

Recensie en samenvatting Maatschappelijke Visitatie Bergopwaarts@BOW

Overtuigende ontwikkeling naar actief maatschappelijk ondernemerschap, maar aandacht nodig voor transparantie, verankering en duurzaamheid van de prestaties.

Profiel

Woningbouwvereniging Bergopwaarts@BOW heeft een bezit van ca 4.600 verhuureenheden, dat overwegend gesitueerd is in Zuidoost Brabant (Deurne, Asten) en in belangrijke mate bestaat uit eengezinswoningen. Het bezit is van goede kwaliteit en wordt gekenmerkt door relatief lage huurniveaus. De vereniging heeft een ledenraad met een aantal besluitvormende bevoegdheden, die tevens invloed kan uitoefenen op de vaststelling van de volkshuisvestingsdoelen. De missie van Bergopwaarts@BOW geeft weer dat de corporatie met verantwoorde ambitie, op ondernemingsgerichte wijze, een binnen de volkshuisvesting gedragen maatschappelijke doelstelling realiseert. Bergopwaarts@BOW zoekt de profilering in de volgende kernbegrippen: middelgroot en alert, hoog niveau van dienstverlening, financieel ijzersterk, technisch op de hoogte en innoverend. De corporatie wil een knooppuntorganisatie zijn, waar de zorg voor wonen samenkomt met aanverwante gebieden zoals zorgverlening, welzijn en onderwijs. Bergopwaarts@BOW kiest daarin de rol van de regisseur die partijen samenbrengt.

Voor het maatschappelijk presteren van de corporatie is de kortstondige samenwerking met de corporaties Woningbelang en Domein (2003/2004) binnen Cobra relevant. De opheffing van Cobra heeft ervoor gezorgd dat binnen Bergopwaarts 'het roer omging'¹. De corporatie ontwikkelt zich sindsdien van een financieel sterke beheerorganisatie naar actief maatschappelijk ondernemerschap.

Het oordeel van de visitatiecommissie

Bergopwaarts@BOW laat in de maatschappelijke visitatie een veelbelovende en overtuigende externe oriëntatie zien. De corporatie kan getypeerd worden als een klantgerichte organisatie die oog heeft voor de eigen stakeholders en voor de breedte van de maatschappelijke opgaven. Bergopwaarts@BOW manifesteert zich daarbij ook over de grenzen van het eigen werkgebied heen. Dit resulteert in de goede beoordeling van de prestaties naar opgaven. De maatschappelijke prestaties zijn naar het oordeel van de stakeholders ruim voldoende. De visitatiecommissie constateert dat de raadpleging van stakeholders in de beschouwde periode goed op orde komt.

De omslag naar een actief maatschappelijk ondernemerschap vereist een stevige modernisering, professionalisering en cultuurverandering van de organisatie. Deze ontwikkelingen zijn door de Commissarissen benoemd als 'het roer moet om' en ze zijn nog niet afgerond; administratieve processen, de beleidscyclus, de organisatie en de beoogde cultuur van klantgerichtheid zijn nog niet volledig op orde. De prestaties naar eigen ambities en doelstellingen, respectievelijk naar vermogen en efficiency worden daardoor beïnvloed. Deze zijn beoordeeld als voldoende.

¹ Met deze formulering verwijst de visitatiecommissie naar een citaat uit het jaarverslag 2005 waarin de Raad van Commissarissen deze tekst gebruikt.

De visitatiecommissie is – gegeven de veranderingsslag waarin Bergopwaarts@BOW zich bevindt – verheugd over de externe gerichtheid die in de korte periode is gerealiseerd. Tegelijkertijd blijven de maatschappelijke prestaties op de eigen ambities en doelstellingen, respectievelijk naar vermogen en efficiency nog wat achter. Anders geformuleerd is de constatering dat de maatschappelijke prestaties (output en outcome) goed op orde komen, maar dat ze in termen van verankering, duurzaamheid en transparantie (throughput; bedrijfsvoering) nadere aandacht behoeven.

