

ECORYS 

Answering
tomorrow's
challenges
today

Maatschappelijke visitatie

Intermaris

Rotterdam, 20 december 2023

Volgende visitatiedatum: 20 december 2027

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Position paper Intermaris	2
Recensie	6
De visitatie in één oogopslag	10
1 Maatschappelijke waarde	11
2 Maatschappelijke verankering	23
3 Besturing	28
4 Maatschappelijke capaciteit	30
A: Fieldlabs	32
B: Bestuurlijke reactie	35
C: Onafhankelijkheidsverklaringen	36
D: Curricula vitae	37
E: Onderzoeksverantwoording	40

Voorwoord

Woningcorporaties werken dagelijks aan het leveren van maatschappelijke waarde. Het leveren van maatschappelijke waarde doet de corporatie samen met huurders, gemeenten, zorg- en onderwijsinstellingen, collega-corporaties en andere samenwerkingspartners. De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de betreffende maatschappelijke waarde aan te tonen en bespreekbaar te maken. De herziene Woningwet verplicht corporaties zich ten minste eens in de vier jaar te laten visiteren. De visitatie is gestructureerd op basis van een methodiek die is opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). De methodiek die wordt gehanteerd is methodiek 7: Samenwerken aan opgaven. Het uitgangspunt van methodiek 7 is dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoord en wordt uitgedaagd om te leren en te verbeteren. Daarnaast is in methodiek 7 nadrukkelijk aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner in het lokale netwerk.

De visitatie van Intermaris beslaat 2019 tot en met 2022

Intermaris is een corporatie met een werkgebied in de gemeenten Purmerend, Hoorn en Waterland en heeft ongeveer 16.000 woningen in eigendom. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2019 tot en met 2022. De voorgaande visitatie besloeg de periode van 2015 tot en met 2018. De visitatiecommissie vanuit Ecorys bestond uit Maarten Nieland, Robert Kievit en Vincent de Kwaasteniet.

Beoordelingssystematiek

De visitatiecommissie beoordeelt de resultaten in het licht van de maatschappelijke opgaven. In methodiek 7 wordt voor de verschillende visitatievelden gebruik gemaakt van een beoordelingssystematiek op een vijfpuntsschaal. De visitatiecommissie geeft voor ieder visitatieveld een beoordeling:

- De corporatie presteert **uitmuntend**, waarbij de visitatiecommissie ziet dat de corporatie op één of meerdere onderwerpen een voorbeeld is voor andere corporaties;
- De corporatie presteert **goed** en doet meer dan verwacht mag worden;
- De corporatie presteert **naar behoren**, doet daarbij wat verwacht mag worden en de visitatiecommissie ziet op een aantal onderwerpen ruimte voor verbetering;
- De prestaties van de corporatie zijn **voor verbetering vatbaar** en de visitatiecommissie ziet nadrukkelijk ruimte voor verbetering;
- De corporatie presteert **onvoldoende** en de visitatiecommissie ziet dat op één of meerdere onderwerpen urgent actie gewenst is.

Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van Intermaris, de recensie van de visitatiecommissie en een samenvatting met de belangrijkste bevindingen op de vier visitatievelden: [Maatschappelijke waarde](#), [Maatschappelijke verankering](#), [Besturing en Maatschappelijke capaciteit](#). De verschillende visitatievelden zijn vervolgens uitgewerkt en voorzien van een waardering van samenwerkingspartners en een beoordeling van de visitatiecommissie. Als laatste is het visitatierapport voorzien van verschillende bijlagen, waaronder de bestuurlijke reactie, de onafhankelijkheidsverklaringen, de cv's van de visitatoren en de onderzoeksverantwoording.

Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Mark de Vries en Linda de Lege voor de prettige samenwerking.

Position paper Intermaris



Samenwerken aan maatschappelijke opgaven



Samen aan de slag voor een fijn (t)huis. Intermaris stelt de volkshuisvestelijke belangen van (toekomstige) bewoners centraal. Dat is de kern van ons bestaan. We maken dit waar langs de lijn van de strategische thema's uit onze meerjarenvisie (zie figuur).

We verbinden ons daarbij nadrukkelijk ook aan de belangen en wensen van andere maatschappelijke partners op nationaal, regionaal, gemeentelijk en buurt- en wijkniveau. Er ligt een gezamenlijke opdracht. Het gaat daarbij vaak om complexe maatschappelijke vraagstukken. Er spelen telkens vele belangen en het gaat uiteindelijk om veel (maatschappelijk) geld. Reden genoeg om dit systeem van processen en belangen op gezette tijden goed onder de loop te nemen. Dit systeem is groter dan Intermaris. Bij de inrichting van deze maatschappelijke visitatie is daarom gekozen voor onderwerpen en gespreksvormen waarmee "het hele systeem in de kamer zit".

Dat doen we door de wijkaanpak centraal te stellen. In Hoorn (Kersenboogerd) en Purmerend (Wheermolen-Oost) werken we intensief samen met bewoners, gemeenten en andere partners. Alles komt hier samen: leefbaarheid, kwetsbaarheid van mensen, zorg en wonen, ondermijning, sloop, nieuwbouw, renovatie, energietransitie. Veel is al gedaan en nog meer staat ons te doen. In het kader van deze visitatie gaan we in een aantal "fieldlabs" verder in gesprek. Over hoe het ging en hoe onze samenwerking in de toekomst wordt.

In deze visitatie is dit voor ons de centrale vraag: Hoe kunnen wij een goede partner zijn? We komen elkaar in verschillende situaties tegen en we horen graag wat we moeten volhouden, stoppen en (meer) moeten gaan doen. In dit position paper ga ik dieper in op wat Intermaris heeft bereikt, waar we nu staan en wat onze ambitie is. Daarbij kijk ik ook terug naar de adviezen uit de vorige visitatie.

Wat hebben we bereikt, waar staan we nu en met welke ambitie?

Intermaris werkt in twee verschillende regio's met verschillende situaties op de woningmarkt.

Purmerend is één van de gemeenten met de grootste woningnood. De opgave in Purmerend luidt daarom al jaren: bouwen, bouwen, bouwen. We hebben in de achterliggende jaren gemiddeld ca 60 woningen per jaar opgeleverd en marginaal woningen verkocht. Al onze grondposities zijn benut. Daarnaast is met de gemeente de sloop van ca 400 woningen voorbereid die ruimte biedt aan de nieuwbouw van ca 1000 woningen in Wheermolen Oost. Aantallen waar we mee vooruit kunnen, maar lang niet genoeg. Intermaris is daarom een samenwerking aangegaan met ontwikkelaar BPD waarbij zij (betaalbare) koop realiseren in onze gebiedsontwikkelingen en Intermaris sociale huur afneemt in hun ontwikkelingen. Ook is samen met alle woningcorporaties en de gemeente een sociaal woonakkoord afgesloten waarin tot 2030 totaal 3600 sociale huurwoningen worden gerealiseerd en 1200 middenhuur/sociale koop. Intermaris neemt hiervan de helft voor haar rekening. Wheermolen Oost en het sociaal woonakkoord kenschetsen de ontwikkeling die de relatie tussen Purmerend en Intermaris heeft doorgemaakt. Wederkerigheid, openheid en gelijkwaardigheid zijn het "normaal" geworden. Een "normaal" wat van twee kanten gekoesterd wordt.

De realiteit is echter ook dat we (gemeente en corporaties) nog niet op het tempo zitten wat nodig is. Daarom wil Intermaris ook inzetten op andere manieren om de woonkansen van woningzoekenden te vergroten. Bijvoorbeeld met flexwoningen en het beter inzetten van de bestaande voorraad.

Purmerend en Intermaris delen de ambitie om gasloos te worden. De proeftuin aardgasvrije wijken in Overwhere is een succesvolle samenwerking geworden waarbij Intermaris inmiddels 400 van de 600 woningen gasloos heeft gemaakt. Dat ging niet vanzelf. Samen hebben we veel geleerd over regelgeving en techniek, maar vooral ook over het samenspel met elkaar en richting huurders en kopers. Over enkele jaren is ons hele bezit in Purmerend van het gas af.

In de afgelopen 4 jaar is ca 25% van al onze woningen (vooral galerijflats) gerenoveerd en van het (kook)gas gehaald. De impact op bewoners was en is groot. Het resultaat is niet alleen sterk verbeterde kwaliteit van de woningen, maar ook een hechtere band met onze bewoners, met wie we allemaal contact hebben gemaakt. Daarbij werd ook zichtbaar wie hulp kan gebruiken. Daarom hebben we onze inzet op leefbaarheid versterkt met meer professionaliteit rond zorg, verward gedrag, maar ook community coaching. Nieuw is ook dat parallel aan de fysieke renovatie we nu met gemeente en partners inzetten op "sociale renovatie" waarbij we kwetsbare mensen helpen waar dat nodig is. Doordat we veel hebben gedaan en nog meer plannen hebben, is het partnerschap met de gemeente, huurdersvereniging InterWhere, onze bewoners en zorg- en welzijnsorganisaties intensief geworden. Met bewonerscommissies en huurdersvereniging knettert het daarbij ook wel eens. Tegelijk zoeken we elkaar regelmatig op en is er over en weer alle ruimte voor het kwetsbare gesprek. En daar zijn we blij mee!

Hoorn heeft in de gemeentelijke woonvisie 2020-2025 een groot aantal speerpunten benoemd die het werkerrein van Intermaris raken. Het gaat dan om bijvoorbeeld de (versnelde) groei van de sociale huurwoningvoorraad, een duurzame en aardgasvrije woningvoorraad, het huisvesten van kwetsbare bewoners en het werken aan inclusieve wijken. Bovenal heeft Hoorn de keuze gemaakt om meer stad te willen worden. Een ambitie die wij delen, omdat dit nodig is om een vitale gemeenschap te blijven. De opgave in Hoorn is daarmee divers, ook voor Intermaris.

In de afgelopen jaren hebben we jaarlijks ca 100 nieuwe woningen opgeleverd en is het tempo versneld (200 in 2022 en 210 verwacht in 2023). Daarnaast is in het stationsgebied (Poort van Hoorn) een hechte samenwerking aangegaan met gemeente en (wederom) BPD voor 170 woningen. De samenwerking met de gemeente in Hoorn Noord maakt ruimte voor meer sociale huur en meer vrije sector. Uniek aan deze samenwerking is dat conceptuele woningbouw vanaf het begin uitgangspunt is bij de herontwikkeling van deze wijk. De hechte samenwerking die hiervoor nodig is, is een goed voorbeeld van de ontwikkeling die de relatie tussen Intermaris en de gemeente heeft gemaakt.

Hoorn en Intermaris hebben gekozen voor een integrale wijkaanpak in Kersenboogerd waarin veiligheid, sociale aanpak, energietransitie en renovatie van woningen en openbare ruimte hand in hand gaan. De aanleg van een warmtenet bepaalt het tempo, maar de aanpak van veiligheid en sociale vraagstukken het duurzame succes. Voor Hoorn en Intermaris was het zoeken naar de juiste aanpak van deze veelkoppige opgave. En dat zoeken zetten we samen voort. Een belangrijk succes is dat van beide kanten het (vele!) geld en de mensen bij elkaar zijn gebracht voor een aanpak die jaren vol gehouden moet en kan worden. Met elkaar: een grote stap in onze samenwerking.

De grote herstructureringsopgave in Hoorn Noord en de wijkaanpak Kersenboogerd vragen veel van onze bewoners en huurdersvereniging De Boog. Ook in Hoorn is de samenwerking steeds intensiever geworden en lukt het goed om "naast elkaar te blijven staan".

In de beide werkgebieden werken we in toenemende mate samen met anderen aan het vergrijzingsvraagstuk. In de komende jaren verwachten we een sterke toename van het aantal senioren. Zij blijven steeds langer zelfstandig thuis wonen - al dan niet met verzorging aan huis. Dat vraagt om een andere manier van organiseren van de zorg en ook om een ander woonproduct. Met gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties, het zorgkantoor en huurdersvertegenwoordigingen maken we afspraken hoe we deze uitdaging samen aan kunnen gaan.

Geleerde lessen en organisatieontwikkeling

In de vorige visitatie kregen we een aantal adviezen. Die gingen over communicatie richting huurdersverenigingen (wat doe je met hun adviezen?), bewoners (klachtenafhandeling), wijken (vertel wat je aan leefbaarheid doet) en in de eigen organisatie (zit de visie in de haarvaten van de organisatie?). Met deze adviezen zijn we over een breed front aan het werk gegaan.

In de afgelopen 4 jaar hebben de beide huurdersverenigingen en Intermaris geïnvesteerd in de gesprekken. Twee keer per jaar hebben we samen een conferentie waarin we de balans opmaken en vooruit kijken. Die conferenties vinden plaats voordat binnen Intermaris plannen en begrotingen worden gemaakt, zodat de impact van de gesprekken en adviezen op het beleid optimaal is. Jaarlijks spreken de huurdersverenigingen ook apart een dagdeel met de RvC. Naast deze conferenties is er regelmatig formeel en informeel overleg over allerhande actualiteiten.

De communicatie met bewoners is langs verschillende wegen versterkt. De website is vernieuwd en de IT-systemen voor klachtenmelding zijn versterkt. In de organisatie is de samenwerking tussen front- en backoffice in werkprocessen en systemen verbeterd. We zien dat de waardering van klanten continu is gestegen. Daarnaast worden deur-aan-deur en buurtgesprekken gevoerd. Dat doen we samen met huurdersverenigingen en de opkomst voor de buurtgesprekken ('s avonds, met eten) is hoog. Tot slot heeft Intermaris met 7 andere woningcorporaties en 3 gemeenten het initiatief genomen voor een Burgerberaad in Zaanstreek-Waterland over wonen. Ruim 300 burgers namen hieraan deel. Deuraan-deurgesprekken, Buurtgesprekken en Burgerberaad zijn succesvol omdat daarbij centraal staat wat bewoners willen vertellen – en niet wat Intermaris komt brengen. Hier gaan we mee door.

In onze interne ontwikkeling zijn onze strategische thema's een rode draad geworden in ons denken en doen. Een cultuur en routine is opgebouwd waarin veel aandacht is voor beeldvorming en oordeelsvorming. De eerste helft van elk jaar wordt gebruikt voor gesprekken in het brede MT, de teams, Ondernemingsraad, RvC en huurdersverenigingen over toekomstscenario's en wat die betekenen voor onze keuzes, zowel de strategische als de dagelijkse. In de tweede helft van het jaar maken we met dezelfde gremia een praktische vertaling in een Meerjarenbegroting en teamplannen. Drie keer per jaar wordt teruggekeken op de uitvoering en kiezen we samen de prioriteiten voor de komende 4 maanden. En elke maand komt het bedrijf bijeen in een "zeepkist-bijeenkomst" waar we elkaar verhalen vertellen en successen vieren. Deze opsomming is niet uitputtend, maar schetst de routines en gebruiken binnen Intermaris waardoor de begrippen betrokkenheid, betrouwbaarheid en ambitie lading hebben.

Tot slot

In de afgelopen 4 jaar heeft Intermaris er bewust voor gekozen om partnerschappen te zoeken. Steeds meer opgaven vragen hierom. Daarom heeft Intermaris bijvoorbeeld een leidende rol in de Woningmakers Westfriesland. In deze samenwerking van gemeenten, woningcorporaties, ontwikkelaars en bouwers staat het gedeelde belang centraal om sneller, meer woningen te realiseren in heel Westfriesland. Woningmakers Westfriesland is inmiddels landelijk een voorbeeld van hoe een "versnellingsstafel" eruit kan zien.

Ook de samenwerking in de NH Bouwstroom is een voorbeeld van “kracht door verbinding”. Met 6 anderen corporaties en 6 bouwers wordt gewerkt om een grote stroom conceptuele woningbouw tot stand te brengen waarin goedkoper, sneller en duurzamer wordt gebouwd dan tot nog toe mogelijk was. Ook hier kiest Intermaris er bewust voor een groot stuk autonomie los te laten ten gunste van een “eco-systeem” waarin meer waarde wordt gemaakt.

Wij leveren graag “ego” in als we samen als “eco-systeem” verder komen. De maatschappelijke visitatie koppelen we daarom graag aan de praktijk van Kersenboogerd en Wheermolen Oost. Ieder met een eigen context en daarom sterk verschillend van elkaar. Dit impliceert tegelijk een belangrijke uitdaging voor Intermaris. Immers is dan de vraag of en zo ja in hoeverre Intermaris erin slaagt optimaal aan de beide programma’s bij te dragen. Hoe zien de maatschappelijke partners dit? Wat vraagt dit van Intermaris qua besturing, verankering en maatschappelijke capaciteit. Hoe scoren wij op de samenwerkingsscan? Waar liggen voor Intermaris de belangrijkste uitdagingen en waar is verbetering en versteviging het hardste nodig?

Wij kijken van harte uit naar de gesprekken en de aanbevelingen!

Cees Tip
Directeur-bestuurder

Recensie

Intermaris is een corporatie met een werkgebied in de gemeenten Purmerend, Hoorn en Waterland en heeft ongeveer 16.000 woningen in eigendom.

Reflectie op position paper

In de position paper wordt ingegaan op de belangrijkste opgaven in het werkgebied. Daarbij valt direct op dat Intermaris te maken heeft met verschillende regio's met woningmarktomstandigheden. In Purmerend is bijvoorbeeld sprake van omvangrijk woningtekort, waarbij de directeur-bestuurder terecht aangeeft dat de opgave ligt op het zoveel mogelijk bouwen. Intermaris legt bovendien de relatie met het in standhouden van goede woningen en leefbare wijken en buurten. In Hoorn is de woningmarkt minder overspannen en speelt een groot aantal opgaven die raken aan de taken van Intermaris, zoals de (versnelde) groei van de sociale huurwoningvoorraad, het realiseren van een duurzame en aardgasvrije woningvoorraad, het huisvesten van kwetsbare bewoners en het werken aan inclusieve wijken. De visitatiecommissie herkent dat het voor Intermaris belangrijke opgaven zijn om zich op te richten.

