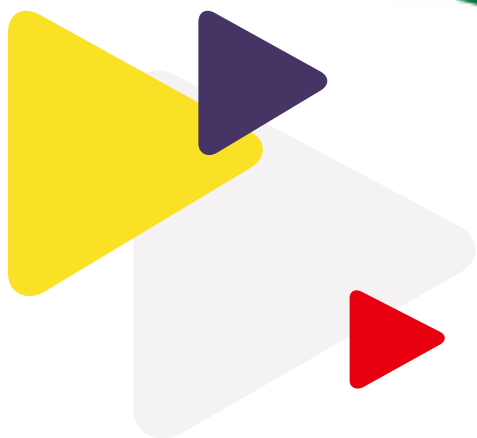




DE *HUIS*MEESTERS

Altijd in de buurt!



VISITATIERAPPORT Periode 2019 - 2022

Inhoudsopgave

- 3 HOOFDSTUK 1
Position paper De Huismeesters
- 5 HOOFDSTUK 2
Totaalbeeld
- 6 HOOFDSTUK 3
Inleiding
- 7 HOOFDSTUK 4
Recensie
- 9 HOOFDSTUK 5
Maatschappelijke waarde:
wat doet de corporatie?
- 16 HOOFDSTUK 6
Maatschappelijke verankering:
hoe verbonden is de corporatie?
- 18 HOOFDSTUK 7
Besturing: hoe doet de corporatie het?
- 19 HOOFDSTUK 8
Maatschappelijke capaciteit:
is de corporatie toegerust voor de opgave?
- 20 HOOFDSTUK 9
Verantwoording visitatie
- 22 HOOFDSTUK 10
Bestuurlijke reactie De Huismeesters



► 1 Position paper De Huismeesters

In deze 'position paper' vertellen we in het kort waar De Huismeesters voor staat, wat we wilden bereiken in de periode 2019-2023, wat er van onze doelen terecht is gekomen en wat typisch bij De Huismeesters hoort.

Over De Huismeesters

In 2023 viert De Huismeesters haar 30e verjaardag. Dat betekent dat we al ruim een eeuw werken aan de volkshuisvesting in Groningen. Daar zijn we trots op!

Wij bieden ruim 8.000 huishoudens een passend en betaalbaar thuis in diverse wijken in de stad Groningen. Wij zijn een barmhartige corporatie en we beheren onze woningen en ons geld goed. En hebben oog en oor voor de mensen die we willen helpen. Dit doen wij vanuit onze intrinsieke motivatie. Wij doen dit niet alleen, maar samen met onze maatschappelijke partners. Door samen te werken met de juiste partners maken we gebruik van elkaars kwaliteiten en bereiken we meer en betere resultaten.

Voor wie zijn wij er?

Bij De Huismeesters draait alles om mensen met een lager inkomen die een woning van ons huren of die op zoek zijn naar een woning. Daarnaast zetten we ons in voor mensen in een kwetsbare positie. Mensen die, om welke reden dan ook, een steuntje in de rug kunnen gebruiken. Van deze verantwoordelijkheid zijn we ons erg bewust. We vinden dan ook dat het in ons werk draait om meer dan stenen. We willen een corporatie zijn waar mensen ervaren dat we oprecht geïnteresseerd zijn en we echt luisteren.

Waar gaan we voor?

We willen onze doelgroep meer dan een goed huis geven. Namelijk een thuis in fijne wijken en buurten. Wijken waarin alle mensen een plek hebben. Ongeacht hun financiële, fysieke of mentale kwetsbaarheid. En waar we elkaar kunnen versterken. Wij zijn die buurtcorporatie die haar mensen kent. We kennen onze straten en brengen die samen ten behoeve van de inclusieve samenleving.

De wereld om ons heen

- Het is een bijzondere tijd met grote uitdagingen voor De Huismeesters. Het speelveld om ons heen verandert. Externe ontwikkelingen met grote impact vanuit de markt (prijsstijgingen, digitalisering), de ambities van de regering en gemeente, demografische ontwikkelingen (vergrijzing, forse groei in leeftijdscategorie 25-44 jaar) en de toenemende druk op de sociale huurmarkt.
- De financiële positie van De Huismeesters staat op korte en middellange

termijn onder druk. Dit heeft effect op wat we (kunnen) doen aan investeringen in duurzaamheid, leefbaarheid, bieden van voldoende passende, kwalitatieve en betaalbare woningen.

- Door de decentralisaties van zorg, werk en jeugdhulp en de extramuralisering van de zorg zien we meer kwetsbare groepen. Het vraagt aandacht in de ketensamenwerking wonen, zorg en welzijn. Kortom, werken aan de rolopvatting van de corporatie: wat betekenen de beleidswijzigingen en de praktijk voor (nieuwe) verhoudingen. Wat is de corporatierol hierin en waar houdt deze op?
- Het klimaat verandert. Eisen worden strenger, ambities worden groter. Alle woningcorporaties moeten in 2050 CO2 neutraal zijn. De gemeente Groningen wil al in 2035 CO2 neutraal en aardgasvrij zijn. Vraag is hoe we deze rol op kunnen pakken, rekening houdend met de betaalbaarheid voor onze huurders en onze eigen financiële positie.

Bovenstaande uitdagingen vragen om creativiteit, flexibiliteit en opnieuw naar onze opgave en ons werk kijken vanuit deze nieuwe werkelijkheid.

Hoe werken wij?

Wij zijn een corporatie die aanspreekbaar is, ons werk met aandacht doet en nemen onze verantwoordelijkheid. Met bijna 90 collega's zetten wij ons hiervoor dagelijks in.

Voor onze huurders streven we binnen onze organisatie naar maximale efficiëntie en de laagst mogelijke kosten. Zo zorgen we voor een hoge kwaliteit en een betaalbare huur. Voor ons staat voorop dat we ons werk iedere dag een stukje beter willen doen. Nu en in de toekomst.

Onze ambities

De verbeterpunten vanuit de vorige visitatie hebben we meegenomen in ons ondernemingsplan "Scherp aan de wind 2.0". De afgelopen jaren stelden we vier thema's centraal:

1. Betaalbare woningen op de juiste plek
2. Goede woningen, die toekomstbestendig zijn
3. Huurders van de toekomst
4. Levenskrachtige buurten en wijken

Waar staan we nu?

Vooral in deze onzekere tijden vinden het we het belangrijk om er voor onze kwetsbare doelgroep te zijn. Huurders die moeite hebben de huur te betalen proberen we te helpen voordat ze echt in de problemen komen. Dat is altijd maatwerk. We nemen actief deel aan het initiatief 'Eerste Hulp bij

Geldzaken', een vroegtijdige oplossing van de gemeente om grote schulden te voorkomen. Daarnaast werken we met de gemeente actief aan de preventie van energiarmede.

De afgelopen jaren hebben we een enorme inspanning geleverd om woningen te verbeteren of te vervangen. Hierin hebben we grote stappen gezet naar kwalitatief goede woningen. In de afgelopen vier jaar hebben wij circa 2.000 woningen verbeterd. De komende vijf jaar verduurzamen wij nog eens 1.112 woningen, waardoor de woonlasten van mensen die een woning bij ons huren verder kunnen verlagen. Naast de grote fysieke ingrepen zetten we ook in op het aanbieden van kleine energiebesparende maatregelen voor onze huurders. Samen met de gemeente en collega-corporaties zijn we in de winter van 2022/2023 de buurten in gegaan.

Om goed invulling te kunnen geven aan huurdersparticipatie is vanaf december 2019 een nieuwe Huurdersraad aangetreden. Met de komst van nieuwe leden heeft de invloed van onze huurders nieuw elan gekregen en is er een professionaliseringslag gemaakt. Het proces om samen met de gemeente en onze Huurdersraad te komen tot prestatieafspraken verloopt goed. We voeren gezamenlijk het gesprek in een opbouwende sfeer. Als we plannen hebben om woningen te slopen, nieuw te bouwen of verbeteren, vragen we bewoners actief met ons mee te denken in klankbordgroepen.

Een buurt of wijk moet fijn zijn om in te wonen. Wij willen een prettige woonomgeving bieden met goede voorzieningen. Ons doel zijn schone en veilige wijken en buurten. Onze buurtbeheerders hebben direct contact met buurtbewoners. Door op tijd te signaleren kunnen problemen worden voorkomen en opgelost. Met hun inzet wordt de leefbaarheid verbeterd, overlast voorkomen of in een vroeg stadium aangepakt. Werken aan levenskrachtige buurten en wijken doen we niet alleen, we werken samen met onze partners in de stad, ieder vanuit zijn of haar eigen verantwoordelijkheden.

Leer- en ontwikkelvragen

Tijdens de visitatie staan de lokale context en de manier waarop wij in samenwerking met anderen onze maatschappelijke opgaven realiseren, centraal. Door drie opgaven te kiezen hopen wij het lerende vermogen van de organisatie en in het netwerk waarin wij werken te vergroten. Op de volgende drie opgaven willen wij verder groeien en ontwikkelen:

1. Gebiedsaanpak Selwerd: Bewoners, de gemeente, woningcorporaties en wijkinstanties werken samen onder de naam Sunny Selwerd. Sunny omdat de

wijkvernieuwing er voor moet zorgen dat de mensen die in Selwerd wonen, het beter krijgen. Het gaat dus niet alleen over sloop, nieuwbouw en herinrichting van straten. Het gaat ook over werk en inkomen, leefbaarheid, veiligheid, sociale contacten, mee doen en erbij horen in de samenleving. Lukt het ons voldoende de verbinding met partners (binnen Sunny Selwerd) te maken als het gaat om de totale gebiedsaanpak? Hoe kijken onze partners daarnaar?

2. Woningverbetering: De kwaliteit van onze woningen was jarenlang niet op peil. Vanaf 2018 heeft De Huismeesters een enorme inspanning geleverd om woningen te verbeteren (2.000) of te vervangen. Hierin hebben we grote stappen gezet naar kwalitatief goede woningen. Ook de komende jaren hebben we hierin nog een opgave. We willen onze huurders meer betrekken bij woningverbetering. Weten wij genoeg over hoe onze huurders betrokken willen worden? Wat vinden onze huurders hoe wij dat tot nu toe doen? Vinden ze dat ze meer betrokken kunnen worden? Wat kunnen wij doen om het draagvlak van huurders bij woningverbetering en verduurzaming te vergroten?

3. Samenwerking zorgpartijen: Van oudsher heeft De Huismeesters zorgvastgoed, die we aan zorgpartijen verhuren. Hebben wij de afgelopen tijd meebewogen met de veranderende behoefte van zorgpartijen en zorgontvangers? Bouwen we ook voor de zorg? Welke rol speelden wij en welke rol willen we in de toekomst spelen? Willen we beheerder van bestaande zorgcomplexen zijn of willen we samenwerkingspartner van en met zorginstellingen zijn? Wat vinden onze samenwerkingspartners van hoe wij onze rol innemen of kunnen innemen? Hoe vinden zij dat wij onze rol tot nu toe invullen?

Tot slot

De komende jaren blijven we ons volledig inzetten voor goede, voldoende en betaalbare huurwoningen in Groningen. Huurders en woningzoekenden kunnen ook in de toekomst op ons rekenen.

Jeriça Hartholt

Directeur-bestuurder De Huismeesters

Maatschappelijke Waarde



Gebiedsaanpak Selwerd

- 👍 • Weloverwogen en voortvarend gestuurd op herontwikkeling.
- Betere en duurzame woningen voor huurders.
- 👉 • Kijk breder dan het eigen bezit.
- Handel als de buurtcorporatie die je wil zijn.
- Ben helder in de rol die je kiest in de wijk.