De visitatiecommissie heeft in dat verband onder meer geconstateerd dat in de beschouwde periode veel aandacht is besteed aan de vertaling van de eigen ambities en doelstellingen en het begrijpen van de samenhang daartussen. Stakeholders geven aan dat de organisatie nog onvoldoende consistent is in het uitdragen van deze ambities en doelstellingen. Deze bevindingen passen in het beeld van een cultuurverandering die nog gaande is. Een relevante constatering daarbij is dat er in de beschouwde periode sprake is van grote dynamiek in de organisatie. Er was de samenwerking binnen Cobra en vrij snel daarna het beëindigen van de samenwerking. Er vonden bestuurderswisselingen² plaats en er kwam een nagenoeg nieuw managementteam.

Een tweede constatering betreft de nog niet volledig functionerende beleidscyclus. Beleidskaders zijn niet altijd helder. Dat betreft bijvoorbeeld de inspanningen op het gebied van leefbaarheid, het eigen investeringsbeleid en de wijkvisies, die wel geformuleerd zijn maar onvoldoende worden opgepakt in de eigen organisatie. De operationele vertaling van de eigen ambities en doelstellingen is nog onvoldoende SMART³ en prestatiemeting is beperkt mogelijk.

Een derde relevante constatering in het kader van de veranderingsslag is de vrij intensieve bemoeienis van de Raad van Commissarissen met de corporatie. Deze uit zich ondermeer in de hoge vergaderfrequentie, de geagendeerde thema's en de stevige betrokkenheid bij – onder meer - investeringsbeslissingen. De Raad heeft in 2006 in de zelfevaluatie aangegeven, dat de eigen commissies dienen te waken voor het invullen van de adviesrol richting de bestuurder. Deze kan de Raad belemmeren in de uitvoering van de toezichthoudende taken.

De visitatiecommissie heeft bij de bespreking van het conceptrapport met de corporatie een discussie gevoerd over de vraag of de organisatie in financiële en bedrijfsmatige termen voldoende 'in control' kon zijn. De ontwikkeling van beheerorganisatie naar actief maatschappelijk ondernemerschap gaat gepaard met een toenemende investeringsbereidheid en een groeiend investeringsprogramma. Daarbij had de visitatiecommissie aanvankelijk het beeld van een gezonde corporatie met een stevige financiële positie. De commissie heeft dit beeld om twee redenen moeten bijstellen.

In december 2007 kwam de CFV-publicatie Corporatie in Perspectief beschikbaar. De daarin weergegeven prognoses van de financiële positie van Bergopwaarts@BOW gaven een minder gunstig beeld dan de eerdere cijfers. Zo leek Bergopwaarts@BOW in 2009 niet meer te kunnen voldoen aan

² In 2004 beëindigde de directeur-bestuurder het dienstverband met Bergopwaarts en werd vervangen door een interim directeur-bestuurder. De huidige directeur-bestuurder trad aan in mei 2006.

³ Geformuleerd in termen die Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden zijn.

de solvabiliteitseis van het CFV. In een brief van 27 september 2007 heeft het CFV de cijfers gecorrigeerd, waardoor Bergopwaarts@BOW tot en met 2012 blijft voldoen aan de solvabiliteitseis. Deze correctie is echter niet meer in de CFV-publicatie verwerkt.

Tijdens de visitatie werd tevens duidelijk dat enkele administratieve systemen⁴ en bedrijfsmatige processen⁵ nog niet volledig op orde waren. In 2006 heeft de accountant een aantal tekortkomingen geconstateerd in enkele bedrijfsprocessen. Mede daardoor is de indruk ontstaan dat de corporatie in de afgelopen jaren nog niet volledig ‘in control’ was. Overigens zijn de door de accountant geconstateerde tekortkomingen overwegend opgepakt.