Als laatste heeft Intermaris ten opzichte van het totaal aantal woningen een klein aantal woningen in bezit in Waterland. Toch levert Intermaris een bijzondere bijdrage aan de opgaven in Waterland, waarvoor vrijstelling noodzakelijk is. Intermaris wil namelijk vanuit haar positie graag een bijdrage leveren aan de opgaven die daar spelen. De opgaven betreffen het aanpassen van de bestaande woningvoorraad, het toevoegen van nieuwe woningen en het bevorderen van zelfstandig wonen. Om deze reden heeft Intermaris met succes een aanvraag ingediend om de vrijstelling te verlengen.

Voorgaande visitatie

Intermaris is in 2019 gevisiteerd over de periode van 2015 tot en met 2018. De visitatiecommissie kwam destijds tot het oordeel dat Intermaris goede maatschappelijke prestaties leverde en bovendien inspeelde op belangrijke ontwikkelingen als langer thuis wonen en behoefte aan meer diversiteit in (kleinschaligere) woonvormen. Daarnaast was de visitatiecommissie onder de indruk van de professionaliteit waarmee Intermaris opereerde en het feit dat Intermaris de ontwikkelingen in de opgaven als uitgangspunt had meegenomen bij het herinrichten van de organisatie. Daaruit bleek in de ogen van de visitatiecommissie de wil om niet alleen een belangrijke rol te spelen, maar ook te borgen dat de opgaven adequaat en passend bij de lokale context en ontwikkeling worden opgepakt.

De visitatiecommissie gaf Intermaris enkele aandachtspuntenpunten mee voor de beleidsagenda. De belangrijkste waren:

- Maak duidelijker wat met de adviezen van de huurdersvertegenwoordiging wordt gedaan, ook in de voorbereiding van het bod richting de gemeente.
- Verbeter de klachtenafhandeling en de communicatie met reguliere huurders. De huurders ervaren regelmatig dat de verschillende systemen van Intermaris niet op elkaar aansluiten, hetgeen de afhandeling vertraagt.
- Vergroot de zichtbaarheid in de wijken en maak duidelijker wat wordt gedaan in de wijk. Intermaris is duidelijk actief in haar bezitswijken, maar toch wordt geconstateerd dat het regelmatig niet duidelijk is wat de inzet in de praktijk oplevert. De indruk bestaat bijvoorbeeld dat medewerkers van Intermaris beperkt huurders aanspreken bij overlast.
- Zorg voor een goede uitvoering van de doorvertaling van de visie die heerst in de top van de organisatie naar de werkorganisatie. Uit de gesprekken met belanghebbenden is gebleken dat dit niet altijd het geval is, waardoor medewerkers soms anders handelen dan op bestuurlijk niveau besproken.

Huidige visitatie

De visitatiecommissie concludeert dat Intermaris duidelijk met de aandachtspunten aan de slag is gegaan. Intermaris heeft bijvoorbeeld ingezet op het zichtbaarder zijn in de wijken, mede door extra medewerkers, en de corporatie heeft gewerkt aan het afstemmen van de interne processen gericht op klachtenafhandeling. De visitatiecommissie vindt het daarom verrassend dat een aantal van de aandachtspunten in de voorliggende visitatie wederom door samenwerkingspartners worden genoemd. Zij geven onder andere dat Intermaris zichtbaarder in de wijk kan opereren. Daarnaast wordt regelmatig opgemerkt dat het voorkomt dat medewerkers niet handelen via de lijn die met bestuur en directie is afgesproken. Bovendien kan Intermaris haar besluitvorming meer inzichtelijk maken voor zowel huurders als professionele samenwerkingspartners. Huurdersvereniging InterWhere ervaart een verzakelijking met als mogelijke verklaring het personeelsverloop bij Intermaris, waarbij nieuwe medewerkers nog niet goed zijn meegenomen in het sociale karakter van Intermaris.

Intermaris heeft de inzet op wendbaarheid uit de vorige visitatie doorgetrokken

De visitatiecommissie wil echter niet de indruk wekken dat Intermaris niet aan de slag is gegaan met het realiseren van de opgaven of stil is blijven staan in zijn ontwikkeling. Integendeel. De visitatiecommissie heeft op basis van de gesprekken met de RvC, het bestuur, de directie en de medewerkers van Intermaris het beeld gekregen dat de corporatie beseft dat de basis weliswaar op orde was, maar dat de opgaven complex zijn en veel aandacht zouden vragen. Terugkijkend kan de conclusie worden getrokken dat Intermaris zich vier jaar geleden reeds voorbereidde op verschillende opgaven die nu actueel zijn. Het gaat dan bijvoorbeeld om het inrichten van de organisatie op de opgaven, het inspelen op actuele opgaven als langer thuis wonen en het inspelen op de behoefte aan kleinere woonvormen.

De visitatiecommissie waardeert het dat Intermaris via verschillende programma's verder is gegaan met de ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers, hetgeen de wendbaarheid van de organisatie ten goede komt. Daarnaast zijn nieuwe medewerkers aangetrokken om de ambities te verwezenlijken en zijn nieuwe functies ontstaan, zoals de doorstroommakelaar, de wooncoach en de community coach. Bovendien zijn voor de belangrijke programma's Kansen voor Kersenboogerd en Wheermolen-Oost: gezellig, gezond, gemengd medewerkers vast toegewezen binnen de organisatie.

Intermaris beseft tevens dat meer structuur nodig was om enerzijds primair als hoofdverantwoordelijke aan opgaven te werken en tegelijkertijd te erkennen dat er opgaven zijn waar Intermaris een ondersteuningspartner is en kan helpen om een maatschappelijke bijdrage te leveren. Intermaris heeft een ontwikkeling gemaakt in de wijze waarop zij daarbij optrekt met samenwerkingspartners. Daarbij is bovendien ingezet op het structureren van het stakeholdermanagement en het toetsen van het samenwerkingsvermogen van de organisatie.

Intermaris heeft ingezet op sociaal renoveren en heeft aandacht voor kwetsbare bewoners

De visitatiecommissie waardeert dat Intermaris inzet op 'sociaal renoveren'. Het sociaal renoveren betekent dat een renovatie niet enkel betrekking heeft op fysieke ingrepen, maar dat het welzijn van de bewoners en de leefbaarheid in de wijk eveneens belangrijk zijn. Daarom heeft Intermaris zich ingespannen om bij de bewoners achter de voordeur komen om de leefomstandigheden in kaart te brengen en hen op een betere wijze te kunnen betrekken en ondersteunen.

Intermaris ziet via het sociaal renoveren en in de dagelijkse praktijk dat het aantal kwetsbare bewoners toeneemt. Van daaruit kan de corporatie geconfronteerd worden met vraagstukken, zoals eenzaamheid of psychische problemen, die vragen om een oplossing samen met andere organisaties, zoals de gemeenten of zorg- en welzijnsorganisaties. Van daaruit wordt Intermaris steeds meer aanjager bij opgaven waar de corporatie niet als eerst verantwoordelijk voor is. Daarbij heeft Intermaris een wooncoach aangesteld om kwetsbare huurders te benaderen en hen in contact te brengen met de goede zorgorganisaties.

Intermaris heeft aandacht voor verbinding en ontmoeting

Intermaris heeft een uitdaging in het bevorderen van de leefbaarheid in wijken en buurten en ziet het bevorderen van verbinding en ontmoeting als oplossing. Om deze reden werkt Intermaris een 'community building' en heeft de corporatie een community coach aangesteld. De community coach richt zich op het vormen van communities, het begeleiden en werven van vrijwilligers en allerlei (duurzame) activiteiten, zoals gezamenlijke hobby's of een gezamenlijke moestuin. Daarnaast heeft Intermaris geëxperimenteerd met Anders Toewijzen, waarbij rekening gehouden met het principe van 'vragers en dragers'. Intermaris probeert onder andere via een gedifferentieerd huurbeleid én het gedifferentieerd bouwen een concentratie van 'vragers' te voorkomen.

Intermaris levert goede prestaties op de opgaven, maar er zijn ook kritischere geluiden

De visitatiecommissie is van mening dat Intermaris goede prestaties heeft geleverd op de verschillende volkshuisvestelijke opgaven, zoals het zorgdragen voor voldoende passende woningen en een toekomstbestendige woningvoorraad. Intermaris benut kansen voor het toevoegen van woningen en werkt aan het verduurzamen van de woningvoorraad. De integrale programma's Kansen voor Kersenboogerd en Wheermolen-Oost; gezellig, gezond, gemengd springen daarbij in het oog. Daarnaast heeft Intermaris nadrukkelijk aandacht voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen, zoals senioren ('goed ouder worden'), mensen die uitstromen uit de maatschappelijke opgaven en statushouders.

Tegelijkertijd wordt het steeds uitdagender om de reguliere doelgroep kansen te blijven bieden als de druk vanuit de bijzondere doelgroepen blijven toenemen als gevolg van de grote instroom van bijvoorbeeld statushouders of andere urgent woningzoekenden. Wie heeft er voorrang? De visitatiecommissie ziet in heel Nederland dat het verdelingsvraagstuk steeds meer een politieke vraag wordt. De visitatiecommissie vindt het positief dat Intermaris blijft zoeken naar mogelijkheden en tevens aandacht blijft houden voor de kansen voor reguliere woningzoekenden.

De samenwerkingspartners zijn over het algemeen tevreden over de prestaties van Intermaris en de relatie met de corporatie. Er zijn voldoende vergaderingen en andere momenten waar men elkaar kan spreken. In de overleggen is ook meestal sprake van een constructieve sfeer en wordt de tijd genomen om onderwerpen te bespreken. Een aantal samenwerkingspartners geeft echter wel aan dat de relatie verbeterd zou kunnen worden als meer aandacht wordt gegeven aan informele overleggen. Er zijn echter ook kritische geluiden. De huurdersverenigingen ervaren soms een beperkte(re) invloed op het beleid als Intermaris zelf al een oplossing heeft bedacht. Als positief wordt wel opgemerkt dat er later altijd nog een keer over gesproken kan worden.

Andere kritische geluiden gaan met name over de huurdersparticipatie bij renovatieprojecten. De samenwerkingspartners hebben waardering voor de betreffende projecten, maar met name de bewonerscommissies zijn minder tevreden over het proces en de communicatie vanuit Intermaris. Huurdersvereniging InterWhere geeft aan dat zij eveneens eerder bij het proces betrokken willen zijn om een bijdrage te kunnen leveren aan het proces. Intermaris kan daar haar voordeel mee doen omdat problemen in het proces voorkomen kunnen worden. Een aandachtspunt vanuit onder andere de gemeente is dat bij omvangrijke programma's zoals in Kersenboogerd of Wheermolen-Oost niet alleen de huurders, maar ook andere 'inwoners' en kopers in de omgeving betrokken moeten worden. Zij ervaren immers eveneens overlast door de werkzaamheden.

Intermaris heeft strategische denkracht en gebruikt modellen om haar visie te vormen

Het is de visitatiecommissie opgevallen dat Intermaris op strategische niveau veel tijd en energie besteedt aan het vormen en uitwerken van een visie op de opgaven, waarbij medewerkers en samenwerkingspartners worden betrokken. Daarbij wordt gebruik gemaakt van verschillende theorieën en modellen, zoals theorie van de Donut Economie van Kate Raworth, het Partnership Capability Model en het impactmodel. Intermaris organiseert onder andere strategische dagen en werkateliers voor het directie- en managementteam. De medewerkers worden betrokken via bijvoorbeeld zogenaamde maandelijkse zeepkistbijeenkomsten en medewerkersbijeenkomsten. De thema's die daarbij aan de orde komen zijn bijvoorbeeld 'goed ouder worden' of 'sterke bewoners, sterke wijken'.

Intermaris wil via een gemeenschappelijke discussie breder draagvlak creëren, waardevolle input ophalen en de strategische keuzes verankeren.

De visitatiecommissie heeft gemerkt dat, ondanks de aandacht van Intermaris, meerdere samenwerkingspartners aangeven dat de koppeling tussen de visie op strategisch niveau en de uitwerking op de werkvloer te wensen overlaat. De samenwerkingspartners merken dat medewerkers niet altijd handelen in lijn met hetgeen op bestuurlijk niveau is afgesproken. Bovendien is een meermaals gehoord aandachtspunt dat de organisatie van Intermaris een 'blackbox' is voor wat betreft de besluitvormingsprocessen. De samenwerkingspartners kunnen in dergelijke gevallen niet goed doorgronden waarom Intermaris afwijkt van een eerder besproken voornemen, zoals het verkopen van relatief grote woningen en het bouwen van kleinere woningen of ineens minder enthousiast is over de haalbaarheid van een project. Intermaris kan in dat laatste geval transparanter zijn over de exploitatie- en stichtingskosten en rendementen. De gemeente Hoorn ervaart dat projectontwikkelaars daar transparanter in zijn.

De visitatiecommissie heeft geen diepgaand onderzoek naar de achterliggende oorzaken gedaan, maar kan zich voorstellen dat de strategische denkkraft met een uitwerking in modellen in combinatie met de personeelwisselingen een oorzaak is dat de samenwerkingspartners mindere aansluiting tussen strategie en uitvoering ervaren.

Richting de toekomst

Samengevat is de visitatiecommissie van mening dat Intermaris een corporatie is die van maatschappelijke betekenis is én maatschappelijke waarde levert. De corporatie zet zich met overtuiging in voor de opgaven en heeft een duidelijke verdieping én verbreding aangebracht. Intermaris focust zich steeds meer op de sociale opgaven en de samenwerking met andere organisaties. Vanzelfsprekend is er altijd ruimte voor verbetering. De visitatiecommissie wil Intermaris een aantal aandachtspunten meegeven voor haar beleidsagenda:

- Versterk de aansluiting tussen de strategie en uitvoering en voorkom dat de resultaten achterblijven bij de verwachting van de samenwerkingspartners.
- Versterk de huurdersparticipatie bij renovatieprojecten via de huurdersverenigingen en bewonerscommissies.
- Beperk de participatie bij omvangrijke renovatieprojecten of integrale programma's niet tot de eigen huurders, maar betrek omwonenden eveneens op passende wijze.
- Geef samenwerkingspartners inzicht in de besluitvormingsprocessen en de af- en overwegingen bij besluiten.
- Blijf aandacht geven aan informeel overleg met samenwerkingspartners. De samenwerkingspartners benoemen de informele overleggen en elkaar weten te vinden als belangrijk in het opbouwen van een relatie. De kracht van informeel overleg wordt bijvoorbeeld zichtbaar in het Infopunt in de Kersenboogerd.



Visitatie in één oogopslag

Intermaris 2019 – 2022

Intermaris is een corporatie met een werkgebied in de gemeenten Purmerend, Hoorn en Waterland en heeft ongeveer 16.000 woningen in eigendom.



Maatschappelijke waarde

goed

- De aandacht voor het realiseren van nieuwbouw en het verdichten van wijken (+)
- Het aanleggen van een warmtenet in Purmerend én Hoorn (+)
- De aandacht voor de balans tussen dragers en vragers in wijken en buurten (+)
- De aandacht voor sterke bewoners en community building met een community coach (+)



Maatschappelijke verankering

goed

- De aandacht voor 'stakeholdermanagement' en de doorontwikkeling van stakeholdermanagement (+/-)
- De participatie van huurders (en omwonenden) bij renovatieprojecten (+/-)
- Het geven van inzicht in besluitvormingsprocessen binnen Intermaris (-)
- De ervaren discrepantie tussen de communicatie met strategisch niveau en de werkorganisatie (-)



Besturing

uitmuntend

- De onderbouwing van de ambities en de strategische keuzes (+)
- De betrokkenheid van medewerkers, huurders en samenwerkingspartners bij ontwikkeling van beleid (+)
- Het doorvertalen van de ambities via OSGM-sessies en (inmiddels) Sprints (+)
- De sterke besturing en denkracht op strategisch niveau en de aansluiting met de organisatie (+/-).



Maatschappelijke capaciteit

goed

- De onderbouwing van de beleidskeuzes en de financiële doorvertaling in de meerjarenbegroting (+)
- De aandacht voor de ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers (+)
- De ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers in tijden van continue ontwikkelingen en krapte op de arbeidsmarkt vraagt blijvend aandacht (+/-)



De visitatiecommissie heeft Intermaris leren kennen als een ambitieuze corporatie die in de volle breedte van de opgaven duidelijk maatschappelijke waarde levert. Intermaris zoekt de verbinding met haar samenwerkingspartners om opgaven zoveel mogelijk integraal op te pakken, onder andere in de wijk Wheermolen-Oost in Purmerend en de wijk Kersenboogerd in Hoorn.

1

Versterk de aansluiting tussen de strategie en uitvoering

2

Versterk de huurdersparticipatie bij renovatieprojecten via de huurdersverenigingen en bewonerscommissies.

3

Geef samenwerkingspartners inzicht in de besluitvormingsprocessen en de af- en overwegingen bij besluiten.

4

Beperk de participatie bij omvangrijke renovatieprojecten of integrale programma's niet tot de eigen huurders, maar betrek omwonenden eveneens op passende wijze.

5

Blijf aandacht geven aan informeel overleg met samenwerkingspartners. De samenwerkingspartners benoemen de informele overleggen en elkaar weten te vinden als belangrijk in het opbouwen van een relatie.

1 Maatschappelijke waarde

Het visitatieveld Maatschappelijke waarde richt zich op de prestaties van de corporatie, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven.

De visitatiecommissie heeft de maatschappelijke waarde voor verschillende opgaven beoordeeld en in beeld gebracht hoe huurders en samenwerkingspartners de prestaties op de betreffende opgaven waarden. Bovendien heeft de visitatiecommissie samen met de woningcorporatie, de huurders en de samenwerkingspartners leer- en verbeterpunten voor de toekomst geïdentificeerd.

