

Bestuursreactie visitatie Tiwos, periode 2012-2016

Met veel belangstelling en –meestal- plezier lazen we het visitatierapport dat Pentascope over ons, in de periode 2012-2016, uitbracht. Bewust deden we mee aan het experiment dat als doel had onze lokale maatschappelijke prestaties uitgebreider en “dieper” in kaart te brengen. Het idee was om het “lokale gesprek” over hoe Tiwos het doet in Tilburg veel uitgebreider en diepgaander te voeren, onder andere door niet alleen de “systeemwereld” van bestuurders en andere “usual suspects” te bevragen. Maar ook een poging te doen om de “leefwereld” van bewoners en partners met wie we in onze praktijk in de buurten samenwerken veel beter in kaart te brengen. Wat ons betreft zou visitatie bij uitstek het instrument kunnen zijn om onze maatschappelijke prestaties vanuit die leefwereld, waarin onze bedoeling immers uiteindelijk tot uitdrukking komt, te beoordelen. Samen met de meer systeem georiënteerde benadering van de Autoriteit Woningcorporaties (governance en rechtmatigheid) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (bedrijfsvoering en financiën) zou zo een compleet beeld van een corporatie kunnen ontstaan.

Wat ons betreft is dit –experimentele- deel van de visitatie geslaagd. Door de gekozen werkmethode is met name het onderdeel “Presteren volgens belanghebbenden” vele malen meer gelaagd en diepgaand dan in eerdere visitaties het geval was. Het veel breder uitnodigen van belanghebbenden én hen het kader te laten bepalen, de meetlat waarlangs Tiwos wordt gelegd, heeft duidelijk meerwaarde opgeleverd. Hetzelfde geldt voor het uitbreiden in kaart brengen hoe onze medewerkers over onze prestaties denken. Ook de vergelijking van hoe in- en extern tegen de prestaties wordt aangekeken verdiept het inzicht. Dat uit zich onder meer in per -door de belanghouders relevant geachte- prestatie een meer uitgebreide en concrete lijst van praktische lijst van aanbevelingen. Daarop komen we later nog terug.

Er vallen ook kritische noten te kraken over het experiment, je kunt het ook leerpunten noemen. Zo is het -zowel voor Pentascope als voor Tiwos- een erg arbeidsintensieve klus geweest, waarbij we ons soms afvroegen of de inhoudelijke meerwaarde op zou wegen tegen de extra tijdsinvestering. Achteraf is die balans wat ons betreft positief uitgevallen en we zijn ervan overtuigd dat als een dergelijke manier van visiteren meer ingesleten raakt, de extra inspanning die geleverd moet worden zal afnemen. Daarbij is ook de weging van de opvattingen van de verschillende belanghouders, zeker als die in een punt worden uitgedrukt, nog een thema. Weegt de mening van een uitgenodigde kritische huurder over onze prestaties voor pakweg statushouders bijvoorbeeld even zwaar als die van een wethouder of een beleidsambtenaar?

Daarbij zijn wij meer in algemene zin, dus ook los van het experimentele deel van deze visitatie, wel op de grenzen van de huidige visitatiemethodiek gestoten. Wij vinden dat op onderdelen de systematiek (met vooral de wens om alle prestaties in cijfers uit te drukken) de “bedoeling” is gaan overheersen. De systematiek leidt nogal eens tot het afvinken van of -bijvoorbeeld- zaken zijn vastgelegd en niet tot het “goede gesprek” waaruit veel te leren valt. Dat heeft in ons geval geleid tot veel discussie over het oordeel over het interne toezicht. Zowel de bestuurder als de Raad zelf herkennen zich niet in het oordeel van de commissie dat voor een belangrijk deel is gebaseerd op het ontbreken van verslagen van zelfevaluaties. Het goede gesprek over hoe het interne toezicht in de praktijk heeft gefunctioneerd is in onze ogen gefrustreerd door een -te snel- cijfermatig oordeel.

Daarbij is aan buitenstaanders niet uit te leggen dat de gegeven cijfers onderling niet vergelijkbaar zijn waar het de daadwerkelijke prestaties van corporaties betreft. Zo kan

corporatie A met minder prestaties maar die boven de eigen -lage- ambitie uitkomen aanmerkelijk hoger scoren dan corporatie B met hoge ambities die ook zijn gerealiseerd...

