



MKW QUICKSCAN TOEKOMSTBESTENDIGHEID

Een hulpmiddel in het gesprek

MKW QUICKSCAN TOEKOMSTBESTENDIGHEID

Een hulpmiddel in het gesprek

Inleiding

Ook kleine corporaties zijn toekomstbestendig, maar hoe 'meet' je dat?

Herken je 'm? De tendens dat je als kleine(re) corporatie steeds je bestaansrecht moet bewijzen aan (externe) toezichthouders of andere betrokkenen? Hierdoor ontstaat bij kleine corporaties en hun interne toezichthouders soms de twijfel of hun zelfstandigheid op lange termijn houdbaar en waardevol is. De noodlot-retoriek slaat toe. Vaak onterecht, want puur de factor 'omvang' is geen goede graadmeter. Soms werkt het juist omgekeerd: kleine corporaties die zich op voorhand sterk profileren op 'de kracht van klein', zonder dat inhoudelijk te onderbouwen. In dat geval is de euforie-retoriek dominant. Ook dat is lang niet altijd terecht.

Waar je ook staat in dit noodlot- en euforie spectrum, of juist altijd nuchter op de grond, in alle gevallen is het goed om als (kleine) corporatie periodiek de vraag van continuïteit en toegevoegde waarde te stellen.

Naast woningen, huurders en lokale opgaven, komt er ook veel 'administratief gedoe' van buiten op je af waarop je in meer of mindere mate moet acteren: dPi en dVi, visitatie, benchmark, actualiseren reglementen en statuten, prestatieafspraken, governance gesprekken, vragen Aw, accountgesprekken, WSW, etc. De administratieve lastendruk nam de laatste jaren fors toe, en bij kleinere corporaties komt dit op een beperkt aantal schouders terecht. Soms kan dit je als bestuurder of corporatie helemaal opslokken.

Hier ligt een relatie met de schaal van de woningcorporatie, de opgave, de omgeving en de manier waarop de woningcorporatie de organisatie hierop heeft ingericht. Het kan lastig zijn al deze invalshoeken goed te belichten en zo mogelijk te objectiveren.

Veel gestelde vragen hierbij:

- Zijn we als organisatie in staat om adequaat in te spelen op de vragen uit onze omgeving?
- Kunnen we expertises in onze organisatie vasthouden?
- Hoe houden we grip en overzicht op onze administratieve lasten?
- Hoe beperken we de eventuele kwetsbaarheid van klein, en versterken we de eventuele kracht?
- Hoe bespreken we het onderwerp toekomstbestendigheid en -perspectief met huurders, RvC en gemeente?

Met een Quickscan ligt de verleiding van de technocratie, van 'toekomstbestendigheid als rekensom', op de loer. We doen dan ook een beroep op je:

- Voorkom dat je in een *noodlot-retoriek* terecht komt: "we kunnen niet anders dan fuseren of dit of dat afstoten, omdat de omgeving ons daartoe dwingt." Die gedachte zit vaak zonder reële aanleiding in je hoofd.
- Voorkom dat je in een *euforie-retoriek* terecht komt, en met waardenpraat over 'klein is fijn' en torenhoge ambities jezelf en de organisatie overvraagt en overschreeuwt. De werkelijkheid haalt je dan in.

Het is blijvend balanceren tussen het duiden van de omgeving, het actualiseren van de opgaven en het zelf blijven nadenken en positie kiezen. Maak van daaruit je eigen reële verhaal.

MKW Quickscan Toekomstbestendigheid

Om kleinere corporaties te helpen hun bestaansrecht te objectiveren en te motiveren, heeft het MKW in 2022 de *MKW Quickscan Toekomstbestendigheid* gemaakt. Een hulpmiddel voor MKW-leden in het gesprek met interne en externe stakeholders over het perspectief op hun toekomst. Deze Quickscan richt zich op zowel de harde vereisten als compliance en governance, maar ook op de organisatie en de positie van de woningcorporatie in haar omgeving en de volkshuisvestelijke opgave waar zij voor staat.

Scores geven

In deze MKW quickscan geef je scores in de vorm van rapportcijfers. Je geeft zowel scores voor de huidige situatie als de gewenste situatie. Het gaat hierbij niet om het exacte cijfer. Het gaat erom dat je als MKW-corporatie op basis van deze praktische tool met je belanghouders (zowel intern als extern) het goede gesprek kunt voeren én toekomstige uitdagingen concreet kunt maken.

Per hoofdstuk is er ook ruimte om zelf één of meer vragen toe te voegen, afhankelijk van je eigen specifieke situatie (de Jokervraag).

Let op: sommige vragen kun je met ja of nee beantwoorden, maar je cijfer gaat dan vooral over de kwaliteit van de huidige invulling

Wie zijn je lokale stakeholders?

- Intern: MT, medewerkers, RvC.
- Extern: eigenlijk iedereen waarmee je samenwerkt of anderszins 'wat moet' in de buitenwereld. Denk aan: huurders-vertegenwoordiging, overige huurders, gemeente (bijv. afdeling wonen, RO, sociaal domein, wethouders, raadsleden), collega-corporaties. En verder de zorg- en welzijnspartijen, bedrijven of andere organisaties waarmee je samenwerkt.

Hulpmiddel, geen wetenschap

Tenslotte hechten we eraan om nog éénmaal te stellen wat deze Quickscan is, namelijk

- WEL: een zelfhulpmiddel voor een goed doordacht gesprek.
- NIET: een wetenschappelijk verantwoorde analysetool.

Zomer 2022

Johan Oosterhoff, Wiepke van Erp Taalman Kip, Jaap Huibers en Lilian van Zandbrink.