Tabel 1-1: Opgaven voor visitatieveld Maatschappelijke waarde

Nr.	Opgaven
1.	Zorgdragen voor voldoende passende woningen
2.	Werken aan een toekomstbestendige woningvoorraad
3.	Bevorderen van sterke bewoners, sterke wijken
4.	Faciliteren van 'goed ouder worden'
5.	Ondersteunen van (tijdelijk) kwetsbare huurders

In het voorliggende hoofdstuk wordt bij iedere opgave een koppeling gemaakt met twee gebiedsontwikkelingen die voor Intermaris relevant zijn: het programma [Kansen voor Kersenboogerd](#) in Hoorn en de ontwikkeling van [Wheermolen-Oost](#) in Purmerend. Vanwege het kleine aandeel van de woningen in Zaanstreek-Waterland zal dit hoofdstuk met name gaan over de opgaven in Hoorn en Purmerend.

Programma Kansen voor Kersenboogerd



De Kersenboogerd in Hoorn is een wijk met een rijk verleden. De plannenmakers van toen hadden uitgesproken wensen over hoe de wijk eruit moest komen te zien, hoe mensen met elkaar samenleven en welke mix van woningen hierbij past. Op verschillende onderwerpen hebben de plannen anders uitgepakt dan verwacht. De wijk wordt sleetser en de leefbaarheid gaat langzaam achteruit. De gemeente Hoorn en Intermaris vinden dat er extra aandacht nodig is om de wijk leefbaarder te maken. Van daaruit is een toekomstvisie vastgesteld en wordt onder het programma Kansen voor Kersenboogerd samengewerkt aan een leefbare wijk.

Programma Wheermolen-Oost: gezellig, gezond, gemengd



Wheermolen-Oost in Purmerend kent veel ontwikkelingen. Intermaris is aan de slag met het bestaande woningbestand, wat deels vernieuwt en deels gerenoveert wordt. Naast bebouwing wordt ook aan de openbare ruimte gewerkt de komende jaren. De riolering moet worden vervangen en het waterschap gaat aan de slag met het versterken van de dijk die aan Wheermolen-Oost grenst. Langs deze denklijnen is de basis gelegd voor de transformatie van de buurt van een suburb naar een gemengde stedelijke buurt die klaar is voor de toekomst. In het najaar van 2020 heeft de gemeente Purmerend de ontwikkelvisie van Wheermolen-Oost vastgesteld.

1.1 Opgave 1: Zorgdragen voor voldoende passende woningen

1.1.1 De opgave en de prestaties

Intermaris wordt in de regio's West-Friesland en Zaanstreek-Waterland geconfronteerd met oplopende wachttijden voor een sociale huurwoning én een alsmaar complexer wordende context. De corporatie moet in kwantitatieve - het aantal woningen - en kwalitatieve zin inspelen op de veranderende woonbehoeften van huurders. Het antwoord hierop is passend wonen: een woning die 'zo goed mogelijk past bij de bewoner qua

grootte, comfort en huurprijs'. De huidige woningmarktomstandigheden maken dat met name jongeren, middeninkomens en senioren 'in de knel' zitten. Intermaris heeft daarom als doel gesteld om met name voor de betreffende doelgroepen de kansen op een woning te vergroten.

Als gevolg van de verschillen in de opgaven heeft Intermaris een andere strategie in Purmerend en Hoorn. In Purmerend is sprake van een kwantitatieve mismatch tussen vraag en aanbod, terwijl in Hoorn de kwaliteit van de woningen onvoldoende aansluit op de vraag. In Purmerend wil Intermaris vooral woningen toevoegen aan de woningvoorraad. In Hoorn ligt de opgave meer in het transformeren van grote woningen naar kleine(re) woningen om van daaruit beter aan te sluiten bij de lokale woningbehoeften.

Intermaris heeft in de periode van 2019 tot en met 2022 een relatief stabiele woningvoorraad. De corporatie heeft 628 nieuwbouwwoningen opgeleverd, waarvan 327 woningen in Hoorn en 301 woningen in Purmerend. Tabel 1.2 toont een overzicht van de ontwikkeling van de woningvoorraad.

Tabel 1.2 – Ontwikkeling woningvoorraad Intermaris

Onderwerp	2019	2020	2021	2022
Nieuwbouw	177	131	1	319
Hoorn	44	32	1	250
Purmerend	133	99	0	69
Aankoop	277	3	5	n.b
Verkoop	287	40	3	n.b
Sloop	n.b	n.b	n.b	n.b
Woningvoorraad	16.016	16.104	16.068	16.330

Naast voldoende beschikbaarheid van woningen moeten woningen betaalbaar zijn voor huurders. Om deze reden stelt Intermaris de 'woonlasten centraal'. Voor Intermaris betekent een huurverlaging niet per se een woonlastenverlaging, aangezien de huurtoeslag eveneens daalt. Intermaris kijkt daarom naar andere maatregelen, zoals het beperken van de energiekosten, het toepassen van huurdifferentiatie en het aanbieden van de VoorzieningenWijzer. De voorzieningenwijzer is een hulpmiddel voor mensen met maximaal een modaal inkomen om inzicht te krijgen in welke voorzieningen voorhanden zijn.

Intermaris heeft in de periode van 2019 tot en met 2022 een gematigd en inflatievolgend huurbeleid gevoerd en het landelijke beleid gevolgd. De huishoudens met een lager inkomen zijn in overeenstemming met de prestatieafspraken zo veel mogelijk ontzien, onder andere door middel van huurbevriezing en/of huurverlaging.

Uitwerking voor de ontwikkeling van Kersenboogerd in Hoorn

Intermaris is in 2021 gestart met het programma Kansen voor Kersenboogerd. Het doel is om de woningen en de openbare ruimte te verduurzamen, klimaatbestendig te maken en te verfraaien. De wijk Kersenboogerd heeft relatief veel eengezinswoningen, zowel groot als klein. Het streven is om meer differentiatie aan te brengen door meer middeldure koop- en huurwoningen toe te voegen, met name voor de concentratie van sociale huurwoningen (ongeveer 1900 woningen) in het centrumgebied van de Kersenboogerd. De uitvoering van de programma duurt ongeveer tien tot vijftien jaar, waarbij eerst wordt gewerkt aan het aansluiten van woningen op het warmtenet en het verbeteren van de openbare ruimte door middel van het nemen van klimaatadaptieve maatregelen om warmteoverlast en hittestress tegen te gaan. Momenteel worden stedenbouwkundige plannen opgesteld voor een drietal locaties in de Kersenboogerd.

Uitwerking voor de ontwikkeling van Wheermolen-Oost in Purmerend

In 2020 heeft Intermaris in samenwerking met de gemeente Purmerend een visie en een gebiedsexploitatie opgesteld voor de wijk Wheermolen-Oost. De gebiedsexploitatie omvat onder andere het toevoegen van meer

sociale huurwoningen via sloop-nieuwbouw en het toevoegen van middeldure huurwoningen. De middeldure huurwoningen moeten zorgen voor doorstroming op de woningmarkt. In de komende jaren worden circa 1.000 woningen gerealiseerd, in het sociale huur, de middenhuur en de koopmarkt.

In 2022 zijn 12 nieuwbouw plintwoningen opgeleverd aan de Rudolf Garrelsflat, onder andere om meer differentiatie in het aanbod aan te brengen en een meer gemengde buurt te creëren. Daarnaast staan een aantal nieuwbouwprojecten op de planning. Aan de Gouwzeestraat en Henri Dunantstraat worden in 2024 en 2025 flats gesloopt voor twee- en driekamerwoningen. Daarnaast worden 59 eengezinswoningen in 2025 gesloopt en vervangen voor 300 appartementen; sociale huurwoningen, vrije sector woningen en koopwoningen.

1.1.2 De waardering door de samenwerkingspartners

De huurdersverenigingen zijn van mening dat Intermaris goede inzet pleegt om de woningvoorraad uit te breiden. De huurdersverenigingen zien dat Intermaris de kansen die zich voordoen benut, ondanks onder andere de beperkte beschikbaarheid van nieuwbouwlocaties. In het kader van wederkerigheid wordt opgemerkt dat het fijn is als de gemeente Hoorn een meer samenwerkende houding richting Intermaris aanneemt. De huurdersverenigingen zijn over de prestaties ten aanzien van de betaalbaarheid van de woningvoorraad eveneens te spreken: de woningen van Intermaris zijn betaalbaar en de jaarlijkse huurverhogingen worden in overeenstemming met de afspraken doorgevoerd. Tegelijkertijd geeft Huurdersvereniging InterWhere aan dat de huren van nieuwbouwwoningen hoog zijn.

De gemeenten zijn eveneens tevreden over de prestaties en geven aan dat Intermaris zich aan de afspraken houdt. De gemeente Hoorn benoemt dat de corporatie bijvoorbeeld meedenkt in het realiseren van kleine woningen en een betaalbare woningvoorraad heeft. De gemeente Purmerend geeft aan dat Intermaris met name kansen voor het uitbreiden van de woningvoorraad via herstructurering benut. De gemeente Hoorn ziet dat Intermaris zich in Hoorn richt op het transformeren van de woningvoorraad, waarbij wordt ingespeeld op de vraag naar woningen voor kleinere huishoudens en woningen geschikt voor senioren. Daarbij wordt opgemerkt dat de corporatie met name de grotere eengezinswoningen verkoopt en woningen met een lagere technische kwaliteit sloopt, bijvoorbeeld bij de herontwikkeling van het Pelmolenpad. Tegelijkertijd ziet de gemeente Hoorn dat Intermaris geneigd kan zijn om te denken in onmogelijkheden, bijvoorbeeld voor wat betreft het realiseren van kleinere woningen voor studenten en 'young professionals' en middeldure huurwoningen. De gemeente moet daar echt op aandringen bij Intermaris. Bovendien zijn de gemeente, Intermaris en andere organisaties in gesprek over het '1000 woningen-plan', waarover dan toch ineens bedenkingen worden geuit vanuit Intermaris. Een ander voorbeeld voor verbetering dat gemeente Hoorn geeft, is dat Intermaris bouwlocaties afwijst ondanks de nadrukkelijke 'drive' om bij te dragen aan de beschikbaarheid. De gemeente merkt verder op dat projectontwikkelaars transparanter zijn over de exploitatie en de stichtingskosten, waardoor meer begrip ontstaat bij de gemeente als er problemen worden besproken. De gemeente Purmerend is van mening dat Intermaris actiever mag zijn in het acquireren van bouwlocaties, terwijl de gemeente zich ervan bewust is dat er sprake is van een beperkte beschikbaarheid van bouwlocaties.

1.1.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Intermaris met 'goed'. De visitatiecommissie ziet dat Intermaris zoekt naar mogelijkheden om nieuwbouw te realiseren, hetgeen heeft geresulteerd in het toevoegen van het toevoegen van 628 woningen. Bovendien zoekt Intermaris met deelname aan de Bouwstroom Noord-Holland naar verdere mogelijkheden om (sneller) bij te dragen aan de beschikbaarheidsopgave. Intermaris heeft in 2019 de strategische keuze gemaakt om 264 woningen te verkopen in de buitengebieden (Koggenland, Medemblik, Opmeer en Wijdewormer). Tegelijkertijd heeft Intermaris 277 woningen van een andere woningcorporatie in de gemeente Hoorn aangekocht. Een belangrijk argument voor Intermaris om tot aankoop over te gaan, betrof het behoud van de woningen in de sociale woningvoorraad en het feit dat een redelijk deel van de portefeuille meergezinswoningen met lift betreft.

1.2 Opgave 2: Werken aan een toekomstbestendige woningvoorraad

1.2.1 De opgave en de prestaties

De kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad is een belangrijk thema voor Intermaris. De corporatie beschouwt een duurzame woningvoorraad als randvoorwaarde om in de toekomst op een prettige manier te wonen. In het kader van de opgave streeft Intermaris naar (1) het voorkomen van klimaatverandering door CO₂-uitstoot te reduceren, (2) het beperken van de negatieve gevolgen van klimaatverandering door klimaatadaptatie toe te passen en (3) het goed op peil houden van de woningkwaliteit van de huidige woningvoorraad.

Het realiseren van de doelstellingen moet uitmonden in een gemiddeld energielabel A van de woningvoorraad in 2030. Daarbij streeft Intermaris ernaar om jaarlijks 500 woningen te verduurzamen naar energielabel A, waarbij comfort en lage woonlasten voor de huurder centraal staan. De woningvoorraad van Intermaris had bij aanvang van de visitatieperiode gemiddeld energielabel C, maar de corporatie realiseerde in 2021 gemiddeld energielabel B. In 2022 had slechts 6% van de woningen van Intermaris een E, F of G energielabel. Intermaris heeft 1.671 woningen verduurzaamd door onder andere isolerende maatregelen te treffen, cv-ketels te vervangen en HR++-glas aan te brengen. Daarnaast zijn 3.705 woningen voorzien van zonnepanelen.

Intermaris zet verder in op 'sociaal renoveren', waarbij Intermaris het renovatieproject gebruikt om bij huurders achter de voordeur te komen. Indien zich gevallen voordoen van verwaarlozing of slechte levensomstandigheden, zoals werkloosheid of eenzaamheid, zoekt de corporatie de samenwerking op met haar samenwerkingspartners om huurders ondersteuning te bieden.

Circulaire bouw en klimaatbestendig maken van woningen en de omgeving

Intermaris heeft in haar verduurzamingsstrategie nadrukkelijk aandacht voor circulaire bouw en het klimaatbestendig maken van woningen. Een deel van de nieuwbouwwoningen wordt gerealiseerd met hout als voornaamste product. Bovendien wordt in de Bouwstroom Noord-Holland aandacht besteed aan het circulair bouwen van woningen. Verder werkt Intermaris na over de klimaatadaptiviteit van woningen. Intermaris experimenteert bijvoorbeeld met witte dakbedekking zodat zonlicht reflecteert. Daarnaast hanteert de corporatie een 'klimaattoolbox', waarin veertig maatregelen zijn opgenomen met betrekking tot onder andere waterberging en biodiversiteit.

Stimuleren van duurzaam gedrag onder huurders

Om huurders te ondersteunen bij het verlagen van energiekosten deelt Intermaris besparingstips via haar website. Daarnaast ondersteunt Intermaris huurders bij het aanvragen van een eenmalige energietoeslag in de verschillende gemeenten. In 2022 heeft Intermaris als gevolg van oplopende energiearmoede een pilot uitgevoerd om bij kleine woningen energiebesparende maatregelen te treffen (zie opgave 'ondersteunen van (tijdelijk) kwetsbare huurders').

Uitwerking voor de ontwikkeling van Kersenboogerd in Hoorn

Als onderdeel van het programma Kansen voor Kersenboogerd is in 2022 met de aanleg van een warmtenet voor Hoorn gestart. Het aansluiten van de woningen op een warmtenet is een samenwerking tussen de gemeente, Intermaris en HVC. De warmte komt uit de aarde of uit het water van het Markermeer (CO₂-neutraal). Van daaruit worden in de komende vijf jaar ruim 1.800 woningen duurzaam en betaalbaar verwarmd door het warmtenet. Aan het warmtenet draagt de Rijksoverheid eveneens bij via de Stimuleringsregeling Aardgasvrije Huurwoningen.

Daarnaast werkt Intermaris samen met bewoners en de gemeente Hoorn aan het renoveren en verduurzamen van woningen aan Patio en Pergola, het Betsy Perk en in de buurt Groef, Messing en Stijl. Daarnaast worden de woningen aangesloten op het nieuwe warmtenet. Andere buurten in de Kersenboogerd volgen hierna. De bewoners kunnen meedenken met de architect over hoe bijvoorbeeld de portieken eruit komen te zien.

Uitwerking voor de ontwikkeling van Wheermolen-Oost in Purmerend

Als onderdeel van het programma van Wheermolen-Oost renoveert Intermaris een aantal flats. Alle woningen worden geïsoleerd en voorzien van nieuwe kozijn en nieuwe voordeuren. Daarnaast wordt de mechanische ventilatie vernieuwt en de groepenkast uitgebreid. De bewoners gaan elektrisch koken en elke woning krijgt een eigen watermeter. Bovendien worden de entrees, de galerijen en de fietsenbergingen aangepakt. Intermaris zet in op bewonersparticipatie om te zorgen voor voldoende draagvlak.

In de periode van 2019 tot en met 2022 zijn de flats D' Rode Garrels en D' Blauwe Gouwe gerenoveerd. In 2022 is gestart met de renovatie van de flat D' Grote Frank, de derde in een reeks vernieuwingen in Wheermolen-Oost. De renovatie van de flat aan de Gouwzeestraat is in uitvoering en renovatie van de laatste flat D' Groene Citer start aan het einde van 2023.

1.2.2 De waardering door samenwerkingspartners

De huurdersverenigingen en de gemeenten vinden dat Intermaris nadrukkelijk aandacht heeft voor de kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad; de corporatie heeft op grote schaal energetische maatregelen getroffen, zonnepanelen geplaatst en moderne apparatuur in woningen geïnstalleerd. De gemeente Purmerend is in het bijzonder te spreken over de renovatie van de verschillende flats in Wheermolen-Oost. Daarnaast heeft Intermaris aandacht voor klimaatadaptatie, onder andere door 'tegels te wippen', regentonnen te plaatsten en maatregelen tegen hittestress.