Woningverbetering

- 👍 • Enorme inhaalslag gemaakt door 2.000 woningen te verbeteren.
- Verbeterde samenwerking met bouwbedrijven.
- 👉 • Maak ruimte in je planning om je door huurders te laten beïnvloeden.
- Maak buiten je projecten tijd om je te verdiepen in wensen van bewoners.



Samenwerking zorgpartijen

- 👍 • De samenwerking in de operationele werkzaamheden is betrokken en goed.
- 👉 • Ontwikkel een scherpere eigen rol en visie en betrek partners daarin.



Waardering visitatiecommissie: Naar behoren

Het weloverwogen en voortvarend vernieuwen van de woningen in Selwerd leidt tot resultaten. In haar hele bezit heeft ze een enorme inhaalslag gemaakt in de kwaliteit en duurzaamheid van de woningen. De samenwerking met zorgpartijen in de operationele werkzaamheden is heel betrokken en goed.



Maatschappelijke Verankering

- 👍 • Op operationeel niveau is de corporatie een fijne samenwerkingspartner.
- De corporatie heeft een zeer open houding naar haar omgeving.
- 👉 • Bepaal in overleg met partners je eigen rol in samenwerkingsverbanden en communiceer hierover.
- Maak meer tijd en ruimte vrij voor de relatie met de Huurdersraad.



Waardering visitatiecommissie: Naar behoren

De Huismeesters is een fijne samenwerkingspartner. Haar bijdrage aan de samenwerking op leefbaarheid en op strategisch niveau kan ze verder uitbouwen. In het betrekken van haar huurders en partners kan ze veel meer doen dan dat wat 'moet'. Haar zelfkritische houding is hierbij behulpzaam.



Besturing

- 👍 • De Huismeesters stuurt met gepast tempo op organisatieontwikkeling.
- Het boek van betekenis geeft richting.
- 👉 • Kies een gelijke indeling voor ondernemingsplan, jaarstukken en tertiaalrapportage.



Maatschappelijke Capaciteit

- 👍 • Team Wonen is meer betrokken in vastgoedprojecten.
- Financieel gezond en actieve sturing op de inzet van vermogen.
- 👉 • Werk de meer op waarden georiënteerde speerpunten uit tot handelingsperspectieven: zo doen wij dat als Huismeesters.



Position paper



Bestuurlijke reactie



▶ 3 Inleiding

Visitatie

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van De Huismeesters. De visitatie is door Pentascope uitgevoerd volgens de richtlijnen in Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Methodiek 7 van SVWN. De visitatie omvat de periode 2019-2022. De visitatiecommissie bestond uit Joos Jacobs, voorzitter, Wouter Rohde en Léon Polman, visitatoren.

De visitatie focust zich op drie opgaven, te weten:

- Gebiedsaanpak Selwerd;
- Woningverbetering;
- Samenwerking zorgpartijen.

De visitatievelden Maatschappelijke waarde en Maatschappelijke verankering zijn gewaardeerd volgens de indeling: zeer goed, naar behoren, voor verbetering vatbaar en onvoldoende. In hoofdstuk 9 staat de toelichting zoals omschreven door SVWN.

Korte beschrijving De Huismeesters

De Huismeesters is een corporatie met ruim 8.000 eenheden in de stad Groningen. Een vijfde deel daarvan staat in de wijk De Hoogte. In Beijum heeft de Huismeesters 14% van haar bezit. De overige woningen staan verdeeld over meer dan 10 wijken van de stad Groningen. Bij De Huismeesters werken in 2022 gemiddeld 87 mensen in 81 fte's.

Opbouw rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

1. Position paper De Huismeesters
2. Het totaalbeeld met de beoordeling in het kort en per onderwerp een verwijzing naar de tekst in het rapport
3. Inleiding
4. Recensie
5. Maatschappelijke waarde: wat doet de corporatie?
6. Maatschappelijke verankering: hoe verbonden is de corporatie?
7. Besturing: hoe doet de corporatie het?
8. Maatschappelijke capaciteit: is de corporatie toegerust voor de opgave?
9. Verantwoording visitatie
10. Bestuurlijke reactie De Huismeesters

Het eerste en het laatste hoofdstuk zijn van de hand van de corporatie. De andere hoofdstukken zijn geschreven door de visitatiecommissie.



► 4 Recensie: Stap voor stap dichterbij de buurt

‘Een corporatie in transitie’ zijn de woorden die volgens ons het meest recht doen aan de huidige situatie bij De Huismeesters. Een transitie die gericht is op meer betrokkenheid en werken vanuit de leefwereld, de bedoeling. Een Buurtcorporatie zijn. Tegelijk is het een corporatie die op een heel praktische manier uitvoering geeft aan haar taak. De kunst is om het goede evenwicht te vinden tussen de praktische voortvarendheid die ze daarin laat zien en het oprecht luisteren naar dat wat bewoners willen en wat partners inbrengen.

Zelfkritisch

Dat De Huismeesters in transitie is, is merkbaar in de organisatie, en in gesprek met externen. Heel concreet, omdat ze dit jaar een Week van Betekenis heeft georganiseerd die heeft geresulteerd in het Boek van Betekenis. In die Week van Betekenis zijn ze met elkaar en in hun omgeving op zoek gegaan naar wat ze bedoelen met een ‘Buurtcorporatie’ zijn en wat de belofte ‘altijd in de buurt te zijn’ betekent. De term Buurtcorporatie gebruikt De Huismeesters al langere tijd. Tot nu toe had deze nog te weinig handen en voeten. In de Week van Betekenis heeft De Huismeesters het praktische gecombineerd met het luisteren naar bewoners. Doen, door extra zichtbaar te zijn in de wijk, een bakje koffie te doen en de handen uit de mouwen te steken. Luisteren door veel en breed gesprekken te voeren. Ze benoemt het zelf als op zoek zijn naar haar bestaansrecht.

De position paper geeft een goed beeld van waar De Huismeesters voor staat. De ontwikkelvragen van De Huismeesters bij de opgaven in de visitatie zijn oprecht nieuwsgierig en gericht op verbeteren. Ook in de gesprekken met de visitatiecommissie merkten we dat er een open onderzoekende houding bij medewerkers is, dat ze kritisch zijn op hoe ze het zelf doen, soms zelfs heel kritisch en dat in de gesprekken de zorgpunten zonder voorbehoud uitgesproken werden. En tegelijk hebben we gezien dat het soms lastig was om de eigen overtuigingen naast de wensen van huurders te zetten, in plaats van erboven. De open, zelfkritische en onderzoekende houding hebben wij als commissie erg gewaardeerd. Daardoor hebben wij als visitatiecommissie een goed beeld gekregen van wat anders en beter kan. We gebruiken dat in ons rapport nadrukkelijk ook als een positief signaal. En natuurlijk hebben we met regelmaat expliciet gevraagd naar wat goed gaat.

En er zijn heel veel zaken die goed gaan. Bijvoorbeeld het tempo van de inhaalslag voor de woningverbetering, waar een forse achterstand was ontstaan. De voortvarendheid en de kwaliteit van de plannen die ze in de herstructurering van het bezit in Selwerd hebben laten zien. Een steeds

betere vastgoedsturing. De manier waarop ze in de wijk De Hoogte grote aantallen tegelijk verbeteren en met een strak schema in korte tijd ingrijpende verbeteringen in woningen realiseren.

Gepast tempo

Voor De Huismeesters is het in de afgelopen jaren noodzakelijk geweest om vaart te maken. Door eerdere financiële problemen liepen ze achterop met woningverbetering en verduurzaming. Er zijn plannen ontwikkeld waardoor er veel woningen in korte tijd verbeterd konden worden. En daarbij stond het betrekken van bewoners bij plannen of het oor goed te luisteren leggen niet voorop. Plannen worden ontwikkeld vóór huurders en ze zijn doordacht. Dat heeft tot effect dat er vaak uitgelegd en toegelicht wordt waaróm de plannen goed zijn in plaats van met betrokkenen te onderzoeken wat zij belangrijk vinden. 70% draagvlak voor de plannen werd gezien als een hobbel die genomen moest worden en die de snelheid in de weg stond. Dat kan ook andersom worden aangepakt: hoe ontwikkel je plannen met de huurders-bewoners zodat ze er enthousiast over zijn?

Ook zien we dat als De Huismeesters gaat herontwikkelen of verbeteren, er in de buurten weinig bestaande contacten, sociale structuren of bewonerscommissies zijn waar ze op kunnen leunen. Het lijkt alsof ze dat bij ieder project opnieuw moet opbouwen. En dat is jammer omdat het tijd vraagt die er bij de start van een project vaak niet is.

We hebben als commissie gezien dat dit bij De Huismeesters een onderwerp van gesprek is. Met regelmaat staat op de agenda hoe het (technisch) goed, efficiënt en voortvarend willen zijn, beter verbonden kan worden met het willen zijn van een Buurtcorporatie. En ook dat dat niet altijd gemakkelijk is. Het vastgoed, de stenen en de financiën vormen nog vaak het startpunt van denken.

De transitie van De Huismeesters gaat hier over. Bijzonder om op te merken is dat wij op dit vlak als commissie geen grote onrust in de organisatie hebben waargenomen. Wij schrijven dat toe aan wat wij een ‘gepast tempo’ noemen. Er wordt richting gegeven, onder andere door de Week van Betekenis, en dat gebeurt op een manier en in een tempo dat past bij waar ze naar toe willen. Niet vrijblijvend en toch luisterend, onderzoekend, bevragend en weinig veroordelend.

Praten in plaats van vergaderen

De Huismeesters neemt de Huurdersraad ieder jaar vooraf mee in de keuzes

in de begroting. Ze noemt dat een 'knoppensessie' waarin ze scenario's bespreken: wat kan er wel of niet als we komend jaar meer van het één of het ander doen. De Huurdersraad heeft zo in een vroeg stadium inbreng bij de keuzes die voorliggen. De Huurdersraad waardeert dat als heel positief. Als visitatiecommissie hebben wij dat niet eerder op deze manier gezien en zien we dit als een voorbeeld voor andere corporaties. De Huurdersraad is ook kritisch over De Huismeesters. De kern van die kritiek raakt aan punten die we eerder noemden. De Huurdersraad merkt dat De Huismeesters het 'systeem' volgt op de momenten en de punten waarop de Huurdersraad geïnformeerd, betrokken of om advies gevraagd moet worden. De intentie eronder; dat het waardevol is en iets toevoegt of verbetert aan de plannen wordt door de Huurdersraad veel minder gevoeld. En omdat De Huismeesters dat graag anders wil zou ze de Huurdersraad kunnen benutten, als het 'geweten' in de leefwereld en een klankbord om uit de systeemwereld te blijven.

De Huismeesters gebruikt grote en abstracte woorden in haar ondernemingsplan; 'een Buurtcorporatie die de huurders daadwerkelijk als vertrekpunt neemt in haar dagelijks doen en laten'. Iedere afdeling maakt haar (activiteiten) plannen op basis van de jaarlijkse begroting. En dat is mooi concreet en praktisch. Maar daarmee wordt er weinig relatie gelegd tussen dat wat je dagelijks doet, hoe dat zich verhoudt tot het werk van de andere afdelingen en uiteindelijk de bijdrage aan het grotere doel. Daardoor is of ontstaat er geen strategie om de doelen te bereiken en blijft het bij activiteiten die passen binnen de grote en abstracte woorden.