Eea leidde in een gezamenlijke evaluatie van het experiment met Zayaz en Pentascope tot de conclusie dat wat ons betreft een wenselijke ontwikkelrichting zou zijn dat het met name zou moeten gaan om het oordeel van de lokale belanghebbers in de lokale context, in plaats van over het oordeel van de visitatiecommissie langs de lijnen van een centraal geleide systematiek. De rol van de visitatiecommissie verschuift daarmee van extern beoordelaar naar die van facilitator van het goede gesprek, dat ook -in een soort " maatschappelijke beleidscyclus" in de p&c cyclus van de corporatie kan worden verankerd. Het oordeel over de lokale maatschappelijke prestaties wordt daarmee, in het verlengde van de prestatieafspraken, verlegd naar de lokale belanghebbenden. De oordelen over governance/rechtmatigheid en bedrijfsvoering/financiën blijven, maar zijn in handen van respectievelijk AW en WSW. Idee is om deze 3 oordelen samen te brengen op bijvoorbeeld een " dag van verantwoording", waarin de corporatie actief met de (3 verschillende) beoordelaars in gesprek gaat. Uiteraard is Tiwos bereid om hierover, onder meer in het project " Verantwoorden zoals het bedoeld is", mee te denken.

Tot zover over het experiment en de systematiek, over naar de inhoud.

We zijn blij met het algemene beeld dat de visitatiecommissie over onze prestaties schetst en dat voor een belangrijk deel voortkomt uit gesprekken en sessies met onze partners in de stad. Dat beeld sluit aan bij de uitgebreide stads- en partnergesprekken die we in 2016 voerden om tot ons nieuwe beleidsplan "Echt contact" te komen.

We worden gezien als een open organisatie, die de lat hoog legt en daar vervolgens ook naar presteert. Waarbij de visitatiecommissie de omvang van onze prestaties in de afgelopen jaren als " enorm" kwalificeert. Mooi om te zien dat onze eigen (Tiwos)collega's de lat vaak nog hoger leggen dan onze belanghouders en vinden dat er hier en daar best nog wel een tandje bij kan. De afgelopen jaren hebben we wel eens gedacht dat intern zelfgenoegzaamheid op de loer lag, maar daarvan is in deze visitatie -gelukkig- weinig te merken, integendeel.

En fijn dat ze constateert dat " de gemeente, de huurdersorganisatie en collega corporaties Tiwos loven om de rol die ze inneemt in de ontwikkeling en het realiseren van plannen". Daarbij zijn we erg blij met het oordeel over onze externe legitimering en openbare verantwoording. In lijn met onze opvatting dat een corporatie dienstbaar moet zijn aan haar omgeving hebben we de afgelopen periode op allerlei manieren veel geïnvesteerd in de relatie met onze partners. Niet voor de gezelligheid maar om een scherp beeld te krijgen wat onze bijdrage aan de stad kan en moet zijn. Dat de commissie constateert dat we " enorm gelegitimeerd" zijn in onze omgeving en ons ziet als "Tilburgs in hart en nieren" sterkt ons in onze overtuiging dat we hiermee vooral door moeten gaan.

Het algemene beeld dat uit de visitatie naar voren komt sterkt ons in het doorzetten van de lijn die we een jaar geleden in ons beleidsplan " Echt contact" doortrokken uit de periode waarover de visitatie gaat. We gaan door op de ingeslagen weg en blijven sociaal, dichtbij en gedreven. We gaan voor echt contact met onze bewoners en onze partners en willen daarin doen wat nodig is. Het systeem is daarbij ondergeschikt aan onze bedoeling. We zijn dienstbaar aan de maatschappelijke opgave in Tilburg en halen die actief op. De belangrijkste punten leggen we met gemeente en onze huurders vast in prestatieafspraken en die komen we na. We zorgen ervoor dat onze bedrijfsvoering goed op orde is en dat we -binnen onze doelstellingen- effectief werken. Efficiency is geen doel op zich, we willen wel zo slim

mogelijk organiseren om zoveel mogelijk geld en menskracht over te houden voor de dingen die ertoe doen. We zijn zichtbaar en aanwezig en zetten sterk in op samenwerking met onze partners in de buurten, om de groeiende tweedeling en sociale problematiek aan te kunnen pakken. We delen hun zorg over toenemende concentratie van kwetsbare mensen in onze buurten. We zoeken het enerzijds in “verdunding”, anderzijds in betere en andere samenwerking met partners.