De gemeente Hoorn ziet dat Intermaris haar nek heeft uitgestoken voor het realiseren van een warmtenet in de wijk Kersenboogerd. Warmtebedrijf HVC, waarmee Intermaris samenwerkt, is eveneens te spreken over de wijze waarop corporatie de ontwikkeling heeft aangepakt en leiderschap heeft getoond. Intermaris heeft er mede voor gezorgd dat de gemeente mee is gaan bewegen. HVC geeft voor wat betreft de samenwerking richting de huurders aan dat het warmtebedrijf, de gemeente en Intermaris inmiddels samen zorgen voor een goede voorlichting en bewonersparticipatie. Een leerpunt voor de samenwerkingspartners die betrokken zijn bij het aanleggen van het warmtenet is dat bij de start van een project niet blindelings vertrouwd moet worden op onderzoeksrapporten als er intern te weinig eigen kennis is om de validiteit en scope van het onderzoek voor het project goed te kunnen beoordelen. De scope van het project is namelijk tussentijds veranderd door kennis die van te voren niet aanwezig was, maar de samenwerkingspartners gingen teveel uit van een adviesrapport dat richting gaf aan het project en de begroting. Hierdoor verliep het project in eerste instantie moeizaam.

De overige samenwerkingspartners zijn eveneens tevreden over de prestaties van Intermaris. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat Intermaris de bewoners uit de wijk Wheermolen meer kon betrekken bij de planontwikkeling en met hen meer het gesprek aan kon gaan over de veranderingen in de wijk. Een voorbeeld is het bespreken van de gebeurtenissen die op bewoners afkomen bij de verschillende verhuisbewegingen. Daarbij kan Intermaris pogen meer aan te sluiten bij (overleg)structuren die er al zijn, in plaats van het opzetten van nieuwe structuren: Kijk wat er gebeurt en sluit daarop aan.

1.2.3 De uitdagingen voor en de oplossingen van Intermaris

Intermaris zet onder andere in op het aanleggen van een warmtenet in zowel Purmerend als Hoorn. De wijk Overwhere-Zuid in Purmerend is een proeftuin in het nationale programma Proeftuin Aardgasvrije Wijken. Intermaris heeft in Purmerend geleerd dat het aanleggen van een warmtenet complex en nieuw is, waarbij het van belang is om continu vanuit een gemeenschappelijk belang te blijven denken. Daarbij zijn, naast de formele overlegstructuren, informele overlegstructuren, elkaar beter leren kennen en leiderschap van belang.

Verder heeft Intermaris ingezet op het plaatsen van zonnepanelen, hetgeen werd vertraagd doordat de servicekosten verhoogd is en het rendement niet gegarandeerd is. Intermaris heeft vervolgens de communicatie met huurders verbeterd en de huurders een keuze voor het aantal panelen gegeven.

1.2.4 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Intermaris met 'uitmuntend'. De integrale wijze waarop Intermaris met behulp van vele belanghebbenden duurzaamheid op de agenda heeft gezet en zelfs heeft uitgebreid naar 'sociaal renoveren' is een voorbeeld voor andere corporaties. Intermaris heeft hierbij nadrukkelijk aandacht voor de kwaliteit en de duurzaamheid van de woningvoorraad. De corporatie heeft het aantal medewerkers uitgebreid en heeft verschillende renovatieprojecten gerealiseerd. Verder heeft Intermaris in toenemende mate aandacht voor circulariteit en klimaatadaptatie. Bovendien is Intermaris een trekker in de warmtetransitie, bijvoorbeeld voor wat betreft het aanleggen van een warmtenet. Het aanleggen van een warmtenet is nieuw en complex. Intermaris heeft haar nek uitgestoken en durft te kiezen voor innovatie.

1.3 Opgave 3: Bevorderen van sterke bewoners, sterke wijken

1.3.1 De opgave en de prestaties

De veranderingen in de samenleving -zoals segregatie en individualisering- zorgen ervoor dat de leefbaarheid steeds meer onder druk komt te staan en dat men minder 'naar elkaar om' kijkt. Tegelijkertijd neemt het aantal kwetsbare huurders in wijken en buurten toe. Van daaruit heeft Intermaris aandacht voor het schoon, heel en veilig houden van wijken en buurten. Om leefbaarheid te verbeteren en te borgen heeft Intermaris ingezet op een aantal initiatieven ontplooit.

Versterken van inzet in specifieke wijken en buurten

Intermaris heeft de focus gelegd op 'community building' om de sociale cohesie en het eigenaarschap te versterken. In 2022 is er bijvoorbeeld een koffieket aangeschaft die ingezet wordt bij buurtactiviteiten en ontmoetingen. Daarnaast zijn er bewonersavonden georganiseerd om met bewoners in contact te komen in wijken waar Intermaris minder bekend is. Bovendien heeft Intermaris een 'communitycoach' aangesteld die zich richt op het vormen van communities, het begeleiden en werven van vrijwilligers en allerlei (duurzame) activiteiten, zoals het uitoefenen van gezamenlijke hobby's of het werken aan een gezamenlijke moestuin.

In de coronaperiode heeft Intermaris verschillende initiatieven ondernomen, voor zover dat mogelijk was, om participatie en ontmoeting te stimuleren. Voorbeelden waren de Luisterlijn en het afspelen van draaiorgelmuziek voor bewoners in ouderencomplexen. Een bijzonder initiatief is het Burenhulpplatform. Het platform is een website om burenen aan elkaar te koppelen voor burenhulp zoals het uitvoeren van kleine klusjes. Dit wordt gecombineerd met persoonlijk contact met een vrijwilligerscoördinator.

'Anders toewijzen' van woningen

Intermaris heeft vanaf 2021 geëxperimenteerd met 'Anders Toewijzen', met als doel de samenstelling van een wijk of buurt positief te beïnvloeden. De woningzoekenden van Intermaris konden via een motivatiebrief laten weten op welke wijze zij willen bijdragen aan een gezellige en veilige woonomgeving. Van daaruit zijn 14 bewoners als 'drager' geselecteerd. Zij zijn vervolgens onder begeleiding van de community coach uitgenodigd om leefbaarheidsactiviteiten te organiseren.

Versterken van samenwerkingsverbanden

Intermaris heeft gewerkt aan het versterken van haar samenwerkingsverbanden. De corporatie streeft naar een gebiedsgerichte samenwerking. Voorbeelden zijn:

- De samenwerking met de gemeente Hoorn, de politie en welzijnswerk om ernstige woonoverlast aan te pakken;
- De samenwerking met bewoners in de Grote Waal in Hoorn en 'de Waalhandjes' -jongeren met een afstand tot de maatschappij- van waaruit een aantal leefbaarheidsprojecten is uitgevoerd om de uitstraling van buurten te verbeteren. Daarnaast zijn in tuin- en opruimklussen uitgevoerd;
- De 'Intermaris Doet Week' is in 2022 georganiseerd waarbij medewerkers van de corporatie aan de slag zijn gegaan bij een van de maatschappelijke partners in Hoorn en Purmerend;

- De ondersteuning van en samenwerking met verschillende flatteams en bewonerscommissies. De corporatie betreft bewoners bij het schoon, heel en veilig houden van de buurt.
- Met gemeente Hoorn is in samenwerking een integrale wijkvisie voor de wijk Hoorn-Noord opgesteld voorafgaand aan de start van de wijkaanpak.

Uitwerking voor de ontwikkeling van Kersenboogerd in Hoorn

Als onderdeel van het programma van Kansen voor Kersenboogerd heeft Intermaris gewerkt aan het verbeteren van de openbare ruimte in de buurt Patio en Pergola en bij het Betsy Perk. In Patio en Pergola heeft Intermaris onder andere samen met bewoners, de gemeente en bewoners ontwerpen gemaakt en uitgevoerd voor parkjes, bermen en plantsoenen. In het Betsy Park complex heeft Intermaris samen met bewoners en omwonenden gewerkt aan de herinrichting van de huiskamer en de bijbehorende tuin. In de huiskamer kunnen bewoners en omwonenden sociale activiteiten ondernemen, zoals koffie drinken of bingo spelen.

Daarnaast is in 2022 de instroom van nieuwe kwetsbare huurders - zoals statushouders en personen die uit zorginstellingen uitstromen - in de wijk stopgezet, omdat er in het centrumgebied sprake is van een clustering van kwetsbare bewoners. Intermaris hoopt hiermee een betere balans tussen dragende en vragende bewoners te bevorderen. Bovendien heeft Intermaris in samenwerking met de gemeente Hoorn een buurtjesmethodiek ontwikkeld waarlangs de fysieke en sociale aanpak de komende jaren opgepakt wordt in de Kersenboogerd.

Uitwerking voor de ontwikkeling van Wheermolen-Oost in Purmerend

Als onderdeel van het programma Wheermolen-Oost heeft Intermaris samen met bewoners een inventarisatie gemaakt naar mogelijkheden in de wijk om meer sport- en spelmogelijkheden toe te voegen in de openbare ruimte. Daarbij organiseerde de corporatie het 'WK-Wheermolen' voor bewoners en werd er een enquête afgenomen. Het resultaat is een kansenkaart die een beeld geeft van - de door buurtbewoners aangedragen - kansrijke plekken en oplossingsrichtingen om sport en bewegen in de buurt te bevorderen.

1.3.2 De waardering door samenwerkingspartners

De huurdersverenigingen zijn van mening dat Intermaris passende aandacht heeft voor de veerkracht van wijken. Tegelijkertijd benoemen de huurdersverenigingen dat de zichtbaarheid van Intermaris kan verbeteren in de verschillende wijken; leefbaarheidsmedewerkers staan in de ogen van de huurdersverenigingen op afstand en zijn minder goed aanspreekbaar. Huurdersvereniging InterWhere ziet bij voorkeur de huismeester terugkeren, omdat een huismeester meer verankerd is in de wijken, buurten en woningcomplexen. Bovendien geeft Huurdersvereniging InterWhere aan dat de criteria waarop woningzoekenden via de pilot Anders Toewijzen zijn geselecteerd, onvoldoende is afgestemd met de huurdersvereniging. De huurdersvereniging is van mening dat een aantal criteria onbegrijpelijk of lastig te interpreteren was, waardoor slechts drie van de veertien plaatsen met woningzoekenden uit Purmerend zijn ingevuld.

De gemeenten merken op dat Intermaris in het verleden op grotere schaal werkte aan leefbaarheid in wijken en buurten dan nu. Intermaris heeft vanuit wet- en regelgeving, de herziene Woningwet, een stap terug gezet. Daarbij benoemt de gemeente Purmerend ook dat Intermaris de leefbaarheidsopgaven soms te solistisch aanvliegt. Een voorbeeld hiervan is de aanpak van Intermaris bij de Woonschool of een cursus voor statushouders. De tip is om, voordat een initiatief wordt genomen, even af te stemmen met de gemeente wat er al is en hoe hier aan toegevoegd kan worden. Het initiatief wordt verder gewaardeerd door de gemeente.

De gemeente Hoorn en Huurdersvereniging De Boog geven specifiek voor de betrokkenheid bij de ontwikkeling van Kersenboogerd aan dat Intermaris goed werk levert. Intermaris werkt in Kersenboogerd nauw samen om de leefbaarheid in de wijk te verbeteren. De gemeente Purmerend en Huurdersvereniging InterWhere hebben een vergelijkbare mening over de betrokkenheid bij de ontwikkeling van Wheermolen-Oost. Eén van de welzijnspartners is wel van mening dat Intermaris de bewoners uit de wijk Wheermolen-Oost meer had kunnen betrekken bij de planontwikkeling en de veranderingen in de wijk.

1.3.3 De uitdagingen voor en de oplossingen voor Intermaris

Intermaris ziet dat het versterken van de leefbaarheid onder andere plaatsvindt via het bevorderen van ontmoeting tussen bewoners (communitybuilding). Om deze reden is een medewerker leefbaarheid in de nieuwe functie van 'communitycoach' gestart. De communitycoach richt zich op het vormen van communities, het begeleiden en werven van vrijwilligers en allerlei (duurzame) activiteiten. De communitycoach heeft bijvoorbeeld bijdragen aan het ontplooiën van activiteiten in D' Rode Garrelsflat, waar via de pilot Anders Toewijzen, veertien woningzoekenden zijn gehuisvest.

1.3.4 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Intermaris met 'goed'. De visitatiecommissie ziet dat Intermaris aandacht heeft voor de leefbaarheid in wijken en buurten en samenwerking zoekt met andere organisaties. Bovendien is zichtbaar dat Intermaris bij de herontwikkeling van zowel Kersenboogerd als Wheermolen-Oost nadrukkelijk denkt vanuit de ambitie om de leefbaarheid te versterken en ontmoeting te bevorderen. Het aanstellen van een 'communitycoach' is bijzonder en innovatief.

1.4 Opgave 4: Faciliteren van 'goed ouder worden'

1.4.1 De opgave en de prestaties

In de komende jaren zal de Nederlandse bevolking vergrijzen. De huidige verwachting van het CBS is dat niet alleen het aantal ouderen (65 jaar en ouder) zal toenemen, maar ook het aantal 'oudere' ouderen (80 jaar en ouder). Daarnaast moeten door hervormingen in de zorg huurders langer zelfstandig thuis blijven wonen. Voor Intermaris ligt er een opgave om de groter wordende groep senioren huurders over een langere periode goed te kunnen bedienen. Intermaris richt haar aanpak -in het kader van goed ouder worden- op:

Inzetten op 'goed ouder worden'

Intermaris wil ouderen 'goed ouder laten worden', hetgeen betekent dat ouderen op een zo comfortabel mogelijke manier ouder kunnen worden in hun eigen woning. Intermaris heeft daaromtrent verschillende initiatieven ondernomen. In 2022 is bijvoorbeeld gestart met de verbouwing van het Betsy Perk complex. Verder heeft Intermaris in samenwerking met Huurdersvereniging de Boog en Stichting Netwerk de ontmoetingsruimte bij Koriander in Hoorn opnieuw onder de aandacht gebracht om bewoners daar meer gebruik van te laten maken. Een ander voorbeeld is dat Intermaris samen met WilgaerdenLeekerweidegroep een toekomstvisie heeft opgesteld voor woonzorgcomplex de Perelaar in Zwaag. Het woonzorgcomplex dient gemoderniseerd te worden om voor de toekomstige ouderen aantrekkelijk te blijven. Naast deze initiatieven heeft Intermaris in beeld gebracht aan welke woonvormen huurders behoeften hebben. Samen met collega-corporaties Woonzorg Nederland, Wooncompagnie en Rochdale worden vier woonconcepten verder uitgedacht en geconcretiseerd.

Bevorderen van doorstroming

Intermaris constateert dat ouderen relatief weinig verhuizen en/of een verhuiscens hebben. Tegelijkertijd is doorstroming van ouderen essentieel om gezinnen en jongeren een grotere kans te geven op de woningmarkt. Om toch doorstroming te bevorderen werkt Intermaris in Hoorn met het label 'voorrang voor doorstromers', waarbij doorstromers voorrang krijgen op geselecteerde nieuwbouwwoningen en op populaire woningen voor 55+'ers. In 2022 leidden de maatregelen tot extra mutaties. Van de 79 woningen in Hoorn - die in 2022 het label kregen - zijn er 77 woningen naar huurders gegaan die een sociale huurwoning achterlieten.

In Purmerend heeft Intermaris in samenwerking met de gemeente de pilot '65+ Verhuisvoordeel' opgezet. De pilot moet ouderen van 65 jaar en ouder stimuleren om te verhuizen van een sociale huurwoning naar een seniorenwoning. De senioren behouden de huurprijs en kunnen aanspraak maken op een verhuisvergoeding van €1.000. Bovendien zet Intermaris een doorstroommakelaar in, die heeft bijgedragen aan het doorstromen van 34 senioren huurders in Purmerend.

Deelname aan regionale samenwerkingsverbanden

Intermaris participeert tevens actief in een aantal regionale samenwerkingsverbanden om de vergrijzingsopgave aan te pakken. Voorbeelden hiervan zijn G'oud in Zaanstreek-Waterland en het WoonzorgPact in West-Friesland. In Hoorn werkt Intermaris samen met zorgpartners Omring en WL Groep.

Uitwerking voor de ontwikkeling van Kersenboogerd in Hoorn

In de Kersenboogdis bij het project Betsy Perk, in samenwerking met Stichting Netwerk, een huiskamer voor de buurt gerealiseerd waar tal van activiteiten voor ouderen worden georganiseerd. Intermaris biedt deze ruimte 'om niet' ter beschikking. Daarnaast is de openbare ruimte rond het Betsy Perk groener geworden en toegankelijk gemaakt als wandelpark met zitjes. Daarbij is een beweegtuintje aangelegd waar de bewoners tweemaal per week onder leiding van een sportcoach kunnen bewegen.

Uitwerking voor de ontwikkeling van Wheermolen-Oost in Purmerend

In Wheermolen-Oost heeft Intermaris in samenwerking met de gemeente Purmerend afgestemd dat in het woningbouwprogramma expliciet woningen voor ouderen (met en zonder zorgbehoefte) zijn opgenomen. Daarnaast is in 2022 in samenwerking met de Zorgcirkel het initiatief genomen om een zorgzame buurt te ontwikkelen waarbij ouderen zo lang mogelijk betekenisvol onderdeel kunnen blijven van de buurt.

1.4.2 De waardering door samenwerkingspartners

De huurdersverenigingen en de gemeenten vinden dat Intermaris passende aandacht heeft voor het huisvesten van ouderen. De corporatie denkt actief na over langer zelfstandig wonen en de gevolgen van de vergrijzing. Bovendien benadert Intermaris ouderen actief over de woonsituatie en/of de ondersteuningsbehoefte en zet de corporatie op passende wijze een doorstroommakelaar in. Daarnaast poogt Intermaris zo veel mogelijk de woningvoorraad af te stemmen op de doelgroep die erin woont. Als ander sterk punt wordt benoemd dat Intermaris alle nieuwbouw levensloopbestendig oplevert en samenwerking met collega-corporaties zoals Woonzorg Nederland. Tegelijkertijd zou de gemeente Hoorn bij voorkeur zien dat Intermaris de gemeente meer betreft bij de visie op en de plannen met betrekking tot wonen en zorg. Welke ontwikkelingen ziet Intermaris? En welke plannen heeft Intermaris?