Verrijken in plaats van inspraak

De Huismeesters heeft de neiging om anderen in haar systeemwereld te trekken in plaats van te luisteren naar wat er vanuit de leefwereld nodig is. Dat betekent ook dat er weinig ruimte is voor maatwerk. De 'standaard' van de corporatie op het gebied van kwaliteit is weliswaar hoog, maar is normerend en intern bepaald. Een van de voorbeelden die we tegenkwamen waren de omheiningen van tuinen in de nieuwbouw. Daar denkt De Huismeesters zelf heel goed over na; 'het is lelijk en kan onveilig voelen als tuinen afgesloten zijn met houten schuttingen'. De door De Huismeesters bedachte oplossing was een omheining aanbrengen van gaas waar klimop tegen groeit. Omdat dat voor de bewoners in de eerste jaren te weinig privacy biedt, gaan zij in de praktijk hun eigen oplossingen zoeken, zoals plastic klimop, alsnog een houten schutting er tegen aan enzovoorts. Door dit niet vooraf met bewoners te overleggen ontstaat wat ze juist wilden voorkomen.

De samenwerking met zorgpartijen is ook praktisch. De Huismeesters wordt door hen als een goede partner ervaren. Op strategisch niveau is er bij De Huismeesters nog geen toekomstvisie op haar rol in de zorg. Die wil ze ontwikkelen, de zorgpartners juichen dat toe, hebben zelf die behoefte ook en willen daarin graag samen optrekken.

De bouwbedrijven waarmee De Huismeesters haar woningen realiseert zijn zonder uitzondering heel tevreden over de samenwerking en benaderbaarheid. Gemeente, collega-corporaties en welzijnsorganisaties vonden dat De Huismeesters vooral met zichzelf en haar bezit bezig was en minder met haar omgeving. Ze spreken daarnaast positieve waardering uit voor de praktische insteek van De Huismeesters; je kunt op ze rekenen bij afspraken. Dat willen ze graag ook behouden. En tegelijk willen ze graag dat De Huismeesters meer gaat samenwerken en over haar eigen schutting gaat kijken. Ze prijzen De Huismeesters voor haar open, onderzoekende houding in deze visitatie en in de Week van Betekenis.

Aanmoedigingen

We hebben al aangegeven dat de lerende houding van De Huismeesters maakte dat wij de leer- en ontwikkelpunten op een dienblad kregen aangereikt. En ook dat De Huismeesters al stappen in die richting zet.

De aanmoedigingen van de visitatiecommissie zijn een combinatie van wat we aangereikt kregen, wat wij zagen en dat waar De Huismeesters zelf al mee gestart is:

- Gebruik een beperkt aantal 'grote' woorden en zorg dat die van betekenis zijn in de strategie en richting geven op tactisch en operationeel niveau.
- Verdiep je ook buiten projecten met regelmaat in wat er leeft bij bewoners in buurten.
- Stem de rol in buurten en wijk af met partners, maak expliciete keuzes en ben daar duidelijk in.
- Heb lef: durf uitzonderingen te maken en lever maatwerk waar nodig.
- Gebruik casuïstiek om invulling te geven aan een 'buurtcorporatie' zijn.

► 5 Maatschappelijke waarde: wat doet de corporatie?

In dit hoofdstuk zijn de prestaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven beschreven.

Welke opgaven liggen er?

In de stad Groningen is de druk op de sociale huurwoningvoorraad hoog. De wachtlijsten zijn lang. De woonbehoefte is divers en de variëteit aan doelgroepen groeit. De gemeente vraagt in het bijzonder aandacht voor de groeiende groep (zorgbehoevende) ouderen in Groningen. Ook stokt de uitstroom vanuit beschermd wonen. Om te kunnen voorzien in de woonbehoefte van al die (doel)groepen vindt de gemeente dat er flink moet worden bijgebouwd. Een inhaalslag is ook nodig om de lage aantallen nieuwbouw uit de crisis te compenseren. En nieuwbouw moet specifiek gericht worden op de doorstroming van ouderen. De gemeente Groningen wil van het aardgas af, zeker ook in het licht van de aardbevingsproblematiek. Deze achtergrond maakt dat de ambitie op het vlak van de energietransitie extra hoog is. Groningen wil in 2035 volledig CO₂-neutraal zijn, met een grote opgave voor de bestaande woningvoorraad.

De Huismeesters heeft deze opgaven naast andere, opgenomen in haar strategie. In overleg is gekozen om drie opgaven in de visitatie te onderzoeken, waarop De Huismeesters graag wil groeien en ontwikkelen:

- Gebiedsaanpak in (Sunny) Selwerd.
- Woningverbetering.
- Samenwerking met zorgpartijen.



Gebiedsaanpak (Sunny) Selwerd

1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

De Huismeesters heeft 276 woningen in Selwerd, een wijk van ongeveer 4.200 woningen waarvan 1.700 sociale huurwoningen, 1.700 overige huur (onzelfstandige studentenkamers en studio's voor jongeren) en 660 koopwoningen. De gemeente Groningen heeft Selwerd als één van de prioriteitswijken aangemerkt en heeft in 2018 met de betrokken partners een visie op Selwerd gemaakt: Sunny Selwerd. Kern van deze visie is 'wijkvernieuwing met een integrale aanpak waarbij de sociale en fysieke wijkvernieuwing hand in hand gaan'. De beoogde doelen zijn; Vitale, leefbare wijken met gezonde, weerbare bewoners, een ongedeelde stad met een

gedifferentieerde woningvoorraad en een aantrekkelijke woonomgeving, betaalbare woningen en een duurzaam woningbestand. In het verlengde hiervan heeft De Huismeesters als doel om in Selwerd een groene, vitale en duurzame wijk te creëren met een diversiteit aan veilige woningen met een gezond binnenklimaat. In 2019 heeft De Huismeesters in lijn met Sunny Selwerd een fasedocument opgesteld met haar plannen voor de herontwikkeling van haar bezit in Selwerd. Deze plannen zijn gericht op het verbeteren, vernieuwen en verduurzamen van haar woningen en het realiseren van een meer divers en gedifferentieerd bezit. Waardoor er meer diversiteit in bewoners kan zijn en waarmee ze een bijdrage wil leveren aan meer diversiteit in de wijk en daarmee aan de leefbaarheid.

2. Wat zijn de resultaten

In 2019 zijn de woningen aan de Lijsterbeslaan en Iepenlaan aangesloten op het warmtenet van Warmtestad. Omdat dit niet het gewenste effect had (in de verduurzaming en woongenot) worden deze woningen alsnog meegenomen in de sloopplannen. In 2021 zijn 69 woningen aan de Kornoeljestraat en Vlierstraat gerenoveerd en aangesloten op Warmtestad. In de eerste fase zijn 31 woningen gesloopt en in de zomer van 2023 zijn 38 nieuwe eengezinswoningen aan de Vlierstraat, Kornoeljestraat en Populierenlaan opgeleverd. Van de bewoners van de gesloopte woningen is 75% teruggekeerd. In totaal worden er, in vier fases, 146 woningen gesloopt en worden er 293 (aardgasloze) woningen teruggebouwd. De voorbereidingen en de uitvoering voor volgende fases zijn in volle gang. Ook in fase 2,3 en 4 zullen er meer en andere woningen worden teruggebouwd dan er worden gesloopt. De woningtypen die teruggebouwd worden zijn diverser en daarmee ook voor andere doelgroepen geschikt. De resultaten op het gebied van verbetering van de leefbaarheid zijn (nog) niet zichtbaar. Er is nog maar een deel van het bezit vernieuwd en de focus van De Huismeesters in Selwerd ligt op het realiseren van de vernieuwing van de woningen. De sociale inspanningen zijn vooral activiteiten die een verbinding hebben met de nieuwbouw: een feestelijke start van de nieuwbouw, een buurtbarbecue bij de oplevering, plantjes voor de tuin, cursus koken op inductie enz. In Selwerd is een buurtbeheerder van De Huismeesters actief die als eerste aandachtsgebied 'schoon, heel en veilig' heeft en een signalerende rol heeft bij problemen met of tussen bewoners.

3. Belanghebbenden aan het woord

Huurders

De aanwezige huurdersvertegenwoordiger, tevens een huurder in Selwerd, geeft aan dat de prestaties van De Huismeesters in Selwerd 'naar behoren' zijn. Dat geldt ook voor de manier waarop zij door De Huismeesters geïnformeerd worden. Wat beter kan is de communicatie; doen wat je zegt en dat kan, gezien vanuit het perspectief van de huurder, nog beter. Bewoners willen beter en eerder betrokken worden bij de plannen.

Partners

De partners waarderen de resultaten met 'naar behoren' en deels als 'voor verbetering vatbaar'. Er is veel waardering voor de gefaseerde aanpak van De Huismeesters waardoor huurders in de wijk kunnen blijven wonen tijdens de herbouw van hun woningen. In de ontwikkeling van het vastgoed in de wijk worden positieve stappen gezet. Er is, onder andere bij de gemeente, tevredenheid over de stedenbouwkundige kwaliteit van dat wat teruggebouwd wordt. Partners geven aan dat het in de buurt ontbreekt aan ontmoetingsplekken voor bewoners. Er is begrip voor het verleden, waarin De Huismeesters weinig financiële mogelijkheden had en ze merken dat de 'diesel' nu op gang komt. Kenmerkend voor De Huismeesters vinden ze dat zij haar eigen plannen uitdenkt en die voorlegt aan de bewoners in plaats van bewoners te betrekken bij het maken van de plannen. In het algemeen vindt men dat De Huismeesters te veel focust op haar eigen bezit en weinig betrokken is bij overleggen en initiatieven die de hele wijk betreffen. De Huismeesters neemt weinig regie en kan veel meer en beter afstemmen met anderen. Daarin zien ze wel een voorzichtige kentering bij De Huismeesters in de afgelopen periode en ervaren ze meer betrokkenheid van De Huismeesters. De gemeente vindt de herontwikkeling van de wijk een kans om de bewoners te betrekken bij hun wijk die benut moet worden. Er is bij partners behoefte om samen meer te investeren in het sociale klimaat, in Selwerd en ook breder in de stad. Omdat de samenwerking in Selwerd niet alleen effect heeft in Selwerd maar een basis vormt voor de samenwerking bij andere vraagstukken en andere buurten. De lange termijn vraagstukken, zoals gasloos, maken die samenwerking extra noodzakelijk. Daarin wordt De Huismeesters gemist door de partners. Het meer over de grenzen van het eigen bezit werken zien zij als een wederzijds effect: meer verbetermogelijkheden voor de wijk als geheel en een positieve uitstraling op het deel van het bezit van De Huismeesters. Een deel van het bezit van De Huismeesters staat nu leeg en is omheind. Dat heeft impact op de hele buurt en kan leiden tot vandalisme. Het tijdelijk beheer, tussen sloop en nieuwbouw van De Huismeesters kan beter. Het zou

beter kunnen aansluiten en afgestemd worden bij de keten, de buurt en de bewoners. Partners geven aan dat ze niet weten wie het aanspreekpunt voor Selwerd bij De Huismeesters is. Er worden ook vragen gesteld bij het type woningen (grote gezinswoningen) dat teruggebouwd wordt en de vraag of er niet meer behoefte is aan kleinere woningen. Een aantal partners spreekt waardering uit voor het tempo van ontwikkeling en bouw van De Huismeesters. Over het algemeen vindt men dat het nieuwbouwprogramma een bijdrage levert aan de ontwikkeling van de wijk. Over de samenwerking met De Huismeesters wordt aangegeven dat dit de laatste paar jaar een stuk beter gaat. Omdat De Huismeesters een 'kleinere' partner is in Selwerd vragen partners om heldere keuzes te maken in waar ze bij betrokken wil zijn én dat ze die keuzes deelt met de partners. Gezamenlijk hebben ze nog veel te verbeteren in het vertalen van het strategische plan in concrete taken en acties voor iedereen.