MKW Platform

1. GOVERNANCE: GOED BESTUREN EN GOED TOEZICHT HOUDEN

Governance gaat om gedragsregels voor bestuurder en toezichthouder. Het is eigenlijk makkelijk om hier aan te voldoen als je intrinsiek integer bent. "Governance" betekent ook dat je als corporatie in een stelsel werkzaam bent waar een aantal voorwaarden aan verbonden zijn. Accepteer dat!

Bespreken met:

MT, controller indien aanwezig, één of enkele RvC-leden, accountmanager Aw.

Voorbeelden van verantwoordingsdocumenten:

- Beoordelingsbrieven Aw.
- Beoordelingsbrieven WSW.
- Verslag governance-inspectie. (Indien plaatsgevonden.)
- Interim managementletter accountant.
- Visitatierapport.

Score toekennen:

- Beoordeel in hoeverre je hieraan voldoet, en geef een score van 1 t/m 10 op elk onderdeel.
- Geef per onderwerp (ook in een score) aan waar je naartoe wilt werken.

Wat	Toelichting	Score nu	Score gewenst
Je corporatie onderschrijft de Governancecode en past deze toe: zorg dat de formaliteiten op orde zijn.	Wat je in dit kader sowieso te allen tijde goed moet borgen is: 1. Rooster van toe- en aftreden commissarissen. 2. Actuele profielschetsen commissarissen en bestuurder. 3. Visie op toezicht & besturen. (Zie ook Compliance.)		
De keuze-artikelen van de code met een "Pas toe of leg uit" karakter zijn toegelicht. Je hebt de eventuele afwijkingen (leg uit) gemotiveerd.	Leg actief vast dat je de verplichte onderdelen hebt toegepast. Hierin heb je geen keuze. Motiveren van afwijkingen kan in bijv. je visie op toezicht en besturen, het jaarverslag en/of in overige verantwoording op je website.		
De samenstelling van de RvC is divers en deskundig.	Dit moet primair blijken uit de vastlegging van een profielschets RvC en de actuele samenstelling van de RvC, die variëteit in de competenties laat zien. Liefst zijn de competenties juridisch, volkshuisvestelijk, financieel, HR en lokale verbondenheid ingevuld, maar dat is geen verplichting.		
Jaarlijks vindt er een zelfevaluatie door de RvC plaats. Minimaal 1 maal per 2 jaar wordt dit gedaan onder externe begeleiding.	Belangrijk: geef aantoonbaar vervolg aan actiepunten uit die zelfevaluatie in bijv. jaarverslag en periodieke rapportages en monitoren van de voortgang. Daarnaast: voldoende aandacht voor kracht en tegenkracht binnen RvC en tussen bestuur/RvC.		
In het kader van opleiding en ontwikkeling behalen de leden van de RvC en de bestuurder hun verplichte PE-punten. (Kijk naar de afgelopen 3 jaar.)	Behaal je punten en registreer ze op de daartoe bedoelde plek op de site van Aedes. Bestuurder: 108 PE-punten in 3 jaar. Commissarissen: 5 PE-punten per jaar. Bied goede kapstok voor gesprek over afweging in opleiding en ontwikkeling binnen de RvC.		
Je bereidt de Governance-inspectie door de Aw goed voor. Deze inspectie vindt ca. 1x in de twee jaar plaats.	Altijd: zorg dat je verplichte documenten op orde zijn en dat je voldoet aan overige eisen van governance en compliance. (Hoofdstuk 1 en 2.) Dan is dit vaak een gewoon gesprek over wat er zoal speelt bij de corporatie. Stem van tevoren goed af met de RvC wat jullie zelf gewenste besprekpunten vinden, en breng die van tevoren ook in bij de Aw. Zo creëer je ook zelfbewustzijn in de organisatie en de RvC.		
Eens per 4 jaar laat je de corporatie visiteren. Je bereidt dit voor door onder andere een position paper op te stellen met een terugblik op de verbeterpunten uit de vorige visitatie.	Dit oordeelt onder meer over de governance-invulling. Zorg dat je de visitatie op tijd organiseert en zorg dat je de aan te leveren stukken op orde hebt. Lever de relevante documenten tijdig aan. Start hier op tijd mee, bijvoorbeeld door jaarlijks de relevante stukken voor de visitatie vast samen te brengen en niet te wachten tot de uitvraag. Regeren is vooruitzien!		
Je soft controls functioneren.	Dit gaat erom dat je als organisatie elkaar op een constructieve manier scherp houdt en in de gaten houdt. Dat zit niet in dingen die je makkelijk kunt afvinken, het zit vooral in houding en gedrag. Met name bestuur en management moeten aanspreekbaar zijn voor de medewerkers, luisteren, openstaan voor ideeën van anderen, transparant zijn in alle soorten van besluitvorming, kritisch durven kijken naar zichzelf en de eigen organisatie, fouten durven toegeven en die niet verdoezelen. Alleen dan ontstaat een cultuur waarin je elkaar durft te bevragen en aan te spreken, een cultuur waarin fraude en wanbestuur dus weinig kans krijgen, een cultuur waarin een organisatie kan ontwikkelen. Dit is lastig te vatten in lijstjes en cijfers, maar het zijn wel zaken waar Aw, WSW en accountant zeker naar kijken.		
(Ruimte voor extra eigen vraag.)			
Wat is je gemiddelde score nu en gewenst?			

2. COMPLIANCE: VOLDOEN AAN WET- EN REGELGEVING

Compliance; een ingewikkeld woord voor voldoen aan wet- en regelgeving, waarbij geen ruimte is voor afwijking. Dus zorg dat dit op orde is, ook al voelt het soms als corvee. Een onvoldoende op een deelonderwerp is feitelijk een onvoldoende op het geheel. Tegelijkertijd is een 'goed is goed'-houding op dit onderwerp aan te raden. Het is makkelijk om je erin te verliezen, maar dat leidt af van je werkelijke volkshuisvestelijke opgaven. Streef niet naar een 10, dat vraagt (te) veel energie. Bewaak hier een gezonde verhouding tussen inzet en resultaat.