De overige samenwerkingspartners vinden dat Intermaris zich goed inzet voor de huisvesting van ouderen. Daarbij wordt wel aangegeven dat Intermaris meer aandacht mag hebben voor de dynamiek in een seniorenflat. Intermaris moet aandacht houden voor een goede leeftijdssamenstelling, omdat vanuit een gemêleerd gezelschap intergenerationele conflicten kunnen ontstaan als gevolg van andere leefgewoonten en behoeften.

1.4.3 De uitdagingen voor en de lessen van Intermaris

Intermaris heeft ingezet op 'goed ouder wonen'. Als onderdeel van 'goed ouder wonen' is het bevorderen van ontmoeting belangrijk. Intermaris heeft bij de renovatie van het Betsy Perk complex samen met bewoners gewerkt aan het herinrichten van de huiskamer, de hal en de buitenruimte om intensiever participatie en ontmoeting te stimuleren. Daarbij wordt actief samengewerkt met Stichting Netwerk. Bovendien is er een vrijwilliger aangesteld die een aantal uren per week in het complex ondersteunende werkzaamheden biedt. Als laatste hebben medewerkers van Intermaris samen met Huurdersvereniging de Boog en stichting Netwerk een training in De Bruis-methodiek gevolgd: een methodiek voor communitybuilding die bewoners in staat stelt om zelf een nieuwe impuls te geven aan het sociale leven in en rond hun 55+ wooncomplex.

1.4.4 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Intermaris met een 'goed'. De visitatiecommissie ziet dat Intermaris zich bewust is van de opgaven en werkt aan de transformatie van de woningvoorraad. Intermaris zoekt naar nieuwe woonvormen en levert nieuwbouwwoningen levensloopbestendig op. Bovendien zet Intermaris in op verschillende manieren op de doorstroming van senioren te bevorderen en goed ouder te laten wonen. De aandacht voor 'communitybuilding' in het Betsy Perk complex springt in het oog.

1.5 Opgave 5: Ondersteunen van (tijdelijk) kwetsbare huurders

1.5.1 De opgave en de prestaties

De samenleving verandert en er ontstaat een steeds grotere tweedeling in de maatschappij tussen arm en rijk. Intermaris ziet in haar eigen huurdersbestand een toename van het aantal kwetsbare bewoners die steeds meer moeite hebben om rond te komen. Het voornemen van de corporatie is om de betreffende bewoners zo veel mogelijk te ondersteunen en ervoor te zorgen dat hun zelfredzaamheid op het gebied van wonen, rondkomen, meekomen en vooruitkomen in de maatschappij (duurzaam) wordt vergroot.

Vorkomen van armoede en woonoverlast met behulp van maatwerkinterventies

Om recht te doen aan de persoonlijke situatie van huurders wil de corporatie, als de situatie hier om vraagt, zo veel mogelijk maatwerkinterventies nemen. In 2022 heeft Intermaris als gevolg van oplopende energiearmoede bijvoorbeeld een pilot uitgevoerd bij verschillende kleine woningen om energiebesparende maatregelen te treffen, zoals het installeren van tochtstrips en radiatorfolie en het uitleveren van energieboxen. Daarnaast worden huurders geïnformeerd over energiebesparende maatregelen, worden huurders bewust gemaakt van de mogelijke voorzieningen aan de hand van de 'Voorzieningswijzer' (zie opgave 1) en ondersteunt Intermaris huurders bij (dreigende) betalingsproblematiek (zie hieronder). Een ander voorbeeld is de inzet van een wooncoach om verwarde huurders te ondersteunen. De taak van de wooncoach is om kwetsbare huurders te benaderen en hen in contact te brengen met zorgorganisaties. Intermaris constateert dat het aantal bewoners met meervoudige en psychische problemen - en de hiermee gepaarde woonoverlast - steeds verder toeneemt.

'Vroeg Eropaf-aanpak'

Om betalingsachterstanden bij huurders zo veel mogelijk te voorkomen poogt Intermaris via de 'Vroeg Eropaf-aanpak' - in een zo vroeg mogelijk stadium - huurders te helpen en te ondersteunen. Intermaris voert hiermee een actief incassobeleid waarbij de corporatie in gesprek gaat met huurders die hun huur niet meer kunnen betalen. Het doel is om (onnodige) ontruiming te voorkomen. De medewerkers van Intermaris gaan samen met schuldhulpverleners van de gemeenten op bezoek bij de huurder om hen te ondersteunen.

Uitvoeren van pilots voor mensen met GGZ-problematiek en multiproblematiek

Intermaris voert pilots van woonvormen uit voor huurders met o.a. multiproblematiek. In Hoorn is de pilot 'Housing First' van start gegaan. Het doel van de pilot is om mensen die langere tijd dakloos zijn eerst een woning aan te bieden om vervolgens de hulpverlening op te starten. Intermaris heeft drie woningen beschikbaar gesteld voor de huisvesting van dak- en thuislozen.

Huisvesting kwetsbare bewoners

Intermaris neemt deel aan de uitstroomberegeling Brede Centrale Toegang West-Friesland. In het kader van deze regeling spant Intermaris zich intensief in om woningen beschikbaar te stellen aan personen die uitstromen uit beschermd wonen, de maatschappelijke opvang en jeugdzorg. Gezien de schaarste van dit type woningen, agendeert Intermaris in Purmerend actief de noodzaak dat dit type woningen er komen.

Huisvesten van statushouders en (Oekraïense) vluchtelingen

De uitbraak van de oorlog in Oekraïne en de toenemende stroom van statushouders in de afgelopen jaren, hebben ervoor gezorgd dat de gemeenten in Nederland een grotere huisvestingsopgave hebben gekregen. Intermaris heeft in 2022 ingezet op het versneld huisvesten van statushouders, waardoor in zowel Hoorn als in Purmerend de taakstelling is behaald. Voor Oekraïense vluchtelingen heeft Intermaris in Hoorn en Purmerend woningen die op de sloopnominatie stonden beschikbaar gesteld voor opvang.

Uitwerking voor de ontwikkeling van Kersenboogerd in Hoorn

Om de veerkracht in de Kersenboogerd op peil te houden, beperkt Intermaris de instroom van kwetsbare bewoners in de Kersenboogerd. De corporatie voert bij nieuwe verhuringen in drie woningcomplexen bijvoorbeeld intakegesprekken om inzicht te krijgen in mogelijke sociale problematiek bij huurders. Daarnaast

heeft Intermaris overleg met de gemeente en zorgorganisaties over het versterken van de onderlinge samenwerking om kwetsbare bewoners nog beter te helpen. Van daaruit is een wooncoach aangesteld die huurders helpt met fijn wonen en zich thuis laten voelen in de wijk. De wooncoach draagt daarnaast bij aan het voorkomen van overlast in de wijk.

Uitwerking voor de ontwikkeling van Wheermolen-Oost in Purmerend

In Wheermolen-Oost heeft Intermaris, naast de fysieke renovatie (zie opgave 2), de sociale renovatie aanpak gestart met Clup Welzijn in onder andere de D' Grote Frank en D' Groene Citer. Het doel van deze aanpak is om kwetsbare huurders in beeld te brengen en te helpen. Hiernaast werkt Intermaris in samenwerking met de gemeente Purmerend en Clup Welzijn, in een werkgroep sociale programmering en leefbaarheid Wheermolen-Oost, aan sociale projecten die de wijk gezonder en gezelliger maken. Als laatste heeft Intermaris een bijdrage geleverd aan de realisatie van een tienerontmoetingscentrum in Wheermolen-Oost.

1.5.2 De waardering door samenwerkingspartners

De huurdersverenigingen zijn te spreken over de wijze waarop Intermaris kwetsbare doelgroepen huisvest, zoals statushouders en Oekraïense vluchtelingen. Huurdersvereniging InterWhere benoemt bovendien dat Intermaris aandacht heeft voor de balans tussen het huisvesten van de reguliere en bijzondere doelgroepen. De corporatie gaat bijvoorbeeld niet altijd akkoord met vragen vanuit de gemeente voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen en stuurt aan het benutten van minimaal de helft van de vrijkomende woningen voor reguliere woningzoekenden.

De gemeenten zien eveneens dat Intermaris zich inzet voor het huisvesten en ondersteunen van kwetsbare huurders (achter de voordeur). De gemeente Hoorn ervaart daarbij dat Intermaris flexibel en bereid is om mee te denken. Tegelijkertijd wordt opgemerkt dat Intermaris wel aangeeft dat de corporatie in toenemende mate vastloopt in het huisvesten van het toenemende aantal bijzondere doelgroepen, waarbij de kansen voor reguliere woningzoekenden in het gedrang komen. Het opschalen van bijvoorbeeld plaatsen voor statushouders is zeer lastig in Hoorn. De gemeente vindt het daarom waardevol om het gesprek te voeren over de druk vanuit bijzondere doelgroepen (thema kwetsbare huurders), de uitdagingen die Intermaris daarin ziet en de impact op de volkshuisvestelijke opgaven.

1.5.3 De uitdagingen voor en de oplossingen van Intermaris

Intermaris heeft een opgave in het huisvesten van kwetsbare huurders en ziet het aantal casussen met woonoverlast en verwarde huurders toenemen. Op welke wijze kunnen de betreffende huurders worden bereikt en ondersteund? Intermaris heeft in 2021 een 'wooncoach' aangesteld, die helpt bij het verhogen van de kennis en kunde over kwetsbare bewoners. De wooncoach houdt zich bezig met de meer complexe casussen en deelt zijn aanpak met collega's. Daarnaast is hij betrokken over overleggen met zorg- en welzijnsorganisaties zoals GGz, GGD, DnoDoen, Clup Welzijn, Leviaan en Stichting Netwerk.

Verder blijven de verdelingsvraagstukken een uitdaging voor Intermaris. Op welke wijze kan worden gezorgd voor een balans tussen 'dragere' en 'vrage' en kan een concentratie van kwetsbare bewoners worden voorkomen? Intermaris zoekt naar een differentiatie in woningtypen en huurprijsklassen. Verder heeft Intermaris een pilot Anders Toewijzen uitgevoerd om de instroom van huurders te sturen. Als laatste heeft Intermaris een uitdaging in het bewaken van de balans tussen het huisvesten van reguliere en bijzondere doelgroepen? Het aantal bijzondere doelgroepen neemt steeds verder toe, waardoor het verdelingsvraagstuk steeds meer een politiek vraagstuk wordt.

1.5.4 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Intermaris met 'goed'. De visitatiecommissie is van mening dat Intermaris passende aandacht heeft voor het huisvesten van verschillende kwetsbare doelgroepen. Bovendien herkent de visitatiecommissie dat steeds meer kwetsbare bewoners moeite hebben met het vinden van de weg naar passende hulpverlening. Van daaruit is het aanstellen van een wooncoach een goede stap.

1.6 Intermaris presteert 'goed' op Maatschappelijke waarde

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke waarde van Intermaris als 'goed'. De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten en leerpunten meegeven. De sterke punten betreffen punten die goed (lichtblauw) of zelfs uitmuntend (donkerblauw) zijn uitgevoerd. De punten die men aandacht moet geven zijn onvoldoende uitgewerkt of hebben aandacht gekregen maar vragen vanuit belangrijkheid blijvende aandacht. In de kolom 'geleerd' is opgesomd wat is geleerd bij het realiseren van de opgaven of het omgaan met de uitdagingen (groen).

Tabel 1-2: Sterke, aandachtspunten en geleerde punten voor visitatieveld Maatschappelijke waarde

Maatschappelijke waarde		
Sterk	Aandacht (blijven) geven	Geleerd
De aandacht voor het realiseren van nieuwbouw en het verdichten van wijken	De agenderen van de balans tussen het huisvesten van reguliere en bijzondere doelgroepen	Flexibel te zijn bij het overnemen van aanbevelingen uit adviesrapporten over projecten. Wat zijn de uitgangspunten en spelen die nog steeds?
Het aanleggen van een warmtenet in Purmerend én Hoorn	Het onderzoeken van nieuwe woonvormen voor ouderen	
De aandacht voor de balans tussen dragers en vragers in wijken en buurten		
De aandacht voor community building met een community coach.		

2 Maatschappelijke verankering

Het visitatieveld Maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere samenwerkingspartners op de corporatie en hoe concreet en tastbaar de betreffende invloed is.

In het kader van de visitatie is aantal één-op-één gesprekken gevoerd met de gemeenten Hoorn en Purmerend, de huurdersverenigingen InterWhere en De Boog en enkele overige samenwerkingspartners. Daarnaast is een aantal zogenaamde Fieldlabs georganiseerd waar met een brede vertegenwoordiging van samenwerkingspartners over de samenwerking op de verschillende opgaven is gesproken. Onderstaand volgt de rode draad uit de Fieldlabs en de gesprekken.. In bijlage A is een uitgebreidere weergave opgenomen van hetgeen in de Fieldlabs besproken is.

2.1 Intermaris werkt aan stakeholdermanagement

Intermaris werkt - om de opgaven te realiseren - samen met huurders en samenwerkingspartners. De corporatie beschouwt de samenwerking met hen van essentieel belang en betreft hen bij het vaststellen van de doelen van de corporatie. De corporatie is zich ervan bewust dat het presteren van Intermaris in toenemende en belangrijke mate wordt bepaald door de samenwerking met anderen. Intermaris heeft aandacht voor het vergroten van het samenwerkingsvermogen en gebruikt in het 'Partnership Capability Model' met twaalf voorwaarden voor samenwerkingsvermogen als toetsingskader.

Daarnaast werkt Intermaris in het kader van het verstevigen van de verbinding met de samenwerkingspartners aan 'stakeholdermanagement'. Van daaruit heeft Intermaris een matrix uitgewerkt, waarin voor ieder thema uit de meerjarenvisie de betrokken samenwerkingspartners zijn benoemd. Daarbij zijn voor iedere samenwerkingspartner het belang van de relatie, de huidige en de wenselijke relatie en een trekker benoemd. Verder zijn interne werkafspraken gemaakt over het proces en de verdeling tussen het strategisch, tactisch en operationeel niveau. Als laatste is Intermaris gestart met een intern platform voor afstemmen en coördineren.

Intermaris structureert het stakeholdermanagement en de verbinding met de samenleving verder aan de hand van een zogenaamd 'impactmodel'. Het impactmodel kent drie fasen, te weten richten (positioneren), inrichten (professionaliseren) en verrichten (profilieren). Het positioneren gaat over de manier waarop (de top van) Intermaris de koers bepaalt en de koers vertaalt in een meerjarenvisie en strategische doelen, die de organisatie inspireert (zie hoofdstuk 3). Professionaliseren gaat over het inrichten van de organisatie. Profileren gaat over de operationele communicatie, variërend van de organisatie van een dialoog met de belangrijkste stakeholders van een organisatie, het op de kaart zetten van een maatschappelijk issue tot het uitvoeren van een persoffensief.

Intermaris werkt samen met huurdersorganisaties, bewonerscommissies en flatteams

Intermaris werkt op verschillende niveaus samen met huurders. De huurdersparticipatie vindt als eerste plaats via de huurdersorganisaties, te weten Huurdersvereniging InterWhere en Huurdersvereniging De Boog. De huurdersverenigingen zijn belangrijke sparringpartners voor wat betreft het ontwikkelen van nieuw beleid en de strategische koers. Daarnaast zijn zij betrokken bij het opstellen van de prestatieafspraken en hebben zij het recht om advies te geven op verschillende beleidskeuzes. Als tweede overlegt Intermaris met verschillende bewonerscommissies en flatteams op wijk, buurt of complexniveau. De bewonerscommissies en flatteams worden bijvoorbeeld betrokken bij onderhouds- en leefbaarheidsvraagstukken. Intermaris heeft hen onder andere betrokken bij de ontwikkeling van Wheermolen-Oost en Kersenboogerd. Als laatste heeft Intermaris vanaf 2022 deurgesprekken afgelegd en buurtbijeenkomsten georganiseerd in wijken en buurten waarin de corporatie minder

actief is. De waarde van de deurgesprekken en de buurtbijeenkomsten was gelegen in het identificeren van (sluimerende) leefbaarheidsproblemen en het ontplooiën van initiatieven.

Intermaris heeft initiatief genomen voor een burgerberaad over wonen

Intermaris heeft samen met Huurdersvereniging InterWhere en andere corporaties in de Zaanstreek-Waterland het initiatief genomen tot het organiseren van een burgerberaad over wonen. De huurdersverenigingen, de corporaties, de projectontwikkelaars en de gemeenten Zaanstad, Purmerend en Wormerland hebben in het burgerberaad bewoners vanuit de regio gevraagd naar hun mening en advies over het ruimtegebruik en de woonbehoefte.

Intermaris werkt samen met de gemeenten Purmerend, Hoorn en Waterland

Intermaris overlegt regelmatig met de verschillende gemeenten in het werkgebied over de omvangrijke opgaven, de woonbehoefte en de prestatieafspraken. De samenwerking tussen Intermaris en de gemeente Purmerend is met name gericht op de herontwikkeling van Wheermolen-Oost, terwijl de samenwerking in Hoorn onder andere betrekking heeft op de wijkaanpak in Kersenboogerd en de ontwikkeling van het stationsgebied. Intermaris heeft in de gemeente Waterland een beperktere woningvoorraad, maar levert een belangrijke bijdrage aan de volkshuisvesting aldaar. Om deze reden heeft Intermaris ontheffing aangevraagd voor investeringen in Waterland, zoals het realiseren van 50 sociale huurwoningen in Galgenriet.

Intermaris werkt samen met zorg- en welzijnsorganisaties en ketenpartners

Intermaris werkt samen met verschillende zorg- en welzijnsorganisaties. De corporatie betreft de betreffende organisaties met name bij de thema's Sterke bewoners, sterke wijken, ondersteunen kwetsbare huurders en Goed ouder worden. In 2022 heeft Intermaris een stap gemaakt naar een strategische invulling van samenwerking met de belangrijkste zorg- en welzijnspartners. De corporatie heeft in West-Friesland (via het Platform Wonen en Zorg) en in Zaanstreek-Waterland (via G'oud) met gemeenten en de zorgorganisaties gewerkt aan een Visie op wonen en zorg.