In het werken aan deze “verankerde” bedoeling van Tiwos zijn ook best nog wat verbeterlagen te maken, wij bedanken de commissie en (daarmee) onze partners in de stad voor hun suggesties daarvoor.

Als belangrijkste punten herkennen we:

- Het maken van nog een verbeterlag in het concretiseren en monitoren van onze doelen. Hiermee is in het jaarplan van 2018, door de najaar 2017 aangestelde managers een vervolgslag gemaakt. Ons beleidsplan is voor 2018 doorvertaald naar 18 concrete Tiwos-brede doelen die we ook in de trimesterrapportages monitoren. De prestatieafspraken zijn al langer in interne doelen vastgelegd en worden als zodanig gemonitord
- Een geëxpliciteerde visie op onze bedrijfslasten, ook in relatie met wat Tiwos zelf moet doen en wat we aan partners over kunnen en moeten laten. In 2013 en 2014 was Tiwos een van de corporaties met een A-score voor haar bedrijfslasten. In de laatste benchmark van 2016 is dat een C-score, terwijl ons personeelsbestand -de belangrijkste kostenpost- in die periode behoorlijk is afgenomen. Dat vraagt enerzijds om een nadere analyse van de ontwikkeling in onze bedrijfslasten in relatie met de toerekening van kosten. Daaraan wordt momenteel gewerkt. Anderzijds vraagt eea - ook los van de benchmark- om een visie op de wenselijke omvang en kwaliteit van ons personeelsbestand dat nodig is om onze strategische doelen te kunnen realiseren. Tiwos werkt momenteel aan een strategische personeelsplanning (SPP), gebruikmakend van een format dat door Aedes is gemaakt. In dat kader komt ook de afbakening van met name de leefbaarheids- en verhuurfuncties aan de orde: tot waar loopt onze verantwoordelijkheid en betrokkenheid en waar begint die van anderen.
- Dat laatste is ook een belangrijk thema in de Innovatie Labs, die Tiwos (samen met de Maatschappelijke Ontwikkelings Maatschappij MOM) in verschillende buurten opzet en/of faciliteert. Daarin wordt geëxperimenteerd met nieuwe, meer outreachende en grensoverschrijdende samenwerkingsverbanden tussen wonen, zorg en welzijn. De commissie oordeelt terecht dat we soms moeite hebben met focussen, we hebben een brede taakopvatting en voelen ons bij veel betrokken. We kunnen en moeten explicieter zijn/worden over onze rol en tijdig loslaten. Dat vraagt om betere samenwerking met onze partners, die het stokje dan ook direct moeten overnemen.
- De Raad van Toezicht is -na een lastig jaar als gevolg van voortijdig vertrek van de voorzitter en ernstige ziekte van de opvolgende vicevoorzitter- vanaf 2018 weer volledig op sterkte. In een tweedaagse (incl. zelfevaluatie) in het najaar werden al een aantal thema's geadresseerd die ook door de visitatiecommissie zijn gesignaleerd. Dit betreft oa de rol opvatting, de wijze van zelfreflectie (ook tijdens en na afloop van vergaderingen) en teamvorming. Daarover is een aantal concrete afspraken gemaakt en zijn acties uitgezet.
- Verschillende belanghouders vragen om meer aandacht voor specifieke groepen woningzoekenden die nu buiten de boot (dreigen te) vallen, zoals niet studerende jongeren en de z.g. spoedzoekers. Tiwos herkent deze vraag en heeft deze geagendeerd binnen de Tilburgse woonruimteverdeling. Daarbij worden specifieke projecten voor spoedzoekers voorbereid (oa in Jeruzalem en aan de Noordhoekring).

- Verschillende partners melden dat ze eerder in onze beleidsvorming willen worden betrokken. Een terecht punt, waaraan we in de vernieuwing van ons participatiebeleid aandacht zullen geven.

April 2018

Sander van Bodegraven, voorzitter RvT

Rene Scherpenisse, bestuurder