Bespreken met:

Manager bedrijfsvoering/financiën, controller indien aanwezig, één of enkele RvC-leden, externe accountant, accountmanager Aw.

Voorbeelden van verantwoordingsdocumenten:

- Beoordelingsbrieven Aw en WSW.
- Interim managementletter accountant.
- Visitatierapport.

Score toekennen:

- Ken een score toe van 1 t/m 10 op elk onderdeel.
- Geef per onderwerp aan waar je naar toe wilt werken. Dit kan een hogere score zijn, maar soms ook een lagere als je de schaarse tijd binnen je organisatie anders wilt inzetten.
- Bij Compliance moet je wel minimaal een 6 scoren op elk onderdeel.

Wat	Toelichting	Score nu	Score gewenst
De statuten van jouw corporatie zijn in lijn met de Woningwet.	De Aw moet je statuten goedkeuren. Aedes heeft goede voorbeelden, benut deze.		
De noodzakelijke reglementen en beleidsdocumenten van je corporatie zijn beschikbaar. Deze zijn actueel.	Ook hier hebben Aedes en MKW-collega's veel goede voorbeelden. Belangrijkste documenten: <ul style="list-style-type: none"> • Reglement financieel beleid en beheer. • Treasurystatuut. • Investeringsstatuut. • Verbindingenstatuut. • Visie op toezicht en besturen. Deze documenten zijn bij voorkeur niet te oud. (Max. 6 jaar geleden geactualiseerd.) Houd hiervan een helder overzicht bij, en geef dat een plek in planning en control cyclus.		
Je corporatie voldoet aan de financiële ratio's van Aw en WSW.	De ICR moet minimaal 1,4% zijn, de Loan to value maximaal 85%, de solvabiliteit minimaal 15%. Enig afwijken mag (soort veiligheidsmarge die je inbouwt), maar houd dat klein. Laat je mogelijk investeringsruimte liggen? Bespreek dat, in samenhang met andere onderdelen van deze MKW Quickscan.		
Er is iemand binnen je organisatie aanwezig die de veranderingen op wet- en regelgeving bijhoudt. Deze wijzigingen worden binnen de organisatie gedeeld met collega's.	Minimaal één medewerker moet formeel de taak hebben om wijzigingen in wet- en regelgeving te signaleren en de impact hiervan over te dragen binnen de corporatie. Je kunt dit ook verdelen, maar iemand moet zich verantwoordelijk voelen voor de bewaking ervan. Anders kan je zomaar verrast worden.		
Je levert de jaarverslaggeving en dVi tijdig op. (Kijk naar afgelopen 3 jaar.)	De jaarrekening/dVi stel je op binnen de afspraken met de accountant. De accountant moet deze goedkeuren en een controleverklaring afgeven.		
De accountantscontrole levert geen noemenswaardige correcties of aantekeningen op.	Op zich zijn opmerkingen niet erg, maar liever niet t.a.v. toewijzingsregels, verkoopregels, WNT-normen en andere Woningwetvereisten. Streven: de controle leidt niet tot noemenswaardige correcties in de jaarrekening.		
De risicoanalyse (ook onderdeel jaarverslag) is uitgewerkt en wordt jaarlijks geactualiseerd.	Hierin leg je de belangrijkste risico's vast, incl. beheersingsmaatregelen. Categoriseer de risico's in bijv. strategische, financiële, operationele en compliance risico's.		
In de beoordelingen van Aw en WSW voldoe je aan de eisen.	Het gaat erom dat de governance-inspectie door Aw niet leidt tot zwaarwegende opmerkingen en dat de beoordelingsbrieven van Aw/WSW geen aanleiding geven tot onregelmatigheden.		
(Ruimte voor extra eigen vraag.)			
Wat is je gemiddelde score nu en gewenst?			

3. STURING EN VERANTWOORDING: PLANNING & CONTROL CYCLUS

Sturing en verantwoording wordt ook wel als de Planning & Control Cyclus aangeduid.

Dit gaat om:

- Het cyclisch inzicht geven in de strategische doelstellingen die je je voorneemt.
- Hoe je die uitwerkt en concretiseert in jaardoelen en -plannen incl. begroting en planning.
- De realisatie daarvan die je periodiek toetst in periodieke verantwoordingsrapportages.
- Het volgen van de voortgang door de tijd heen (monitoren) en daarover verantwoording afleggen.

Let op: het is een middel om je doel te bereiken, geen doel op zich! Dus verlies je niet in het proces van produceren en afstemmen van alle documenten die hierbij horen. Houd het simpel.

Bespreken met:

- MT, controller voor zover aanwezig, één of enkele RvC-leden, RvC-leden, eventueel de accountant.

Voorbeelden van verantwoordingsdocumenten:

- Ondernemingsplan.
- Jaarplan / begroting.
- Periodieke verantwoordingsrapportages.
- Jaarverslag en jaarrekening.

Score toekennen:

- Ken een score toe van 1 t/m 10 op elk onderdeel.
- Geef per onderwerp aan waar je naar toe wilt werken.