2.2 De samenwerkingspartners over de samenwerking met Intermaris

De samenwerkingspartners zijn over het algemeen tevreden over de samenwerking met Intermaris. Intermaris is een prettige partner, waarmee (meestal) goed en snel geschakeld kan worden. De samenwerkingspartners zijn tevreden over het aantal overleggen, de diepgang daarvan en de mogelijkheden zaken te bespreken. De gemeente Purmerend waardeert in het bijzonder dat Intermaris tevens contact onderhoud met de gemeenteraad van Purmerend. De corporatie spreekt regelmatig raadsleden en is goed zichtbaar. De samenwerkingspartners zijn eveneens tevreden over de inzet van Intermaris in de samenwerking. Intermaris faciliteert bovendien de huurdersverenigingen goed bij het uitoefenen van hun taken bijvoorbeeld met budgetten en een eigen vergaderruimte waar ook ruimte genoeg is voor activiteiten.

Huurdersvereniging InterWhere ervaart echter een verzakelijking binnen Intermaris. Als voorbeeld wordt genoemd dat Intermaris bij onvoorziene omstandigheden strak aan het sociaal plan bij renovatie vasthoudt. De huurdersvereniging ziet het sociaal plan echter als een set met basisafspraken waarvan in onderling overleg en met goede reden afgeweken kan worden. De huurdersvereniging heeft de indruk dat met name instroom van nieuwe medewerkers die nog niet goed het sociale karakter van Intermaris hebben meegekregen, daar de oorzaak van is.

De samenwerkingspartners zijn over het algemeen dat zij voldoende invloed op het beleid van Intermaris hebben. De gemeenten zijn tevreden over de mate waarin zij invloed op het beleid hebben. Tegelijkertijd geven de huurdersverenigingen wel aan dat het uitmaakt over welk onderwerp het gaat. Als voorbeeld van beperkte invloed wordt het sociaal plan bij renovatieprojecten benoemd. Bovendien gaven Huurdersvereniging InterWhere en de bewonerscommissies in het fieldlab aan de indruk te hebben dat 'als de trein gaat rijden', dat het dan heel complex is om de trein van richting te laten veranderen. Om deze reden wordt aangegeven: Ga eerst luisteren en

dan besluiten. Huurdersvereniging De Boog ervaart eveneens dat het lastig is om onderwerpen te bespreken waarover Intermaris al een mening heeft gevormd.

Wat kan beter?

Verschillende samenwerkingspartners geven aan dat zij meer inzicht zouden willen verkrijgen in de besluitvormingsprocessen binnen Intermaris. De gemeente Purmerend geeft bijvoorbeeld aan dat zij via de krant moest vernemen dat Intermaris voor een specifieke ontwikkelaar koos, terwijl Intermaris dat niet bij de gemeente heeft toegelicht. Bovendien werd door de gemeente Purmerend in de fieldlab aangegeven dat de gemeente in het algemeen ervaart dat af en toe de kaarten tegen de borst gehouden moeten worden. De gemeente heeft de indruk dat daar met name sprake van is als opgeschakeld moet worden binnen Intermaris, als de directeur-bestuurder, een directeur of de programmamanager er iets van moet vinden. In het verlengde daarvan merkte de gemeente in de fieldlab op dat de gemeente een goede samenwerking op het niveau van stuur- en projectgroep ervaart, waarbij sprake is van openheid en transparantie. Tegelijkertijd heeft de gemeente de indruk dat er sprake is van een meer bureaucratische, interne schaduwstructuur, waarbij men zich afvraagt hoever het mandaat van medewerkers van Intermaris die deelnemen aan de stuur- en projectgroep reikt? Als laatste had de gemeente Purmerend de indruk dat het inrichten van een weggeefwinkel in de wijk Wheermolen-Oost over verschillende interne schijven moest voordat een besluit genomen kon worden. De gemeente Purmerend zou meer betrokken willen raken in het proces van het nemen van bestuurlijke besluiten en meer deelgenoot worden van de organisatie. De gemeente ervaart Intermaris daarom soms als een 'black box'; de gemeente zou bijvoorbeeld meer betrokken willen worden bij beslissingen in het kader van de NH bouwstroom.

De gemeente Hoorn geeft als voorbeeld dat dat Intermaris grotere woningen wil gaan verkopen en kleinere woningen willen bouwen. De gemeente en Intermaris voerden daarover een gesprek, waarna binnen Intermaris toch andere keuzes gemaakt werden. Bovendien noemt de gemeente het vertrek van een directeur van Intermaris. De gemeente is daar niet proactief over geïnformeerd door Intermaris. De wethouders zijn daar via de ambtenaren achter gekomen. De gemeente Hoorn wenst dat Intermaris en de gemeente sneller communiceren als er buiten de bestuurlijke overleggen ruis ontstaat, waarbij het noodzakelijk is dat Intermaris transparant communiceert over de over- en afwegingen. De huurdersvereniging InterWhere en de bewonerscommissies lieten in het fieldlab vergelijkbare geluiden horen. De huurders zijn bijvoorbeeld om feedback gevraagd op een renovatieplan, waarna vervolgens onvoldoende duidelijk is hoe het vervolgproces binnen Intermaris verloopt.

Daarnaast merken verschillende samenwerkingspartners verschillen tussen de verschillende niveaus in de organisaties, waarbij wordt aangegeven dat dat de communicatie met en vanuit de werkorganisatie stroever kan verlopen. Als voorbeeld wordt door Huurdersvereniging InterWhere genoemd dat de huurdersorganisatie meegenomen zou worden met renovatieprojecten, maar de huurdersorganisatie niet is uitgenodigd voor het openingsfeest bij de renovatie. Bovendien werd door huurders in het fieldlab aangegeven dat de relatie en de communicatie met de bestuurlijke lagen van Intermaris goed verloopt, maar dat de communicatie in de uitvoering voor verbetering vatbaar is en dat medewerkers niet altijd 'sociaal' reageren. De gemeente Purmerend ervaart dat Intermaris, doorgaans op uitvoeringsniveau, minder proactief kan handelen in het oplossen van problemen en/of knelpunten.

Verschillende overige samenwerkingspartners, zoals Clup Welzijn, geven aan dat zij prettig samenwerken, maar dat bij voorkeur meer op strategisch niveau wordt samengewerkt, bijvoorbeeld over de buurt- en samenlevingsopbouw en de aanpak van eenzaamheid en criminaliteit. Daarbij wordt aangegeven dat de oriëntatie van Intermaris ten aanzien van vraagstukken in het sociale domein iets formeler is, en dat een meer organische aanpak de samenwerking kan versterken. Hiermee wordt bedoeld dat door Intermaris van te voren - voorafgaand aan projecten- veel zaken worden gepland en vervolgens strak wordt vastgehouden aan regels. De aanpak van woonoverlast en buurbemiddeling zijn hiervan voorbeelden. De samenwerkingspartner heeft de indruk dat vanuit Intermaris er minder ruimte is om maatwerk te leveren en aan te sluiten bij de behoeften van bewoners op dat moment. Intermaris lijkt hierbij te sturen op 'maakbaarheid' wat ertoe kan leiden dat beleid afwijkt van de realiteit in het dagelijkse leven van de bewoners.

Als laatste ziet Huurdersvereniging InterWhere een kans in het tijdig en actief betrekken van de huurdersvereniging bij onderwerpen die met bewonerscommissies worden opgepakt zoals de participatie bij renovatieprojecten. De huurdersvereniging weet immers regelmatig beter wat er speelt door de directe(re) contacten met de bewonerscommissies en de huurders in de wijk. Een voorbeeld is het project D' groene Citer waar Intermaris was begonnen zonder betrokkenheid van de huurdersverenigingen. De huurdersvereniging kreeg via via te horen dat er een bewonerscommissie was ingesteld om het proces te begeleiden. Dat liep echter niet goed omdat de commissieleden Intermaris niet vertrouwden. Daarom kwam de HBV met het voorstel een externe begeleider in te stellen zodat het proces soepeler ging lopen. Het zou de HBV helpen in haar rol als zij vroegtijdig de stukken ontvangt die de bewonerscommissies krijgen bij renovatie. De informatieverstrekking en de betrokkenheid is helaas nog geen vanzelfsprekendheid in het proces.

2.3 De samenwerkingspartners over wederkerigheid in de samenwerking

De visitatiecommissie heeft bij de samenwerkingspartners ook geïnformeerd naar hetgeen Intermaris van hen mag verwachten in de samenwerking. Hieruit is het beeld naar voren gekomen dat de samenwerkingspartners een gemeenschappelijk belang met Intermaris voelen voor de (specifieke) opgave waar zij voor samenwerken. De huurdersverenigingen willen vanuit het gezamenlijke belang een belangrijke rol spelen als spreekbuis en beschermer van de belangen van de huurders. Hierbij hoort dat zij zich ook willen inzetten bij participatietrajecten om het proces makkelijker te laten verlopen. De gemeente Purmerend geeft aan dat zij vanuit haar rol Intermaris tijdig, vanaf het begin, bij grote projecten zal blijven betrekken. De gemeente wil ook meer in gezamenlijkheid projecten gaan oppakken en wil zorgdragen voor korte lijnen binnen de gemeente. De gemeente wil zich tevens inzetten om Intermaris verder te kunnen adviseren in het betrekken van de bredere omgeving bij renovatieprojecten. De gemeente Hoorn geeft aan dat Intermaris vanuit partnerschap mag verwachten dat de gemeente Intermaris in positie brengt om volkshuisvestelijke opgaven te realiseren. Bovendien mag Intermaris verwachten dat de gemeente meer meedenkt in het huisvesten van bijzondere doelgroepen.

De overige samenwerkingspartners zijn eveneens van mening dat sprake is van een gedeelde verantwoordelijkheid. Van daaruit wil het Sociale Wijkteam Purmerend expertise aanbieden op het gebied van aanpak van buurt-/samenlevingsopbouw, woonoverlast, buurtbemiddeling en passend organiseren. Het sociale wijkteam vindt ook dat Intermaris mag verwachten dat zij de dialoog blijven aangaan met Intermaris over hoe buiten de regels gedacht kan worden en meer gehandeld kan worden in de geest van de situatie. Een van de ketenpartners geeft aan dat Intermaris mag verwachten dat de ketenpartners overbrengt wat zij heeft geleerd en wat dat betekent voor de volgende fase van het project.

2.4 Intermaris presteert 'goed' op Maatschappelijke verankering

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van Intermaris als 'goed'. Intermaris heeft een duidelijk visie voor de manier waarop ze wil samenwerken en zet daar ook echt op in. De visitatiecommissie vindt ook de keuze voor de samenwerkingspartners logisch, gezien de opgaven. De samenwerkingspartners zijn over het algemeen tevreden over de samenwerking met Intermaris, maar zijn tegelijkertijd kritisch. De visitatiecommissie wil daarom de volgende sterke punten en leerpunten meegeven. De sterke punten betreffen punten die goed (lichtblauw) of zelfs uitmuntend (donkerblauw) zijn uitgevoerd. De punten die men aandacht moet geven zijn onvoldoende uitgewerkt of hebben aandacht gekregen maar vragen vanuit belangrijkheid blijvende aandacht. In de kolom 'geleerd' is opgesomd wat is geleerd bij het realiseren van de opgaven of het omgaan met de uitdagingen (groen).

Tabel 2-1: Sterke, aandachtspunten en geleerde punten voor visitatieveld Maatschappelijke verankering

Maatschappelijke verankering		
Sterk	Aandacht (blijven) geven	Geleerd
De aandacht voor 'stakeholdermanagement' en de uitwerking van een matrix en interne werkafspraken en het inrichten van een intern platform.	De doorontwikkeling van het stakeholdermanagement en de aandacht voor het samenwerkingsvermogen vanuit modellen naar de (toepasbaarheid) in dagelijkse praktijk	Het organiseren van deur-gesprekken en buurtbijeenkomsten in wijken en buurten waarin Intermaris minder actief is
De ontwikkeling naar het toetsen van het samenwerkingsvermogen van de organisatie	Het aansluiten van de samenwerking in de praktijk op de uitwerking op strategisch niveau, onder andere in modellen	
Het instellen van een Burgerberaad over wonen	De ervaren discrepantie tussen de communicatie met strategisch niveau en de werkorganisatie	
De zichtbaarheid in de gemeenteraad en het contact met raadsleden	De participatie van huurders (en omwonenden) bij renovatieprojecten	
	Het tijdig betrekken van de huurdersvertegenwoordiging bij renovatieprojecten	
	Het geven van inzicht in besluitvormingsprocessen binnen Intermaris	

3 Besturing

Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en prestatiesturing. De visitatiecommissie kijkt naar de kwaliteit, de robuustheid en adaptiviteit van het proces van strategievorming en prestatiesturing.

3.1 Intermaris heeft de ambities vastgelegd in meerjarenvisies en jaarplannen

Intermaris heeft de ambities vastgelegd in meerjarenvisies. In de periode van 2019 tot en met 2022 was de meerjarenvisie 'Intermaris, voor jou(w) thuis' van kracht. De meerjarenvisie is tot stand gekomen op basis van een omgevingsanalyse en met betrokkenheid van medewerkers en belanghebbenden. De meerjarenvisie is gebaseerd op een nieuw denkkader, waarbij het *Sociaal Fundament* centraal staat en de grens wordt gevormd door het *Ecologisch Plafond*. Het denkkader komt voort uit de theorie van de Donut Economie van Kate Raworth. De donuteconomie is een betekenis gedreven economisch model waarin niet langer economische groei centraal staat maar de focus ligt op welzijn; van de planeet en haar bewoners.

In de meerjarenvisie zijn vijf thema's benoemd, die zijn uitgewerkt in specifieke beleidsdocumenten, zoals de portefeuillestrategie, de maatschappelijke woonagenda en de strategie 'Goud ouder worden'. In de portefeuillestrategie staan de strategische keuzes ten aanzien van de woningvoorraad voor de komende jaren beschreven. In de maatschappelijke woonagenda wordt meer ingegaan op de strategische keuzes in de ondersteuning van de (toekomstige) huurders. De maatschappelijke woonagenda is tot stand gekomen op basis van een omgevingsanalyse, het klanttevredenheidsonderzoek en de gesprekken met medewerkers, huurders en samenwerkingspartners.

Daarnaast wordt de meerjarenvisie jaarlijks vertaald in een kadernota, een begroting en een jaarplan, die de basis vormen voor de prestatieafspraken met de huurdersorganisaties en de gemeenten (zie hoofdstuk 4). Intermaris heeft een begrotingscyclus van vijftien maanden met een beeldvormende fase (oktober tot en met maart), een oordeelsvormende fase (april tot en met augustus) en een besluitvormende fase (september tot december).

Intermaris organiseert onder andere strategische dagen en werkateliers voor het directie- en managementteam. De medewerkers worden betrokken via bijvoorbeeld zogenaamde maandelijkse zeepkistbijeenkomsten en medewerkersbijeenkomsten. De thema's die daarbij aan de orde komen zijn bijvoorbeeld 'goed ouder worden' of 'sterke bewoners, sterke wijken'. Intermaris wil via een gemeenschappelijke discussie breder draagvlak creëren, waardevolle input ophalen en de strategische keuzes verankeren.

Intermaris heeft de ambities doorvertaald naar afdelingsniveau via OGSM-sessies

De meerjarenvisie is in de periode van 2019 tot en met 2022 jaarlijks doorvertaald naar afdelingsniveau via OGSM-sessies (Objectives, Goals, Strategies en Measures). In de betreffende sessies bepaalden de teamleiders en medewerkers van een team gezamenlijk de bijdragen aan de thema's uit de meerjarenvisie. Ieder team had een eigen budget van waaruit de bijdragen in het volgende jaar mogelijk werden gemaakt. De werkwijze met OGSM-sessies maakte dat de medewerkers betrokken waren en uitgenodigd werden om een bijdrage te leveren aan het realiseren van de meerjarenvisie. Ieder team organiseerde jaarlijks tenminste twee OGSM-sessies. De eerste sessie was bedoeld om de bijdragen voor het komende jaar te bepalen. De tweede sessie is gericht op het bespreken van de voortgang op de bijdragen.

Intermaris heeft vanaf 2023 de keuze gemaakt om over te gaan van de OGSM-methodiek naar zogenaamde Sprints voor een periode van vier maanden, omdat de corporatie verschillende knelpunten signaleerde. Intermaris ervoer bijvoorbeeld dat het stellen van prioriteiten minder eenvoudig was en dat behoefte was aan het

aanbrengen van focus. Om deze reden is de Sprint geïntroduceerd, waarbij programmatrekkers en teamleiders de focus voor het komende tertiaal bepalen. Intermaris werkt toe naar een verdeling van 80% 'going concern'-werkzaamheden en 20% Sprintwerkzaamheden.

Intermaris monitort de prestaties via T-rapportages

Intermaris maakt voor het monitoren van de voortgang op de prestaties gebruik van periodieke rapportages. In de periode tot en met 2021 was er sprake van kwartaalrapportages, waarna Intermaris is overgegaan naar tertiaalrapportages. De tertiaalrapportages zijn gestructureerd aan de hand van de thema's uit de meerjarenvisie en geven per thema de belangrijkste ontwikkelingen, bijzonderheden en bijsturingsmaatregelen. De tertiaalrapportages worden besproken in het directieteamoverleg. De data en de grafieken in de betreffende rapportages zijn afkomstig uit een applicatie die Intermaris gebruikt om actuele stuurinformatie te verkrijgen. De applicatie maakt het mogelijk om de ontwikkeling van de kritische prestatie-indicatoren continu te analyseren, te rapporteren en te visualiseren. Intermaris ziet het als volgende stap om de data te gebruiken om een voorspelling over de toekomst te doen.