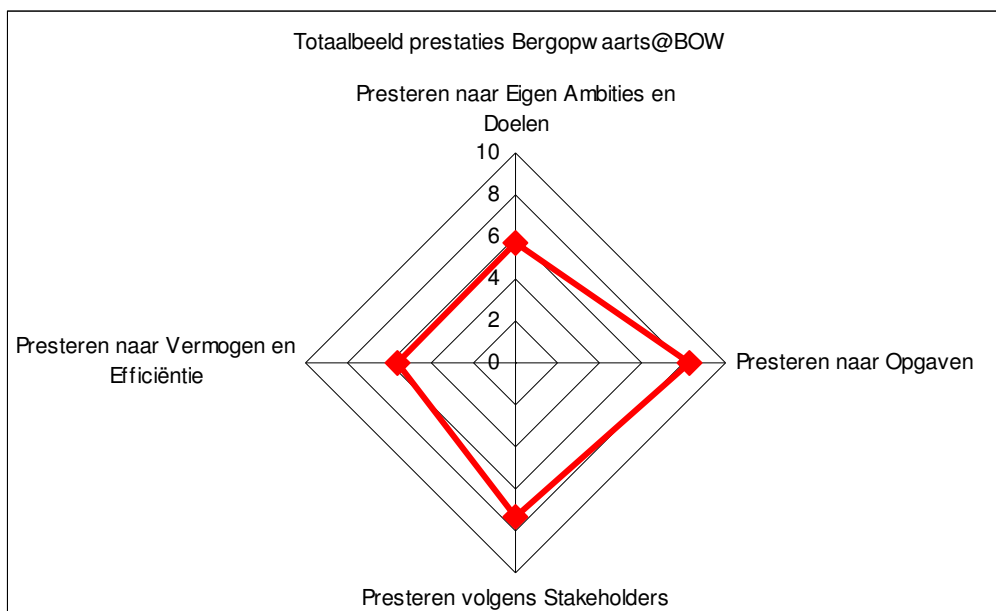
Bergopwaarts@BOW oogt niet als een efficiënte organisatie. De netto bedrijfslasten zijn hoog en sterk gestegen. De organisatie heeft - in verhouding tot het aantal verhuureenheden – relatief veel mensen in dienst, terwijl in de afgelopen jaren ook nog eens vrij veel capaciteit en expertise extern is ingehuurd. Bij deze constatering is wederom de kortstondige samenwerking binnen Cobra relevant. Na de opheffing van Cobra heeft Bergopwaarts@BOW relatief veel Cobramedewerkers in dienst genomen en de huisvesting overgenomen. De - tijdelijk - royale bemensing werd verantwoord gevonden met het oog op de gewenste ontwikkeling naar een actief maatschappelijk ondernemerschap. Uit de interviews is gebleken dat efficiëntie meer aandacht krijgt. Zo zijn de uitgaven voor personele inhuur al fors gedaald, terwijl over enkele jaren de organisatie op één locatie gehuisvest zal zijn en de huisvestingslasten zullen afnemen.

⁴ als gevolg van problemen met Centric-softwarepakketten

⁵ Onder meer de onderhoudsplanningen en -begrotingen

Samenvatting - de prestaties beoordeeld

Bergopwaarts@BOW heeft een brede oriëntatie op de opgaven in het werkgebied – en daarbuiten - en op de relevante stakeholders. Op deze velden zijn de prestaties van Bergopwaarts@BOW beoordeeld als Goed (PnO: 8) respectievelijk Ruim Voldoende (PnS: 7). Tegelijkertijd heeft de organisatie de beleidscyclus en een aantal bedrijfsprocessen nog niet op orde. Dat draagt mee bij aan de beoordeling Voldoende (6) voor zowel het Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen en het Presteren naar Vermogen en Efficiency. Op deze beide prestatievelden is de wil om te presteren als maatschappelijk ondernemer zichtbaar, maar zijn de feitelijke prestaties nog niet goed in beeld te krijgen, niet goed verankerd of niet overtuigend in de duurzaamheid van het presteren.