Wat	Toelichting	Score nu	Score gewenst
Je corporatie heeft een actueel ondernemingsplan met eenduidige doelstellingen, vaak per cyclus van een aantal jaren. Hierin zit je strategie op hoofdlijnen. (Meerjaren-doelen.)	Bewaak dat de doelstellingen in het ondernemingsplan kloppen met de doelstellingen in andere documenten, zoals de eventuele missie en mogelijk andere strategische beleidsdocumenten.		
Je strategische doelen zijn op hoofdlijnen uitgewerkt in verschillende onderdelen / beleidsdocumenten. (Facetbeleid.)	Zorg dat je die beleidsdocumenten hebt. Het betreft in elk geval: <ul style="list-style-type: none"> • Strategisch voorraadbeleid. (= Noodzakelijke sociale voorraad en samenstelling daarvan, incl. gewenste kwaliteit daarvan waaronder duurzaamheid.) • Duurzaamheidsbeleid. • Huurbeleid. 		
Je corporatie leidt haar jaarbegroting of jaarplan af van de meerjarenbegroting (jaarschijven) en het ondernemingsplan.	Leg duidelijke verbanden tussen de strategische doelstellingen van het ondernemingsplan (meer jaren) en de jaardoelstellingen (dit jaar). De ontwikkeling van ratio's van het gezamenlijk beoordelingskader moeten deel zijn van de meerjarenbegroting.		
Periodiek (3 à 4 keer per jaar) maak je een verantwoordingsdocument voor interne doeleinden, de periodieke rapportages.	Hierin geef je belangrijke indicatoren van de primaire processen weer en tevens verantwoord je de voortgang van de jaardoelstellingen.		
Je corporatie verricht door middel van een periodieke monitoring zo nodig bijsturing en/of verbeteracties, indien de voortgang afwijkt van de vooraf gestelde doelen.	Bijsturing en verbeteracties zijn cruciale kwaliteiten voor een vitale organisatie. Hier gaat het om, ook binnen al het hiervoor gestelde. Want bij geconstateerde afwijkingen moet je je echt afvragen of bijsturing noodzakelijk is om de gestelde doelen voor het einde van de periode te behalen. En als dat zo is, moet je bedenken hoe je dat doet, en de uitvoering daarvan borgen.		
Je corporatie verantwoordt zich jaarlijks over het afgelopen kalenderjaar in haar jaarverslag en jaarrekening.	Bewaak dat je jaarverslag inzicht geeft in de realisatie van de jaardoelstellingen en een verantwoording over de afwijkingen. Er moet een duidelijk verband zijn tussen de doelstellingen van het ondernemingsplan, de jaardoelstellingen en de verantwoording.		
(Ruimte voor extra eigen vraag.)			
Wat is je gemiddelde score nu en gewenst?			

4. ORGANISATIE OP ORDE

Organisaties die klaar zijn voor de toekomst, hebben een professionele basis. We dragen een serieuze verantwoordelijkheid richting onze huurders en daarvoor moet een aantal zaken goed op orde zijn. Dit zijn vooral zaken die niet direct voor de huurders zichtbaar zijn, maar wel dienstbaar zijn aan de primaire processen. Denk bijvoorbeeld aan het gebruiken van goede systemen en het aanwezig zijn van de juiste kennis en kunde bij medewerkers. Vaak vallen deze dingen niet onder een inhoudelijk team of afdeling, maar worden ze aangeduid als stafdiensten.

Bespreken met:

Medewerker of MT-lid Vastgoed, medewerker of MT-lid Wonen, medewerker met directe huurderscontacten (bijv. woonmakelaar en/of verhuurmedewerker), één of enkele RvC-leden, één of enkele vertegenwoordigers uit de gemeente (bijv. beleidsmedewerker wonen).

Voorbeelden van verantwoordingsdocumenten:

- Periodieke verantwoordingsrapportages.
- Jaarverslag en jaarrekening.
- Ondernemingsplan.
- Jaarplan/begroting.
- Cijfers huurders-tevredenheid. (Bijv. vanuit Benchmark Aedes.)
- Overige cijfers uit benchmarks. (Bijv. IT-benchmarks, andere onderdelen van de Aedes-benchmarks.)
- Strategische personeelsplanning. (Mag ook soort 'vlootstouw' zijn van de medewerkers.)
- WSW-rapportage.

Score toekennen:

- Ken een score toe van 1 t/m 10 op elk onderdeel.
- Scoor de afzonderlijke subonderdelen (bullets) in de toelichting ook separaat.
- Bij het onderdeel *Bedrijfskosten* drukken door de kleine schaal sommige bedrijfslasten zwaar op de organisatie zoals kosten accountant, automatisering en directiekosten, en kunnen incidentele lasten grote fluctuaties veroorzaken. Neem hier dus bij je score-toekenning tenminste een 3-jaars-gemiddelde voor de beoordeling.