4. De Huismeesters aan het woord

De Huismeesters is heel tevreden over de fysieke verbeteringen en ook over de plannen voor verbetering van het resterende deel van haar bezit in Selwerd. Ze vindt dat ze het tot nu toe 'naar behoren' heeft gedaan en op onderdelen vindt ze het ook voor verbetering vatbaar. De Huismeesters ziet dat ze in de afgelopen periode vooral met haar eigen bezit in de wijk bezig is geweest en weinig initiatief heeft genomen om te zorgen voor samenhang en afstemming met andere partijen die actief zijn in de wijk. Deels schrijft ze dat toe aan het gegeven dat zij weinig bezit in de wijk heeft en dat haar deel van de wijk op zichzelf staat. Ze ziet dat een gezamenlijke aanpak noodzakelijk is. Ook ziet ze dat er intern geen aanspreekpunt is om voor Selwerd het sociale en het fysieke met elkaar te verbinden.

5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervragen van De Huismeesters waren:

De Huismeesters wil graag meer doen, wat vraagt dat in de toekomst van ons en de partners? Hoe pakken wij onze rol als buurtcorporatie daarin?

De belanghebbenden hebben daar de volgende opmerkingen over gemaakt.

- Zorg voor één aanspreekpunt in de organisatie.
- Ben duidelijk en helder in waar je bij betrokken wil zijn in de wijk.
- Kijk verder dan de eigen 'postzegel' en vul ook het sociale deel van wijkvernieuwing in.
- Onderzoek of het mogelijk is om tijdelijk onderling huurders uit te wisselen bij sloop/nieuwbouw.

- Denk na over de consequenties van leegstand, de effecten voor de wijk en overleg daarover.
- Maak plannen samen met bewoners.

6. Waardering visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de resultaten van De Huismeesters voor de opgave gebiedsaanpak over het geheel met 'naar behoren'. De Huismeesters heeft in de afgelopen jaren weloverwogen en voortvarend gestuurd op de herontwikkeling van haar deel in Selwerd. Het betekent in deze eerste fase voor die huurders dat ze in veel betere en duurzame woningen wonen. Er zijn zeker ook een aantal punten die te verbeteren zijn. We hebben als commissie gezien dat De Huismeesters haar sociale rol toespitst op haar deel van de wijk. Die sociale aspecten geeft ze vooral in relatie met de fysieke ingrepen vorm. Voor een buurtcorporatie is de sociale bijdrage aan de verbetering van de leefbaarheid niet groot. Naar haar partners en collega-corporaties in Selwerd is ze niet helder over de rol die ze kiest in het netwerk en samenwerkingsverband. En dat brengt ontevredenheid met zich mee. Overigens geven de partners aan dat daarin wel ontwikkeling en verbetering zichtbaar is.



Woningverbetering

1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

De kwaliteit van het woningbezit van De Huismeesters was jarenlang niet op peil. In de visitatieperiode zijn ze gestart met een fikse inhaalslag. In haar ondernemingsplan 2021-2024 geeft ze aan dat ook in de komende periode de focus ligt op het verbeteren van de woningen tot basiskwaliteit. Onder basiskwaliteit verstaat De Huismeesters een woning waar het interieur (keuken, badkamer, toilet), de installaties, het exterieur en het energielabel op orde is. Een woningverbetering vindt gemiddeld om de 32 jaar plaats. De ambitie is om tot 2033 ten minste 2.000 woningen te verbeteren.

Naast deze opgave op het gebied van woningverbetering is er de opgave om te werken aan een CO₂-neutrale voorraad. De stad Groningen is daarin ambitieuzer dan de landelijke afspraak en wil dit bereiken in 2035. Op weg hiernaartoe moeten er nog 3.760 woningen verduurzaamd worden tot label A en voor 2028 moeten de resterende 484 E, F en G labels worden weggewerkt. Ten slotte is de uitdaging richting de bewoners ook groot. De Huismeesters geeft in haar ondernemingsplan aan dat het de ambitie is om samen met

bewoners te verduurzamen. In de praktijk lukt het nog altijd om de 70% draagvlak te halen voor projecten, maar het is een moeizaam traject. Verder ziet de Huismeesters dat de klanttevredenheid in het voorbereidingstraject van projecten een score krijgt van gemiddeld een 6; terwijl de klanttevredenheid in de uitvoering een 7,4 is. Hier wil de corporatie in verbeteren.

2. Wat zijn de resultaten

De Huismeesters heeft tussen 2018-2023 om en nabij 2.000 woningen verbeterd en verduurzaamd. Dit is ongeveer 25% van het totale bezit. Inmiddels heeft 47% van het bezit (3.310 woningen) energielabel A of beter.

Een ander resultaat is de positieve ontwikkeling in samenwerking met de bouwbedrijven. De onderlinge relatie is gegroeid van opdrachtgever – opdrachtnemer richting een partnerschap. Een voorbeeld hiervan is dat De Huismeesters continuïteit biedt aan de partners en dat niet elk project apart wordt aanbesteed. In deze samenwerking heeft team Wonen ook een belangrijkere rol gekregen. Ze zijn vaker betrokken in het proces, zichtbaar op de projecten en hebben contact met de woonconsulenten van de bouwbedrijven. Het resultaat is dat bewoners tijdens projecten eerder en makkelijker ergens terecht kunnen met hun vragen.

Ook heeft De Huismeesters in de afgelopen periode bewoners eerder betrokken in woningverbeteringsprojecten. Ze maakt gebruik van een klankbordgroep om wensen van bewoners op te halen. Ook zorgt De Huismeesters altijd voor een modelwoning zodat bewoners kunnen zien hoe hun woning er na het project uit komt te zien. Verder biedt de corporatie ook rustwoningen waar bewoners kunnen verblijven tot hun woning gereed is.

3. Belanghebbenden aan het woord

Huurders

De Huurdersraad waardeert dat De Huismeesters vaart maakt op het gebied van woningverbetering. Ze ziet echter ook verschillende verbeterpunten. Ten eerste geeft ze aan dat de corporatie meer kan doen op het gebied van zonnepanelen. Het lijkt voor de Huurdersraad dat de corporatie alleen panelen legt als het nodig is om een labelsprong te maken. De Huurdersraad is van mening dat, daar waar mogelijk, zoveel mogelijk panelen gelegd moeten worden. Dit is volgens hen een goede manier om de energielasten van de huurders te verlagen. Verder geeft de huurdersraad aan dat er meer ruimte moet komen voor keuzemogelijkheden voor de huurders. Op het moment worden voor een heel blok alle keukens vervangen, terwijl sommige huurders liever zonnepanelen willen dan een nieuwe keuken.

De aanwezige huurders tijdens de dialoog over woningverbetering waarderen

de resultaten van De Huismeesters variërend van 'naar behoren' en 'voor verbetering vatbaar'. Ze ervaren een verbetering in communicatie de afgelopen periode. Als voorbeeld wordt de woningverbetering in Beijum genoemd waar goed naar de huurders wordt geluisterd. Aan de andere kant is er juist op dit vlak ook nog veel te winnen volgens de aanwezige huurders. De wensen van huurders kunnen in het voortraject nog beter worden meegenomen en vervolgens kan er beter gecommuniceerd worden over de keuzes die De Huismeesters wel of niet maakt.

Partners

De verschillende bouwbedrijven zijn positief over de prestaties van De Huismeesters. Ze geven aan dat de corporatie in hoog tempo de afgelopen periode woningen heeft aangepakt. Daarnaast waarderen ze de verandering in samenwerking van de afgelopen periode. Er wordt inmiddels op veel gelijkwaardiger niveau samengewerkt, wat de snelheid en de kwaliteit bevordert. Een van de partners geeft aan dat ze samen met de corporatie op lange termijn kan plannen, dit wordt ook als positief ervaren. De partners waarderen de inspanningen van De Huismeesters als 'naar behoren'.

4. De Huismeesters aan het woord

De Huismeesters waardeert haar resultaten op het gebied van woningverbetering tussen 'naar behoren' en 'voor verbetering vatbaar'. De medewerkers zien een positieve ontwikkeling. Waar de Huismeesters eerst alleen gericht was op financiële aspecten, komt er steeds meer oog en oor voor de huurders. In projecten is De Huismeesters de afgelopen periode ook zichtbaarder geworden. De medewerkers van team Wonen zijn meer dan voorheen betrokken bij de projecten en zijn beschikbaar voor vragen. Daarnaast worden de continuïteit die geboden wordt aan bouwpartners en de algehele kwaliteit van de woningen als positieve punten benoemd. De medewerkers zien ook nog veel punten om te verbeteren. Allereerst wordt erkend dat er meer aandacht is voor de huurders, maar dat ze er nog lang niet zijn. Verder werd benoemd dat de acties op het gebied van woningverbetering zeer project gedreven zijn. Op het moment dat een project staat ingepland worden er scenario's gemaakt en worden de uitkomsten van deze scenario's met de bewoners besproken. Als verbeterpunt kwam naar voren dat De Huismeesters vaker kan uitzoomen om over de gehele portefeuille te kijken wat nodig is en wat dan op dat moment de gewenste acties zijn. Ook werd opgemerkt dat het besluitvormingsproces intern sneller kan. Als voorbeeld wordt genoemd dat het soms even kan duren voordat de RvC in de gelegenheid is om akkoord te geven op een investeringsvoorstel.

5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervraag voor De Huismeesters op het gebied van woningverbetering is: Hoe kunnen we voordat de plannen gemaakt worden, de wensen van huurders een plek geven?

De belanghebbenden hebben daar de volgende opmerkingen over gemaakt:

- Zorg dat je aan het begin van een project helder hebt wat de strategie is voor dat gebied.
- Haal ook wensen en informatie bij huurders op buiten concrete projecten.
- Sta juist open voor wensen op het gebied van leefbaarheid. Soms is het voorkomen van hondenpoep op een voetbalveldje belangrijker dan technische specificaties in een woning.
- Wees als De Huismeesters zichtbaar tijdens projecten.
- Verstevig de samenwerking tussen medewerkers van team Wonen en de woonconsulenten van de bouwbedrijven.
- Verbeter de samenwerking door nog eerder in het traject met elkaar naar plannen voor wijkvernieuwing te kijken en de ideeën en ervaring van de partners mee te nemen in de ontwikkeling.
- Onderzoek of je binnen projecten een 'maatwerkbudget' kunt vrijstellen waar bewoners gebruik van kunnen maken voor specifieke wensen binnen hun woning.

De Huismeesters zelf geeft aan dat de samenwerking tussen team Vastgoed en team Wonen steviger moet om de huurders te betrekken bij de plannen. Daarnaast gaven medewerkers aan dat huurders ook buiten lopende projecten om naar hun mening kunnen worden gevraagd. Dat kan weer input geven aan de prioritering waar en wat er aan de woningen moeten gebeuren.

6. Waardering visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de geleverde prestaties van De Huismeesters op de opgave woningverbetering als 'naar behoren'. Ze heeft een enorme inhaalslag gemaakt in de kwaliteit en duurzaamheid van de woningen. Hierin heeft ze een praktische aanpak die geresulteerd heeft in de verbetering van 2.000 woningen en ligt ze mooi op schema met haar planning van verduurzaming. Ook in de samenwerking heeft de corporatie mooie stappen gezet. De bouwbedrijven waarderen de continuïteit en de gelijkwaardigheid die steeds meer aan het ontstaan is. Verder is ook team Wonen een belangrijke rol gaan spelen in de voorbereiding en uitvoering van woningverbetering. Er is ook ruimte voor verbetering. We delen de conclusie van de belanghebbenden én van De Huismeesters zelf dat het betrekken van de

huurders beter kan. Het contact met de huurders start vaak op het moment dat een project concreet wordt. Hierin lijkt de participatie soms wat instrumenteel. We vragen ons af of er participatie plaatsvindt om de 70% norm te halen óf omdat De Huismeesters daadwerkelijk vindt dat de plannen voor woningverbetering beter worden door de inbreng van bewoners. Het vraagt een andere mindset om bewoners écht te betrekken bij plannen en je hierdoor ook te laten beïnvloeden.