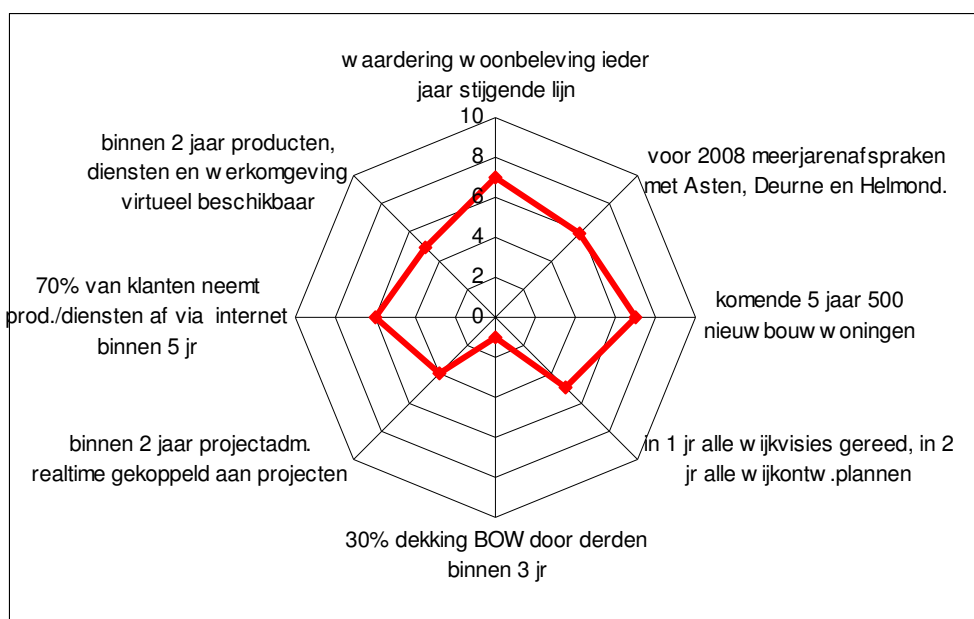


Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: voldoende

Het rapportcijfer voor de maatschappelijke prestaties, gerelateerd aan de eigen ambities en doelstellingen is (afgerond) een 6, en daarmee voldoende. Het relatief lage cijfer geeft de achterblijvende prestaties van Bergopwaarts@BOW weer en weerspiegelt ook de nog niet goed functionerende beleidscyclus. In de beschouwde periode was de oriëntatie op de eigen organisatie relatief groot. Er is vrij veel aandacht besteed aan het op orde krijgen van processen en systemen, de verdere uitwerking van filosofieën en concepten en de samenhang daartussen.

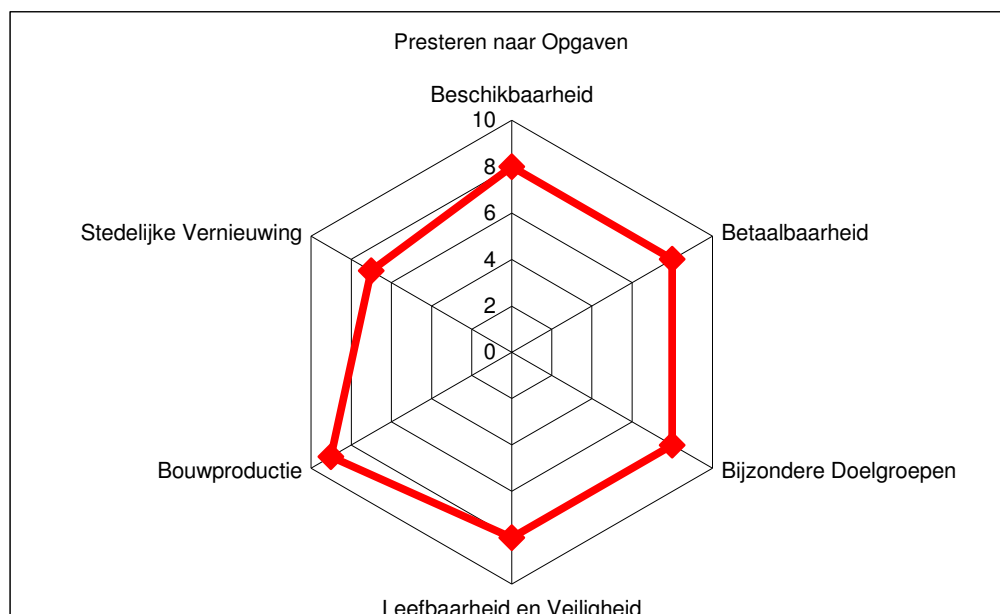
De 9 beoogde prestaties zijn (overwegend) SMART geformuleerd, maar de operationalisering ervan is vooral gebeurd in termen van acties en projecten. Op onderdelen ontbreekt de meting (jaarlijks toenemende waardering van de woonbeleving) en op onderdelen is de prestatie niet inzichtelijk (verwerking van klantinformatie in producten en diensten).

Presteren naar eigen ambities en doelstellingen Bergopwaarts@BOW



Presteren naar Opgaven: goed

Bergopwaarts@BOW kent de opgaven in het eigen werkgebied en wil (prestatie-)afspraken maken om de eigen bijdragen daaraan vast te leggen. Dat is in de beschouwde periode goed gelukt met de gemeente Deurne, in de vorm van een convenant dat een jaarlijkse uitwerking krijgt in prestatieafspraken en voorzien is van een stevige monitoring. De intentie is beperkt gelukt met de gemeente Asten, waar prestatieafspraken zijn ingevuld en geëvalueerd voor 2004 en 2005. Nadien zijn geen nieuwe prestatieafspraken gemaakt omdat de gemeente zich bezint op de nieuwe woonvisie en de samenwerking met corporaties. Bergopwaarts@BOW heeft de gemeente Helmond en andere corporaties in het werkgebied benaderd met het aanbod om een bijdrage te leveren aan de opgaven. Tevens zijn diverse convenanten en samenwerkingsovereenkomsten gesloten, onder meer met zorginstellingen en maatschappelijke organisaties. Bergopwaarts@BOW komt de gemaakte afspraken in het werkgebied overwegend goed na. Buiten het eigen werkgebied draagt Bergopwaarts@BOW bij aan landelijke opgaven (financiële matching DUWO) en sectoropgaven (deelname in WIF).



Presteren volgens stakeholders: ruim voldoende

Bergopwaarts@BOW kent de eigen stakeholders en onderhoudt met hen formele en informele contacten. Met verschillende van deze partijen zijn daadwerkelijk afspraken gemaakt (zoals prestatieafspraken met de gemeenten en convenanten met verschillende maatschappelijke partners). Deze afspraken worden voor zover waarneembaar ook goed nagekomen. Er is een start gemaakt met het daadwerkelijk horen van stakeholders door het beleggen van een belanghoudersvergadering over maatschappelijk ondernemerschap aan het begin van 2007.

De stakeholders zien Bergopwaarts@BOW als een betrouwbare partner. Ze herkennen en waarderen de veranderende ambities en ze beoordelen de maatschappelijke prestaties van de corporatie als ruim voldoende, met uitzondering van de beschikbaarheid van woningen. Dit heeft alles te maken met de

achterblijvende woningproductie in de regio. De voorgenomen productietoename van Bergopwaarts@BOW wordt door de stakeholders positief beoordeeld. Zij geven echter ook aan dat de communicatie richting de stakeholders nog kan verbeteren. Ze hebben enige aarzeling bij de haalbaarheid van de ambities en zien nog geen consistent beeld van de organisatie. Het maakt voor hen verschil met wie van Bergopwaarts ze te maken hebben. Bovendien is door een aantal veranderingen voor enkele stakeholders het zicht op de organisatie en de contactpersonen verdwenen.

Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: voldoende

De beoordeling van de prestaties naar vermogen en efficiency van Bergopwaarts@BOW komt uit op voldoende. Dat is een redelijk hard oordeel, omdat juist in de jaren 2004 tot en met 2006 Bergopwaarts@BOW de omslag maakt van een overwegend beherende corporatie naar een actieve corporatie met een stevige investeringsbereidheid. Deze blijkt onder meer uit de inzet voor landelijke en sectoropgaven en lokale opgaven. Daarnaast heeft Bergopwaarts@BOW tevens de bereidheid getoond om regionale opgaven op te pakken. Deze bereidheid en de gedeeltelijke effectuering daarvan in resultaten worden als voldoende beoordeeld. De investeringsbereidheid is overigens ook voor de komende jaren overtuigend aanwezig. In combinatie met een onvoldoende beoordeling voor de beleidsmatige en procesmatige inbedding van investeringsprogramma's en de onvoldoende voor de efficiency resulteert de totaalbeoordeling van (afgerond) voldoende.

December 2007

Visitatiecommissie ECORYS

Ton Lensen, Christine Oude Veldhuis, Sandra Groot