Wat	Toelichting	Score nu	Score gewenst
De cultuur van je organisatie is open, mensen luisteren naar elkaar, durven elkaar aan te spreken, voelen zich veilig om dat te doen. Vanuit die cultuur zijn ze goed in verbinding met de buitenwereld.	Cultuur hangt nauw samen met de 'soft controls'. (Zie hoofdstuk 1.) Het gaat om houding en gedrag, elkaar scherp houden en aanspreekbaar zijn. Daar hoort ook voorbeeldgedrag bij en kritiek kunnen ontvangen. Ga een open dialoog aan met collega's, huurders en de rest van de buitenwereld. Luister en sta open voor ideeën van anderen. Het gaat ook over transparantie in handelen, werkprocessen en besluitvorming. Dit is geen afvinkingetje.		
De kennis is goed georganiseerd.	Dit gaat erom of je regelt dat mensen kunnen beschikken over de noodzakelijke kennis die ze nodig hebben voor hun functie. Denk aan opleidingen, ontsluiting van interne informatie, kennis en ervaring.		
Je bent als corporatie een aantrekkelijke werkgever, om zo medewerkers aan je te kunnen (blijven) binden.	Naast voorgaande nog een paar concrete tips: <ul style="list-style-type: none"> • We hebben een prima CAO. Volg die gewoon. • Neem je mensen mee in nieuwe ontwikkelingen en veranderingen in wet- en regelgeving en geef ze daarbij verantwoordelijkheid. • Streef naar diversiteit in het personeelsbestand. Dit draagt echt bij aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. 		
De data en ICT-systemen c.q. digitalisering zijn op orde, zodat je kunt vertrouwen op je (primaire) systemen.	Zorg dat gegevens van woningen en huurders: <ul style="list-style-type: none"> • Makkelijk te ontsluiten zijn. • Actueel zijn (houd dit goed bij). • Veilig zijn (tegen hacken, tegen misbruik). 		
De bedrijfskosten zijn op orde en inzichtelijk, je weet wat je waaraan uitgeeft, en waarom.	Bewaak dat de gemiddelde kosten voor bedrijfsvoering (afgelopen 3 jaren) passen binnen een aanvaardbare bandbreedte; zoek aansluiting bij Aedes-benchmark-gemiddelden.		
De uitkomsten van de huurderstevredenheid zijn voldoende.	Meet/monitor jaarlijks de kwaliteit van je dienstverlening om geloofwaardig te zijn in je eigen functioneren. De Aedes-benchmark geef je een goede referentie voor je scores.		
De aanbestedingen heeft de corporatie op orde: (bijna) al het gewenste onderhoud is realiseerbaar, tegen reële actuele kosten.	<ul style="list-style-type: none"> • Leg je aanbestedingsbeleid vast. • Bewaak de gemiddelde onderhoudskosten (afgelopen 3 jaren); zoek aansluiting bij de Aedes-benchmark. • Zorg dat je een heldere uitleg hebt bij elke niet gehaalde aanbesteding. (Waarom nog niet aanbesteed?) 		
De corporatie borgt de essentiële functies in dienstverband, inhuur, en/of samenwerking met collega corporaties.	Het gaat in elk geval om: HR, fiscaliteit, treasury, juridische zaken. Allemaal zaken die veelal een wat incidenteel karakter kennen of vragen om hele specifieke kennis, en zich daarom ook goed lenen voor inhuur of samenwerking.		
(Ruimte voor extra eigen vraag.)			
Wat is je gemiddelde score nu en gewenst?			

5. TOEGEVOEGDE (LOKALE) WAARDE

In dit hoofdstuk stoppen we met *vinke* en gaan we *vonken*. Het is anders en kwalitatiever van aard dan de eerste vier. Die gingen over “de basis op orde”, over administratie en randvoorwaarden die noodzakelijk zijn om verder te kunnen. Maar dan nu de meest wezenlijke vraag: wat voeg je als corporatie in volkshuisvestelijke zin toe? (Breed gedefinieerd.) Waarom is het goed dat je er bent? Wat is je toegevoegde waarde in je eigen werkgebied?

Ben je in staat om als corporatie je bijdrage te leveren aan beschikbaarheid, betaalbaarheid, leefbaarheid, wonen en zorg, en verduurzaming, zowel in het verleden als te verwachten in de toekomst? Heb je inzicht in de lokale opgave die hieruit voortvloeit, en zo ja, is de inzet te kenmerken als redelijk, te definiëren als ‘naar rato’ in prestaties van kosten en opbrengsten, en is dit te behappen? En omgekeerd: krijg je als corporatie ook de kans/ruimte om dit te doen?

Bespreken met:

Liefst voltallig MT, enkele medewerkers, één of enkele RvC-leden, enkele of alle leden uit de huurdersvertegenwoordiging, vertegenwoordiger gemeente (bijv. ambtenaar en/of wethouder vanuit wonen), collega-corporaties uit je werkgebied, eventueel een lokale zorgpartij waarmee je veel samenwerkt, en/of een bouwer/ontwikkelaar die je werkgebied goed kent.

Voorbeelden van verantwoordingsdocumenten:

- Ondernemingsplan.
- Ontwikkel- en bouwplannen van beoogde of recent gerealiseerde ontwikkelingen.
- Strategisch voorraadbeleid.
- Jaarplan/begroting.
- Prestatieafspraken.
- Visitatierapport.
- Rapport governance-inspectie Aw.
- Resultaten huurderstevredenheids-metingen.

Score toekennen:

- Ken een score toe van 1 t/m 10 op elk onderdeel.
- Scoor de afzonderlijke subonderdelen (bullets) in de toelichting ook separaat.
- Maak onderscheid in hoe de verschillende stakeholders naar je kijken: collega corporaties, gemeente, huurders, overige maatschappelijke partijen, andere lokale netwerken. In je visitatie-rapport staan deze groepen onderscheiden. Reflecteer daarop. Mooi vertrekpunt voor elk onderdeel in dit hoofdstuk.