We zien dat de huidige werkwijze van begroten, plannen en uitvoeren hierin niet helpend is. Een verbeteringsuggestie is om in de planning ruimte te laten om je te laten beïnvloeden door huurders. Hierin kan het helpen om je ook buiten projecten te verdiepen in wensen van bewoners en hiervoor tijd vrij te maken.



Samenwerking met Zorgpartijen

1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

De Huismeesters heeft als opvatting dat zij een taak heeft bij de huisvesting van doelgroepen met een zorgvraag in welke vorm dan ook. De Huismeesters richt zich vooral op het beheer van het vastgoed, dat zij verhuurt aan zorgorganisaties. Ook verhuurt zij aan woongroepen, al dan niet via zorgorganisaties. Daarnaast zijn er individuele woningen waar huurders zorg of begeleiding aan huis ontvangen. Deze individuele woningen zijn in de uitwerking van dit thema niet meegenomen. De Aw wijst er op dat De Huismeesters met bijna 8% van de voorraad een relatief grote afhankelijkheid heeft van zorgvastgoed.

De Huismeesters heeft voor zichzelf nog geen helder beeld of ze de bestaande portefeuille zorgvastgoed passend vindt en wil haar rol naar zorgorganisaties helder benoemen. Zij hecht aan een gelijkwaardige relatie met zorgorganisaties, waarbij ieder vanuit de eigen rol handelt. Momenteel is die rol dat zij indirect invulling geeft aan de taak voor kwalitatief goede huisvesting van mensen met een zorgvraag. Daarbij zorgt zij voor de huisvesting voor de cliënten en zorgpartijen verlenen de zorg en ondersteuning aan cliënten. Het beleidsveld wonen en zorg is in beweging. Maatschappelijke ontwikkelingen zijn de veranderende zorgvraag, langer thuis wonen en de behoefte aan comfort en privacy in verpleeghuizen. Daarnaast speelt de toenemende behoefte aan wonen met zorg, door de demografische ontwikkelingen zoals de dubbele vergrijzing. En er zijn diverse veranderingen in de regelgeving en financiering

van zorg, begeleiding en welzijn. Een onderwerp dat de laatste jaren aandacht vraagt is de wens om het zorgvastgoed te verduurzamen. Praktische zaken blijven ook een uitdaging, zoals het renoveren van intramurale woonruimten terwijl de wachtlijsten fors zijn.

2. Wat zijn de resultaten

Vijf procent van de woningvoorraad van De Huismeesters bestaat uit intramuraal zorgvastgoed. Er zijn 357 eenheden in 5 verpleeghuizen in verhuur. Ook wordt ruim 2% van de woningvoorraad verhuurd aan woongroepen, al dan niet via zorgorganisaties. Dit betreft 178 zelfstandige woningen in woongroepen met 6 zorgorganisaties. Recente kwaliteitsverbeteringen zijn er bij de renovatie van de zorgbadkamers in de 67 zorgappartementen van Woonzorgcentrum De Ebbingepoort. De afspraak is om deze bij mutatie aan te pakken. Daarvan zijn er 31 gedaan. Het tempo wordt bepaald door de grote vraag naar huisvesting met verzorging en verpleging. Hierdoor lukt het De Ebbingepoort niet om meerdere zorgappartementen voor de renovatie vrij te houden. Dit maakt dat er nog niet gestart kan worden met de overige 36 appartementen.

Recent heeft de Aw (net als het WSW een paar jaar eerder) aandacht gevraagd voor het risicoprofiel van het zorgvastgoed. Mede om die reden heeft de Huismeesters een risicobeoordeling van de verhuurbaarheid, die ze actueel houdt.

3. Belanghebbenden aan het woord

De zorgorganisaties typeren de samenwerking tussen De Huismeesters en de zorgorganisaties als betrokken, toegankelijk en betrouwbaar. De basis voor een goede samenwerking is aanwezig. Wat betreft de inhoud van de samenwerking vinden zorgorganisaties dat deze vooral praktisch is ingestoken: men zoekt elkaar op als het nodig is. Jaarlijks is er bestuurlijk overleg met elk van de zorgorganisaties. Ontwikkelingen worden dan doorgesproken en er wordt gekeken of er wensen zijn bij de zorgorganisatie. Daarbij is De Huismeesters bereid te luisteren naar de wensen van de betrokken zorgorganisatie. Zorgorganisaties én De Huismeesters geven aan dat er een verbetering mogelijk is door vaker samen verder vooruit te kijken, naar wensen en oplossingen voor toekomstige vraagstukken. De Huismeesters zou wat pro-actiever kunnen zijn in het kenbaar maken van haar toekomstplannen, zoals met het geplande onderhoud, vinden de zorgpartijen.

Het mag en moet ook wat interactiever, zo vinden de deelnemers, met meer aandacht voor de langere termijn. Op deze manier kan de samenwerking strategischer zijn. Daarvoor is het nodig elkaars vakgebieden en ontwikkelingen in de sectoren te begrijpen en te bezien hoe deze op elkaar afgestemd kunnen worden, zodat er in vraagstukken andere oplossingen kunnen worden

gevonden. De gemeentelijke woonzorgvisie werd door enkele deelnemers genoemd, als een kader waarbinnen het strategische gesprek kan worden gevoerd. Met als kanttekening dat de woonzorgvisie zich tot de ouderenzorg beperkt.

De aanwezige zorgorganisaties waarderen de resultaten van De Huismeesters allen als 'naar behoren'. Deze waardering heeft vooral betrekking op de praktische samenwerking en de operationele gang van zaken.

4. De Huismeesters aan het woord

Omdat er nog diverse vragen leven bij De Huismeesters heeft zij deze opgave ingebracht tijdens deze visitatie. De Huismeesters vindt zichzelf in interne processen en in externe relaties nog zoekend naar de eigen rol. Zij vindt van zichzelf dat ze zorgvastgoed 'erbij doet', wat in hun ogen betekent dat ze de focus er niet op heeft. Ze gebruikt daarbij woorden als 'faciliterend', 'incidenteel', 'versnipperd' en 'geen visie'. Zij is wel tevreden over de korte lijnen die er zijn met de zorgorganisaties. De Huismeesters beoordeelt de prestaties die zij op dit moment leveren als verhuurder van zorgvastgoed aan zorgorganisaties op de grens van 'naar behoren' en 'voor verbetering vatbaar'. De Huismeesters denkt dat zij, naast verhuurder van zorgvastgoed, ook partner van zorgorganisaties zou moeten zijn. Daarbij vraagt zij zich af hoeveel expertise De Huismeesters nodig heeft om een betere partner te worden. Is dat technische kennis of gaat het ook om kennis van de zorgsector? En mag je dat verwachten van een middelgrote corporatie? Anderzijds, zo stelt De Huismeesters, het zorgvastgoed staat er en moet verder de toekomst in. En zij merken dat de zorgorganisaties zelf ook zoekend zijn. Planvorming en besluitvorming over investeringen duren erg lang omdat partners en zijzelf zoekend zijn.

Kijkend naar de volgende stap in de samenwerking vindt De Huismeesters dat een intensivering van de relatie noodzakelijk is. Over en weer meer verdiepen in elkaars werk gaat daarbij volgens hen helpen. De Huismeesters wil dat oppakken, vanuit de opvatting dat zij een betrokken partner wil zijn in de combinatie wonen en zorg, maar waarbij de bewoners in de eerste plaats klant zijn van de zorg organisatie. Eind 2023 wil zij starten met het ontwikkelen van een visie op zorgvastgoed.

5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervraag voor 'Samenwerking met zorgpartijen' is: We hebben een huisvestingstaak voor mensen met een zorgvraag. Hoe geven we daar tot nu toe invulling aan, hoe geven we daar in de toekomst invulling aan en welke taak en rol zien onze samenwerkingspartners voor ons en voor zichzelf?

De belanghebbenden hebben daar de volgende opmerkingen over gemaakt:

- Richt het bestuurlijk overleg meer op ontwikkelingen in regelgeving en beleid in zorg én in wonen.
- Zorg ervoor dat je elkaars situatie, dilemma's en plannen voor de komende jaren beter gaat begrijpen, om makkelijker tot een oplossing te komen. Inzicht leidt tot meer begrip.
- De gemeente moet mee aan tafel want de ruimtelijke mogelijkheden in woonwijken zijn dikwijls een struikelblok.
- Sta goed stil bij de doelgroep en de andere behoeftes die ze soms hebben.
- Betrek de opzichters van de Huismeesters ook bij het maken van de strategie van de complexen voor wonen en zorg.

6. Waardering visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de samenwerking met zorgpartijen als 'naar behoren'. Hoewel de samenwerking in de operationele werkzaamheden betrokken en goed is, ontbreekt het aan een visie op de eigen rol. De Huismeesters onderkent dit zelf en heeft het daarom tot onderwerp van visitatie gemaakt. Die zelfkennis en de durf het te laten beoordelen is prijzenswaardig.

De Huismeesters zou er goed aan doen om op korte termijn een scherpere rolopvatting en visie te ontwikkelen en partners daarin te betrekken. Dat vormt de basis om met de betrokken zorgorganisaties invulling te geven aan de over en weer gevoelde behoefte om de samenwerking op te tillen en te komen tot strategische samenwerking en weloverwogen investeringen.

We zien dat in de risicobeoordeling het grootste complex als enige een hoog verhuurrisico loopt en dat de overige complexen een klein risicoprofiel hebben. De Huismeesters doet niet veel met deze risicobeoordeling. Risico's in beeld brengen is één, ze voorzien van een passend antwoord is waar het om gaat. Om het zorgvastgoed niet vooral vanuit het verhuurrisico te beoordelen geven we in overweging om te denken vanuit de vraagkant van wonen met zorg en dat breder te bezien dan alleen de intramurale bewoners en groepswonen. Door de vraagkant centraal te stellen is niet het vastgoed het startpunt en ligt 'oud denken' minder voor de hand.

Conclusies en reflectie visitatiecommissie

De Huismeesters heeft in de visitatieperiode op de drie onderzochte opgaven 'naar behoren' gepresteerd volgens de waardering van methodiek 7.

We constateren dat in de opgave Gebiedsaanpak (Selwerd) de prestatie in de herontwikkeling van het fysieke deel aan de bovenkant van 'naar behoren' zit. Het weloverwogen en voortvarend vernieuwen van de woningen leidt tot resultaten. De bijdrage aan de leefbaarheid op het sociale vlak is aan de magere kant, de resultaten daarvan zijn (nog) niet meetbaar.

De visitatiecommissie beoordeelt de geleverde prestaties van De Huismeesters op de opgave woningverbetering als 'naar behoren'. En hier zit ze aan de bovenkant. Ze heeft een enorme inhaalslag gemaakt in de kwaliteit en duurzaamheid van de woningen. Een praktische aanpak heeft geresulteerd heeft in de verbetering van ongeveer 2.000 woningen en daarmee ligt ze op schema met haar planning van verduurzaming.

De samenwerking met zorgpartijen waardeert de commissie als 'naar behoren'. De samenwerking met zorgpartijen in de operationele werkzaamheden is heel betrokken en goed. Het risicoprofiel is in beeld maar leidt niet tot conclusies. Het ontbreekt nog aan een visie op de eigen rol.

We beoordelen de maatschappelijke waarde van De Huismeesters als 'naar behoren', de geleverde resultaten staan in verhouding tot de maatschappelijk opgaven.

Aandachtspunten

- Ben, intern en naar partners duidelijk over de rol die je in de gebiedsaanpak wil innemen, ook als die niet groot is.
- Verdiep je, ook buiten projecten, in de wensen en behoeften van bewoners.
- Zorg ervoor dat er in de planning en control cyclus ruimte en tijd is voor inbreng van bewoners in de plannen.
- Neem de vraagkant van de zorg, de behoefte, als uitgangspunt voor het ontwikkelen van een toekomstvisie. Ontwikkel de zorgvisie samen met zorgpartijen.



