. Leegkomende plekken vult QuaWonen gericht in met dat wat nu nog ontbreekt aan kennis, kunde en ervaring. Kijk naar de invulling van de functie van controller, de komst van nieuwe teamleiders, de wisselingen in het management van QuaWonen. Versterking is gericht op de huurincasso (betreft immers een kwetsbaar klantproces) en op de capaciteit bij woonconsulenten (complexe woonproblematiek achter de voordeur, overlast, ..). Daarnaast stimuleert QuaWonen langs meer wegen het werken aan de eigen ontwikkeling. Via de online leeromgeving, de inzet van opleidingsbudgetten, het maken van ontwikkelafspraken. QuaWonen gaat voort op de ingeslagen weg.

2. Geven van verantwoordelijkheid en bieden van regelruimte in de functie

Doorvertaling van beleid naar uitvoering, regelruimte in de functie, op zoek naar maatwerkarrangement en flexibiliteit binnen de nauwer gedefinieerde wettelijke kaders. Dit punt is zondermeer herkenbaar. QuaWonen komt uit een tijd van samenvoeging van kantoren en gelijkschakeling van werkmethoden. Nu is de tijd rijp om regelruimte binnen de functie belangrijk te maken. Enerzijds omdat specifieke situaties vragen om maatwerk, creativiteit en regelruimte. Anderzijds omdat regelruimte de betrokkenheid en welbevinden van medewerkers vergroot. QuaWonen wil immers dat mensen verantwoordelijkheid nemen voor hun werk. Wat gaat helpen is het werken vanuit 'zaakeigenaarschap'. Eén iemand is integraal verantwoordelijk voor het leveren van een prestatie, bijvoorbeeld de woningmutatie. Waar thans een woningmutatie over meer schijven verloopt en wordt gedacht vanuit de afdeling of het budget van een afdeling. Medewerkers te vragen verantwoordelijkheid te nemen en zaakeigenaar te zijn, vraagt om duidelijke kaderstelling en een mandaat voor regelruimte. Beiden zullen in samenspraak met medewerkers zelf uitwerking krijgen. Daarmee borgt QuaWonen de doorvertaling van beleid naar uitvoering.

Alert signaleren en tijdige en adequate opvolging van overlastmeldingen, het navolgen van afspraken. Met de inzet van buurt- en wijkbeheer zet QuaWonen hierin stappen. Het is daarnaast niet voor niets dat QuaWonen thans op zoek is naar 2 woonconsulenten met kennis en ervaring op het terrein van ernstige overlast, verwaarlozing, problematiek achter de voordeur. Daarin kan het bedrijf zeker verbeteren. Dat neemt niet weg dat het gesprek met bijvoorbeeld huurdersorganisaties ook vaak gaat over verwachtingen: overlastsituaties nemen veel tijd en vereisen bewijslast. Dat wat iemand onaangepast, overlastgevend of lelijk vindt, is ook lang niet altijd het gedeelde beeld van andere bureaus en instanties. Taaie materie waarbij doorlooptijden lang zijn en de corporatie niet altijd de partij is die in staat is om een probleem op te lossen. De route die QuaWonen bewandelt is die van investeren in de relaties met bewoners, actief aanwezig zijn, aanbellen, in gesprek gaan, zoeken naar draagvlak om zaken anders op te pakken. Los van dit alles staat dat QuaWonen zich kan verbeteren in 'afpraak is afspraak'.

3. Laten zien van meerwaarde van de inspanningen in buurten en wijken

Op zoek naar vernieuwende initiatieven op het terrein van leefbaarheid. Het werkkerrein van de corporatie is behoorlijk gekaderd waarbij leefbaarheid zich vooral toelegt op de stenen, de woning het wooncomplex en de directe woonomgeving. QuaWonen gaat op zoek naar de ruimte die er te vinden is binnen het nauwere korset dat is aangemeten; er is meer creativiteit aan te boren.

Actief op zoek naar het laten zien van de meerwaarde van inspanningen op het gebied van leefbaarheid. 'Handen aan de wijk' is het devies van QuaWonen. Daartoe zijn buurt- en wijkbeheerders aan het werk. Een nieuw type functie, fungerend als zichtbaar aanspreekpunt binnen een wijk, Haarlemmerolie in signaleren, verbinden en oplossen. Het gesprek met de huurdersorganisaties gaat over effectiviteit (is er voldoende resultaat geboekt), maar gaat ook over de rol (gemeente zou zaken moeten oppakken, of zorg en welzijn). Voor een deel zal zichtbaarder gemaakt worden wat buurt- en wijkbeheer oplevert. De kosten gaan in deze voor de baten uit. Het sleutelwoord lijkt te zitten in het investeren in het netwerk. Zorgen dat QuaWonen de relevante partijen die er toe doen in een wijk kent, weet te vinden, kan verbinden.

4. Op hoger plan brengen van opvang en begeleiding groeiende groep kwetsbare huurders

Ontwikkeling naar een netwerkorganisatie waarin de veranderende (zorg)vraag van de klant in samenwerking met de netwerkpartijen kan worden opgepakt. De transformatie vindt plaats. De contacten op uitvoeringsniveau zijn goed, QuaWonen besteedt veel aandacht aan relatienetwerk waar het de formele participatie betreft. Investeren in de relaties is nuttig en helpt het werkapparaat van de organisaties. Hierop zal QuaWonen extra energie gaan zetten. In dit verband is het ook interessant om de beelden scherp te maken; welke wederzijds verwachtingen hebben partijen?

Een extra stap te zetten die nodig is bij het opvangen en begeleiden van de groeiende groep kwetsbare huurders. Begin 2017 zijn daartoe goede stappen gezet, bijvoorbeeld met de ondertekening van het convenant uitstroom beschermd woonvormen (in samenwerking met de gemeenten in Midden-Holland verband) en de ondertekening van het convenant voorkoming overlast en huisuitzetting (met de gemeente Krimpen aan den IJssel). Langer zelfstandig thuis, vergroting uitstroom uit beschermd woonvormen en de instroom van vergunninghouders legt op voorhand grotere druk op leefbaarheid in een buurt en stelt hogere eisen aan opvang en begeleiding. Het grootste knelpunt dient zich aan in de vorm van mensen die geacht worden nu zelfstandig te wonen, maar ontegenzeggelijk onaangepast woongedrag vertonen en vormen van begeleiding nodig hebben. Dit vangnet is nog niet goed gespannen en leidt tot situaties van burenoverlast. De uitstroom uit beschermd wonen leidt tot voorzienbare problemen die in de praktijk wanneer ze zich aandienen, lastig oplosbaar zijn. Partijen moeten nadenken over het voorkomen van de voorzienbare problemen, het spannen van het goede vangnet en wellicht is er te winnen met een andere vorm van begeleid zelfstandig wonen; eigenlijk ontbreekt er een sport op de woningmarktladder. Om in een netwerk samen te werken, is het daarnaast vereist dat partijen bereid zijn te investeren in de onderlinge relaties en structuur aan te brengen in de samenwerking. Wellicht een open deur, maar doorgaans niet iets dat vanzelf ontstaat.

De vier thema's sluiten goed aan bij de oogst van de strategiedag met de Raad van Commissarissen in maart 2017 en bieden goede bouwstenen voor het nieuwe Ondernemingsplan: a) van aanbieden naar aansluiten, van standaard naar maatwerkarrangementen, vraaggericht, b) dicht op de klant, handen aan de wijk, langer zelfstandig thuis, activering van netwerk, vroegsignalering achter de voordeur, c) acteren vanuit belang en verantwoordelijkheid, netwerken, makelen, co-creatie op zoek naar 'koppelvlakken', d) inzet op vitale coalities, nieuw cement in wijken en buurten, informele participatie, surfen op de golf van zelforganisatie.

Bergambacht, 7 september 2017

Rob van den Broeke
Directeur-bestuurder

Johan de Leeuw
Voorzitter Raad van Commissarissen