Intermaris werkt met een interne audit

Intermaris werkt met een Interne Audit Functie (IAF), die via het audit jaarplan zicht houdt op de potentiële bedrijfsrisico's en -kansen. Het audit jaarplan wordt onder andere opgesteld na onderzoek naar de wet- en regelgeving, een risico inschatting van de geïdentificeerde strategische en operationele risico's, de uitkomsten en de bevindingen van intern uitgevoerde audits en themaonderzoeken en het Risk in Focus onderzoek. Daarnaast worden gesprekken gevoerd met de leden van het directieteam, de teamleider business en project control (BPC) en de bestuurssecretaris over de insteek, het ontwerp en de uitvoering van het jaarplan.

3.2 Intermaris presteert 'uitmuntend' op Besturing

De visitatiecommissie beoordeelt de interne besturing van Intermaris als 'uitmuntend'. Er zijn diverse zaken geconstateerd waar andere corporaties van kunnen leren. Het gaat dan met name om de wijze waarop de ambities en de strategische keuzes in de meerjarenvisie, de portefeuillestrategie en de maatschappelijke woonagenda zijn onderbouwd. Ook de wijze waarop medewerkers, huurders en samenwerkingspartners zijn betrokken bij de ontwikkeling van beleid, het doorvertalen van de aldus verkregen ambities via OSGM-sessies met medewerkers én het aanpassen van de methodiek van de besturingscyclus met Sprints, zijn zaken die voor andere corporaties interessant kunnen zijn om over te nemen.

De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten en leerpunten meegeven. De sterke punten betreffen punten die goed (lichtblauw) of zelfs uitmuntend (donkerblauw) zijn uitgevoerd. De punten die men aandacht moet geven zijn onvoldoende uitgewerkt of hebben aandacht gekregen maar vragen vanuit belangrijkheid blijvende aandacht. In de kolom 'geleerd' is opgesomd wat is geleerd bij het realiseren van de opgaven of het omgaan met de uitdagingen (groen).

Tabel 3-1: Sterke, aandachtspunten en geleerde punten voor visitatieveld Besturing

Besturing		
Sterk	Aandacht (blijven) geven	Geleerd
De onderbouwing van de ambities en de strategische keuzes in de meerjarenvisie, de portefeuillestrategie en de maatschappelijke woonagenda.	Het aansluiten van de samenwerking in de praktijk op de uitwerking op strategisch niveau, onder andere in modellen	Het structureren van de T-rapportages aan de hand van de thema's uit de meerjarenvisie
De betrokkenheid van medewerkers, huurders en samenwerkingspartners bij de ontwikkeling van beleid		
Het doorvertalen van de ambities via OSGM-sessies met medewerkers en het aanpassen van de methodiek naar Sprints		

4 Maatschappelijke capaciteit

Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Daarbij gaat het om de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zoals organisatorisch als financieel.

4.1 Financiële capaciteit

Intermaris borgt de financiële continuïteit

Intermaris heeft tijdens de visitatieperiode haar financiële middelen optimaal benut voor de volkshuisvestelijke opgaven, zonder de financiële continuïteit van de woningcorporatie in gevaar te brengen. Intermaris maakt voor wat betreft het monitoren van de financiële continuïteit gebruik van de financiële ratio's van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

Tabel 4-1: Overzicht kengetallen en normen toezichthouders

Financiële ratio's	Externe norm	2019	2020	2021	2022
ICR	> 1,4	2,8	2,8	1,8	2,5
Loan to Value	< 85%	59%	49%	45%	39%
Solvabiliteit	> 15%	41%	47%	52%	58%

Intermaris werkt met scenario's

Intermaris voldeed in de periode van 2019 tot en met 2022 aan alle normen die de externe toezichthouders voor de financiële ratio's hebben gesteld en heeft het risicoprofiel 'laag'. De Aw concludeert in haar toezichtbrief (2022) wel dat het beeld ontstaat dat de Loan to Value (LTV) als gevolg van de hoge ambities in de portefeuillestrategie als eerste onder druk komt te staan. De hoge ambities komen met name voort uit het integrale gebiedsprogramma voor Kersenboogerd en Wheermolen-Oost.

Intermaris heeft in de meerjarenbegroting de financiële consequenties van de ambities samen met de negatieve impact van de gewijzigde economische omstandigheden en het positieve effect als gevolg van de vrijval van de verhuurdersheffing inzichtelijk gemaakt. De meerjarenbegroting laat zien dat de LTV in de periode tot en met 2031 sterk zal oplopen, terwijl de solvabiliteit in de betreffende periode sterk zal afnemen. Intermaris nadert de normen van de externe toezichthouders in 2026. Wat voor Intermaris een uitdaging is, is dat volkshuisvestelijke belangen, zoals de toenemende behoefte aan nieuwbouw als uitgegaan wordt van het realiseren van alle ambities op dat punt, financieel lastiger rond te krijgen is door gestegen kosten en rente. Intermaris zal daarom keuzen moeten maken. De corporatie ziet echter veel mogelijkheden om bij te sturen, omdat verschillende ontwikkelprojecten onbenoemd zijn. Daarnaast is een tijdelijk effect voor de onderhoudsnorm ingerekend en zal de verhuurdersheffing verder worden afgebouwd.

Intermaris werkt met een kadernota voor de meerjarenbegroting

Intermaris start het begrotingsproces jaarlijks met een kadernota. De kadernota start met een uitgebreide DESTEP- of omgevingsanalyse, waarna de voortgang op de prestatieafspraken wordt toegelicht, de autonome ontwikkelingen van Intermaris worden geanalyseerd en scenario's zijn uitgewerkt. Van daaruit wordt de financiële ruimte voor nieuwe beleidskeuzes bepaald. De wijze waarop de financiële ruimte wordt benut, wordt vervolgens in samenspraak en in het licht van de meerjarenvisie bepaald. De nieuwe beleidskeuzes zijn vastgelegd en doorgerekend in de meerjarenbegroting en gestructureerd aan de hand van de thema's uit de meerjarenvisie.

4.2 Organisatorische capaciteit

Intermaris heeft ingezet op de ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers

Intermaris heeft vanuit meerjarenvisie ingezet op ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers. Als eerste heeft Intermaris de meerjarenvisie uitgewerkt in een zevental meerjarenprogramma's, waaronder Orde op de Basis, Fijn Werken en Leiderschap & Innovatie. Intermaris heeft via het programma Orde op de Basis bijvoorbeeld ingezet op het verbeteren van de interne processen en de kwaliteit van de data. Intermaris werkt binnen de organisatie bijvoorbeeld aan het toepassen van de LEAN-methodiek. Aan het einde van 2022 hadden 40 medewerkers een Yellowbelt-opleiding en 18 medewerkers een Greenbelt-opleiding gevolgd.

Intermaris ziet dat vanuit de meerjarenvisie, de meerjarenprogramma's en de interne en externe ontwikkelingen aanpassingsvermogen van de medewerkers wordt gevraagd. Van daaruit heeft Intermaris een HR visie en strategie opgesteld voor de periode van 2019 tot en met 2022. De HR visie en strategie richt zich op het optimaal benutten van de kracht van Intermaris, het aanboren en verstevigen van nieuwe kwaliteiten, het groeien in persoonlijk leiderschap, het bevorderen van het werkplezier en het ontwikkelen van talent en de inzetbaarheid ('het nieuwe beoordelen'). De corporatie heeft bijvoorbeeld aandacht gehad voor het inbedden van intervisie in de organisatie en medewerkers uitgenodigd om zelf de regie te nemen, persoonlijke doelen op te stellen en daarover gesprekken te voeren met collega's en teamleiders.

Bovendien is het management development traject voor het management- en directieteam doorgezet, waarbij is gewerkt aan verschillende leiderschapsthema's, zoals de autonomie (cirkel van 8), het aanspreken op gedrag, het ophalen van 360 graden-feedback en het geven van verantwoordelijkheid en vertrouwen.

Als laatste heeft Intermaris ingezet op het stabiliseren van de vaste formatie. De corporatie heeft in de voorbije jaren nieuwe medewerkers aangetrokken om de ambities te verwezenlijken. Daarbij zijn nieuwe functies geïntroduceerd, zoals de doorstroommakelaar, de wooncoach en de community coach. Tegelijkertijd zag Intermaris toename in de flexibele schil. Aan het einde van 2022 bedroeg de formatie 186 fte, waarvan 159 fte vast en 27 fte flexibel. Intermaris werkt aan transformatie van de flexibele schil naar een vaste formatie, hetgeen niet eenvoudig te realiseren in de huidige arbeidsmarkt.

4.3 Intermaris presteert 'goed' op Maatschappelijke capaciteit

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke capaciteit van Intermaris daarom als 'goed'. Intermaris is in staat om de ambities uit te voeren zonder de financiële continuïteit in gevaar te brengen. Bovendien zet Intermaris in op de ontwikkeling van de organisatie én medewerkers om voorbereid te zijn op de ontwikkelingen in de opgaven. De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten en leerpunten meegeven. De sterke punten betreffen punten die goed (lichtblauw) of zelfs uitmuntend (donkerblauw) zijn uitgevoerd. De punten die men aandacht moet geven zijn onvoldoende uitgewerkt (oranje) of hebben aandacht gekregen maar vragen vanuit belangrijkheid blijvende aandacht (groen). In de kolom 'geleerd' is opgesomd wat is geleerd bij het realiseren van de opgaven of het omgaan met de uitdagingen (groen).

Tabel 4-2: Sterke-, aandachtspunten en geleerde punten voor visitatieveld Maatschappelijke capaciteit

Maatschappelijke capaciteit		
Sterk	Aandacht (blijven) geven	Geleerd
De onderbouwing van de beleidskeuzes en de financiële doorvertaling in de meerjarenbegroting	De ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers in tijden van continue ontwikkelingen en krapte op de arbeidsmarkt	
De aandacht voor de ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers		

A: Fieldlabs

Fieldlab Kersenboogerd in Hoorn

De visitatiecommissie heeft op 10 oktober 2023 deelgenomen aan verschillende 'fieldlabs' in het kader van de ontwikkeling van Kersenboogerd in Hoorn. De ontwikkeling van Kersenboogerd is belicht vanuit verschillende perspectieven en samen met verschillende samenwerkingspartners (zie bijlage E).

Technisch domein

In het Fieldlab over het technisch domein is gesproken over het ontstaan en de voortgang van het warmtenetproject. De aanwezige partijen - Hemubo, HVC groep, de gemeente Hoorn en Intermaris - zijn vooralsnog tevreden over de voortgang van het project. In de beginfase is veel tijd besteed aan het uitvoeren van onderzoek, onder meer over de haalbaarheid van het project en het creëren van draagvlak in de wijk. Toen eenmaal de projectscope vaststond zijn de partijen voortvarend van start gegaan. Het hielp hierbij dat Intermaris duidelijk voor ogen had wat zij wil in de Kersenboogerd. Desondanks zijn door onverwachte gebeurtenissen - zoals de oorlog in Oekraïne, doorloop van personeel, berekeningen die niet klopten- tussentijds de begroting en de scope van het project veranderd. Het project is verder gegaan met een gewijzigde scope en verloopt momenteel voorspoedig volgens de betrokkenen.

Er zijn een aantal lessen opgedaan die meegenomen worden naar de volgende fase in het programma:

- Men heeft geleerd dat een formele overlegstructuur noodzakelijk is, maar ervoor kan zorgen dat vertraging plaatsvindt en strubbelingen ontstaan. Gelegenheid tot informeel overleg, ruimte voor de dialoog en goede onderlinge relaties zijn het smeermiddel om een succesvol proces te doorlopen.
- Het gezamenlijke belang, 'de Kersenboogerd voor huurders mooier en aantrekkelijker maken', stond voorop bij het project. Tegelijkertijd was men in staat, vanuit de eigen organisatie, 'water bij de wijn' te doen om het gezamenlijke belang in stand te houden.
- Gedurende het project kan men door de werkelijkheid ingehaald worden. Door daarop adaptief te reageren kan het project doorgang blijven houden.
- In het vervolg is het wenselijk als een regisseur aansluit bij het proces die de bevoegdheid heeft om keuzes te maken.

Sociaal domein

In het tweede Fieldlab is gesproken met de betrokkenen -Huurdersvereniging De Boog, de gemeente Hoorn en Intermaris- uit het sociaal domein. In de Kersenboogerd liggen veel uitdagingen op het gebied van participatie en ontmoeting, waarbij de grootste uitdaging is het ondersteunen van bewoners die niet zelfredzaam zijn. In de afgelopen periode, sinds de start van het programma, hebben de betrokkenen steeds meer bewoners weten te bereiken. Met de 'buurtjesaanpak' worden fysieke en sociale problemen per buurt in de Kersenboogerd opgepakt. Tegelijkertijd geven de betrokkenen aan dat de participatie onder bewoners gering blijft en met name gesproken wordt met hen over kleine zaken en niet zo zeer over grote thema's die leven in de buurt.

De betrokkenen zijn het erover eens dat onderlinge samenwerking essentieel is om participatie van bewoners te stimuleren. Dit is nodig om de zichtbaarheid te vergroten en om bewoners te bereiken die normaliter zeer lastig te bereiken zijn. Dit zijn bijvoorbeeld bewoners die geen Nederlands spreken. De betrokkenen merken tegelijkertijd op dat het samen optrekken moeizaam kan gaan; door de verschillende organisatiebelangen is het lastig te werken aan het creëren van een gezamenlijk belang dat organisaties overstijgt. Op de werkvloer wil men wel, alleen is dit hoger in de organisatie lastig om dit te bewerkstelligen. Voornamelijk zorgpartijen worstelen hiermee.

Er zijn een aantal lessen opgedaan die meegenomen worden voor het vervolg:

- Duidelijkheid creëren over elkaars belangen, percepties en de rolverdeling. Er zijn in de Kersenboogerd circa zestig zorgpartijen actief om sociale problematiek aan te pakken. Er moet duidelijkheid verschaft worden wie waarvan is.
- Het creëren van een gezamenlijk belang om vanuit daar gezamenlijk aan de slag te gaan.
- Informele netwerken in de wijk kunnen meer benut worden. Voorbeelden zijn bewonersgroepen, de samenkomst van buurtmoeders en kerken waar veel bewoners naartoe gaan.
- In het vervolg is het wenselijk als een regisseur aansluit bij het proces die de bevoegdheid heeft om keuzes te maken.

Spoor 1

In het derde Fieldlab is gesproken over de activiteiten uit het project Spoor 1. Betrokken hierbij waren de gemeente Hoorn en Intermaris. De gemeente en Intermaris zijn tevreden over de voortgang van de activiteiten uit spoor 1; dit richt zich met name op het verduurzamen van woningen, woningen aansluiten op het warmtenet en het verbeteren van de openbare ruimte. De uiteindelijke doelstelling is het creëren van een aantrekkelijke en inclusieve wijk die op de toekomst is voorbereid. In het Fieldlab is het activiteitenplan met bijbehorende acties afgelopen. De komende tijd wordt onder meer gewerkt aan het verbeteren van de waterberging in de wijk, de verlichting van steegjes en uitrust van (gemeentelijke) grond.

Er zijn een aantal lessen opgedaan die meegenomen worden voor het vervolg:

- Verwachtingen over keuzemogelijkheden en participatie naar bewoners kan beter gemanaged worden. Bijvoorbeeld dat er drie opties uitgewerkt worden waaruit bewoners kunnen kiezen en over kunnen meepraten.
- Op een meer actieve wijze bewoners proberen te bereiken en te betrekken, bijvoorbeeld door langs deuren te gaan.
- Duidelijkheid creëren over elkaars belangen, percepties en de rolverdeling. De onderlinge taakverdeling is soms te onduidelijk tussen de gemeente en Intermaris.

Strategie

In het laatste Fieldlab zijn de bestuurders van Intermaris en de wethouder Sociaal Domein van de gemeente Hoorn, inclusief ambtelijke ondersteuning, met elkaar in gesprek gegaan. Centraal stond hierin: Hoe kan Intermaris een goede partner zijn voor het programma Kersenboogerd en breder?

Met betrekking tot het programma van de Kersenboogerd benoemen beide partijen dat er soms weinig sprake is van gezamenlijk optrekken op bestuurlijk niveau. Men komt elkaar tegen tijdens bestuurlijke overleggen, maar daarbuiten zijn er (te) weinig gelegenheden. Partijen geven aan dat er behoefte is aan overleggen die op informele wijze kunnen plaatsvinden, zoals zogenoemde 'pizza-overleggen'. In deze overleggen kan ingegaan worden op elkaars perceptie, belangen en op eventuele problemen die aanwezig zijn in processen. Ook kunnen dit soort overleggen benut worden om elkaars wereld beter te leren kennen om te snappen welke afwegingen en keuzes er worden gemaakt; de politiek van de gemeente en de dynamiek van de woningcorporatie.

Er is een les opgedaan die meegenomen wordt voor het vervolg:

- Hoe kan je elkaar nog beter benutten bij het gezamenlijk oppakken van volkshuisvestelijke opgaven? Het partnerschap is aanwezig op dossierniveau, maar ontbreekt (structureel) op strategisch niveau. De gemeente en Intermaris zouden vaker met elkaar op een informele manier om de tafel kunnen zitten om door te spreken over strategie en koers.

Fieldlab Wheermolen-Oost in Purmerend

De visitatiecommissie heeft op 19 oktober 2023 deelgenomen aan verschillende 'fieldlabs' in het kader van de ontwikkeling van Wheermolen-Oost in Purmerend. De ontwikkeling van Wheermolen-Oost is belicht vanuit verschillende perspectieven en samen met verschillende samenwerkingspartners (zie bijlage E).

De gemeente Purmerend is tevreden over de samenwerking met Intermaris, waarbij wordt aangegeven dat de gemeente en Purmerend daadwerkelijk gezamenlijk optrekken. Eén van de succesfactoren is het feit dat de gemeente en Intermaris samen veel aandacht hebben voor de interne communicatie en elkaar leren kennen, bijvoorbeeld via een ronde in de wijk. Bovendien werken de medewerkers van de gemeente en Intermaris daadwerkelijk op één locatie, namelijk vanuit het Informatiepunt. Daarbij lopen informeel en formeel overleg door elkaar lopen en wordt één en ander sneller uitgesproken.