▶ 6 Maatschappelijke verankering: hoe verbonden is de corporatie?



In dit hoofdstuk is de invloed beschreven die huurders, huurdersorganisaties en andere belanghebbenden ervaren op het beleid en de prestaties van De Huismeesters.

Invloed op beleid en handelen

Huurders

De Huurdersraad van De Huismeesters waardeert haar invloed op het beleid en handelen als 'voor verbetering vatbaar'. Als zeer positief punt wordt de 'knoppensessie' benoemd. Dit is een jaarlijkse sessie met de Huurdersraad waarin De Huismeesters de begroting deelt tezamen met een aantal knoppen waaraan gedraaid kan worden. Dit maakt de consequenties voor keuzes heel inzichtelijk.

De wens is om nog eerder betrokken te worden en vooraf inzage te hebben in de beleidsagenda.

De aanwezige huurder bij Gebiedsaanpak waardeert de invloed op het beleid en handelen als 'voor verbetering vatbaar'. Vooral de communicatie kan beter. Bij Woningverbetering waarderen de huurders hun invloed van 'voor verbetering vatbaar' tot 'naar behoren'.

Partners

Bij Gebiedsaanpak waardeert de gemeente de invloed op beleid en handelen van 'voor verbetering vatbaar' tot 'naar behoren'. Ze geeft aan de ambitie te waarderen en dat het op projectniveau goed gaat. De onderlinge afstemming tussen de partners kan beter. Overige partners waarderen de invloed op beleid en handelen over het algemeen als 'naar behoren'. De Huismeesters luister naar de input die ze leveren en hier wordt wat mee gedaan.

Op het gebied van Woningverbetering waarderen de meeste partners de invloed op beleid als 'naar behoren'. De Huismeesters werkt goed samen, ook in vergelijking met andere corporaties. Voor verbetering vatbaar is dat de partners graag nog eerder worden meegenomen.

Bij Samenwerking Zorgpartijen varieert de waardering van de partners tussen 'voor verbetering vatbaar', 'naar behoren' en 'zeer goed'. De meeste partners geven aan dat de corporatie haar eigen beleid mag bepalen, ze hoeven hier niet per se invloed op te hebben. Als verbeterpunt wordt aangegeven dat de partners meer meegenomen willen worden in haar plannen op de langere termijn zodat daar ook wederzijds invloed op kan worden uitgeoefend.

Manier waarop corporatie zich verantwoordt en open staat voor feedback en input

Huurders

De Huurdersraad waardeert de manier waarop De Huismeesters zich verantwoordt als 'voor verbetering vatbaar'. Ze heeft het idee dat de corporatie wel luistert, maar dat er uiteindelijk weinig wordt gedaan met de input van de Huurdersraad. Ze heeft in sommige overleggen het gevoel dat de Huurdersraad wordt gezien als een wettelijke verplichting, op die momenten wordt de intrinsieke motivatie gemist.

Bij Gebiedsaanpak waardeert de aanwezige huurder de openheid van de corporatie als 'naar behoren'. Op de opgave Woningverbetering waarderen de huurders de openheid van De Huismeesters als 'naar behoren' en 'zeer goed'. Ze zien een positieve ontwikkeling, de communicatie gaat beter en er is een wil om te leren en te verbeteren bij de corporatie.

Partners

De gemeente waardeert de openheid van De Huismeesters op Gebiedsaanpak van 'voor verbetering vatbaar' tot 'naar behoren'. Als positief punt wordt genoemd dat er in het verleden kritische, maar vooral open gesprekken gevoerd zijn. Overige partners waarderen de manier waarop de corporatie zich verantwoordt en open staat voor feedback als 'naar behoren'.

Bij Woningverbetering waarderen de partners de openheid van De Huismeesters van 'naar behoren' tot 'zeer goed'. De openheid in de onderlinge samenwerking wordt sterk gevoeld.

Bij Samenwerking zorgpartijen wordt de manier waarop de corporatie zich verantwoordt en open staat voor feedback als 'naar behoren' en 'zeer goed' ervaren. De partners zijn vanuit hun rol tevreden en waarderen de open setting van de dialoog tijdens de visitatie. Een van de partners vindt de openheid 'voor verbetering vatbaar' en geeft aan dat ze samen met De Huismeesters nog meer voor elkaar kunnen betekenen.

Waardering van de samenwerking

Huurders

De Huurdersraad vindt de samenwerking 'naar behoren'. Ze vindt het fijn dat er een vaste overlegstructuur is in de vorm van een bestuurlijk overleg. Ze waardeert dat ze steeds eerder wordt meegenomen in ontwikkelingen in het kader van bijvoorbeeld de prestatieafspraken en geeft aan dat De Huismeesters goed benaderbaar is. Ze geeft als verbeterpunt aan dat de agenda vaak erg vol is. Er moet dan veel besproken worden in korte tijd en er is dan minder ruimte voor diepgang. Verder heeft De Huurdersraad de wens om af en toe

rechtstreeks een medewerker uit te nodigen voor een overleg, met als doel om een meer inhoudelijk gesprek te voeren.

Bij Woningverbetering waarderen de aanwezige huurders de samenwerking als 'naar behoren'. De samenwerking wordt steeds beter. De wens is om bij volgende projecten nog meer betrokken te zijn.

Partners

Bij Gebiedsaanpak waardeert de gemeente de samenwerking met De Huismeesters van 'voor verbetering vatbaar' tot 'naar behoren'. Ze geeft aan dat de samenwerking op projectniveau goed gaat, maar op omgevingscommunicatie beter kan. Als verbeterpunt wordt aangegeven dat er meer vanuit doelstellingen en visie geredeneerd kan worden. Dat wordt nu gemist. Overige partners waarderen de samenwerking voor het grootste deel als 'voor verbetering vatbaar'. Ze geven aan dat De Huismeesters duidelijke keuzes moet maken in de samenwerking in het gebied en dit duidelijk moet communiceren. Op het moment zijn ze niet zichtbaar. Een aantal partners zien wel een positieve ontwikkeling in de afgelopen jaren waarin de partners elkaar beter weten te vinden.

Op het gebied van Woningverbetering zijn de partners zeer positief over de samenwerking met De Huismeesters. Ze waarderen de samenwerking van 'naar behoren' tot 'zeer goed'. Er is een open, constructieve en gelijkwaardige samenwerking. Ook in vergelijking tot andere corporaties wordt de samenwerking als zeer prettig ervaren.

Bij Samenwerking zorgpartijen waarderen de partners de samenwerking als 'naar behoren'. De samenwerking op operationeel niveau gaat goed, de wens is om op strategisch niveau meer met elkaar uit te wisselen en te onderzoeken hoe de partners elkaar hierin kunnen versterken.

De Huismeesters

De Huismeesters waardeert haar samenwerking met huurders en partners als 'naar behoren'. De samenwerking verloopt over het algemeen goed en als corporatie zijn ze beïnvloedbaar. Ze wil zich verbeteren in het betrekken van huurders en stakeholders in trajecten. Partners kunnen hierin eerder worden meegenomen. Op het moment gebeurt dit vaak pas op het moment dat de plannen al zijn uitgedacht.

Conclusies en reflectie visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van De Huismeesters als 'naar behoren'. De commissie herkent het beeld van de partners dat De Huismeesters op operationeel niveau een fijne samenwerkingspartner is. Op strategisch niveau is ze minder verbonden met haar partners. De samenwerkingspartners uiten de wens om meer uit te wisselen op het niveau van visie en strategie. Tijdens de bijeenkomsten in het kader van de visitatie werd De Huismeesters gecompimenteerd door de partners over haar openheid. Als commissie hebben wij dit ook gezien. De Huismeesters was bereid zich open te stellen, kritisch op zichzelf te zijn én ze was nieuwsgierig naar het perspectief van haar partners. Dit is een goede basishouding om samen met de partners te kijken naar de bredere opgaven waar ze samen voor staan. Dit kan ze doen door na overleg met de partners haar rol te bepalen in het samenwerkingsverband en daar helder over te zijn.

De samenwerking met de Huurdersraad is de afgelopen jaren verbeterd, met de knoppensessie als een mooi voorbeeld. Deze samenwerking kan echter nog een stuk beter. Uit ons gesprek met de Huurdersraad lijken de bijeenkomsten meer op verplichte vergaderingen in plaats van op goede gesprekken om samen doelen te behalen. Als commissie zien we een zeer betrokken Huurdersraad waar een goede basis ligt voor samenwerking. We moedigen De Huismeesters aan om gebruik te maken van deze potentie door tijd en ruimte te maken voor de onderlinge relatie.



▶ 7 Besturing: hoe doet de corporatie het?

Dit hoofdstuk richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties.

Strategievorming en sturing op prestaties

In de visitatieperiode heeft De Huismeesters twee ondernemingsplannen: 'Scherp aan de wind' voor de periode 2017-2020 en 'Scherp aan de wind 2.0' voor de periode 2021-2024. Ze sluiten aan op de woonvisie van de gemeente. In 'Scherp aan de wind 2.0' zijn 6 speerpunten geformuleerd. Ook zijn er per speerpunt steeds een aantal strategische doelen (hier verder niet uitgeschreven).

- 1 Goede woningen, die toekomstbestendig zijn
- 2 Betaalbare woningen op de juiste plek
- 3 Huurder van nu en de toekomst
- 4 Levenskrachtige buurten en wijken
- 5 Staan voor goed 'Huismeesterschap'
- 6 Financieel gezond blijven

Voor de energielabels van het bezit, de benchmarkscore, klanttevredenheidsscore en de financiële kengetallen beschrijft het ondernemingsplan doelstellingen. De andere strategische doelen zijn voor een groot deel intentioneel geformuleerd en niet in meetbare doelstellingen uitgewerkt. Elk jaar maakt De Huismeesters een begroting, met een toelichting op het komende jaar. In die toelichting beschrijft ze voor elk van de 6 speerpunten de gewenste ontwikkelingen. De plannings voor het vastgoed zijn concreet. De Huismeesters heeft 'Goede woningen die toekomstbestendig zijn' en 'Betaalbare woningen op de juiste plek' uitgewerkt in de portefeuillestrategie uit 2020. Deze wordt jaarlijks besproken en actueel gehouden. Daarin bepaalt De Huismeesters de koers voor het vastgoed. Deze koers is financieel doorgerekend in de meerjarenbegroting. De financiële ratio's (speerpunt 6) zijn ook bepaald. De speerpunten 'Huurder van nu en de toekomst', 'Levenskrachtige buurten en wijken' en 'Staan voor goed Huismeesterschap' zijn moeilijker hard te maken en blijven nog wat in woorden steken. Om uitwerking te geven aan de plek van bewoners, de leefbaarheid en de rol van De Huismeesters als buurtcorporatie, is in 2023, na de beschouwde periode, intensief gesproken over de betekenis van De Huismeesters.

In de toelichting op de begroting worden de speerpunten direct uitgewerkt in paragrafen voor de afdelingen Wonen, Vastgoed en Bedrijfsvoering. Die maken

ook elk een afdelingsplan, waarin activiteiten en de budgetten zijn opgenomen. Het MT brengt die samen in de toelichting op de begroting. De voortgang van de jaarbegroting en de scores op de dagelijkse processen worden gevolgd in het dashboard van de tertiaal-rapportages. De kpi's op het dashboard fungeren als kengetal, minder als (te bereiken) doelstelling. De kpi's gaan vaak over de input en zijn vaak financieel. De Huismeesters vindt zelf dat het wel wat 'smart-er' kan en moet, in de sturing en in de verantwoording. Daarbij denkt ze in eerste instantie aan mijlpalen voor de doelen met de portefeuille. In 2023, buiten de beoordeelde periode, is een voorstel uitgewerkt voor aanpassing van de tertiaalrapportage dat een goede stap voorwaarts lijkt te gaan betekenen.

Conclusies en reflectie visitatiecommissie

De visitatiecommissie ziet dat niet op alle speerpunten en strategische doelen de resultaten scherp genoeg zijn geformuleerd om op te kunnen sturen. De opzet van de toelichting op de begroting is daarbij niet helpend. Daarin worden de speerpunten en doelstellingen (output en outcome) in een te grote stap vertaald naar de afdelingsplannen (input). De Huismeesters heeft naar onze observatie moeite om te bedenken hoe met name de zachte doelen 'in werking kunnen worden gezet'. Hoe doe je dat, de huurder centraal stellen? Wat doe je dan, als je je huurders wilt kennen? Wat kan De Huismeesters doen zodat bewoners zich medeverantwoordelijk voelen voor de veiligheid in hun wijk of buurt? Overkoepelend: hoe word je die buurtcorporatie, die de huurder daadwerkelijk als vertrekpunt neemt in het dagelijks doen en laten. De visitatiecommissie is van mening dat de ambities en voornemens en de dagelijkse praktijk hier nog niet dicht genoeg bij elkaar komen. Wij zien dat De Huismeesters zich dit realiseert en daarover constructief kritisch met elkaar in gesprek is gekomen. De visitatiecommissie ziet en waardeert dat de organisatie daarop met 'gepast tempo' stuurt: niet overhaast maar wel met voldoende urgentie. We zien dat ze het sturen op de zachtere doelen ontwikkelen. Ook daaraan is in 2023 gewerkt, met de Week van de Betekenis. Een waardevolle stap omdat het bespreken en doorleven van de bedoeling en samenhangende waarden tot handelingsperspectieven leidt.

Ontwikkelpunten:

- De visitatiecommissie ziet als ontwikkelpunt om dezelfde indeling te kiezen in ondernemingsplan, jaarstukken, jaarverslag en tertiaalrapportage. Daarbij kan de begroting met inhoudelijke toelichting wellicht evolueren in een jaarplan met financiële onderbouwing. Het jaarverslag maakt dan de realisatie van het ondernemingsplan inzichtelijk.

► 8 Maatschappelijke capaciteit: is de corporatie toegerust voor de opgave?



Dit hoofdstuk richt zich op de organisatorische en financiële randvoorwaarden voor maatschappelijk presteren.

Organisatiecapaciteit

De Huismeesters is zich bewust van de opgaven in de buurten waar zij bezit heeft en dat is terug te zien in de organisatie-inrichting. In de visitatieperiode heeft De Huismeesters zich met volle kracht gericht op het inlopen van achterstand in het onderhoud. Zij heeft dat gedaan door met onderhoudsbedrijven te bouwen aan een samenwerkingsrelatie. Hierdoor kon tempo worden gemaakt. Bij het inlopen van achterstand op de onderhoudsopgave bleek dat ook de inzet van team Wonen moest worden uitgebreid om de communicatie met bewoners soepeler te laten verlopen. De communicatie verliep tot die tijd voornamelijk via de aannemers. En, zoals De Huismeesters terecht stelt, mensen hebben ook privé vragen en het is aan De Huismeesters om die te beantwoorden. Ook was meer inzet van team Wonen nodig om voldoende bewoners akkoord te laten gaan met de plannen en zo de planvorming te versnellen. In 2022 heeft De Huismeesters het assetmanagement een belangrijke plek gegeven, om de aanpak van achterstanden in het onderhoud te laten matchen met de portefeuillestrategie en de financiële ruimte.

De Huismeesters wil dit jaar haar positie ten opzichte van zorgpartijen helder benoemen. In de visitatie periode is een projectleider met ruime ervaring aangetrokken, die onder andere is ingezet op de planvorming voor renovaties in het zorgvastgoed. Eén van de MT leden heeft de rol van accountmanager voor zorgpartijen. Dit heeft de samenwerking verbeterd, zowel intern als met de zorgpartners. In de visitatieperiode is bewust een commissaris met een zorgprofiel toegetreden tot de RvC.

De Huismeesters noemt zich al heel lang een buurtcorporatie. Bij het profiel voor de werving van een nieuwe bestuurder is expliciet gezocht naar een kandidaat die opnieuw invulling gaat geven aan de manieren van verbinding met de bewoners en de buurten.

Inzet financiële middelen

De Huismeesters is financieel gezond maar heeft zeker in de toekomst grotere opgaven dan haar middelen toelaten. Ze is financieel eerder voorzichtig dan risicobereid. Ze typeert zichzelf als sober en scoort al jaren achtereen in de Aedes benchmark bij het efficiëntste derde deel van alle corporaties. De visie op de inzet van het vermogen verwoordt De Huismeesters in het voorwoord van de jaarlijkse begrotingen. De rode draad daarin is dat de huurstijging beperkt is en de benodigde investeringen in de voorraad prioriteit hebben

boven uitbreidingsbouw. Recent is daar de versnelling van de E, F en G labels bijgekomen. Kort maar krachtig.

In de meerjarenbegroting is het investeringsprogramma ingerekend. Op de middellangere termijn komen daarbij de grenzen van de ratio's in zicht. Daarbij is een 'politieke onzekerheidszone' in acht genomen en zijn de ratio's iets behoudender dan de sector vraagt. Op deze wijze wil De Huismeesters blijven voldoen aan de normering van de externe toezichthouders en wendbaar en voorspelbaar blijven.

Conclusies en reflectie visitatiecommissie

De visitatiecommissie constateert dat De Huismeesters zich zo organiseert dat de maatschappelijke opgaven goed kunnen worden gerealiseerd en dat ze daarin regelmatig bijstuurt. We waarderen dat het een sobere en efficiënte corporatie is. Wij vragen ons af of de politieke onzekerheidszone als opslag op de ratio's nodig is. De eerstkomende jaren zijn redelijk scherp in te plannen en voor latere jaren is er nog ruimte om bij te sturen.

De Huismeesters heeft de uitvoering van het onderhoud belangrijk weten te versnellen. De grotere rol die team Wonen heeft gekregen zien we als een positieve ontwikkeling die nog verder doorgezet kan worden om de ambitie 'dichter bij de huurder' te realiseren. Dat De Huismeesters een buurtcorporatie wil zijn, is in de organisatie en werkwijze nog niet zo goed zichtbaar. Wij zien dat De Huismeesters vooral praktisch is in de uitvoering van de klantprocessen en haar onderhouds- en verbeteringsprogramma. Met de Week van Betekenis heeft De Huismeesters een start gemaakt met het opnieuw inhoud geven aan het zijn van buurtcorporatie.

Ontwikkelpunt:

- Wij moedigen De Huismeesters aan om verder te werken aan concrete (praktische) handvatten voor gedrag dat past bij een buurtcorporatie. Ga daarmee al werkenderwijs aan de slag, ook als ze nog niet helemaal zijn uitgedacht. Zo doen wij dat als De Huismeesters!

9 Verantwoording visitatie

Wie gesproken

In het kader van de visitatie hebben de volgende personen deelgenomen aan de gesprekken en dialogen.

Extern	Extern			Intern	Intern	
	Naam	Organisatie	Functie		Naam	Functie
	Rik van Niejenhuis	Gemeente Groningen	Wethouder	Douwe Jan Dekker	lid Huurdersraad	Penningmeester
	Wouter Meijerman	Gemeente Groningen	Programmamanager Wijkvernieuwing	Kengi Mol	lid Huurdersraad	Lid
	Kim Meijer	Gemeente Groningen	Projectmanager	Fred van den Berg	lid Huurdersraad	Secretaris
	René Asschert	Gemeente Groningen	Programmamanager Wijkvernieuwing	Sandra Vos	Huurdersraad	Ondersteuner
	Ludo Kobes	Patrimonium	Teamleider PO en Duurzaamheid			
	Sjoukje Veenema	Nijestee	Procesmanager Stedelijke Vernieuwing	Rosita van Gijlswijk	Beleidsadviseur wonen De Huismeesters	
	Anda de Blecourt	Nijestee	Wijkcoördinator	Henk Speelman	Opzichter De Huismeesters	
	Jean Paul Yska	Politie Groningen	Wijkagent	Ed Moonen	Projectontwikkelaar De Huismeesters	
	Jens Bakker	Warmtestad	Accountmanager	Rene Pomp	Projectleider De Huismeesters	
	Mathilde Mars	Warmtestad	Communicatieadviseur	Edwin Barth	Medewerker wonen De Huismeesters	
	Dienke Slatman	Heijmans	Senior Ontwikkelaar	Jeriça Hartholt	Directeur-bestuurder De Huismeesters	
	Marten Kloetstra	Heijmans	Projectcoördinator	Henk Jan de Vries	Portefeuillestrateeg De Huismeesters	
	Wyanne Homan	WIJ Selwerd	Praktijkbegeleider	Piter Bakker	Projectbegeleider De Huismeesters	
	Hans Springer	Zorggroep Groningen	Manager Bedrijfsvoering	Rene Dupon	Buurtbeheerder De Huismeesters	
	Egbert Bloem	Zorggroep Groningen	Teamleider Gebouwen en Terreinen	Sybrein Lijzenga	Teamleider PO en Investerings De Huismeesters	
	Roel Baarda	ZINN	Manager Facilitair	Lars Derksen	Senior medewerker finance & control De Huismeesters	
	Bake Berga	Lentis	Asset Manager	Dirk Jan Rutgers	Planvoorbereider De Huismeesters	
	Robert Kremer	La Hacienda	Teamleider locatie Maartenshof	Dennis Oosthof	Planvoorbereider De Huismeesters	
	Robert Schuijl	Faktor 5	Facilitair Manager	Niels Jongeling	Planvoorbereider De Huismeesters	
	Nils van de Berg	Faktor 5	Algemeen Directeur	Pieter de Vries	Projectleider De Huismeesters	
	Attie Viersma	Fokuswonen	Manager adl-assistentie	Gerrit Visser	Projectleider Planmatig Onderhoud De Huismeesters	
	Rianne Cuppen	Fokuswonen	Manager adl-assistentie	Sinhuja Sriskantharasa	Planvoorbereider De Huismeesters	
	Jacob van der Veen	Fokuswonen	Collectieve Voorzieningen	Mireille van der Velde	Medewerker wonen De Huismeesters	
	Nico van Asten	Wits	Directeur	Jeroen Leemhuis	Opzichter Dagelijks Onderhoud De Huismeesters	
	Nis Baar	Lenferink	Directeur	Rene Kral	Manager bedrijfsvoering De Huismeesters	
	Remco van der Mossel	Heijmans	Directeur	Sybrand Zijlstra	Manager vastgoed De Huismeesters	
	Hans Boekema	Boekema	Directeur	Lindy Chmayssani-Nieveen	Manager wonen De Huismeesters	
	Erik Scheer	SW	Commercieel manager	Erik Middendorp	Teamleider Dagelijks Onderhoud De Huismeesters	
	Peter Bult	Behoud	Directeur	Bianca Haveman	Voorzitter OR (Medewerker wonen De Huismeesters)	
	Bert van Weeren	Huurdersraad	Lid	Peter Hut	OR (Inkoop vastgoed)	
	Tido Heuvels- Brandsma	Huurdersraad	Lid	Esther Belga	OR (Medewerker Klantenpunt)	
	Petra Huisma	Huurdersraad	Voorzitter	Jacob Vink	OR (Onderhoudsmedewerker)	
				Jaap Koster	Voorzitter RvC	
				Albert Kaster	Lid RvC	
				Monique van Balen	Lid RvC	
				Belinda Kramer	Lid RvC	
				Maria Bos	Lid RvC	

Wat gelezen

Bij een gefocuste scope van de visitatie hoort ook een selectie van documenten.

We hebben ter beschikking gehad de algemene documenten zoals visiedocumenten, beleidsdocumenten, jaarplannen, meerjarenbegrotingen, jaarverslagen, concernrapportages, prestatieafspraken en woonvisies, verslagen van het bestuurlijk overleggen in de gemeenten (voor zover aanwezig), verslagen van het overleg met de Huurdersraad en met de OR, Aedes-benchmark, oordelen Aw en WSW, RvC- verslagen en zelfevaluaties.

Daarnaast documenten per opgave over de ambities, voortgang en prestaties, netwerken, overleggen met belanghebbenden, en documenten voor investeringsbeslissingen, voor zover aanwezig.

Onafhankelijkheidsverklaring

Zowel Pentascope als de visitatoren voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria van SVWN. De verklaringen zijn opgenomen in het projectdossier.

Waardering in visitatiemethodiek 7

De waardering van de maatschappelijke waarde en de maatschappelijke verankering is gedaan aan de hand van de volgende indeling.

Maatschappelijke waarde

- De corporatie presteert zeer goed, de corporatie spant zich aantoonbaar maximaal in om maatschappelijke resultaten te leveren en zo maatschappelijke waarde toe te voegen; de visitatiecommissie ziet in de manier waarop de corporatie dit aanpakt op één of meer terreinen een voorbeeld voor andere corporaties;
- De corporatie presteert naar behoren, de geleverde resultaten zijn in verhouding tot de maatschappelijke opgaven; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze;
- De prestaties van de corporaties zijn voor verbetering vatbaar, niet op alle opgaven is de corporatie in staat (gebleken) om de gewenste resultaten te leveren; de visitatiecommissie ziet duidelijk ruimte voor verbetering en benoemt concreet op welke vlakken deze ruimte ligt;
- De corporatie presteert onvoldoende, de resultaten van de corporatie zijn op nagenoeg alle terreinen niet in verhouding tot de opgaven; de visitatiecommissie benoemt op welke gebieden urgent actie gewenst is.

Maatschappelijke verankering

- De maatschappelijke verankering van de corporatie is te kenmerken als zeer goed, er is sprake van een voorbeeldige samenwerking en wederkerige invloed op beleid en handelen, dit wordt door alle betrokkenen ook zo beleefd en gewaardeerd; de visitatiecommissie ziet in de manier van samenwerken een voorbeeld voor andere corporaties;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is naar behoren, de samenwerking verloopt in het algemeen goed en de corporatie laat zien beïnvloedbaar te zijn; in het algemeen waarderen de betrokkenen de manier van samenwerking als voldoende; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is voor verbetering vatbaar, de samenwerking verloopt met enige regelmaat moeizaam en de corporatie is beperkt beïnvloedbaar; betrokkenen zijn kritisch over de manier van samenwerking; de visitatiecommissie ziet duidelijk ruimte voor verbetering en benoemt concreet op welke vlakken deze ligt;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is te kenmerken als onvoldoende, de samenwerking verloopt moeizaam en de corporatie opereert solistisch; betrokkenen uiten zich negatief over de manier van samenwerking; de visitatiecommissie benoemt waar urgent actie gewenst is.

Uit: Handleiding Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Methodiek 7, SVWN

► 10 Bestuurlijke reactie

'Ja, we zijn een buurtcorporatie.' Die conclusie trokken we in juni 2023. Toen gingen we op ontdekkingsstocht naar wie we zijn en hoe we waarde toevoegen. We spraken met mensen die een woning bij ons huren, met samenwerkingspartners en met onze eigen collega's. We ontdekten dat het motto 'altijd in de buurt' goed bij ons past en dat we ons laten leiden door de waarden 'samen, eigenzinnig en dichtbij'. Al onze ontdekkingen schreven we op in een boek.

In september 2023 volgde een visitatie. Wat een timing! De visitatiecommissie toetste in hoeverre we waarmaken wat we over onszelf opschreven. Dankzij het werk van de commissie hebben we nu een prachtig instrument in handen om onszelf verder te ontwikkelen tot de buurtcorporatie die we willen zijn. Daar zijn we dankbaar voor en we gaan er graag mee aan de slag.

Samen zijn we altijd in de buurt

We zijn er trots op dat we als corporatie – in onze woorden – gewoon een prima beoordeling krijgen. Of, zoals de commissie schrijft: *"En er zijn heel veel zaken die goed gaan."* De commissie refereert bijvoorbeeld positief aan de inhaalslag voor woningverbetering, de voortvarendheid en kwaliteit van de plannen rondom wijkvernieuwing, de manier waarop we inzetten op vastgoedsturing en de knoppensessie met Huurdersraad De Huismeesters. Het rapport is een compliment voor alle collega's. De genoemde resultaten bereiken we met elkaar; samen zijn we altijd in de buurt.

We zien de bevindingen van de visitatiecommissie als een warme aanmoediging om door te gaan op de ingezette weg.

De rode draad in het visitatierapport

De visitatiecommissie ziet in ons een corporatie in transitie. Ze beschrijft in haar rapport dat ze ziet dat we écht graag een buurtcorporatie willen zijn en dat we daar stapje voor stapje dichterbij in de buurt komen. We zijn blij dat onze wil om 'altijd in de buurt te zijn' wordt herkend. We vinden het mooi om te lezen dat de visitatiecommissie een 'open, transparantie en lerende houding' trof tijdens de visitatieweek. We denken dat dit een belangrijke voorwaarde is voor ontwikkeling. We hopen en verwachten dan ook dat de commissie over vier jaar een buurtcorporatie 'pur sang' aantreft.

We zien een rode draad in het rapport van de visitatiecommissie die we hier specifiek uitlichten: de visitatiecommissie zag dat het soms lastig is om onze eigen overtuigingen *naast* de wensen van huurders te zetten, in plaats van

erboven. We zien hierin nadrukkelijk een aanmoediging tot meer betrokkenheid bij mensen die een woning bij ons huren. Die betrokkenheid helpt om te werken vanuit de leefwereld, de bedoeling. 'Heb lef: durf uitzonderingen te maken en lever maatwerk waar nodig', schrijft de commissie. Dat kan alleen als we weten wat er echt nodig is. Dat vraagt continu om een luisterende en open houding.

Aan de slag

- We investeren verder in bestaande contacten, sociale structuren en bewonerscommissies in de buurten waarin we woningen verhuren;
- We luisteren naar huurders, De Huurdersraad en bewonerscommissies en geven hun stem nadrukkelijk een plek in het werk dat we doen.

Maatschappelijke waarde

Voor de beoordeling van onze maatschappelijke waarde vroegen we de visitatiecommissie naar drie opgaven te kijken. We verwachtten dat deze drie opgaven een goed beeld geven van ons totale werkveld en dat deze aansluiten bij wie we willen zijn als buurtcorporatie.

Gebiedsaanpak Selwerd

Bij het initiatief Sunny Selwerd werken verschillende partijen in de wijk samen aan fysieke en sociale verbeteringen. Een aanpak die ons als buurtcorporatie past als een jas. De commissie is te spreken over de voortvarendheid en de kwaliteit van de plannen in de herstructurering. Tegelijk erkennen we ook dat we ons tot nu toe bescheiden opstellen als het gaat om de brede gebiedsaanpak. De focus ligt teveel op de woningen die we verhuren. Onze blik moet breder; de woningen zijn onderdeel van een groter geheel. Gelukkig zien onze partners dat de samenwerking de laatste paar jaar verbetert.

Aan de slag

- We versterken onze samenwerking met netwerkpartners in Selwerd;
- We bevorderen participatie en ondersteunen bewonersinitiatieven;
- We dragen bij aan het aanpakken van sociale problemen en het versterken van de sociale cohesie in de wijk.

Woningverbetering

In de jaren 2018-2023 verbeterden en verduurzaamden wij zo'n 2.000 woningen. Daardoor is de energievraag en CO2 uitstoot afgenomen, is het gemiddelde energielabel verbeterd en zijn de woonlasten van mensen die een woning bij

ons huren, verlaagd. In deze woningverbeteringsprojecten is de relatie met bouwbedrijven gegroeid van opdrachtgever – opdrachtnemer richting een partnerschap. Ook de bouwbedrijven waar we mee samenwerken, waarderen deze verandering.

Aan de slag

- We blijven inzetten op het verbeteren en verduurzamen van de woningen die we verhuren;
- We bouwen aan participatievormen die passen bij deze tijd.

Samenwerking zorgpartijen

Wij vinden dat wij een taak hebben in het huisvesten van doelgroepen met een zorgvraag in welke vorm dan ook. Tot nu toe richten wij ons vooral op het beheer van het vastgoed dat wij aan zorgorganisaties verhuren. Wij willen de stap maken naar een meer strategische samenwerking, ieder vanuit zijn eigen rol.

Aan de slag

- In de komende periode ontwikkelen wij een visie op zorgvastgoed;
- We geven samen met zorgorganisaties verder invulling aan de gezamenlijke behoefte om onze samenwerking te verdiepen. Zo komen we tot een strategische samenwerking.

Maatschappelijke verankering

De samenwerking met huurders en andere partners is voor ons essentieel. We waarderen de erkenning dat we op operationeel niveau een fijne samenwerkingspartner zijn. We erkennen de behoefte aan meer strategische verbinding met onze netwerkpartners. We zullen stappen ondernemen om hen nog eerder te betrekken en hun inbreng te integreren in onze plannen. Openheid en feedback vinden wij belangrijk in samenwerkingen en we blijven werken aan het versterken van deze aspecten.

Aan de slag

- Op korte termijn voeren we samen met onze Huurdersraad het gesprek over de samenwerking en de verwachtingen die we van elkaar hebben.

Besturing

De strategische doelen en speerpunten van onze ondernemingsplannen vormen de kern van onze activiteiten. We nemen de aanbevelingen ter harte om onze sturing op zachte doelen te versterken. Onze visie op het vermogen

en de inzet ervan blijft gericht op duurzaamheid en betaalbaarheid. We streven ernaar om de doelen nog concreter te formuleren en inzichtelijk te maken hoe we onze huurders actief betrekken bij de besluitvorming.

Aan de slag

- Bij de totstandkoming van het ondernemingsplan 2024-2028 nemen we de aanbevelingen over zachte doelen en het concretiseren van doelen van de visitatiecommissie mee;
- We veranderen de opzet van de tertiaalrapportage. De nieuwe rapportage is gekoppeld aan de doelen in het ondernemingsplan.

Maatschappelijke capaciteit

Onze organisatie is zich bewust van de maatschappelijke opgaven en we hebben de nodige aanpassingen gedaan om onze capaciteit hierop af te stemmen. De visitatiecommissie typeert ons als een ‘sobere en efficiënte corporatie’. Wij houden zelf ook van gewoon. Sterker nog, we zijn niet zo dol op borstklopperij. De typering van de commissie sterkt ons dan ook. En we omarmen de noodzaak om dichterbij onze huurders te komen. We hebben de drive om ons te ontwikkelen tot een echte buurtcorporatie.

Aan de slag

- We maken samen met collega’s concreet wat het betekent voor het werk van alle dag om een buurtcorporatie te zijn.

Dank

We kijken terug op een mooie en voor ons leerzame visitatie. Onze dank gaat uit naar de belanghouders die hun ervaringen deelden met ons en de visitatiecommissie. Dank voor jullie tijd en openheid. Jullie inbreng zorgt ervoor dat wij onszelf kunnen verbeteren. Ook dank aan Pentascope, we kijken terug op een visitatie die plezierig en in goede samenwerking is verlopen. En niet in de laatste plaats dank aan alle collega’s. Zonder jullie betrokkenheid en tomeloze inzet zouden we deze mooie beoordeling niet hebben gekregen. Samen zijn we altijd in de buurt!

Jeriça Hartholt
Directeur-bestuurder