Wat	Toelichting	Score nu	Score gewenst
Je hebt een natuurlijke positie in je werkgebied. Andere stakeholders (h)erkennen die positie.	Als corporatie heb je -eigenlijk altijd- een positie in je werkgebied, omdat je woningen en de ruimte eromheen het fysieke aanzien van een stuk leefgebied (hoe klein ook) bepalen. Jouw corporatie is daarvan eigenaar en beheerder. Vanuit die rol heb je in beginsel invloed op wonen, woonomgeving en leefbaarheid, en dus op je huurders en op andere partijen zoals de gemeente. Benoem wat je daar als corporatie actief aan bijdraagt, en of anderen je in die rol en acties (h)erkennen. Benut hiervoor ook je reguliere huurderstevredenheidsonderzoeken, die je bijv. in het kader van de Aedes-benchmark laat verrichten.		
De schaal van de <i>corporatie</i> past bij de schaal van het <i>werkgebied</i> .	Dit ligt in het verlengde van het vorige item. Het gaat erom of omvang, ambities en inzet van je organisatie ‘kloppen’ met die van je werkgebied. Kijk hierbij naar wat er gebeurt in <i>jouw</i> werkgebied en niet naar activiteiten buiten je werkgebied, ook al is dat binnen dezelfde woningmarktregio.		
Je geeft invulling aan de lokale opgave. Deze komt in beginsel voort uit de recente <i>woonvisie</i> van de gemeente (opgaven in werkgebied) en vormt mede de basis voor het maken van <i>prestatieafspraken</i> met de gemeente en huurdersbelangenvereniging. De corporatie vertaalt de opgave en prestatieafspraken naar haar <i>eigen ambities c.q. eigen beleid</i> .	Probeer de lokale opgaven te kwalificeren in benodigde/ gewenste: <ul style="list-style-type: none"> • Aantal nieuwbouw sociale huurwoningen komende 10 jaar. • Verduurzaming en renovatie/verbetering, deze twee zijn het best gezamenlijk op te pakken. • Bijdragen aan leefbaarheid. Bewaak dat lokale opgaven: <ul style="list-style-type: none"> • Ingaan op belangrijke landelijke thema's zoals nieuwbouw, verduurzaming, kwetsbare doelgroepen, etc. • Terugkomen in de prestatieafspraken met de gemeente. • Onderdeel uitmaken van het eigen strategisch voorraadbeleid. Bevorder dat de meest recente visitatie op onderdeel “presteren naar opgaven en ambities” een ruime voldoende geeft.		
Je hebt op hoofdlijnen een beeld van de kosten die de uitvoering van je ambities/beleid met zich meebrengt, en de middelen die je als corporatie hebt.	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg dat je de financiële mogelijkheden van je corporatie in beeld hebt gebracht. En toets of die grofweg in lijn liggen met de gewenste en realiseerbare bijdragen in de lokale opgave. • Beoordeel ook de haalbaarheid op andere aspecten. (Ruimtelijk, grondbezit, vergunningen overig, draagkracht werkapparaat.) • Bevorder dat de meest recente visitatie op het onderdeel “presteren naar vermogen” tenminste een voldoende geeft. 		
(Ruimte voor extra eigen vraag.)			
Wat is je gemiddelde score nu en gewenst?			

6. CHECK OP JE LOKALE VERANKERING

In dit hoofdstuk concretiseren we je lokale verankering. Dat gaat over de rol die je als corporatie krijgt en neemt in je werkgebied. In welke mate maak je gebruik van professionele partijen die het aspect "wonen" raken. Daarbij kun je denken aan zorg- en welzijnspartijen, maatschappelijk werk, bouwers/ontwikkelaars, gemeente. Maar het gaat natuurlijk ook om je positie ten opzichte van de huurders. Bij al deze contacten gaat het om de benaderbaarheid van corporatiemedewerkers, het onderlinge afstemmen en informeren, elkaars positie en belangen erkennen, en daarmee elkaar de ruimte geven om meerwaarde te bieden.

Bespreken met:

Liefst voltallig MT, één of enkele RvC-leden, enkele leden uit de huurdersvertegenwoordiging, vertegenwoordiger gemeente (bijv. ambtenaar en/of wethouder wonen), collega-corporaties uit je werkgebied (als die er zijn), één of enkele leden van multidisciplinair wijkteam (als dat er is), een lokale zorgpartij waarmee je veel samenwerkt, en/of een bouwer/ontwikkelaar die je werkgebied goed kent.

Voorbeelden van verantwoordingsdocumenten:

- Ondernemingsplan.
- Ontwikkel- en bouwplannen van beoogde (of recent gerealiseerde) ontwikkelingen.
- Jaarplan/begroting.
- Resultaten Aedes Benchmark, huurdersbeoordeling.
- Intentieovereenkomsten en samenwerkingsafspraken.
- Prestatieafspraken.

Archetypen (kleine) woningcorporaties. Misschien herken je je eigen corporatie in 1 (of meer) stereotypen.

- Kleine corporatie in omgeving met vooral veel grote corporaties.
- Specialistische corporatie. (Specifieke doelgroep zoals ouderen of studenten.)
- Monopolistische corporatie in gemeente met veel autoriteit/zeggenschap/natuurlijk gezag van corporatie rond volkshuisvestelijke opgaven.
- Monopolistische corporatie in gemeente met moeilijke onderlinge relatie.
- Corporaties in eenzelfde werkgebied met verschillende gunfactoren.
- Corporaties in bovengemiddeld complexe woningmarkt. (Oud bezit, veel herstructurering, onzekerheid over groei of krimp, etc.)
- Corporatie met eenzijdig bezit. (Bijv. veel grote woningen.)

Score toekennen:

Score toekennen:

- Ken een score toe van 1 t/m 10 op elk onderdeel.
- Scoor de afzonderlijke subonderdelen (bullets) in de 'Toelichting' ook separaat.
- Maak onderscheid in hoe de verschillende stakeholders naar je kijken: collega corporaties, gemeente, huurders, overige maatschappelijke partijen, andere lokale netwerken. In je visitatie-rapport staan deze groepen onderscheiden. Reflecteer daarop. Dat is een mooi vertrekpunt voor elk onderdeel in dit hoofdstuk.
- Betrek bij die reflectie, indien mogelijk, ook het archetype dat past bij jouw corporatie.

Wat	Toelichting	Score nu	Score gewenst
<p>Door korte lijnen en persoonlijke contacten moeten belanghouders dichtbij zijn. Ze moeten jou makkelijk kunnen benaderen voor afstemming en overleg, en vice versa. (Positie in netwerk.)</p> <p>Als het goed is, heb je bijv. als corporatie op diverse beleidsterreinen overleg met de gemeente en weten je medewerkers de betrokken personen bij de gemeente goed te vinden. Dat geldt ook andersom.</p> <p>Contacten moeten, als dat nodig is, ook kunnen plaatsvinden op korte termijn en ook buiten gestructureerde overlegmomenten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De corporatie maakt goed gebruik van haar lokale netwerk van professionele partijen. (Gemeente, zorg, welzijn, maatschappelijk werk, bouwers.) • Belanghouders en corporaties hebben laagdrempelig contact en ze weten elkaar te vinden. • Gemeente en corporatie stemmen hun beleidsvoornemens op elkaar af en informeren elkaar over relevante werkzaamheden en activiteiten in het werkgebied. • Je wordt voortijdig-proactief benaderd door de gemeente en andere stakeholders bij relevante ontwikkelingen. Denk aan woonvisie, wonen-en-zorg, warmte-transitievisie en wijkenergieplannen. Jij doet dat zelf omgekeerd ook. • Externe partijen en corporatie faciliteren elkaars positie in het werkgebied. • De verhouding tot je collega-corporaties in je werkgebied (indien aanwezig) is te kenmerken als respectvol voor jouw specifieke rol. 		
<p>Huurders en medewerkers van je corporatie weten elkaar te vinden, ook in situaties die te maken hebben met de woonomgeving. De corporatie is aanspreekbaar en is oplossingsgericht, ook als dat misschien niet primair tot haar taak behoort. Je ondersteunt de huurdersorganisatie, zodat zij haar taak goed kan uitvoeren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De corporatie weet wat er speelt bij de verschillende doelgroepen van huurders, en wat de huurders verwachten. • De corporatie staat dicht bij de huurder. Je medewerkers zijn goed bereikbaar en ze kennen veel huurders. • Je medewerkers gedragen zich onafhankelijk t.o.v. huurders. • De relatie met de huurdersvereniging is constructief. De functie van de huurdersvereniging wordt belangrijk ervaren en bestuursleden worden serieus genomen. • Je faciliteert de huurdersvereniging bij haar taken, door het beschikbaar stellen van ruimte, kennis en middelen. 		
(Ruimte voor extra eigen vraag.)			
Wat is je gemiddelde score nu en gewenst?			

7. WAAR STAAT JE CORPORATIE?

De voorgaande hoofdstukken hebben hopelijk geleid tot mooie en goede gesprekken, zowel met Organisatie, MT, RvC en lokale belanghouders. In dit hoofdstuk zetten we de resultaten op een rij. Daarmee is er geen oordeel geveld, maar wel inzicht gecreëerd. Een inzicht dat kan helpen bij het vinden van je eigen toekomstbestendige koers. Stel dat bijvoorbeeld blijkt (hoofdstuk 5) dat je eigen financiële mogelijkheden niet in lijn liggen met je lokale opgaven? Dan scoor je laag en wens je een hogere score. Dan moet je verkennen of en hoe je die score kunt verhogen. Hoe je dat doet, daar gaat dit hoofdstuk over.

Invulinstructie

Neem de gemiddelde “scores nu” per hoofdstuk over in de onderstaande grafiek. Verbind de punten van “scores nu” met elkaar en doe dit in een afstekende kleur.

Doe hetzelfde voor de gemiddelde “scores gewenst”, maar dan in een andere kleur.

Hiermee ontstaat het resultaat van de MKW Quickscan in een praatplaatje. Zie het voorbeeld hieronder.



Resultaat

Je uitslag is binnen! Hoe nu verder? Dat bepaal je uiteraard helemaal zelf. Hieronder wel wat suggesties, tips en richtingen.



Onvoldoende op governance? (Score hoofdstuk 1)

Snel oplossen! Dat kan echt, tenzij je hier bewust moreel onverantwoorde keuzes maakt. (En dat is zeer onwaarschijnlijk, maar mocht dat zo zijn dan adviseren wij een carrièreswitch naar buiten onze mooie sector.) Veel zaken moet je gewoon doen. Geen tijd voor? En zijn genoeg consultants die jou en je RvC kunnen begeleiden. En als je al wel een voldoende scoort, maar op dit vlak wil door ontwikkelen: klop ook eens bij een collega aan. Dat kan binnen je regio of binnen het MKW Platform, op dit thema kun je elkaar prima op weg helpen.

Onvoldoende op compliance? (Score hoofdstuk 2)

Dat is best kritisch, al maakt het wel uit waardoor die onvoldoende ontstaat. Toch zitten ook hierin veel zaken in die je in principe gewoon kunt regelen. (Het op orde hebben van je governance documenten bijvoorbeeld.) Hierin verschillen we als sector niet veel van elkaar en daarom heeft Aedes echt prachtige standaard statuten en documenten opgesteld en bewaakt zij ook impact van wijzigende wet- en regelgeving hierop. Dus gebruik die kennis en abonneer je op updates. Dit valt onder de categorie: gewoon doen!

Maar scoor je onvoldoende omdat je je als organisatie vastloopt in je basisprocessen waardoor je deadlines mist en je je accountant hoofdbrekers bezorgt, dan is het kritischer. Je basisorganisatie moet volstaan om je basisverplichtingen na te komen. Als dat stelselmatig niet lukt, heb je hulp nodig. Dat kan ook hulp van een collega corporatie zijn. Er zijn voldoende voorbeelden van kleine corporaties die (delen van) hun backoffice uitbesteden aan een grotere collega in de regio. Ga de mogelijkheden verkennen, vraag het MKW gerust om mee te denken.

Planning en control cyclus onvoldoende op orde? (Score hoofdstuk 3)

Dat is lastig! Juist in deze cyclus verbind je inhoud (je doelstellen en ambities) aan de praktijk. Bereik ik mijn doelen? Binnen budget? Binnen de tijd? Moet ik gaan bijsturen? Heb je deze aspecten niet op orde, dan ben je eigenlijk stuurloos. In elk geval lijkt je dat: je weet blijkbaar niet wat je wilt bereiken, je monitort je voortgang niet. Allemaal best onhandig en het maakt je corporatie kwetsbaar. Als bestuurder en RvC wordt het moeilijk om zo te sturen, en je afstemming met partners als gemeente wordt lastig omdat je op deze manier niet proactief knelpunten kunt signaleren. Kortom: handen uit de mouwen en aan de bak! Het is even werk, maar dit is voor elke corporaties in te richten, ook als je klein bent. Misschien heb je even hulp nodig van een adviseur, maar als het eenmaal staat, geeft het je overzicht en houvast. Dit moet je echt doen.

Organisatie niet op orde? (Score hoofdstuk 4)

Dit zal regelmatig voorkomen. Vooral bij kleine corporaties kan het bijv. soms lastig zijn om als werkgever aantrekkelijk te blijven. Maar het kan wel, ook daarvan zijn voorbeelden te over. Inventariseer grondig waar de leemte in jouw organisatie zit, laat je daar eventueel in bijstaan.

En bezuinig niet op de basis, dus zoek bijvoorbeeld:

- Een goede partner voor je ICT.
- Goede partners voor HR, fiscaliteit, treasury, juridische zaken (incidenteel in te vliegen).
- Heldere lange termijnafspraken met aannemers over onderhoud (bijv. in een RGS-contractie).
- Aansluiting op onderdelen bij corporaties uit de regio, om te kijken welke diensten je ook prima gezamenlijk kunt inkopen.

Onvoldoende toegevoegde waarde? (Score hoofdstuk 5)

Als je het gevoel hebt dat je eigenlijk niets meer toevoegt in je werkgebied, is het goed om je te beseffen dat toegevoegde waarde op vele vlakken kan plaatsvinden. Houd hierbij ook helder onderscheid in je eigen ambities als bestuurder en die van je organisatie en omgeving. Want het gaat erom of je kunt voldoen aan wat de omgeving nodig heeft, uitgedrukt in reële behoeftes. (Dus niet: elke starter moet binnen een half jaar een betaalbare woning kunnen krijgen.) Dus soms wil jij het liefst in alle opgaven van je werkgebied mee,

maar is dat helemaal niet op voorhand nodig om betekenis te hebben. Dat kan veel kleiner zijn: bijvoorbeeld omdat voor jouw corporatie nog steeds een mooie rol is weggelegd als *de* verhuurder van enkele wijken.

Vraag daarom ook altijd aan de andere stakeholders in jouw omgeving (medewerkers, gemeente, zorg- en welzijnspartijen, huurders, huurdersorganisatie, ander maatschappelijk middenveld) hoe zij jouw rol zien. Nogmaals: ook dan is 'ie misschien kleiner dan jij zou willen, maar dat hoeft niet minder waardevol te zijn. Beter focussen op enkele onderdelen die eruit springen en je daarin onderscheiden, dan verzuipen in een brij van ambities die anderen niet herkennen en die wellicht ook niet reëel zijn.

Wordt je toegevoegde waarde beperkt door financiële grenzen? Wees creatief in (nieuwe) mogelijkheden, zoek alternatieve bronnen! Het gesprek in de sector over 'collegiale financiering' is actueler dan ooit, en vindt ook al echt plaats. (Het MKW Platform kent voorbeelden.) Dus zit niet bij de pakken neer en ga de boer op!

Lokale verankering (Score hoofdstuk 6)

Deze Quickscan hebben we opgesteld vanuit het MKW Platform. Grote kans dat jij als invuller dus betrokken bent bij een kleine of middelgrote woningcorporatie. Dan weten huurders je vaak wel te vinden en kennen jouw medewerkers vaak ook veel huurders bij naam.

Toch kan het zijn dat je in je werkgebied ervaart buitenspel te staan omdat andere corporaties de nieuwbouw oppakken en jou niet betrekken, of omdat de gemeente je niet serieus neemt. Dan moet je aan de bak. Maak verbinding met andere corporaties, zoek de samenwerking. Daar begint het. Gebruik ook je managers/medewerkers daarbij, ook zij hebben veel contacten met lokale organisaties. En wees vervolgens creatief, bied aan wat je *wel* kunt doen. Laat je horen. En verken verschillende scenario's.

Dat mag met vallen en opstaan. Houd je vast aan Machiavelli, die in de 16e eeuw al stelde: "Maar niemand is zo wijs of zo verstandig dat hij zijn gedrag altijd aan elke situatie weet aan te passen."

Tot slot

Deze MKW Quickscan Toekomstbestendigheid is een productie van het MKW Platform. Het is een handvat voor kleine(re) corporaties, die met zichzelf en hun omgeving het gesprek willen aangaan over hun maatschappelijke betekenis en toekomstbestendigheid. Voor dit gesprek ben je als corporatie nooit te klein, en overigens ook nooit te groot!

Het is ontstaan vanuit de behoefte van diverse leden, die aangeven te worstelen met vragen over hun toekomstbestendigheid. Op 3 februari 2022 vond een sessie plaats over dit thema met MKW-leden én deelnemers vanuit Aw, BZK, VTW, Woonbond en WSW. Henk den Uijl van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur gaf inspirerende input, en Bram Klouwen (Companen) leidde de bijeenkomst. Op basis van deze resultaten is het MKW-bestuur gestart met de uitwerking van een leidraad die corporaties kan helpen met het beantwoorden van de vragen over hun toekomstbestendigheid. Het resultaat ligt voor u.

Het MKW is een platform voor middelgrote en kleine woningcorporaties. We hebben ruim 100 leden en gemiddeld hebben die elk 2.700 woningen. In de werkelijkheid is de reikwijdte breed: aangesloten corporaties variëren in omvang van 100 tot 9.400 woningen.

Het MKW Platform kenmerkt zich door een pragmatische organisatie, waarbij bestuur en leden nauw samenwerken op tal van relevante vraagstukken. Daarbij zoeken ze graag concrete invalshoeken.

Groot denken, klein doen. Dat is hoe we zijn.



COLOFON

MKW QUICKSCAN

TOEKOMSTBESTENDIGHEID

Een hulpmiddel in het gesprek

Copyright © 2022 www.mkw-platform.nl

Vormgeving:

Peter Breyer