Tegelijkertijd ziet de gemeente verschillende aandachtspunten:

- De gemeente geeft aan dat er in de projecten verschillende aandacht is voor de omgeving. De gemeente wil bijvoorbeeld dat de inwoners kunnen meedenken, terwijl Intermaris voor participatie uitsluitend denkt vanuit de participatie van de huurders in het betreffende woningcomplex. De gemeente is van mening dat Intermaris ook een 'buurman' van inwoners en andere belanghebbenden in de wijk, in nabijheid van het woningcomplex, is.
- De gemeente wenst meer communicatie over de over- en afwegingen vanuit Intermaris. Waar loopt Intermaris tegen aan in de uitvoering, de samenwerking of de contractuele voorwaarden? Wat zijn de over- of afwegingen?
- De gemeente geeft aan inzicht te willen verkrijgen in de besluitvormingsprocessen binnen Intermaris. De gemeente heeft de indruk dat er sprake is van een interne schaduwstructuur voor wat betreft de besluitvorming binnen Intermaris. Hoever gaat bijvoorbeeld het mandaat van medewerkers van Intermaris die deelnemen aan de stuur- en projectgroep?

De huurders zijn wisselend tevreden over de participatie bij de ontwikkeling van Wheermolen-Oost en de verschillende renovatieprojecten. Zij geven aan dat er sprake is van regelmatig overleg met Intermaris, maar hebben tegelijkertijd de indruk dat zij beperkt invloed hebben. De huurders merken op dat als Intermaris keuzes heeft gemaakt, dat geen wijzigingen meer doorgevoerd kunnen worden. Bovendien geven zij aan dat huurdersparticipatie bij ieder renovatieproject maatwerk is. De huurders zien een aantal aandachtspunten:

- De huurders geven aan dat inzicht in de (besluitvormings)processen binnen Intermaris wenselijk is. Zij vinden het belangrijk dat eerst geluisterd wordt voordat besloten wordt.
- De huurders wensen dat de communicatie wordt verbeterd en dat de ervaren discrepantie tussen de verschillende organisatielagen binnen Intermaris wordt opgelost. De huurders geven aan dat een reguliere huurder minder goed weet bij wie men moet zijn, hetgeen anders is voor een bewonerscommissie of een huurdersorganisatie.
- De huurders geven aan dat de nacontrole op aannemers of onderaannemers verbeterd moet worden.

B: Bestuurlijke reactie

Bij de start van deze visitatie was dit voor Intermaris de centrale vraag: Hoe kunnen wij een goede partner zijn? En daaraan gekoppeld was de vraag wat dit betekent qua besturing, verankering en maatschappelijke capaciteit.

Op deze plek wil ik de visitatiecommissie en iedereen die tijd heeft gemaakt voor een gesprek van harte bedanken. De gesprekken waren open en oprecht en dat kenmerkt ieders betrokkenheid en het belang dat we hechten aan elkaar.

De visitatie is waarderend over wat we hebben gedaan en adviserend voor de toekomst. En het roept ook nieuwe vragen op. Hieronder ga ik in op de adviezen.

Over de adviezen:

“Versterk de aansluiting tussen de strategie en uitvoering en voorkom dat de resultaten achterblijven bij de verwachting van de samenwerkingspartners”.

Reflectie: In de visitatie is er lof (uitmuntend) voor de actualiteit van de strategie en de grondigheid waarmee die met partners en medewerkers wordt uitgewerkt. We zijn blij met deze waardering en gaan van harte door met het uitdragen en verankeren.

“Versterk de huurdersparticipatie bij renovatieprojecten via de huurdersverenigingen en bewonerscommissies”.

Reflectie: Intermaris betreft huurders uitgebreid bij haar projecten. Toch is de feedback dat er meer ruimte kan zijn voor maatwerk. Dat is voor een deel herkenbaar. Met name in die gevallen waar renovaties een repeterend karakter hebben. Ook dan is het wenselijk om ruimte te laten voor specifieke wensen van bewoners. Tegelijk kan dit leiden tot ongelijkheid. De vraag is dan hoe we met elkaar een goede standaard bepalen en zorgen dat in gelijke gevallen, gelijk wordt gehandeld.

“Beperk de participatie bij omvangrijke renovatieprojecten of integrale programma’s niet tot de eigen huurders, maar betrek omwonenden eveneens op passende wijze”.

Reflectie: de omgeving krijgt inderdaad weleens minder aandacht. We gaan ons “omgevingsmanagement” meer aandacht geven.

“Geef samenwerkingspartners inzicht in de besluitvormingsprocessen en de af- en overwegingen bij besluiten”.

Reflectie: in dit advies lees ik een oproep om duidelijkheid. Tijdig en goed beargumenteerd. Ik herken dat we soms te lang “meepraten”. En soms is een beslissing niet eenvoudig en verdient dat tussentijds meer toelichting.

“Blijf aandacht geven aan informeel overleg met samenwerkingspartners. De samenwerkingspartners benoemen de informele overleggen en elkaar weten te vinden als belangrijk in het opbouwen van een relatie. De kracht van informeel overleg wordt bijvoorbeeld zichtbaar in het Infopunt Wheermolen”.

Reflectie: van harte! En elk volgend informeel overleg zullen mijn collega’s en ik aangrijpen om de samenwerking te verdiepen en het plezier met elkaar te vergroten. Want het mag ook leuk zijn!

C. Tip, directeur-bestuurder

C: Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Intermaris in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met Intermaris gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Intermaris hebben.

Rotterdam, 1 mei 2023

Maarten Nieland
Director en coördinator maatschappelijke visitaties

Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

De visitatoren verklaren dat de visitatie van Intermaris in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. De visitatoren hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie hebben de visitatoren geen zakelijke relatie met Intermaris gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zullen de visitatoren geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Intermaris.

Rotterdam, 1 mei 2023

Maarten Nieland, Robert Kievit en Vincent de Kwaasteniet

D: Curricula vitae

Voorzitter

Maarten Nieland

Naam, titel, voorletters:

Nieland, Drs., RA, M.

Geboorteplaats en –datum:

Hilversum, 26 februari 1968

Huidige functie:

Director

Onderwijs:

1994 – 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam

1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

Loopbaan:

Sinds april 2017 Director Consultant Ecorys Regions & Cities, voorzitter en projectleider visitaties woningcorporaties

2012 – 2016 Senior Manager EY, branchgroep Woningcorporaties

2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate

1994 - 2011 Principal Manager PwC

Profielchets:

Na zijn afstuderen aan de faculteit Bedrijfseconomie is Maarten gaan werken bij PricewaterhouseCoopers (PwC). Daar heeft hij ook de postdoctorale opleiding tot Registeraccountant voltooid. In 1998 is Maarten overgestapt naar de adviespraktijk van PwC en heeft zich daar gericht op met adviesopdracht bij instellingen in de gehandicaptensector. Hij was betrokken bij een aantal landelijke benchmarks die in de gezondheidszorgsector en woningcorporatiesector die door PwC werden uitgevoerd.

Maarten is vanaf 2005 betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van visitaties. Naast visitaties heeft Maarten zich gericht op beleidsmatige en strategische vraagstukken bij woningcorporaties. In 2006 is hij verantwoordelijk geworden voor het uitvoeren van visitaties binnen PwC, waarna hij in 2012 een vergelijkbare rol bij EY heeft gehad. Vanaf 2017 is Maarten verbonden aan Ecorys, alwaar hij zich eveneens op de maatschappelijke visitaties richt. Maarten vormt, met zijn achtergrond in maatschappelijke visitaties en advieservaring met beleidsmatige, strategische en financiële vraagstukken bij woningcorporaties een belangrijke schakel in het uitvoeren van de maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties. Maarten beheerst alle onderdelen van de visitatie.

Kernvaardigheden waarover Maarten beschikt zijn onder andere het procesmatig begeleiden van complexe processen, het optreden als facilitator bij verandertrajecten, het functioneren als klankbord en sparringpartner voor Raden van Bestuur en Raden van Toezicht.



Secretaris

Robert Kievit



Naam, titel, voorletters:

Kievit, Ir./MSc, R.H.A.

Geboorteplaats en –datum:

Zwijndrecht, 30 september 1985

Huidige functie:

Principal Consultant

Onderwijs:

2011 - 2013 Master Real Estate & Housing, Technische Universiteit Delft
2005 - 2011 Bachelor Bouwkunde, Technische Universiteit Delft
1998 - 2004 Vwo, Walburg College Zwijndrecht

Loopbaan:

Sinds 2015 Principal Consultant Regions & Cities, Ecorys
2014 - 2015 Vastgoedadviseur, PVM Rotterdam
2013 - 2014 Projectmedewerker Vastgoedbeheer, Portaal

Profielchets:

Robert is na zijn studie aan de Technische Universiteit Delft als projectmedewerker aan de slag gegaan bij woningcorporatie Portaal te Utrecht. Binnen Portaal is Robert actief geweest op de afdeling Vastgoedbeheer, alwaar hij zich onder andere heeft beziggehouden met de ontwikkeling van beleid. Na zijn overstap naar PVM Rotterdam is Robert zich gaan inzetten voor de ontwikkeling van risicomangement binnen woningcorporaties. Robert is coauteur van het boek *Code Rood: Risicomangement voor woningcorporaties*. Het boek is ontwikkeld in samenwerking met een achttal woningcorporaties. Daarnaast heeft hij gefunctioneerd als projectleider van verschillende projecten voor woningcorporaties en overheden.

Als principal consultant binnen Ecorys voert Robert verschillende advies- en onderzoeksopdrachten uit op het gebied van woningmarkt, volkshuisvesting en leefbaarheid voor woningcorporaties, gemeenten en ministeries. Daarnaast is hij betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Op basis van zijn achtergrond in de volkshuisvesting en zijn bredere kennis van de woningmarkt levert hij een belangrijke bijdrage aan het doorgronden van woningcorporaties en de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staan.

Kernwaarden waarover Robert beschikt zijn onder andere het functioneren als spin in het web/teamspeler, het functioneren als (kritisch) klankbord, het samenbrengen van personen en het behouden van overzicht. Robert is zorgvuldig, verantwoordelijk, omgevingsbewust, sociaalvaardig en kritisch.

Commissielid

Vincent de Kwaasteniet

**Naam, titel, voorletters:**

de Kwaasteniet, MSc, V.J.

Geboorteplaats en –datum:

Alphen aan den Rijn, 15 februari 1994

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

- | | |
|-------------|--|
| 2017 - 2018 | Master Public Administration (Governance & Management van Complexe Systemen), Erasmus Universiteit Rotterdam |
| 2016 - 2017 | Pre-master Bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam |
| 2012 - 2016 | Bachelor Bestuurskunde, De Haagse Hogeschool |

Loopbaan:

- | | |
|--------------|--|
| 2022 - heden | Consultant Regions & Cities, Ecorys |
| 2019 - 2021 | Promovendus Bestuurskunde (PhD candidate), Erasmus Universiteit Rotterdam |
| 2018 | Onderzoeker, ProRail (stage) |
| 2015 - 2016 | Beleidsondersteuner directie Woningmarkt, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties |
| 2015 - 2016 | Beleidsondersteuner afdeling Sociaal en Economisch Beleid, gemeente Leiden |

Profiel:

Vincent is werkzaam bij Ecorys op de afdeling Regions & Cities en houdt zich bezig met het visiteren van woningcorporaties. Naast visitaties is Vincent betrokken bij onderzoeks- en adviesopdrachten in de volkshuisvesting en het sociaal domein, in lijn met zijn ervaring en affiniteit. Voorafgaand aan zijn positie bij Ecorys is Vincent werkzaam geweest aan de Erasmus Universiteit Rotterdam als promovendus. Hier heeft hij zich onder andere verdiept in de complexiteit van beleids- en besluitvormingsprocessen en onderzoek verricht naar de overheidsaanpak ten aanzien van multiproblematiek van gezinnen. Voor zijn werkzame periode aan de universiteit is Vincent in verschillende periodes werkzaam geweest voor ProRail, het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en de gemeente Leiden.

E: Onderzoeksverantwoording

Een visitatie in overeenstemming met methodiek 7

De voorliggende visitatie is uitgevoerd in overeenstemming met methodiek 7 'Samenwerken aan opgaven'. In methodiek 7 staan drie hoofdthema's centraal:

1. De huurdersinvloed en het perspectief van de huurder in de visitatie

De visitatie is het enige sectorbrede verantwoordingsinstrument dat het huurdersoordeel een centrale plaats geeft in de beoordeling over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Het huurdersoordeel is in methodiek 7 meer geïntegreerd in het volledige visitatierapport. Daarnaast wordt in het visitatieveld Maatschappelijke verankering ingegaan op de wijze waarop de corporatie zich laat beïnvloeden door huurders en andere belanghebbenden. De visitatiecommissie heeft wat zij heeft gehoord vanuit huurders, de gemeente(n) en overige samenwerkingspartners gerelateerd aan feitelijke prestaties van de corporatie. Daarbij is een verbinding gelegd tussen de wereld van strategie en bestuur enerzijds en de leefwereld van de huurders en andere belanghebbenden anderzijds.

2. Het doel van de visitatie is leren en verantwoorden

De visitatie heeft als uitgangspunt dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt voor de (beleids)keuzes en de prestaties, waarbij de visitatie input geeft voor het proces van leren en continu verbeteren. De visitatiecommissie heeft samen met de corporatie gekeken naar de sterke punten, de aandachtspunten en de geleerde punten. De visitatiecommissie heeft samen met de corporaties, de huurders en de overige samenwerkingspartners gereflecteerd op het maatschappelijk presteren.

3. De aandacht voor samenwerken en netwerken in de visitatie

De visitatie is gericht op samenwerken en wederkerigheid in het netwerk. De aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner heeft tot gevolg dat de visitatiecommissie de corporatie evenals de samenwerkingspartners heeft gevraagd om te reflecteren op de samenwerking in het netwerk. Daarnaast zijn de samenwerkingspartners van de corporatie gevraagd naar de bijdrage die zij leveren aan het realiseren van de maatschappelijke opgaven.

De documentatie voor de visitatie

De visitatiecommissie heeft voor het uitvoeren van de visitatie verschillende documenten ontvangen van de corporatie, die zijn bestudeerd en als basis zijn gebruikt voor de gesprekken met de corporatie, de huurders en de overige samenwerkingspartners. De documentatie die ter beschikking is gesteld, betreft onder andere de ondernemingsplannen, de jaarverslagen, de prestatieafspraken, de begrotingen, de periodieke rapportages, de verslagen van de RvC-vergaderingen, de zelfevaluaties van de RvC en de oordeelsbrieven van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

De betrokken medewerkers, commissarissen en samenwerkingspartners

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende medewerkers, commissarissen en samenwerkingspartners van Intermaris gesproken.

Naam	Organisatie
C. Tip	Directeur-bestuurder, Intermaris
H. Leurink	Directeur Wonen & Vastgoed, Intermaris
J. Korse	Directeur Financiën & Bedrijfsvoering, Intermaris
M. de Vries	Bestuurssecretaris, Intermaris
P. Trip	Voorzitter, Raad van Commissarissen
HJ van Schaik	Vice-voorzitter, Raad van Commissarissen
A. van Dijk-van Eck	Lid, Raad van Commissarissen
W. Weide	Lid, Raad van Commissarissen
H. Bröring	Lid, Raad van Commissarissen
S. Lutchman	Lid, Raad van Commissarissen
W. van Lubeck	Programmeregisseur, Intermaris
J. de Vries	Programmeregisseur, Intermaris
G. Bakker	Projectleider / inkoop, Intermaris
J. Terhorst	Portefeuillemanager, Intermaris
M. Hemprig	Asset manager, Intermaris
T. van den Berg	Teamleider Bewoners & Leefbaarheid, Intermaris
S. Bormann	Strategisch adviseur Wonen & Maatschappij, Intermaris
E. Buur	Senior Communicatieadviseur
N. Bon	Projectmanager, Intermaris
M. Zuurbier	Projectmanager Sociaal, Intermaris
R. Luurtsema	Assetmanager, Intermaris
M. van Loenen	Medewerker leefbaarheid, Intermaris
C. Renooy	Senior communicatieadviseur, Intermaris
M. Wijma	Voorzitter, Huurdersvereniging de Boog (Hoorn)
M. Schmienk	Lid, Huurdersvereniging de Boog (Hoorn)
M. van der Ven	Wethouder, Gemeente Hoorn
K. Hakhoff	Wethouder, gemeente Hoorn
P. Entius	Directeur stedelijke ontwikkeling, gemeente Hoorn
R. Langedijk	Programmeregisseur, gemeente Hoorn
J. Olij	Projectleider, gemeente Hoorn
G. Wallagh	Gespreksleider, gemeente Hoorn
L. Jongspier	HVC Groep
J. van den Berg	HVC Groep
M. van Soerland	HVC Groep
R. Helbergen	Hemubo
R. van Rooyen	Hemubo
A. van Esch	Voorzitter, Huurdersvereniging InterWhere (Purmerend)
N. Saaf	Wethouder, gemeente Purmerend
P. Verkroost	Wethouder, gemeente Purmerend
HJ. Stalman	Programmamanager, gemeente Purmerend
M. Maartens	Projectmanager, gemeente Purmerend
C. Janssen	Beleidsadviseur, gemeente Purmerend
E. Färber	Wijkmanager, gemeente Purmerend

A. Schepers	Communicatieadviseur, gemeente Purmerend
P. de Groot	Omgevingsmanager, gemeente Purmerend
J. de Groot	Beleidsmedewerker, gemeente Purmerend
W. Burger	Directeur-bestuurder, Clup Welzijn



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl