

Maatschappelijke visitatie l'escaut

Rotterdam, 13 juli 2023

Rapportage

Maatschappelijke visitatie l'escaut

2019 tot en met 2022

Opdrachtgever:

l'escaut

Visitatiecommissie:

Bart Witmond

Erik van Ossenbruggen

Bonno Smeets

Rotterdam, 13 juli 2023

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Position paper van l'escaut	5
Recensie	10
De visitatie in één oogopslag	15
1 Maatschappelijke waarde	16
1.1 Opgave 1: Beschikbaarheid	16
1.2 Opgave 2: Betaalbaarheid	18
1.3 Opgave 3: Duurzaamheid en woningkwaliteit.....	19
1.4 Opgave 4: Samenredzaamheid	20
1.5 Opgave 5: Maatschappijgedreven organisatie	23
2 Maatschappelijke verankering	25
3 Besturing	28
3.1 Strategievorming	28
3.2 Sturing	29
3.3 Rol van de raad van commissarissen	29
4 Maatschappelijke capaciteit	31
4.1 Financiële capaciteit.....	31
4.2 Organisatorische capaciteit.....	31
A. Bestuurlijke reactie.....	34
B. Onafhankelijkheidsverklaringen en CV's van de visitatoren	35
C. Curricula vitae.....	36
Voorzitter.....	36
Secretaris.....	37
Commissielid.....	38
D. Onderzoeksverantwoording.....	39
De belanghebbenden van l'escaut	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 verantwoordt 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 visitatieperiode beslaat de jaren 2019 tot en met 2022

l'escout heeft Ecorys in 2022 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie beslaat de jaren 2019 tot en met 2022. De vorige visitatie besloeg de jaren 2015-2018. Er is zodoende sprake van een aaneengesloten visitatieperiode.

Over l'escout

l'escout is een corporatie die actief is in de stad Vlissingen en in Oost-Souburg. l'escout heeft een woningvoorraad van ongeveer 6.000 woningen. Het bezit komt sterk overeen met het Nederlands gemiddelde gelet op woningtype, maar is overwegend wat ouder dan gemiddeld in Nederland: ruim 40 procent van de woningen dateert uit de periode 1945-1970 en nog eens 20 procent uit 1970-1980. Het aandeel woningen van na 2010 is relatief laag, maar l'escout heeft aan het eind van de visitatieperiode juist veel nieuwbouwwoningen opgeleverd. Verder blijkt uit de Aedes benchmark dat de huren relatief laag liggen ten opzichte van het gemiddelde in de sector en dat de corporatie hoog scoort op huurders-tevredenheid; de energieprestatie en bedrijfslasten scoren juist wat minder goed.

De commissie bestond uit drie onafhankelijke en objectieve visitatoren

De visitatiecommissie bestond uit Bart Witmond, Erik van Ossenbruggen en Bonno Smeets.

Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van l'escout, 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 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 Natasja Dijkgraaf voor de prettige samenwerking.

Position paper van l'escout

Inleiding

In deze position paper geef ik een schets van l'escout, kijk ik terug op de periode vanaf de vorige visitatie en vooruit op basis van ons ondernemingsplan.

Visitatie 2019: leren van onze stakeholders

Wij hebben bij de vorige visitatie in 2019 uitdrukkelijk gekozen om te leren van onze performance. Enerzijds door te kijken naar de feitelijke resultaten maar ook en vooral door het gesprek aan te gaan met onze stakeholders. Dat laatste heeft ons het nodige verteld hoe wij overkomen (soms in weerwil van onze intenties), wat wij kunnen verbeteren en uiteindelijk hoe belangrijk het is om in gesprek te zijn met onze belanghebbenden, te begrijpen wat hun wensen en behoeftes zijn en de bereidheid om maatwerk te leveren zonder dat dit tot willekeur leidt. Dit zijn dan ook belangrijke pijlers in ons nieuwe ondernemingsplan uit 2022 "Bestemming Betrokken Buurt".

Visitatie 2019: belangrijkste uitkomsten

De adviezen uit de visitatie van 2019 zijn:

- Maak een ondernemingsplan met heldere volkshuisvestelijke doelstellingen over de volle breedte (vastgoed en het sociale domein) en koppel dat aan de financiële doelstellingen.
- Maak een expliciete visie op de inzet van het vermogen: welk deel beschikbaar is en hoe het wordt ingezet op de volkshuisvestelijke doelen.
- Betrek huurders en andere partijen meer bij de ontwikkeling van beleid en neem hen mee in de overwegingen.
- Zoek bij participatie de echte dialoog op. Laat processen daarbij niet leidend zijn en ga in gesprek met de huurders die aan tafel zitten. Hetzelfde geldt voor de samenwerking met andere partijen.
- Ontwikkel meer tempo bij het realiseren van oplossingen zoals vroegsignalering en wonen met zorg of begeleiding.
- Benader huisvestingsvragen uit de zorg meer als maatwerk en niet als onderdeel van het reguliere verhuurproces.
- Het beperken van woonlasten door technische duurzaamheidsmaatregelen is heel positief, en kan nog positiever door meer en langduriger aandacht te besteden aan voorlichting. Vertel huurders (herhaaldelijk) hoe ze de techniek moeten gebruiken, wat ze nog meer kunnen doen en maak de voorlichting persoonlijk.
- Bewaak als RvC de balans tussen maatschappelijke betrokkenheid en je rol als toezichthouder, door je rol als toezichthouder meer op het niveau van opgaven en strategie in te vullen.

Wij hebben al deze punten opgepakt en regelmatig beoordeeld. Ik constateer dat ze allen zijn opgevolgd dan wel een structurele plek hebben gekregen. Met name de aandacht voor de belangen van huurders en buurten heeft prioriteit gekregen. We hebben een brochure opgesteld voor de bewoners van huizen die van zonnepanelen zijn voorzien en bij nieuwbouw wordt de uitleg over het gebruik van de installaties op een logischer moment gegeven. Wij zijn ons meer gaan richten op de leefwereld dan de systeemwereld. Ook de RvC heeft verdere invulling

gegeven aan haar strategische rol en de wijze van toezichthouden en doet dat eveneens vanuit het perspectief van de leefwereld.

Missie en visie

Onze missie is het bieden van goed wonen in een passende woonomgeving met aandacht voor duurzaamheid, woonlasten en bijzondere aandacht voor kwetsbare groepen in onze samenleving. Dichtbij onze huurders staan met een sociaal gezicht, dat is onze visie. De maatschappijgedreven woningcorporatie zijn. Niet alleen maar praten, maar -zoals het past bij Vlissingen- ook gewoon 'doen'. Daarbij is wat goed is voor de buurt ons referentiekader. In ons nieuwe ondernemingsplan "Bestemming Betrokken Buurt" hebben wij dat verwoord als het streven naar samenredzame buurten.

Dit nieuwe ondernemingsplan is tot stand gekomen in nauwe samenspraak met huurders, huurdersvereniging, stakeholders, medewerkers, RvC en management. Wij hebben ervoor gekozen om dit plan weer te geven als een plaat. Hierop staat alles wat voor l'escout belangrijk is: onze relaties, strategische hoofddoelen, kernwaarden, principes, overtuigingen en de rollen die wij (willen) vervullen.

Een van de leerpunten uit de vorige visitatie was het concretiseren van de ondernemingsdoelen. Wij hebben ervoor gekozen om in een aantal werksessies per route/doelstelling de belangrijkste resultaten te benoemen voor de komende jaren. Deze vormen daarmee de basis voor de jaarplannen voor de komende jaren. Dit staat weergegeven in onderstaand programmplan 2022-2026. Deze globale jaarplannen worden vervolgens per jaar verder uitgewerkt in het jaarplan voor het nieuwe jaar dat vervolgens de basis vormt voor de begroting.

Bestemming Betrokken Buurt

Ondernemingsplan 2022 - 2026 en verder

De betrokken Buurt

Onze bestemming

Bewoners die zichzelf kunnen redden omdat ze elkaar weten te vinden. Als ze iets nodig hebben, voor een gezellig gezin of om elkaar om te spreken. Op zaken die goed gaan of beter kunnen. Zoals we samen bouwen aan een omgeving die veilig is en schoon, waar zoveel sociale draagkracht is dat iedereen kunnen blijft om plezier te maken en te werken. Nu moet zeker ook in de toekomst. Dat is waar wij het voor doen. Dat is waar wij naartoe gaan. Bestemming Betrokken Buurt.

De basis

Dit blijven we doen

l'escout heeft altijd een kermissie, en dat is zorgen voor duurzame, betaalbare, beschikbare woningen. We zijn er voor onze huidige en nieuwe bewoners, omdat onze doelgroep niet heeft op een goede woning. Onze basis is dat iedereen een plek heeft om te wonen en te werken. Nu moet zeker ook in de toekomst. Dat is waar wij het voor doen. Dat is waar wij naartoe gaan. Bestemming Betrokken Buurt.

Gericht

op maatschappelijke opgaven

Om een bijdrage te kunnen leveren aan maatschappelijke opgaven willen we weten wat er speelt in onze buurten. Op grond daarvan kunnen we oplossingen vinden met maatschappelijke partners en bewoners daar een rol in spelen. Ook is it dat voor ons niet een vanzelfsprekende rol.

Onze rollen

in de betrokken buurt

We zullen altijd blijven werken aan de basis. Regelmatig hebben we een unieke positie als als maatschappij gedreven speler buurten krachtiger en leefbaarder te maken. In de Betrokken Buurt spelen we verschillende rollen. Een uitgebreide beschrijving van de rollen hieronder is te lezen op onze posters.

- Onze rol voor **grotere** samenwerken op overvloedige buurten
- Onze rol in de **dagelijkse** bijdragen aan een gezellig, schone en veilige omgeving
- Onze rol met **lokale partners** en andere organisaties om innovatie te realiseren
- Onze rol voor **duurzame** woningen en buurten voorbereiden op de toekomst
- Onze rol voor **duurzame** ruimte en richting geven aan buurten te zijn

Overtuigingen

Hier geloven we in

- Versterkte zelf- en samenlevingsdoelstelling
- Alle leefbaarheidsprojecten in wijken en buurten zijn gebaseerd op basis van woonwonderkennis
- Minstens 2 keer een pilot met partners uitgevoerd op het gebied van interventies
- 20% van de huurders hebben de wensen en behoeftes gedeeld
- Kennis van betekenis en behoeftes van bewoners
- Preventie met partners
- Partners voortgevoerd voor doelgroepen

Principes

Zo werken we

- Doortreuring is vereist
- De gemiddelde aanbesteding is maximaal 18 maanden
- Bewoners worden structureel betrokken bij alle maatschappelijke, commerciële en (openbaarrechtelijke) onderhouddoelstellingen in lijn met de rol van leefbaarheid en participatie.
- 75% van onze woningen is duurzaam (al dan niet deels) door lagere energielasten en 8% van onze woningen is aardgasloos
- 75% van onze woningen is duurzaam (al dan niet deels) door lagere energielasten en 8% van onze woningen is aardgasloos
- 75% van onze woningen is duurzaam (al dan niet deels) door lagere energielasten en 8% van onze woningen is aardgasloos

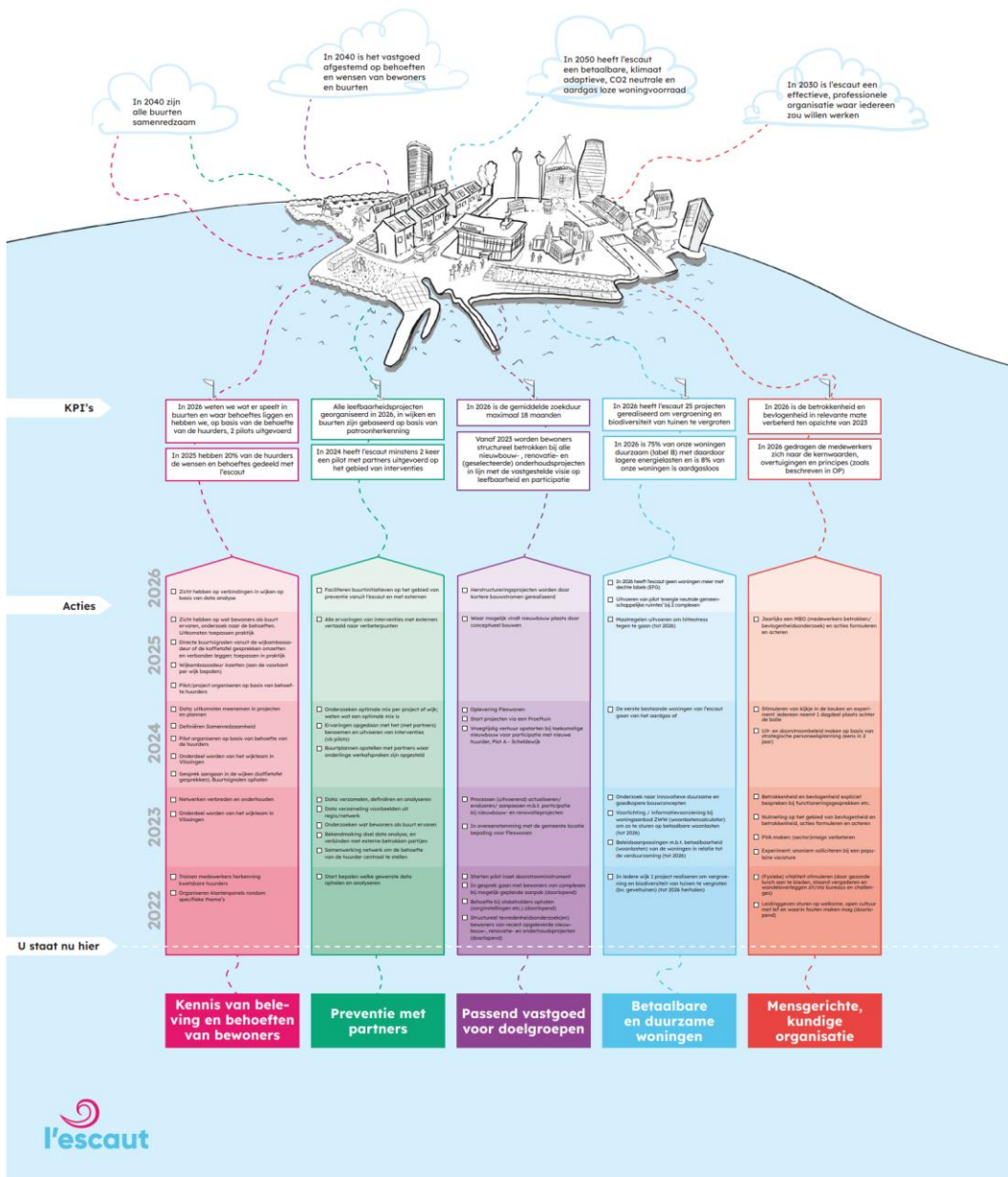
Kernwaarden

Dit kenmerkt ons

- Betrokken en professioneel**: We maken altijd gebruik van lokale en nationale partners om de uitdagingen van de toekomst te overwinnen. We zijn er voor de bewoners en de buurt om de uitdagingen van de toekomst te overwinnen. We zijn er voor de bewoners en de buurt om de uitdagingen van de toekomst te overwinnen.
- Enthousiasme**: We hebben enthousiasme voor iedereen, onze woningen en onze buurten. Er is veel plezier in de manier waarop we samenwerken om de uitdagingen van de toekomst te overwinnen. We zijn er voor de bewoners en de buurt om de uitdagingen van de toekomst te overwinnen.
- Gelijkwaardig en zuiver**: Onze partners en bewoners zien en ervaart regelmatig de uitdagingen van de toekomst. We zijn er voor de bewoners en de buurt om de uitdagingen van de toekomst te overwinnen. We zijn er voor de bewoners en de buurt om de uitdagingen van de toekomst te overwinnen.

Bestemming Betrokken Buurt

Programma 2022-2026



Positionering corporatie

Wij zijn bezig met de transitie van een maatschappijgerichte naar een maatschappijgedreven organisatie. Dit is op basis van een breed uitgevoerde analyse en breed gedragen toekomstwens. Dit betekent dat vraagstukken uit de samenleving meer dan in het verleden het beleid en de uitvoering van l'escout beïnvloeden. Voor ons betekent dat meer participatie, minder

vanzelfsprekendheden en het lef om ondanks regels dat te doen wat nodig is. Voor ons als corporatie maar ook voor ieder van de medewerkers betekent dit het vinden van de goede balans tussen hart en hoofd en tussen maatwerk en standaard werk. Het betekent nieuwe stappen zetten, de bereidheid hebben om fouten te maken *en* ervan te leren.

Terugblik

Terugkijkend op de afgelopen jaren kunnen wij het volgende constateren. De prestatie-afspraken die wij met de gemeente en de huurdersvereniging maken weten wij grotendeels te realiseren (hierover later meer). In de Aedes benchmark zijn wij een goede middenmoter. De accountant stelt vast dat wij de basis goed op orde hebben en “in control” zijn. Zonder dit in de verslagen op te nemen krijgen wij jaarlijks een mondelinge beoordeling met een cijfer 8. De AW is positief over l’escout, de wijze waarop tegenkracht is georganiseerd en hoe wij presteren.

Wel vraagt de AW aandacht voor teveel begrotingsoptimisme: onze realisatie-index is structureel te laag. Verder zijn onze bedrijfslasten een stuk hoger dan gemiddeld in de Aedes benchmark. De afgelopen jaren heeft l’escout meermaals grote crises (waaronder een cyberaanval door Russische criminelen in 2022) doorstaan. Wij blijken flexibel, collegiaal, ervaren, humoristisch, onverschrokken en professioneel te zijn, waarbij steeds manieren worden gevonden om de dienstverlening aan onze klanten zo goed mogelijk te laten doorgaan en medewerkers expliciet waren over hun wil om het goed te doen voor de klanten.

Maatschappelijke prestaties

In de prestatieafspraken en het jaarlijkse bod komen alle maatschappelijke opgaven aan de orde. Over de jaren heen zien wij het volgende.

- Voldoende woningen beschikbaar voor de doelgroep van beleid
- Oplopende zoekduur door meer vraag en minder doorstroom, onder meer door duurdere koopwoningen.
- Woonlasten beperkt door energie-investeringen zonder huurverhoging, energiebewustwording en inflatievolgende huurbeleid.
- Verduurzaming verloopt volgens routekaart plus deelname aan programma aardgasvrije wijk met ruim 500 woningen.
- Wij werken wijkgericht met behulp van wijkvisies en investeren in actieve participatie, zowel in projecten, besluitvorming over grote ingrepen en het beheer van bijvoorbeeld gezamenlijk groen.
- Wij kunnen nog steeds voldoen aan onze (groeiende) taakstelling voor het huisvesten van statushouders. Daarnaast zijn wij succesvol met het voorkomen van huisuitzettingen.

Aandachtspunten in de bedrijfsvoering

Inmiddels hebben wij de verbeterpunten realisatie-index en bedrijfslasten opgepakt. Wij hebben onderzoek gedaan naar de verklaringen voor de hogere bedrijfslasten, daaruit komt naar voren dat we vooral op de personeelskosten relatief hoog uitkomen. Deels kan dit veroorzaakt worden door de wijze van toerekening, maar ook andere redenen liggen hieraan ten grondslag. We hebben in navolging daarop taakstellende kaders meegegeven voor de begroting en coachen budgethouders in hun rol om scherper op kosten te sturen en realistischer te begroten. Deze maatregelen dragen bij aan het kostenbewustzijn en het beperken van de bedrijfslasten.

Er zijn redenen aan te wijzen voor de lage realisatie-index. De eerste is dat projecten pas starten als de begroting is goedgekeurd. Daardoor begonnen de voorbereidingen ervan pas in het begin van het jaar en liepen veel meer projecten over de jaargrens heen dan verwacht. Inmiddels hebben wij besloten om de voorbereidingen te starten in het laatste kwartaal voor het nieuwe jaar waarbij de concept begroting leidend is. Tevens hebben we een bouwstroom op gang gebracht, waardoor we nu al bezig zijn met projecten voor 2024. Ook houden we meer rekening met de timing van de kasstromen.

Toekomst

Ons ondernemingsplan blijkt in het gebruik steeds krachtiger te worden. Ik neem hem dan ook graag mee naar besprekingen met onze stakeholders omdat de kernwaarden, onze overtuigingen en onze doelstellingen een stevig houvast bieden. Het appèl dat wij doen over participatie, samenwerken, gelijkwaardigheid, zuiverheid en innovaties komen dan ook geloofwaardig over. Het is ook spannend omdat het van ons vraagt om een deel van het vertrouwde en bekende los te laten en meer vanuit professionele vaardigheden en kwaliteiten te handelen. Het is mooi dat wij daarbij ook kiezen voor nieuwe initiatieven en innovaties, zoals intensieve participatie, conceptueel bouwen, patroonherkenning in buurten, CPO-project, toewijzing o.b.v. sociale cohesie, nieuwe vormen van werving en selectie. Tegelijkertijd zorgen wij ervoor dat de innovaties en onze gebruikelijke werkzaamheden niet met elkaar op gespannen voet komen te staan maar elkaar versterken.

De toekomst is spannend en uitdagend, onze plannen ambitieus. Maar ik heb er het volste vertrouwen in dat l'escaut deze met opgestroopte mouwen, humor, stoerheid, creativiteit, degelijkheid en warmte succesvol zal omarmen.

Recensie

l'escaut bouwt op eeuwenoude fundamenten in het Scheldekwartier

Aan de Westerschelde ligt de havenstad Vlissingen. Al vanaf de 13^e eeuw is er bewoning en is de eerste haven gegraven om de zee te kunnen bevaren. Vlissingen groeide in de loop der eeuwen als havenstad. Het is een militair strategische locatie en Spanjaarden, Fransen en Duitsers hebben Vlissingen bezet. Vanaf 1875 bouwde scheepswerf De Schelde militaire en civiele schepen. In het TV-programma 'Andere Tijden' is een aflevering gewijd aan de bloeiperiode en teloorgang van De Schelde:

“Wat goed is voor De Schelde, is goed voor Vlissingen” was jarenlang het credo van het gemeentebestuur. Bij de grootste werkgever van de stad aandringen op een verhuizing, is jarenlang een taboe geweest. Na jarenlang getouwtrek en gesteggel ging in 2004, de raad van Vlissingen akkoord met de aankoop van de grond van het voormalig Scheldeterrein voor een bedrag van 35 miljoen euro en is het bedrijf gehuisvest aan de rand van de stad en in Vlissingen-Oost. De werf laat een krater achter midden in de stad, een bewijs van vroegere bedrijvigheid, van noeste arbeid en veel zweet. De kale plek wordt nu ingevuld. Het Scheldeterrein wordt een nieuwe woonwijk, met riante woningen waarbij het industriële karakter wordt behouden en het verleden niet verloochend wordt, zodat de Vlissingers hun trots niet snel zullen vergeten.¹

De visitatiecommissie heeft bij de maatschappelijke visitatie van l'escaut de geschiedenis van Vlissingen geproefd. Dat begint al bij de naam van l'escaut, dat De Schelde betekent in de Franse taal. Dat komt wellicht nog uit de tijd van Napoleon, toen een linie van forten is gebouwd en Vlissingen een vestingstad werd. Bij de gesprekken met belanghebbenden bleek dat niet iedereen de betekenis van de naam van l'escaut kent. Gelukkig hadden de belanghebbenden wel een goed beeld van wat l'escaut doet.

De teloorgang van de scheepsbouw heeft sociaal-economische wonden in de samenleving van Vlissingen achtergelaten. Het gedeelte van de bevolking in Vlissingen dat lager opgeleid en armer is, is in de gemeente Vlissingen gemiddeld hoger dan in Walcheren/Zeeland. Het kabinet had mede om die reden toegezegd de nieuwe marinierskazerne in Vlissingen te vestigen, maar is hierop teruggekomen. De gemeente Vlissingen is financieel in zwaar weer geraakt en het toenmalig college de artikel 12 status aangevraagd. Hierdoor is de financiële ruimte voor de gemeente beperkt en wordt er van l'escaut meer gevraagd dan van een gemiddelde corporatie.

Er is door de gemeente met l'escaut en andere partijen gezamenlijk een visie op het Scheldekwartier ontwikkeld. Het idee hierachter is dat de bevolkingssamenstelling van Vlissingen gedifferentieerder moet worden. In het plan is voorzien dat een bredere mix aan woningen in het Scheldekwartier wordt gebouwd met sociale woningbouw, (midden)duur en huur/koop. l'escaut heeft hiervoor de nek uitgestoken en initiatief genomen om in het hart van het plangebied sociale woningbouw te realiseren. De gemeente is heel positief over l'escaut dat zij gingen bouwen. En er is goed overleg over de uitstraling van de woningen geweest. Projectontwikkelaars realiseren

¹ Zie deze pagina op internet: <https://anderetijden.nl/aflevering/174/De-Koninklijke-Schelde>

woningen in het hogere segment in deze wijk. Op deze wijze wordt op cultuur-historische grond weer nieuwe maatschappelijke functies toegevoegd waar de samenleving trots op zal zijn.

Foto 1 Woningen van l'escaut in aanbouw in het Scheldekwartier



Harde landing in moderne tijd; computers gehackt

Vandaag de dag zijn de belangrijkste verbindingen met de wereld niet fysiek via de zee, maar ze zijn digitaal. Die wereldwijde connectie heeft l'escaut ondervonden, toen in 2022 hun server door Russische cybercriminelen werd gehackt. Ineens kon geen medewerker van de corporatie meer gewoon aan het werk. Er moest stel op sprong geïmproviseerd worden. Dankzij goede samenwerking met corporaties in de regio kon een aantal medewerkers toch het actuele bestand van woningen gebruiken. Een crisis als een computerhack levert een gevoel van saamenhorigheid op om zo samen te strijden tegen een onzichtbare vijand. De externe belanghebbenden leefden mee en zij hebben ervaren dat l'escaut zich maximaal heeft ingespannen om de dagelijkse werkzaamheden te continueren.

Er is door alle medewerkers extra inzet gepleegd om voor de huurders het zo goed mogelijk te doen. Dit heeft veel van het personeel gevraagd en naarmate de definitieve oplossing op zich liet wachten, was de rek eruit. Een aantal medewerkers liep echt op het tandvlees. De raad van commissarissen heeft ruimte gegeven aan de organisatie om op adem te komen.

Bij de aanpak van deze crisis hielp het dat de corporatie al eerder leerervaringen heeft opgedaan met crisissituaties. Een goed voorbeeld hiervan is de ontploffing en navolgende brand in een flatgebouw van l'escaut aan de Hogeweg in Vlissingen. Daarbij zijn een dode en vijf gewonden gevallen. De lessen uit deze en eerdere crisissituaties zijn gebruikt voor het managen van de

hack. En de nieuwe lessen worden gedeeld met collega-corporaties. Zo zei een bestuurder van een collega-corporatie:

“Tijdens de hack heeft l’escout andere Zeeuwse corporaties meegenomen in hoe de corporaties zelf hun digitale beveiliging kunnen verbeteren.”

En in de visitatieperiode was natuurlijk corona van invloed op hoe met huurders kon worden omgegaan. Hier heeft l’escout zich als goede improvisator getoond. Zo zijn veel overleggen met huurders buiten gehouden of werden individuele afspraken gemaakt om bijvoorbeeld de woonwensen door te spreken.

Drie veranderingsprocessen

In de eerste bijeenkomst van de visitatie is besproken welke thema’s specifiek belicht moeten worden, waar l’escout mee aan de slag is. Dat zijn twee veranderingsprocessen die de corporatie nastreeft:

- van maatschappijgericht naar maatschappijgedreven
- van zelfredzaamheid naar samenredzaamheid

De visitatiecommissie voegt daar op basis van de bevindingen een derde veranderingsproces aan toe: van familiebedrijf naar een professionele organisatie.

1. Van maatschappijgericht naar maatschappijgedreven

In de position paper is beschreven dat l’escout bezig is met een transitie van een maatschappijgerichte naar een maatschappijgedreven organisatie. Dit betekent dat vraagstukken uit de samenleving meer dan in het verleden het beleid en de uitvoering van l’escout beïnvloeden. De visitatiecommissie constateert dat de eerder naar binnen gekeerde organisatie meer naar buiten is getreden en actief signalen bij huurders en andere belanghebbenden ophaalt. Wij horen terug van de huurdersvertegenwoordiging dat de corporatie ruimte biedt voor inbreng en goed luistert. Toch kan in de ogen van de huurders nog meer opvolging worden gegeven aan hun inbreng. “Er wordt veel gepraat maar nog weinig gerealiseerd.” In concrete plannen van l’escout die aan de rvc worden voorgelegd, zit tegenwoordig altijd het huurdersperspectief. Daarin wordt beschreven wat de maatschappelijke waarde van een project is. Het laat zien dat de corporatie de leefwereld meer als uitgangspunt neemt dan de systeemwereld. We zagen dat ook terug bij de variatie in de woningen op het Scheldekwartier, die aangebracht is om bijvoorbeeld een bewoner met een rolstoel maatwerk te bieden. Vanuit de organisatie krijgen we het signaal dat maatschappijgedreven goed past. En het nieuwe ondernemingsplan heet niet voor niets ‘Bestemming Betrokken Buurt’. Zo zei een wijkmanager van l’escout: *“Het voelt als een natuurlijk proces wat eigenlijk zich al jaren in die richting ontwikkelt.”*

2. Van zelfredzaamheid naar samenredzaamheid

In het neoliberale mensbeeld wordt ervan uitgegaan dat alle mensen kansen krijgen om zichzelf te ontwikkelen. De overheid moet daarvoor de basale voorwaarden scheppen. Teveel bemoeienis van de overheid leidt tot passiviteit van de burgers. De norm is dat mensen zelfredzaam moeten zijn. Zeker in de laatste jaren blijkt dat niet alle burgers goed kunnen meekomen in een neoliberale wereld en zij structurele steun nodig hebben. En dat zijn juist de mensen met een laag inkomen en daarmee de doelgroep van l’escout.

De corporatie is één van de partijen, die deze doelgroep kan helpen zich overeind te houden in een steeds ingewikkeldere maatschappij. De corporatie kan niet alle zorgen op de schouder

nemen. Wij zien dat l'escaut twee keuzes maakt. Ten eerste dat de corporatie er natuurlijk is voor een toekomstvaste woning met kwaliteit en die lage woonlasten kent door aftopping van de huur en lage energielasten. Ten tweede dat de corporatie ook van betekenis wil zijn hoe mensen met elkaar samenleven. Daar gaat het om een samenspel in de wijken en buurten met zorg- en welzijnsorganisaties en de gemeente. De bewoners moeten elkaar kunnen ontmoeten en elkaar van dienst zijn om samen als buurt redzaam te worden. Er zijn door l'escaut vijf routes uitgestippeld en elke bewoner heeft zijn eigen route richting samenredzaamheid. Een aantal bewoners heeft geen behoefte om met anderen dingen samen te doen en dat is ook okay. Er is bij het project de Koperslagerij een woongroep gevormd om bewoners elkaar te laten helpen en samen een binnentuin te onderhouden. Dit is een pilotproject, waarvan geleerd kan worden voor andere wijken en buurten. En het verschilt per wijk waar bewoners behoefte aan hebben, maar er is altijd wel een basis te vinden. Zo organiseert l'escaut containerdagen om met buurtbewoners de openbare ruimte op te schonen en bijvoorbeeld bankstellen uit de tuin te verwijderen. Samenredzaamheid is een vorm om leefbaarheid van wijken en buurten te verbeteren door het activeren van bewoners om met elkaar zorg te dragen voor elkaar.

3. Van familiebedrijf naar een professionele organisatie

De vorige visitatie gaf een aantal leerpunten mee voor l'escaut. Twee daarvan gaan over het verbeteren van de plan-do-check-act-cyclus: namelijk het concretiseren van de ondernemingsdoelen en een visie op de inzet van vermogen. Wij lezen dat als het aanbrengen van meer structuur in de manier van werken van l'escaut. Op deze twee punten is die inhaalslag gemaakt.

De visitatiecommissie ervaart bij l'escaut een manier van werken, die ons doet denken aan een groot familiebedrijf. De medewerkers vertellen dat zij soortgelijke waarden hebben en van daaruit werken. Veel procedures staan niet op papier omdat veel van de medewerkers ze in het hoofd hebben. En zij werken graag op deze manier. Wij zien dat er veel ruimte is voor eigen inbreng. Een medewerker zei:

“Er is trots om voor l'escaut te kunnen werken. Bijzonder aan l'escaut is de vrijheid om zelf keuzes te maken van hoe je werkt. Er is ruimte om zelf onderhoudswerkzaamheden uit te voeren. De huurders kunnen meer maatwerk krijgen dan bij andere corporaties.”

Het familiegevoel bij medewerkers staat onder druk. Door corona is een aantal medewerkers meer thuis gaan werken en nu de epidemie voorbij is, komt een deel van hen weinig op kantoor.

Ook bij de rvc proefden wij de behoefte om vanuit gedeelde waarden te werken en niet te strikt aan regels te toetsen. Zo is de toezichtsvisie is opgesteld, maar in de praktijk wordt geen afvinklijst gehanteerd. Per project beoordeelt de rvc uit meerdere perspectieven wat de waarde is. Het gesprek wordt meer op strategisch niveau gevoerd.

In het nieuwe ondernemingsplan Bestemming Betrokken Buurt is het veranderen van de organisatie een thema met als concreet doel: in 2026 gedragen de medewerkers zich naar de kernwaarden, overtuigingen en principes (zoals beschreven in het ondernemingsplan). In diezelfde lijn komen wij bij andere corporaties meer structuur tegen in de werkprocessen. Een voorbeeld is dat bij l'escaut er geen overkoepelende score is voor de conditie van het vastgoed. Er zijn aparte scores voor de kwaliteit van het schilderwerk, de conditie van de badkamer etc. Hier kan met professioneel assetmanagement een stap worden gezet.

Wat kunnen andere corporaties leren van l'escaut?

De manier waarop l'escaut de bewoners mee laat denken over de nieuwe woningen en de buitenruimte levert een kwaliteit van woningen op die aan de top staat van wat corporaties in Nederland leveren. Ga hier zo mee door.

L'escaut richt zich op maatschappijgedreven werken. Dat is een lopend veranderingsproces, waar ook andere corporaties mee bezig zijn. De huurders en andere belanghebbenden voelen zich gehoord en willen nu zien dat hun ideeën in daden worden omgezet. Dat heeft al geleid tot inbreng in het ondernemingsplan. En als in de afweging van l'escaut de ideeën niet passen, communiceer dan ook waarom een ander besluit is genomen. In het ondernemingsplan, zie de position paper staan infographics waarmee in één oogopslag de huurders en stakeholders zien wat de corporatie doet. L'escaut zal de komende jaren leren wat wel en niet goed werkt en kan deze lessen delen met collega-corporaties.

De lessen uit de computerhack staan in een evaluatierapport 'samen uit, samen thuis' en beveelt aan een fysiek calamiteiten- en bedrijfscontinuïteitsplan te hebben als digitaal alles op slot zit.

Leerpunten

Met het oog op het realiseren van de doelen uit het Ondernemingsplan en om nog meer maatschappelijke waarde te creëren, geven wij een aantal leerpunten mee:

- Het principe van samenredzaamheid past bij een deel van de doelgroep. Er is zeker ruimte om met dit begrip te experimenteren en de andere belanghebbenden een rol hierin te geven. Het begrip verdient wel meer lading dan het nu heeft, met name in het uitwerken van de aanpak om tot samenredzame wijken te komen. In onze ogen is de corporatie hierin één van de spelers en moeten alle partijen hieraan gezamenlijk werken. Ook zal er altijd een deel van de doelgroep zijn voor wie samenredzaamheid in welke vorm dan ook te hoog gegrepen zal zijn. Daarvoor is permanente zorg nodig, vooral van zorgpartijen en de gemeente.
- l'escaut heeft relatief veel oud bezit. De uitdaging in de komende jaren zit vooral in de omgang van dit bezit, waarbij keuzes nodig zijn tussen renovatie en sloop/nieuwbouw binnen krappere wordende financiële ruimte. Ook zal het assetmanagement moeten groeien naar een totaalbeeld van de conditiescore, het beeld is nu relatief gefragmenteerd.
- Breng meer structuur in de werkprocessen en laat de medewerkers zich deze processen eigen maken. Hou daarbij ruimte voor persoonlijke invulling, zolang de ingezette aanpak het doel bereikt.
- Streef niet alleen naar vergroting van de mensgerichtheid en kundigheid van de organisatie, maar ook naar vergroting van het medewerkerswelzijn. Het relatief grote verloop en ziekteverzuim zijn indicatie van de opgave. Spreiding van werkdruk, meer vieren van successen, teambuilding en goede secundaire arbeidsvoorwaarden kunnen bijdragen aan betere retentie en werving.
- Verbeter de communicatie tussen l'escaut, onderhoudspartners en huurders. De informatievoorziening over afhandeling van onderhoudswerkzaamheden kan beter.
- Breng de indicatoren waarop gemonitord wordt in de tertiaalrapportages in lijn met het ondernemingsplan: er wordt nu gemonitord op jaardoelen en te weinig op outcome niveau.



Maatschappelijke visitatie

l'escaut 2019 – 2022

l'escaut verhuurt ongeveer 6.000 woningen in Vlissingen en Oost-Souburg.



Maatschappelijke waarde is 'goed'

Goed

- l'escaut heeft zich gedurende de visitatieperiode met name bewezen als doortastende stedelijke vernieuwer, met aantrekkelijke nieuwbouw en renovatieprojecten. l'escaut dient verdere stappen te zetten, zowel in de fysieke woningkwaliteit van het bezit als in de verduurzaming en energietransitie.
- De corporatie zet in op verbinding en ontmoeting.



Maatschappelijke verankering is 'naar behoren'

Naar behoren

- l'escaut werkt met partners in lokaal en regionaal verband aan de maatschappelijke opgaven
- De partners van l'escaut zijn over het algemeen tevreden met de samenwerking, maar verlangen wel naar meer strategische samenwerking. De samenwerking is nu vooral projectmatig.



Besturing is 'naar behoren'

Naar behoren

- De ondernemingsstrategie van l'escaut is helder en wordt aantrekkelijk gecommuniceerd.
- De PDCA-cyclus van l'escaut geeft voldoende houvast voor het maatschappelijk functioneren. Een aandachtspunt is echter de prestatie monitoring, waarin enkele KPI's op strategieniveau ontbreken.
- Ook de vastgoedsturing kan met integraler asset management worden vormgegeven.
- De raad van commissarissen heeft een maatschappelijke oriëntatie en ziet goed toe op het huurdersperspectief van de organisatie.



Maatschappelijke capaciteit is 'naar behoren tot goed'

Goed

- Financiële capaciteit: l'escaut heeft maximaal ingezet op vermogensverruiming voor nieuwbouw en herstructurering. Wel zijn de bedrijfslasten relatief hoog.
- Organisatorische capaciteit: l'escaut investeert in een mensgerichte en kundige organisatie. Men heeft bewezen crisisbestand te zijn door mitigatie van een IT-hack. Een feedback- en leercultuur moet nog groeien en verder vormen HR en gestructureerder werken opgaven.



l'escaut is een bouwende en innoverende corporatie

l'escaut werkte gedurende de visitatieperiode aan grootschalige nieuwbouw en herstructurering in Vlissingen. Met name in het Scheldekwaartier en het Middengebied is veel opgeleverd met hoogwaardige uitstraling. De corporatie wil op vraaggestuurde wijze haar huurders en overige stakeholders van dienst zijn. Daartoe worden nieuwe concepten en formules ontwikkeld, zoals co-creatie en samenredzaamheid.



Aandachts- en verbeterpunten voor l'escaut

1

Samenredzaamheid als concept moet meer lading krijgen en meer draagvlak van de partners voor slagkracht

2

Het bezit is relatief oud en aan herstructurering toe. Dit vraagt de nodige investering en beter assetmanagement

3

Breng meer structuur in de werkprocessen en laat de medewerkers zich deze processen eigen maken. Hou daarbij ruimte voor persoonlijke invulling.

4

Streef naar vergroting van het medewerkerswelzijn.

5

Verbeter de communicatie tussen l'escaut, onderhoudspartners en huurders.

6

Breng de indicatoren waarop gemonitord wordt in de tertiaalrapportages in lijn met het ondernemingsplan.

1 Maatschappelijke waarde

Het visitatieveld Maatschappelijke waarde richt zich op de prestaties van de corporaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel, en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn. Deze leerpunten kunnen voortkomen uit het versterken van wat goed gaat en uit het leren van wat niet goed gaat.

1.1 Opgave 1: Beschikbaarheid

Wat is de opgave?

Het aanbieden van voldoende beschikbare woningen voor de primaire en bijzondere doelgroepen. Net als in andere woningmarkt regio's in Nederland lopen in Zeeland de wachttijden voor een sociale huurwoning op. Om deze ontwikkeling het hoofd te bieden, moet l'escaut door [nieuwbouw en herstructurering](#) zo goed mogelijk aansluiten op de regionale vraag. l'escaut heeft samen met Zeeuwendland een woningmarkt en -behoefteonderzoek laten uitvoeren. Daaruit blijkt dat er tot 2030 in de woningmarktregio behoefte is aan circa 2.611 extra woningen. De gemeenteraad van Vlissingen legt een accent op de [doorstroming van ouderen](#) en [huisvesting van diverse doelgroepen](#) (inclusief bijzondere woonvormen) een opgave zijn voor zowel l'escaut als collega-corporatie Zeeuwendland.

Welke resultaten zijn behaald?

Nieuwbouw en herstructurering

l'escaut heeft over de afgelopen jaren fors geïnvesteerd in nieuwbouw en vervanging van woningen. Hierbij is veel ruimte geboden aan huidige en nieuwe huurders om mee te denken over de woningen en omgeving. Een groot aantal van de nieuwe woningen komt in het Scheldekwardier, waar voorheen scheepswerf De Schelde zat. Er wordt een gemengde wijk opgeleverd met meerdere projecten van l'escaut: Koperslagerij, De Hofjes, de Dempo, de Touwslagerij en de Admiraliteit. De ontwikkeling in de Scheldewijk is een lange termijnproject waarbij over een periode van 10 jaar circa 200 woningen zullen worden gebouwd. Bij het Ravesteynplein zijn er 54 appartementen en 54 gezinswoningen gerealiseerd na sloop van 183 woningen van l'escaut. Het karakter van de omgeving is behouden door de bouw in een binnen- en buitenring. Ook aan de Crocuslaan e.o. gaat sloop-nieuwbouw plaatsvinden (zie ook paragraaf 1.4 en 1.5).

Foto 2 Luchtfoto van Ravesteynplein (links) en foto van De Hofjes (rechts)



Huisvesting van diverse doelgroepen

l'escaut heeft veel aandacht voor huisvesting van specifieke doelgroepen met eigen behoeften. Zo is bijvoorbeeld in samenwerking met Juvent de Foyer de Jeunesse gerenoveerd, waarbij de oorspronkelijke 24 kamers voor kwetsbare jongeren zijn omgebouwd naar 12 zelfstandige appartementen. De jongeren leren samen met een coach om zelfstandig te wonen. l'escaut zet zich op Walcheren in voor het realiseren van Skeave huse, waar huurders die niet langer in een reguliere wijk kunnen wonen vanwege een mentale hulpvraag terecht kunnen. l'escaut zet zich in voor het 'Weer thuis' project waarin bewoners uit de intramurale zorg terugkeren naar een zelfstandige woning. En er zijn relatief veel statushouders geplaatst en er zijn woningen voor de opvang van Oekraïners gevonden. Het aandeel totale percentage verhueringen aan bijzondere doelgroepen ten opzichte van de reguliere doelgroep is hoog (16% - 24%).

Doorstroming bevorderen

l'escaut heeft het experiment Doorstromen ontwikkeld. Dit houdt in dat huurders die langer dan vijf jaar in een huurwoning van l'escaut wonen, met voorrang mogen reageren op een andere woning. Dit geeft bijvoorbeeld ouderen de kans door te stromen van een (te) grote woning naar een meer geschikte woning.

Onderaan de streep: ontwikkeling van de beschikbaarheid

l'escaut bouwde het aantal sociale woningen langzaam af vanwege voorziene krimp. Aan het begin van de visitatieperiode is het tij gekeerd en is de weg ingezet naar groei van woningbezit in de komende tien jaar. Komende jaren worden in totaal van 200 woningen opgeleverd.

Tabel 1.1 Ontwikkeling van de woningvoorraad van l'escaut per jaar

	2019	2020	2021	2022
Woongelegenheden (begin jaar)	6,077	6,054	5,830	5,856
Nieuwbouw (+)	-	-	42	90
Aankoop (+)	-	-	-	-
Verkoop (-)	-11	-15	-16	-13
Sloop (-)	-	-183	-	-
Overige mutaties (-)	-12	-26	-	-11
Woongelegenheden (einde jaar)	6,054	5,830	5,856	5,922

Waardering van de gemeenten, huurders en overige samenwerkingspartners

De waardering van de samenwerkingspartners op het gebied van beschikbaarheid voor de prestaties van l'escaut laten een duidelijke lijn zien. Door de gemeente wordt aangegeven dat er veel gebouwd wordt en dat l'escaut doet wat financieel mogelijk is. De kwaliteit van de nieuwbouw is goed, ook omdat deze aansluit bij de woonwensen van de huurders. l'escaut heeft veel moeite gedaan die woonwensen individueel bij toekomstige bewoners op te halen. De huurdersvereniging uit haar zorgen over de inzet van l'escaut op het gebied van doorstroming. Door zorginstellingen wordt aangegeven dat de uitdagingen op het gebied van statushouders en bijzondere doelgroepen groot is. Zij geven aan dat l'escaut hierop goed presteert en blijvende aandacht moet houden. En vragen voor ouderenzorg om een duidelijke visievorming over het realiseren van woonvormen.

Waardering van de visitatiecommissie

l'escaut heeft zeer goed gepresteerd ten aanzien van de beschikbaarheid. De corporatie heeft een grote nieuwbouwgolf in gang gezet; de eerste aantallen zijn reeds in de visitatieperiode opgeleverd en in 2023-2025 volgen nog vele tientallen woningen. Daarnaast is het goed dat

l'escaut de doorstroming actief stimuleert. Het is echter nog wel een uitdaging voor de corporatie om bijvoorbeeld ouderen ook daadwerkelijk te verleiden om te verhuizen.

1.2 Opgave 2: Betaalbaarheid

Wat is de opgave?

Het aanbieden van betaalbare woningen voor de doelgroep, met woonlasten als centrale aandachtspunt. De prestatieafspraken benadrukken een evenwichtige prijs-kwaliteit-verhouding binnen het bezit, en het reduceren van de woonlasten door middel van verduurzaming. l'escaut heeft zich dit ook als doel gesteld.

Welke resultaten zijn behaald?

Gematigd huurbeleid

In 2020 heeft l'escaut een nieuw huurbeleid doorgevoerd. Hierin heeft de corporatie besloten een extra streefhuurprijs categorie van 525 euro te creëren, dit om de prijs/kwaliteit verhouding van een aantal woningen te verbeteren.

Tabel 1.2 Bezit van l'escaut gerangschikt naar huurprijs

Voorraad	2019	2020	2021	2022
Tot kwaliteits-kortingsgren	28,3%	23,7%	31%	23,1%
Kwaliteitskortingsgrens tot aftoppingsgrens	59,4%	63,7%	63,6%	65,9%
2° aftoppingsgrens tot liberalisatiegrens	10,9%	11,9%	4,8%	10,3%
Boven liberalisatiegrens	0,8%	0,7%	0,6%	0,7%

De gemiddelde huurverhoging bedroeg in 2019 en 2022 respectievelijk 1,5%, 2,3%, 0% en 2,3%. Dit was over de gehele periode genomen lager dan de inflatie.

Maatwerk voor betalingsachterstanden

De totale som van de huurachterstanden is sinds 2020 ondanks corona verder gedaald. Dat is een prima prestatie. Er is maatwerk geleverd door de medewerkers van l'escaut en het aantal ontruiming is beperkt tot een minimum. De huurachterstanden zijn lager geworden.

Woonlastenreductie door energetische maatregelen en voorlichting

Bij het renoveren van woningen is er naar gestreefd om de woonlasten voor de huurder te laten afnemen, zo wordt verduurzaming gezien als dé manier om woonlasten te drukken. Zo zijn er door l'escaut zonnepanelen geplaatst zonder huurverhoging. Voor woningen die nog niet verduurzaamd zijn met een E-, F- of G-label is in 2022 een huurbevriazing doorgevoerd. De bewustwording van de huurder op het gebied van duurzaamheid is vergroot door het geven van voorlichting.

Waardering van de gemeenten, huurders en overige samenwerkingspartners

Op het gebied van betaalbaarheid geeft de gemeente aan tevreden te zijn over de inspanningen van l'escaut, de corporatie doet wat van haar verwacht wordt. De huurdersvereniging laat ditzelfde sentiment horen. HvL geeft aan dat het beleid gericht is op zittende huurders, waarvoor de betaalbaarheid geborgd is. Door de overige belanghebbenden wordt aangegeven dat energiekosten

een grote invloed hebben op de betaalbaarheid van woningen en dat zij over het algemeen zeer tevreden zijn over de betaalbaarheid.

Waardering van de visitatiecommissie

l'escaut heeft zeer goed gepresteerd ten aanzien van betaalbaarheid. Het gemiddelde huurprijsniveau ligt bij l'escaut duidelijk lager dan in de sector en de corporatie heeft met een aanpassing aan het huurbeleid ook de woningen aangepakt die nog een betere prijs-kwaliteitverhouding konden krijgen. Het maatwerkbeleid voor betalingsachterstanden heeft tot zeer goede resultaten geleid. De visitatiecommissie is positief over de keuze om in 2022 de huren te bevriezen bij woningen met E-, F- en G-label.

1.3 Opgave 3: Duurzaamheid en woningkwaliteit

Wat is de opgave?

In 2050 hoort de woningvoorraad CO₂-neutraal te zijn. In de prestatieafspraken is overeengekomen dat er vooral no-regret maatregelen genomen worden. Uiteindelijk is het doel het aanbieden van kwalitatief goede woningen met groene labels en lage woonlasten.

Welke resultaten zijn behaald?

Duurzaamheid

Nieuwbouwwoningen worden door l'escaut standaard energieneutraal en aardgasloos gebouwd. Na overweging is er voor gekozen de BENG-norm (bijna energieneutraal gebouw) aan te houden en niet NOM (nul op de meter) te bouwen in verband met de aanzienlijk hogere kosten die hieraan verbonden zijn. Er zijn gedurende de visitatieperiode 132 BENG-woningen toegevoegd aan de voorraad. Het bestaande bezit wordt stapsgewijs ontdaan van de laagste labels tot er in 2035 geen woningen met een C label of lager meer zijn. De corporatie investeert de komende jaren vijf tot zes miljoen euro per jaar in energetische maatregelen. De volgende tabel laat zien dat er forse groei is in woningen met label A en hoger.

Tabel 1.3 Bezit van l'escaut gerangschikt naar energielabels

Energielabel	2019	2020	2021	2022
A en hoger	27%	31%	37%	40%
B	18%	19%	23%	22%
C	29%	29%	23%	21%
D	18%	15%	12%	12%
E	5%	4%	4%	4%
F	2%	1%	1%	1%
G	0%	1%	1%	1%

De bouw en renovatie van woningen gebeurt duurzaam doordat l'escaut zich houdt aan de richtlijnen voor circulair bouwen. Deze manier van bouwen en het feit dat de corporatie samen met partners inzet op een klimaatadaptatiestrategie geeft aan dat l'escaut duurzaamheid in een breder perspectief plaatst dan alleen haar directe bezit. De corporatie heeft bijvoorbeeld ingezet op "meer groen en minder grijs" in de leefomgeving en het creëren van meer bewustzijn rondom energie en watergebruik onder huurders.

Woningkwaliteit

l'escout heeft de reguliere maatregelen genomen om de woningkwaliteit te waarborgen. Daartoe behoort in de eerste plaats het planmatig en vraaggestuurd onderhoud bij 681 woningen tijdens de visitatieperiode (asbestverwijdering, ventilatie, isolatie, schilderwerk) en in de tweede plaats het wettelijk verplichte aanbrengen van rookmelders in alle woningen in het kader van de brandveiligheid.

Waardering van de gemeenten, huurders en overige samenwerkingspartners

De belanghebbenden vinden dat l'escout zich bewust is van de opgaven op het gebied van duurzaamheid en dat gegeven het oude bezit een grote opgave ligt. Sommige panden zijn van lage kwaliteit. Er wordt door l'escout hard gewerkt aan het opwaarderen van de portefeuille. De huurdersvereniging heeft aanbevolen om de bruto huur te verhogen om de duurzaamheidsdoelstelling sneller te behalen, waarmee de netto woonlasten dalen. Door de overige belanghebbenden wordt aangegeven dat er goed gekeken dient te worden naar de onderhoudsstrategie om efficiency slagen te kunnen maken.

Waardering van de visitatiecommissie

De woningen van l'escout zijn relatief oud en hebben gemiddeld genomen een achterblijvende energieprestatie, zoals zichtbaar in de Aedes benchmark. Dit heeft met name met de isolatiewaarde van de woningen te maken. l'escout investeert in verduurzaming en kwaliteitsverbetering. Deels met renovatie, maar ook in veel gevallen met sloop-nieuwbouw omdat dit het meest efficiënt blijkt. Het is een proces van de lange adem voordat het bezit 'bijdetijds' genoemd zal kunnen worden, maar volgens de visitatiecommissie zet l'escout zich jaarlijks naar behoren in om op termijn bij de gewenste kwaliteit uit te komen.

1.4 Opgave 4: Samenredzaamheid

Wat is de opgave?

Samenredzaamheid is een nieuw concept, geïnitieerd door l'escout, dat bewoners in staat stelt meer invloed uit te oefenen op hun eigen leefwereld. Met samenredzaam wordt bedoeld dat bewoners in staat zijn om vraagstukken in de buurt op te lossen. l'escout haalt hierbij het ondernemingsplan "bestemming betrokken buurt" aan waarin de corporatie inzet op verschillende terreinen om dit doel te realiseren. Bewoners worden op verschillende manieren in staat gesteld wensen kenbaar te maken, zodat l'escout weet wat er speelt in de buurten.

Welke resultaten zijn behaald?

l'escout heeft tijdens de visitatieperiode een aantal activiteiten uitgevoerd die onder het paraplu-begrip samenredzaamheid vallen. Ook wordt in de toekomst een aantal pilots opgestart voor het verbeteren van de woonbeleving van bewoners door samen met partners interventies te doen voor leefbaarheid. Het uiteindelijke doel van het samenredzaam is de bewoner zo hoog mogelijk op de participatieladder te brengen.

Opstarten van pilots

Er zijn drie pilots opgezet om te kijken hoe samenredzaamheid kan worden opgepakt door huurders. Het doel is om huurders elkaar te laten ontmoeten en ze samen verantwoordelijk te maken voor een zachte landing voor nieuwe huurders. Voorbeeld van een pilot die deze ontwikkeling teweeg moet brengen is een gemeenschappelijke tuin waar huurders samen zorg voor dragen (foto 3). Op de

Koperslagerij is bij oplevering van de woningen geselecteerd op leeftijd en leefstijl van de huurders met het oog op samenhang. Een ander voorbeeld is de pilot voor collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO) die in voorbereiding is. l'escaut ontwikkelt samen met de vereniging Samen Bouwen Samen Wonen Vlissingen een buurt van 40 woningen (mix van huur en koop), waar de bewoners samen zorgen voor sociale cohesie, elkaar helpen wanneer dat nodig is, samen zorgen voor het gemeenschappelijk groen met een gezamenlijke ruimte met gedeelde spullen en waar er zo duurzaam mogelijk wordt geleefd.

l'escaut loopt er nog wel tegenaan dat over samenredzaamheid verschillende beelden bestaan in de samenleving, en dat die verschillende interpretaties een optimale slagkracht in de weg staan. Daarnaast is een leereffect dat lang niet alle huurders behoefte hebben aan (bijdragen aan) samenredzaamheid. Het begrip vraagt derhalve om een goed plan van aanpak.

Foto 3 Hofje dat door de huurders zelf wordt beheerd



Foto 4 Gedicht project Ravesteynplein



Wensen van bewoners in kaart brengen en persoonlijke communicatie met de huurder

Het weten wat er speelt, gebeurt door het verzamelen van informatie samen met partners, dit kan via de volgende kanalen; een persoonlijke gesprek met bewoners in de wijk om te weten wat er speelt, een klankbordgroep, nieuwsbrieven, een klantpanel, themabijeenkomst, enquête of wijkoverleg. Het contact met de huurders heeft een impuls gekregen door de website te vernieuwen: in het nieuwe klantportaal staat de klant, en wat deze zelf kan, centraal. Zo wordt een kwart van de reparatieverzoeken nu online aangevraagd.

Stimuleren van huurdersparticipatie

Om de huurders een grotere rol te geven binnen de corporatie is in samenwerking met de huurdersvereniging een participatiereglement opgesteld. Bewoners worden door middel van samenredzaamheid geacht zelfstandiger te acteren, maar daar tegenover staat dat ze meer inspraak krijgen in de manier waarop hun buurten worden vormgegeven. Een goed voorbeeld hiervan is het project Crocuslaan. Hier is er met 75 bewoners gesproken over de wensen voor de toekomstige buurt. De wensen van de bewoners vormen de basis voor de aanpak van de buurt. Zo zijn er samen met de bewoners verschillende scenario's uitgewerkt (zie foto 4 ter illustratie) waarna de bewoners een voorkeursscenario hebben gekozen. Ook in de herstructurering van het Ravensteynplein hebben bewoners wensen voor inrichting van het openbaar groen ingebracht.

Huurders worden door l'escaut veelvuldig via klankbordgroepen, wijktafels en wijkraden betrokken. Dit is gedurende de coronacrisis minder voorgekomen. Samen met de huurdersvereniging wordt ook twee keer per jaar een inhoudelijke bijeenkomst voor alle huurders georganiseerd.

Foto 5 Toekomstscenario als co-creatie met bewoners

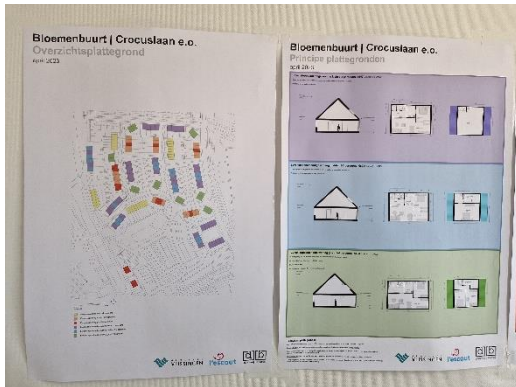


Foto 6 Voorbeeldwoning Crocuslaan



Bevorderen van de cohesie

In de tweede helft van de visitatieperiode is het nieuwbouwproject De Koperslagerij van start gegaan. Hier ontwikkelt l'escaut een woonhofje van 14 grondgebonden levensloopbestendige en duurzame woningen. De bewoners van De Koperslagerij zijn geselecteerd door l'escaut op zelfredzaamheid: er is gezocht naar gelijkgestemden die naar elkaar willen omkijken. Door bijvoorbeeld gezamenlijk de groene binnentuin te onderhouden of voor iemand boodschappen te doen. Ook is er aan de dr. Ottenstraat gebruik gemaakt van Stichting Present, waarin huurders die een steuntje in de rug nodig hebben worden geholpen.

Schone en veilige buurt

In het kader van dit thema zijn er verschillende activiteiten uitgevoerd. Allereerst zet l'escaut wijkbeheerders in voor het schoon, heel en veilig maken van buurten. Daarnaast zijn er containerdagen georganiseerd ter bevordering van een schone buurt. Aangaande de veiligheid heeft er een controle plaatsgevonden op portiekvervuiling ter behoeve van de brandveiligheid.

Waardering van de gemeenten, huurders en overige samenwerkingspartners

Over het thema samenredzaamheid zijn de meningen onder de belanghebbenden verdeeld. Er wordt aangegeven dat l'escaut een corporatie is met een warm sociaal hart. De inzet op samenredzaamheid wordt begrepen in de context van participatie. Echter er wordt door een aantal belanghebbenden getwijfeld aan de haalbaarheid van de plannen aangezien zij van mening zijn dat een woningbouwcorporatie een beperkte rol inneemt in het leven van huurders en geen gedragsverandering teweeg brengt. Daar is samenwerking met andere partijen voor nodig.

Waardering van de visitatiecommissie

l'escaut heeft naar behoren gepresteerd ten aanzien van het vergroten van de samenredzaamheid in Vlissingen. De visitatiecommissie ziet de waarde in van het benutten van 'maatschappelijke slagkracht'. l'escaut heeft acties ondernomen die verwacht mogen worden ten aanzien van de ambitie om samenredzaamheid te bevorderen. Wel dient het begrip meer lading te krijgen (zowel binnen de organisatie als bij samenwerkingspartners) en zal l'escaut het voor elkaar moeten krijgen dat ook de samenwerkingspartners zich (samen met l'escaut) gaan inzetten voor meer samenredzaamheid in Vlissingen.

1.5 Opgave 5: Maatschappijgedreven organisatie

Wat is de opgave?

l'escaut laat zich in de beleidsvorming sterk leiden door wat de samenleving vraagt en wat nodig is. Dit betekent concreet het betrekken van bewoners en ketenpartners en met behulp hiervan proactief inspelen op de opgaven die zich vanuit de maatschappij aandienen. Deze opgave begint bij het alert worden over wat er in de samenleving speelt en de werkwijze van de medewerkers van l'escaut. Ze zijn verantwoordelijk voor het oppikken van signalen uit de maatschappij, om vervolgens via maatwerk te bepalen wat de beste aanpak is om op de situatie in te spelen.

Welke resultaten zijn behaald?

l'escaut heeft aandacht gehad voor de rol die de medewerkers spelen bij het creëren van een wendbare organisatie. Hiervoor dienen de wensen van de samenleving in beeld gebracht te worden. l'escaut heeft veel gesprekken gevoerd met stakeholders en huurders om de wensen en behoeften van de samenleving helder te krijgen. l'escaut heeft ook een aantal maatschappelijke projecten uitgevoerd die niet primair betrekking hebben op het eigen volkshuisvestelijke belang, maar wel maatschappelijke waarde genereren en bijdragen aan de brede welvaart.

Handelen naar de behoefte van de huurder

Bij nieuwbouwprojecten worden bewoners in het geval van de Crocuslaan en de Koperslagerij aan het begin van het proces betrokken. Zo wordt er gekeken naar de behoefte met betrekking tot sociale cohesie, groenvoorziening en wat te doen met de woningen aangaande sloop, nieuwbouw of renovatie. Vanuit de huurdersbelangenvereniging is aangegeven dat men behoefte heeft aan flexwoningen, deze zijn vervolgens opgenomen in het portefeuilleplan.

Innovatie met de maatschappelijke partners

l'escaut heeft met Juvent intensief samengewerkt aan de verbouwing van de Foyer de Jeunesse tot het Jongerenhuis voor de maatschappelijke behoefte van kwetsbare jongeren om zelfstandig te leren wonen. En met maatschappelijke organisatie Orionis wordt gezamenlijk het initiatief Werken en Wonen uitgevoerd: l'escaut levert laagdrempelige kluswerkzaamheden voor woningen van l'escaut aan bij Orionis, die uitgevoerd worden door de cliënten van Orionis met een afstand tot de arbeidsmarkt. Verder is de samenwerking met de Walcherse corporaties, gemeenten en maatschappelijke organisaties om een Skaeve Huse (woonplek voor mensen met verward of onhandelbaar gedrag) op te zetten ook een mooi voorbeeld van maatschappijgedreven werken.

Binnen het platform Zuidwest wonen wordt er samen met collega corporaties gewerkt aan de effectieve verdeling van woonruimte. Binnen deze zelfde samenstelling is er ook een trainingsportaal opgericht om het medewerkers de kans te geven zichzelf te blijven ontwikkelen, en op deze manier nog beter in te spelen op de verscheidenheid aan opgaven die op ze afkomt.

In samenwerking met zorgpartijen kijkt l'escaut – wanneer nodig – verder dan de regels bij het overlijden van ouders. l'escaut kijkt per situatie of de kinderen langer dan 3 maanden in het huurhuis van hun ouders mogen blijven en er wordt hulp verleend door een van de zorgpartijen.

Reageren op externe ontwikkelingen

Er is na het uitbreken van de oorlog in Oekraïne ingezet op het realiseren van woonruimte voor de vluchtelingen en inzet van Oekraïense vaklieden om ze gelijktijdig van werk te voorzien. Het is na intensief overleg met de gemeente helaas niet gelukt vaklieden aan te trekken.

Waardering van de gemeenten, huurders en overige samenwerkingspartners

De gemeente geeft aan dat l'escaut op verschillende vlakken werkt om een maatschappijgedreven corporatie te worden. De huurders daarentegen geven aan dat er veel gepraat wordt over deze manier van werken maar dat er weinig tastbare resultaten worden opgeleverd. Overige belanghebbenden geven aan dat er volgens hen nog veel opgaven liggen voor l'escaut. Zij vragen aandacht om bestaande opgaven eerst goed op te pakken voordat meer thema's uit de maatschappij worden opgepakt. Zorgpartijen zijn tevreden over de manier van werken en geven aan dat deze goed werkt.

Waardering van de visitatiecommissie

l'escaut is volgens de visitatiecommissie een maatschappijgedreven organisatie en scoort naar behoren ten aanzien van deze opgave. Er zijn diverse voorbeelden zichtbaar, zoals meer integratie van wonen en zorg samen met de maatschappelijke partners, inzet voor de maatschappij (project Werken en Wonen), de wijkvernieuwing die l'escaut in samenwerking met de huurders uitvoert, en de wijze waarop l'escaut reageert op externe ontwikkelingen zoals het zoeken van de combinatie van wonen en werk voor de gevluchte Oekraïners.

l'escaut scoort 'goed' op Maatschappelijke waarde

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke waarde van l'escaut als 'goed'. l'escaut heeft zich gedurende de visitatieperiode met name bewezen als doortastende stedelijke vernieuwer, met aantrekkelijke nieuwbouw en renovatieprojecten. Desondanks is er nog veel te winnen, zowel in de fysieke woningkwaliteit van het bezit als in de verduurzaming en energietransitie. Verder waardeert de visitatiecommissie de wijze waarop l'escaut inzet op verbinding en ontmoeting, maar dit zal meer lading – zeker aangaande samenredzaamheid – moeten krijgen en meer in samenwerking met de partners in de buurt moeten worden uitgerold.

2 Maatschappelijke verankering

Het visitatieveld maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie en andere belanghebbenden op de corporatie, en hoe concreet en tastbaar deze is.

De visie van l'escaut op maatschappelijke verankering

Voor l'escaut staat de "Betrokken Buurt" centraal als 'bestemming'. Het ondernemingsplan van l'escaut geeft inzicht in de wijze waarop l'escaut dit wil bereiken. Daarin is beknopt aandacht voor de rol die maatschappelijke verankering speelt. Voor l'escaut is maatschappelijke verankering enerzijds weten wat er speelt en werken vanuit begrip voor de huurders. Anderzijds geeft l'escaut vorm aan maatschappelijke verankering door actief naar samenwerkingen in de buurten te zoeken en de krachten te bundelen. In het ondernemingsplan stelt l'escaut dat de samenwerkingen met name moeten leiden tot innovatie en experiment.

De corporatie wil de krachten met name bundelen op het gebied van wonen en zorg. Hiervoor heeft men een apart visie- en beleidsdocument opgesteld. De visitatiecommissie geeft ter overweging mee dat hierin nog verder expliciet gemaakt kan worden welke doelen l'escaut wil bereiken met welke samenwerkingspartners, en welke acties hiervoor nodig zijn. Dit aandachtspunt geldt ook voor de potentiële samenwerkingen op andere vlakken dan wonen en zorg. Dit kan bijvoorbeeld in een overkoepelende visie op belanghebbendenmanagement uitgewerkt worden.

l'escaut betreft de huurders

De huurders hebben in de eerste plaats een stem via de formele huurdersvertegenwoordiging. Met Huurdersvereniging l'escaut voert l'escaut minimaal vier keer per jaar (formeel) overleg. Daarnaast wordt de huurdersvereniging iedere maand informeel bijgepraat.

De huurdersvereniging geeft aan dat zij wel geïnformeerd wordt door l'escaut, maar is ook van mening dat er slechts in beperkte mate sprake is van inspraak. Men heeft het gevoel dat veel besluiten van l'escaut al bij voorbaat vastliggen en dat negatieve adviezen te vaak worden genegeerd. l'escaut neemt echter wel degelijk adviezen van HVL over, zoals de huurbevriezing voor F- en G-label-woningen en de realisatie van een ecologische buurttuin. Toch zou HVL graag zien dat ook andere adviezen, zoals het realiseren van meer eengezinswoningen, overgenomen worden door l'escaut. Een andere kritische noot van HVL is dat de informatievoorziening beter kan: zo heeft l'escaut volgens HVL niet geïnformeerd over het nieuwbouwproject Koperslagerij en moest HVL tijdens de hack – meer hierover in de recensie en in hoofdstuk 4 – zelf om informatie vragen aan l'escaut.

l'escaut betreft niet alleen HVL, maar ook bewonerscommissies en bovendien kunnen huurders sinds de visitatieperiode ook in toenemende mate zelf inspraak krijgen – dit is een vernieuwing die l'escaut heeft ingevoerd. Met de bewonerscommissies wordt meestal twee keer per jaar overleg gevoerd.

Individuele huurders worden op projectniveau betrokken. Dit is een duidelijk onderdeel van het ondernemingsplan, waarin als doel is opgenomen dat bewoners structureel betrokken worden bij alle nieuwbouw-, renovatie- en (geselecteerde) onderhoudsprojecten. Een mooi voorbeeld hiervan is de consultatie van de huurders in de plannen voor de herontwikkeling van de Crocuslaan. Hoewel de huurders dachten dat de keuze voor sloop-nieuwbouw (in plaats van revitalisering) al vastlag, heeft

l'escaut dit onderwerp van gesprek gemaakt, en samen met de huurders de gevolgen van beide scenario's besproken. Dit ging met behulp van interactieve ontwerpessies waar de huurders meedachten met l'escaut. Uiteindelijk hebben de huurders samen met l'escaut voor sloop-nieuwbouw gekozen. De visitatiecommissie is van mening dat l'escaut hiermee een goede, bottom-up benadering heeft omarmd die tot meer draagvlak bij de huurders heeft geleid.

Voor l'escaut is het nog een zoektocht naar de juiste balans tussen het betrekken van individuele huurders en de huurdersvereniging. l'escaut heeft zichzelf als doel gesteld dat in 2025 minimaal 20% van de bewoners zijn of haar wensen en behoeftes heeft gedeeld met de corporatie.

Samenwerking met de gemeente Vlissingen

l'escaut heeft elke twee maanden bestuurlijk contact met de gemeente Vlissingen. Dat gaat met name over de voortgang van de prestatieafspraken en het bod en over (nieuwbouw) projecten.

De gemeente Vlissingen geeft aan dat het maken van prestatieafspraken op goede wijze verloopt. De afspraken zijn gericht op de lange termijn, waardoor men met elkaar gefaseerd toewerkt naar het doel. De lange termijnafspraken worden gehanteerd als kader voor de invulling van het jaarlijkse bod. De afspraken blijven geldig totdat partijen gezamenlijk behoefte voelen om ze te actualiseren aan nieuwe omstandigheden. Dat werkt goed voor iedereen. In de praktijk worden elke vier jaar de prestatieafspraken aangepast omdat de woonvisie verandert.

Daarnaast zijn er ambtelijke werkgroepen op een aantal thema's waarbij met de corporatie wordt gewerkt, zoals duurzaamheid (in het kader van het programma aardgasvrije wijken), stathouders en wonen/zorg waarin l'escaut en de gemeente samen beleid ontwikkelen.

Het contact met l'escaut verloopt volgens de gemeente Vlissingen plezierig en constructief. Er is sprake van laagdrempelig contact en de corporatie is op meerdere niveaus goed benaderbaar. Er is een gevoel van invloed op het beleid. De gemeente geeft aan dat er een gezamenlijk belang wordt gevoeld en dat het belang van de gemeente wordt meegenomen in de beleidsontwikkeling van l'escaut. De prestatieafspraken zijn volgens de gemeente een doorvertaling van het beleid van de gemeente. Op meer operationeel niveau is er minder directe invloed. De gemeente Vlissingen is van mening dat dit gepast is; op operationeel niveau moet de corporatie zelf keuzes maken over welk middel geschikt is voor het doel.

Beide partijen staan zelden tot nooit 'tegenover elkaar'. De discussies gaan meer over inzet van schaarse capaciteit en het geven van prioriteit aan bepaalde vraagstukken. Hierin worden discrepanties zichtbaar tussen de gemeente kan en wat l'escaut wil bereiken. Bij de gemeente ontstaat die spanning voornamelijk door een tekort aan ambtelijke capaciteit.

Foto 7 Ravesteyn



Samenwerking met de overige belanghebbenden

l'escaut werkt samen met diverse overige belanghebbenden, waaronder zorg- en welzijnsinstellingen, bouwbedrijven en de HZ University of Applied Sciences. In de meeste gevallen is er sprake van samenwerking op projectbasis. De overige belanghebbenden geven aan dat er ondanks een zeer plezierige relatie en communicatie, daardoor nog niet wezenlijk sprake is van grote invloed op het beleid van l'escaut en wederkerigheid in de beleidsvorming ('co-creatie').

l'escaut heeft nog weinig strategische partnerschappen, maar streeft hier wel naar. Op strategisch gebied participeert l'escaut op dit moment in Zuidwest Samen, het verband van de tien Zeeuwse corporaties. Daarin is echter ook zichtbaar dat een aantal jaren geleden drie andere corporaties in zekere zin een verband (van nog hechter samenwerken) hebben gevormd, waar l'escaut niet bij is aangehaakt. l'escaut wil inmiddels alsnog aan die deelnemen aan die nauwere samenwerking; de betreffende corporaties hebben aangegeven dat hiervoor mogelijkheden zijn.

De bouwstroom is een goed voorbeeld van strategische samenwerking dat aan het einde van de visitatieperiode tot ontwikkeling gekomen is. Dit is een raamovereenkomst met drie Zeeuwse aannemers voor verduurzaming en planmatig onderhoud van respectievelijk 1.200 en 2.400 woningen. l'escaut verwacht dat structureel met dezelfde partijen samenwerken aan verduurzaming en onderhoud zorgt voor rust in de Meerjaren-Onderhouds-Planning. De realisatiegraad van projecten neemt toe en begroting wordt nauwkeuriger. Ook moet jaarlijkse evaluatie van de samenwerking zorgen voor leereffecten. De drie aannemersbedrijven hebben de visitatiecommissie verteld dat zij hoopvol zijn ten aanzien van het effect van de bouwstroom, maar dat het nog te vroeg is om te spreken van maatschappelijke verankering van l'escaut en een hoge mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Wederkerigheid van de samenwerkingen

De opgaven in het ruimtelijk en sociaal domein worden steeds complexer, waarbij l'escaut één van de vele betrokkenen is naast de andere partijen. De implicatie daarvan is dat l'escaut de andere partijen ook nodig heeft en dat l'escaut niet alleen verantwoordelijk is voor goed wonen in Vlissingen. De visitatiecommissie ziet dat er in het algemeen een goede wederkerigheid is tussen l'escaut, HVL en de maatschappelijke partners zoals zorg- en welzijnsinstellingen. Alle partijen leveren een constructieve bijdrage. Wel signaleren de visitatiecommissie en l'escaut dat de bijdrage van de gemeente minder dan wenselijk is, omdat Vlissingen een artikel 12 gemeente is en daardoor te weinig financiële middelen heeft voor significante maatschappelijke inzet.

l'escaut scoort 'naar behoren' op Maatschappelijke verankering

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van l'escaut als 'naar behoren'. l'escaut werkt samen met alle te verwachten maatschappelijke partners en geeft hen voldoende mogelijkheden om invloed uit te oefenen op beleid en uitvoering. l'escaut kan echter nog groeien in het aangaan van structurele partnerschappen met haar partners, om samen beleid te verkennen en te ontwikkelen.

3 Besturing

Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties.

3.1 Strategievorming

Ondernemingsstrategie

l'escaut heeft haar ondernemingsstrategie vormgegeven in de vorm van het ondernemingsplan 2022 – 2026 met de titel 'Bestemming Betrokken Buurt'. Het vorige ondernemingsplan was een traditioneel, lijvig document waarvan l'escaut merkte dat het de discussie en samenwerking met de belanghebbenden onvoldoende ondersteunde. Vanuit de behoefte om het ondernemingsplan (letterlijk) meer tot de verbeelding te laten spreken, heeft l'escaut de huidige strategie vormgegeven als een uitgebreide infographic. De bestuurder van l'escaut heeft deze ook opgenomen in zijn position paper (zie pagina 6 van dit rapport). Zodoende bevat de ondernemingsstrategie op hoofdlijnen een visie (de wens om een betrokken buurt te ontwikkelen) en strategie via vijf routes (kennis van de beleving en behoeften van de bewoners; preventie met partners; passend vastgoed voor doelgroepen; betaalbare en duurzame woningen; menskundige en gerichte organisatie). Daarnaast heeft l'escaut kernwaarden, overtuigingen, werkprincipes en rollen in de wijk geformuleerd.

De afbeelding van het ondernemingsplan (zie het position paper, pagina 6) is de publieksversie – deze wordt ook regelmatig 'onder de arm' meegenomen naar overleggen met belanghebbenden. l'escaut heeft daarnaast voor intern gebruik ook een doorvertaling van de routekaart gemaakt (zie pagina 7 van dit rapport). Deze staat bekend als de 'jaarschijven' met een actiegerichte invulling per jaar tussen 2022 en 2026. Vervolgens maakt l'escaut ook van de jaarschijven weer een jaarplan. Daarin zijn per route concrete acties geformuleerd in aanvulling op de eerder benoemde acties uit de jaarschijven.

De visitatiecommissie is van mening dat l'escaut met het bestemmingsplan 'Bestemming Betrokken Buurt' een heldere structuur heeft neergezet. Ook wordt met de jaardoelen voldoende actualiteit gewaarborgd. Wel is het een opgave voor l'escaut om in de toekomst de 'stip aan de horizon' verder te concretiseren. Het hoofddoel is nu voor bepaalde routes goed SMART geformuleerd – bijvoorbeeld een CO₂-neutrale, klimaatadaptieve woningvoorraad vanaf 2040. Andere doelen zijn minder SMART geformuleerd. De hoofddoelen 'Buurten zijn samenredzaam' en 'Optimale mix van bewoners ten behoeve van leefbaarheid en samenredzaamheid' bieden bijvoorbeeld nog onvoldoende handvatten om te kunnen vaststellen wanneer hieraan is voldaan, en met name het begrip samenredzaamheid vraagt om helderdere uitwerking van wat het begrip inhoudt, hoe het bereikt kan worden en met wie/welke betrokkenen. Dit is nog een leerproces voor l'escaut.

Thematische strategieën

De visitatiecommissie ziet dat met het aantreden van de huidige bestuurder gedurende de visitatieperiode samen met het MT veelvuldig strategiedocumenten opgesteld zijn die een thematische insteek hebben en daarmee het ondernemingsplan aanvullen. Dit zijn een visie op leefbaarheid en participatie, diverse wijkvisies (één per wijk), een visie op wonen en zorg en een beleidsstuk als opvolging van visie op wonen en zorg. De visie op wonen en zorg is in samenspraak met (onder meer) gemeente en zorgpartijen tot stand gekomen, maar geformuleerd door l'escaut. De visitatiecommissie ziet het als kans om in de toekomst toe te werken naar een gedeelde woon-zorgvisie die gezamenlijk product is van l'escaut en zorgpartijen in en rond Vlissingen – dit kan leiden tot meer gezamenlijk

eigenaarschap en commitment, meer synergie-effecten en meer gezamenlijk realiseren van maatschappelijke waarde dan nu het geval is.

3.2 Sturing

Strategische monitoring en bijsturing

l'escaut monitort de voortgang op de strategie in managementrapportages per trimester. Deze rapportages beginnen met een stoplichtmodel waarin de prestaties op de gestelde jaardoelen worden gepresenteerd en voorzien van een toelichting. Bij afwijkingen wordt een verklaring en mitigatiemaatregel genoemd. Ook wordt op een elftal KPI's gemonitord, waarvan de rapportage stelt dat deze ondersteunend zijn aan de jaardoelen en semesterdoelen per route uit het ondernemingsplan. De visitatiecommissie is van mening dat deze KPI's – hoewel op zichzelf belangrijk, zoals de procentuele huurachterstand – niet congruent zijn met het ondernemingsplan en dat de doelstellingen uit het ondernemingsplan waaruit direct een KPI af te leiden is, juist ontbreken in de managementrapportages. Voorbeelden van KPI's die in dat kader gemist worden zijn: *75% van de woningen is duurzaam (label B) en 8% van de woningen is aardgas-loos; 20% van de huurders hebben de wensen en behoeftes gedeeld; minstens 2 keer een pilot met partners uitgevoerd op het gebied van interventies*. Het is goed dat l'escaut meer operationele parameters monitort, maar de visitatiecommissie roept l'escaut op om ook de strategische KPI's uit de routekaart te monitoren. Zo blijft l'escaut ook ten aanzien van de middellange termijn 'in control'.

Iedere vier maanden buigt het MT zich over de vraag of bijsturing nodig is. Gedurende de visitatieperiode is enkele malen bijgestuurd, bijvoorbeeld is de keuze gemaakt om het uitwerken van het begrip 'samenredzaamheid' naar voren in de tijd te halen vanwege het cruciale belang voor de herkenbaarheid en draagvlak. Ook buigt l'escaut zich momenteel over de vraag of de verduurzamingsdoelen richting 2050 wel haalbaar zijn dan wel getemporeerd moeten worden.

Vastgoedsturing

l'escaut heeft een degelijke portefeuillestrategie die iedere vier jaar wordt herijkt aan de hand van het ondernemingsplan, woningmarktonderzoek, de prestatieafspraken (landelijk en lokaal) en wet- en regelgeving. Daaruit volgt een jaarlijks geactualiseerd portefeuilleplan. De beleidsachtbaan vormt de ruggengraat voor de vastgoedsturing. De visitatiecommissie ziet dat assetmanagement nog een uitdaging vormt voor l'escaut. Gesprekken met medewerkers van de vastgoedafdeling geven blijk van het ontbreken van een totaaloverzicht van de conditie per woning, zoals dit bijvoorbeeld bij andere corporaties met een algehele conditiemeting gebeurt. Bij l'escaut worden onderdelen als schilderwerk, brandveiligheid en BKT (badkamer, keuken, toilet) apart en niet in samenhang worden bijgehouden. Pas tijdens onderhoudsprojecten wordt een integraal beeld gevormd. Hierin ziet de visitatiecommissie de noodzaak om naar meer integraal assetmanagement te gaan toewerken.

3.3 Rol van de raad van commissarissen

Maatschappelijke oriëntatie

De visitatiecommissie heeft op basis van een gesprek met de raad van commissarissen kunnen constateren dat de raad een gedegen maatschappelijke oriëntatie heeft. Alle commissarissen hebben een achtergrond in het woon- of sociaal domein en willen zich inzetten voor goed wonen en het welzijn in Zeeland. De raad is op zoek naar meer diversiteit in de samenstelling. De raad geeft aan dat l'escaut eerder als een 'blauwe organisatie' bestempeld kon worden en dat men heeft bijgedragen aan

een meer maatschappelijke oriëntatie waarin het huurdersperspectief centraal staat en het voeren van het gesprek over de vraag 'waartoe bestaat l'escaut?'. Bovendien agendeert de RvC ethische dilemma's zoals paradigmaverkleving en belangenverstrengeling.

Visie op toezicht en maatschappelijke inbedding

De raad heeft samen met het bestuur in 2020 een visie op besturen en toezichthouden vastgesteld in 2020. De raad geeft echter aan dat deze niet praktisch gebruikt wordt. De raad hanteert in de praktijk de denkwijze van het huidige ondernemingsplan, waarbij de bestuurs- en toezichtstijl van 'maatschappijgericht' naar 'maatschappijgedreven' is geëvolueerd. Daarbij heeft de RvC ervoor gekozen om zichtbaarder te worden en meer signalen uit het veld te verzamelen. Bijvoorbeeld door een dag op een afdeling binnen de organisatie mee te lopen, deel te nemen aan een wijkshow en meerdere malen per jaar te overleggen met de huurdersvertegenwoordiging. Hiermee hoopt de raad ook beter investeringsvoorstellen te kunnen beoordelen. De raad geeft aan dat er geen 'afvinklijstje' is, maar dat er gekeken wordt of een project in de omgeving past en hoe het scoort op huurdersperspectief: past het bij de huidige bewoners én beoogde toekomstige bewoners. De visitatiecommissie begrijpt de wens om als raad enige mate van flexibiliteit te kunnen behouden, maar geeft ook ter overweging mee om naar een kader toe te werken waarmee de maatschappelijke impact en inbedding van l'escaut ook daadwerkelijk wordt beoordeeld – op het niveau van investeringsvoorstellen en op het niveau van de organisatie als geheel.

Relatie tussen de RvC en de organisatie

De visitatiecommissie heeft de indruk gekregen dat er een goede mate van kracht en tegenkracht is in de relatie tussen de raad en de rest van de organisatie. Af en toe 'schuurt' het in de gesprekken met het bestuur, maar leidt dit wel tot meer scherpheid in de prioritering van de investeringsagenda: het bestuur heeft veel plannen en ambities waarvan de RvC heeft aangegeven dat dit goed is, maar dat niet alles kan. Tegelijkertijd heeft de raad veel ruimte geboden in de crisissituatie ten tijde van de computerhack (zie ook hoofdstuk 4). Ook de ondernemingsraad en huurdersvertegenwoordiging geven aan dat de relatie met de RvC constructief en harmonieus is.

l'escaut scoort 'naar behoren' op Besturing

De visitatiecommissie beoordeelt de besturing van l'escaut als 'naar behoren'. De PDCA-cyclus van l'escaut geeft voldoende houvast voor het maatschappelijk functioneren. De corporatie laat zien op basis van het besturingsmodel voldoende te kunnen bijsturen wanneer dat nodig is. Naar mening van de visitatiecommissie is er nog verbetering nodig op wat meer specifieke aspecten van de besturing. Dat zijn het SMART(er) formuleren van de doelstellingen, werkwijzen en KPI's – zeker als het gaat om het lading geven van samenredzaamheid –, het in lijn brengen van indicatoren waarop gemonitord wordt met de doelstellingen van de strategie en het professioneler vormgeven van het assetmanagement.

4 Maatschappelijke capaciteit

Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit onderzoekt de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust is voor de opgaven, financieel en organisatorisch.

4.1 Financiële capaciteit

Vlissingen kent een verouderde woningvoorraad en behoefte aan nieuwbouw. l'escaut onderkent die behoefte en werkt daarom ook aan uitbreiding van de voorraad en vervanging van de woningen die niet meer in stand te houden zijn. l'escaut heeft tijdens de visitatieperiode aangestuurd op flinke vermogensverruiming om de benodigde investeringen te kunnen doen. De visitatiecommissie is van mening dat l'escaut hierin de randen opzoekt van wat financieel mogelijk is. De financiële ratio's laten dat ook zien. Door inflatie en gestegen rente neemt de Interest Coverage Ratio af naar 1,4 à 2,0. De Loan-to-Value (LTV) is een maatstaf om de schuldenlast van de corporatie in relatie tot de waarde van de woningen te beoordelen. Het is uiteraard gunstiger als woningen met minder geleend geld kunnen worden aangetrokken. Daarom is een lagere score op de LTV beter. Door de extra benodigde leningen voor de financiering van de investeringen worden richting 2030/2032 de grenzen van de Loan-To-Value (LTV) bereikt.

Tabel 4.1: Ontwikkeling van de financiële ratio's van l'escaut

Parameter	Norm Aw	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Interest coverage ratio (ICR)	> 1,4	3,6	1,9	2,6	1,4	1,8	1,8	1,8	1,5
Loan-to-value (LTV)	< 85 %	41%	50%	61%	67%	70%	71%	72%	74%
Solvabiliteit	> 15 %	57%	51%	39%	33%	31%	30%	29%	28%

l'escaut denkt goed na over haar vermogensinzet. Het investeringsstatuut bevat een watervalmodel waarin de maatschappelijke component voorop staat. Positief is dat hierin ook een expliciet onderdeel 'Huurdersperspectief' is opgenomen om op te scoren, naast de reguliere portefeuilletoets, wettelijke toets, risicotoets en toets op alternatieven. Na de maatschappelijke toets volgen nog een organisatorische toets, een technische toets en dan pas de financiële toets. Het sturen op maatschappelijke impact wordt duidelijk voorop geplaatst. l'escaut heeft opvallend hoge bedrijfslasten per vhe. Deze waren volgens de meest recente Aedes benchmark € 1.069 per vhe, waar het Nederlands gemiddelde € 877 per vhe bedroeg. l'escaut zal naar efficiencywinst moeten zoeken. De ingezette bouwstroom kan daartoe helpen, maar ook nog meer gezamenlijk optrekken binnen Zuidwest Samen. Aw en WSW hebben op hoofdlijnen geen opmerkingen gemaakt over de financiële capaciteit en continuïteit van l'escaut. Wel constateert het WSW dat l'escaut haar beleidswaarde wellicht te conservatief berekent.

4.2 Organisatorische capaciteit

Route 5: mensgerichte en kundige organisatie

In het ondernemingsplan van l'escaut heeft de organisatieontwikkeling een speciale plaats gekregen als één van de vijf routes in de routekaart. In 2030 wil l'escaut "een effectieve, professionele organisatie waar iedereen zou willen werken" zijn. Daarvoor wil de corporatie eerst

dat alle medewerkers zich gedragen naar de vastgestelde kernwaarden, overtuigingen en principes; vervolgens geldt voor 2026 het doel dat de betrokkenheid en bevologenheid “in relevante mate” verbeterd zijn ten opzichte van 2023. Daarvoor zijn in de jaarschijven concrete acties benoemd zoals leidinggeven sturen op welkome, open cultuur met lef en waarin fouten maken mag, betrokkenheid en bevologenheid expliciet bespreken bij functioneringsgesprekken.

Cultuur van feedback geven en leren

l'escout wil graag het lerende karakter van de organisatie vergroten. Het MT heeft eind 2019 trainingen voor het personeel geïnitieerd om een cultuur van feedback te creëren. Deze trainingen zijn door het uitbreken van de coronacrisis stilgelegd. Na de coronacrisis bleef in de organisatie de behoefte bestaan aan het gezamenlijk bespreken van wat elkaar bezig houdt en waar men verbeterpunten ziet. Op basis hiervan heeft l'escout lunchgesprekken georganiseerd over wat er beter kan binnen de organisatie; 90 procent van de medewerkers was hierbij aanwezig. Werkstress en werkdruk kwamen daaruit naar voren als grootste aandachtspunten. De gesprekken zijn met name in groepen gevoerd; voor l'escout is het nog een leerpunt om ook niet-georganiseerde feedback tussen medewerkers op de werkvloer te laten ontstaan. Veel medewerkers van l'escout hebben zich dat nog niet eigen gemaakt.

Dat geldt ook voor zelfontwikkeling en -ontplooiing van het personeel. De OR geeft aan dat er onder de medewerkers weinig animo is, terwijl er veel mogelijkheden voor groei zijn binnen l'escout. Het opleidingsbudget vanuit de CAO, de corporatieacademie maakten dit al langer mogelijk; sinds 2020 is het mogelijk om online trainingen te volgen via de academie van Zuidwestsamen Werkt, een digitale leeromgeving speciaal voor medewerkers van de tien Zeeuwse samenwerkende corporaties. Het trainingsaanbod loopt uiteen van digitale vaardigheden, persoonlijke ontwikkeling en veiligheid, tot leiderschapstrainingen en financiën. l'escout heeft leren en groeien gestimuleerd onder het personeel door leerlijnen per functie op te stellen. Zo is inzichtelijk over welke vaardigheden een medewerker voor zijn functie minimaal moet beschikken en welke opleidingen daarbij aansluiten.

Foto 8 Bezichtiging woning Koperslagerij



Aantrekken en behouden van personeel

Gedurende de visitatieperiode heeft l'escout de formatie weten uit te breiden van 87 werknemers in 2019 naar 92 werknemers in 2022. Dat is een hele prestatie gezien de complexe arbeidsmarkt in Zeeland. De provincie kampt met vergrijzing en ‘brain drain’ richting de overige delen van Nederland. Om zo veel mogelijk personeel te kunnen aantrekken, heeft l'escout een samenwerking met onderwijsinstelling HZ. Studenten van HZ kunnen onderzoeken en praktijkopdrachten uitvoeren bij l'escout om zodoende in aanraking te komen met de corporatiesector, en bovendien is een plan ontwikkeld waarbij HZ in de toekomst alumni zou kunnen leveren die bij l'escout een traineeship volgen – ook met de bedoeling om op langere termijn dit talent te verzilveren.

Het behouden van personeel is nog een opgave voor l'escaut. Het personeelsverloop is relatief groot, met name op de vastgoedafdeling. Voor een deel hangt dit samen met natuurlijk verloop, maar er zijn ook indicaties dat de hoge werkdruk en werkstress bijdragen aan onvoldoende retentie. Een goede werksfeer is van groot belang voor de medewerkers-tevredenheid. De ondernemingsraad geeft aan dat op dit vlak verbetering geboekt kan worden door meer succes te vieren met elkaar en aan teambuilding: te werken: dit gebeurt op het moment van schrijven weinig tot niet. Volgens de OR geldt dit ook voor successen vieren naar buiten toe: l'escaut haalt wel de krant maar dan veelal negatief. Er kan echter ook veel positiefs met de buitenwereld gedeeld worden en dat verbetert het imago van l'escaut.

De basis op orde

In de interne versie van het ondernemingsplan heeft l'escaut nog een zesde route toegevoegd, namelijk de basis op orde krijgen. De visitatiecommissie constateert dat hierin mogelijk een verschil in perceptie bestaat tussen wat 'de basis op orde' betekent volgens bestuur en MT enerzijds, en de anderzijds de zienswijze lager in de organisatie. In de strategie heeft 'de basis op orde' bijvoorbeeld betrekking op acties als een "communicatiehuis bouwen", "implementatie plan datakwaliteit", en op langere termijn lezen we bijvoorbeeld de doelen "software robots zijn gedeeltelijk geïmplementeerd" en "alle applicaties en werkplekken staan in 'the cloud'". Gesprekken met medewerkers geven echter blijk van ongenoegen over meer praktische, basale aspecten als de chaotische organisatie van vergaderingen, onvolledige communicatie vanuit het MT naar de medewerkers en moeizaam werkende ICT-systemen. Ook wordt aangegeven in het kader van 'de basis op orde' dat de communicatie tussen l'escaut, onderhoudspartijen en maatschappelijke partners beter kan door de status van dossiers beter te communiceren richting maatschappelijke partners.

IT-hack als ultieme stresstest

Hoe belangrijk ICT is als onderdeel van 'de basis' bleek wel in 2022, toen de digitale infrastructuur van l'escaut gehackt werd door cybercriminelen. De hackers hielden het complete systeem letterlijk in gijzeling met betaling als eis voor teruggave. l'escaut is niet gezwicht voor de chantage, met als gevolg dat praktisch alle primaire processen stilvielen. Voor de belangrijkste processen zoals op de afdeling Verhuur vond men een oplossing bij collega-corporatie Beveland Wonen. Er is door alle medewerkers extra inzet gepleegd om voor de huurders het zo goed mogelijk te doen. Dit heeft veel van het personeel gevraagd en naarmate de definitieve oplossing op zich liet wachten, was de rek eruit. De belanghebbenden van l'escaut geven aan dat zij hebben ervaren dat l'escaut zich maximaal heeft ingespannen om de dagelijkse werkzaamheden te continueren. Nadien heeft l'escaut de geleerde lessen gedeeld met de collega-corporaties in Zuidwest Samen. De corporatie heeft bewezen bestand te zijn tegen crisissituaties.

l'escaut scoort 'goed' op Maatschappelijke capaciteit

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke capaciteit van l'escaut als 'goed'. Er is sprake van relatieve verschillen gelet op de twee onderdelen financiële capaciteit en organisatorische capaciteit: er is met name sprake van een goede financiële capaciteit van de organisatie. De organisatorische capaciteit is naar mening van de visitatiecommissie echter ook beter dan louter 'naar behoren'. De grootste aandachtspunten hebben betrekking op het bereiken van een cultuur van feedback en leren, retentie van personeel, en het op orde krijgen van de basis.

A. Bestuurlijke reactie

LEREN EN ONTWIKKELEN. BESTUURLIJKE REACTIE OP HET VISITATIERAPPORT

Leren is voor l'escaut een belangrijk middel in onze professionele ontwikkeling. Leren van fouten, leren van feedback, leren van onze bewoners en woningzoekenden, leren van partners, leren van anderen. Het vraagt bereidheid om te luisteren, soms pijnlijke waarheden te horen en lef of avontuurzin om nieuwe paden in te slaan, de hulp van anderen in te roepen en te vertrouwen op de eigen kracht en het vermogen om met nieuwe omstandigheden om te gaan. De nieuwe manier van visiteren draagt in karakter, aanpak en uitkomsten bij aan ons leren.

Ondanks dat bescheidenheid bij l'escaut past, vind ik het toch belangrijk om stil te staan bij de positieve uitkomsten van de visitatie. En dat zijn er nog al wat. Waarvoor wij het allemaal doen, het leveren van maatschappelijke waarde, beoordelen visitatiecommissie, gemeente, huurders en andere samenwerkingspartner als goed. Beschrijvingen als "doortastende stedelijke vernieuwer", "warm, sociaal hart", "inzetten op verbinding en ontmoeting" en "maatschappijgedreven organisatie" zijn een steun in onze rug.

Naast deze positieve uitkomsten is er, gelukkig, ook nog ruimte voor verbetering. De visitators hebben zes belangrijke aandachts- en verbeterpunten benoemd die wij gaan oppakken. Sterker nog: een aantal is al opgepakt. Zo organiseren wij bijeenkomsten of seminars met onze stakeholders om samenredzaamheid verder vorm te geven. Dat is tegelijkertijd een antwoord op de reactie van stakeholders die aangeven dat wij als corporatie beperkte mogelijkheden hebben om samenredzaamheid te realiseren. Wij zijn inderdaad ervan overtuigd dat dit alleen kansrijk is en een ragfijn samenspel tussen bewoners, corporaties en onze stakeholders. Wij zijn er ons ook van bewust dat samenredzaamheid niet altijd realiseerbaar is en dat dit een actievere rol vraagt of blijft vragen van ons en onze stakeholders. Overigens valt dan nog steeds veel te winnen in het verder versterken en ontwikkelen van de onderlinge samenwerking. Wat ik zie is de toenemende gezamenlijke oriëntatie op samenredzaamheid en sociale cohesie door vastgoedspecialisten en buurt-, bewoners-, zorg- en welzijnsprofessionals en deskundigen van de gemeenten.

Al met al kijken wij terug op een prettig en interessant visitatietraject. Ik wil dan ook alle respondenten bedanken voor hun openheid en bijdragen aan de ontwikkeling van onze maatschappijgedrevenheid. Ook de visitators verdienen een pluim voor hun kunst om alle reacties en antwoorden te vertalen naar rode draden en daarbij de juiste balans hebben getoond van professionele afstandelijkheid en nauwe betrokkenheid. Niet in de laatste plaats wil ik mijn collega's bedanken voor het feit dat zij met onze bewoners en partners l'escaut maatschappelijk zover hebben gebracht en nog verder gaan brengen.

30 september 2023

Jan Leo van Deemter

B. Onafhankelijkheidsverklaringen en CV's van de visitatoren

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van l'escaut 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 de betreffende corporatie gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met l'escaut hebben.

Rotterdam, 1 augustus 2023

Maarten Nieland
Director en coördinator maatschappelijke visitaties

Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

Ondergetekenden verklaren dat de visitatie van l'escaut in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij l'escaut.

Rotterdam, 1 augustus 2023

Bart Witmond, Erik van Ossenbruggen en Bonno Smeets

C. Curricula vitae

Voorzitter

Bart Witmond

Naam, titel, voorletters:

Witmond, Drs. B.J.

Geboorteplaats en –datum:

Amsterdam, 17 april 1964



Huidige functie:

Partner Ecorys

Onderwijs:

1983 – 1988 Universiteit van Amsterdam, doctoraal Politicologie met bijvak economie
1982 – 1983 Conservatorium Arnhem, voorbereidend jaar jazzopleiding drums

Loopbaan:

Sinds 2002 Verschillende posities bij Ecorys (senior consultant, partner en manager)
2001 – 2002 Coördinator aardgasbatenfonds (ICES) ministerie Verkeer en Waterstaat
2000 – 2001 Coördinator milieubeleid ministerie van Economische Zaken
1999 – 2000 Projectleider milieubeleid (chemische) industrie ministerie VROM
1999 – 2000 Coördinator milieubeleid ministerie van Economische Zaken
1989 – 1999 (Senior) beleidsmedewerker ministerie van Economische Zaken
1988 – 1989 Centrum voor Milieukunde, Universiteit van Leiden: onderzoeker

Profielschets:

Bart is een politicoloog met een economische inslag en gespecialiseerd in vraagstukken waar publieke en private partijen samenwerken. Als beleidsmaker bij drie ministeries werkte hij vanuit het publieke belang samen met marktpartijen. Als partner bij Ecorys houdt hij zich vooral bezig op het veld van integrale gebiedsontwikkeling. Zo heeft hij een governance model en een financieringsarrangement (IenM, Flevoland, Almere) voor de gebiedsontwikkeling van Almere ontwikkeld. Hij heeft voor diverse projectontwikkelaars en corporaties gewerkt aan projecten op het vlak van natuurontwikkeling in combinatie met woningbouw. Bart heeft voor een divers palet van woningcorporaties visitaties uitgevoerd en kent de belangen van de gemeenten op het vlak van woningbouw goed vanuit diverse onderzoeken voor de ministeries van BZK en IenM. Hij heeft gevoel voor bestuurlijke verhoudingen en heeft voor de gemeenteraden een publicatie gemaakt: de Handreiking grondbeleid voor raadsleden (VNG-publicatie). Hij werkt op het lokale schaalniveau in projecten voor diverse rekenkamers van gemeenten voor evaluatie van woningbouw, vitale wijken en grondbeleid (Eindhoven, Haarlemmermeer en Winsum) en als projectleider van diverse maatschappelijke visitaties van corporaties. De kernvaardigheden van Bart zijn gevoel voor politiek-bestuurlijke verhoudingen, kennis van gebiedsontwikkeling en een vlotte pen om complexe materie begrijpelijk te formuleren.

Secretaris

Erik van Ossenbruggen

Naam, titel, voorletters:

Ossenbruggen, MSc., E.K. van

Geboorteplaats en –datum:

Meppel, 27 september 1992

Huidige functie:

Senior Consultant

Onderwijs:

2013 - 2015	Master Economische geografie, Universiteit Utrecht
2010 - 2013	Bachelor Sociale geografie en planologie, Universiteit Utrecht
2004 - 2010	Vwo, RSG Stad en Esch, Meppel

Loopbaan:

Sinds 2018	Senior Consultant stedelijke en regionale ontwikkeling, Ecorys
2015 - 2018	Docent Economische en sociale geografie, Universiteit Utrecht
2014 - 2014	Onderzoeker Economie en Arbeidsmarkt, Economic Board Utrecht

Profielchets:

Erik van Ossenbruggen is afgestudeerd in de economische en sociale geografie (Universiteit Utrecht) en als consultant werkzaam bij Ecorys Nederland. Erik startte zijn carrière bij de Economic Board Utrecht als onderzoeker, waar hij onder andere de effectiviteit van economisch beleid evalueerde. Van 2015 tot 2018 was hij verbonden aan de Universiteit van Utrecht als universitair docent. Hij richtte zich daar vooral op de onderwerpen wonen in de stad, regionale economie en methoden en technieken. Daarnaast begeleidde hij studenten bij afstudeeronderzoeken.

Momenteel is Erik bij Ecorys betrokken bij diverse studies, maar de thema's wonen en werken vormen de rode draad door deze onderzoeken. Tot zijn portfolio behoren: maatschappelijke visitaties en overige evaluaties van organisaties en beleid, woningmarktonderzoeken, strategieontwikkeling en -evaluatie ten aanzien van woonvraagstukken, monitoring van woonbeleid, economische haalbaarheidsstudies, opstellen van economische visies, onderzoeken naar werkgelegenheidseffecten en werklocaties en onderzoeken naar het stedelijk woonmilieu.

Erik is recent betrokken geweest bij de visitatie van Mozaïek Wonen, De Leeuw van Putten, Vechtdal Wonen, Woonwaard Noord-Kennemerland, Beveland Wonen, Provides, Woonzorg Nederland, Parteon, Rochdale, Woonpartners Helmond, Area Wonen, Wold en Waard, Clavis, Habion en Het Gooi en Omstreken.



Commissielid

Bonno Smeets

Naam, titel, voorletters

Bonno, MA, B.J.M.

Geboorteplaats en datum:

Weert, 17 maart 1998

Huidige functie:

Junior consultant



2015-2019	Bachelor Bestuurskunde, Avans hogeschool 's Hertogenbosch
2018-2019	Minor in Business Management, La
2020-2022	Master International relations

Loopbaan:

2017-2018	Stagiair Wijken en Beleid, Stichting Havensteder
2019	Stagiair Inbreidingslocaties, provincie Noord Brabant
2020	Planner, Stichting Wierden en Borgen
2022	Stagiair ontwikkelingssamenwerking, VNG International

Profielchets:

Bonno Smeets MA is commissielid voor deze visitatie. Bonno heeft Bestuurskunde gestudeerd en uitgebreide ervaring opgedaan met verschillende aspecten binnen het woondomein door heel Nederland. Zo heeft hij bij woningcorporatie Havensteder in Rotterdam gewerkt aan beleidsevaluaties.

Verder heeft Bonno bij de provincie Noord-Brabant de haalbaarheid van projecten getoetst met betrekking tot Binnenstedelijke Vernieuwing. Door zijn ervaring als planner bij Groningse corporatie Wierden en Borgen, waar hij tevens organisatie brede evaluaties uitvoerde, heeft hij een goed beeld van de uitdagingen die plaatsvinden op beleids- en uitvoerend niveau binnen de corporatiesector. Bij Ecorys werkt Bonno aan maatschappelijke visitaties, andere opgaven op het woondomein en beleidsevaluaties.

Kernwaarden van Bonno zijn mensgerichtheid en diepgang voor het bereiken van het beste resultaat. Verder kan door zijn achtergrond in internationale betrekkingen gerekend worden op het vermogen om het grotere geheel te overzien. Dit komt met name tot uiting in het beschikken over interculturele sensitiviteit, projectmanagement vaardigheden en het functioneren als spin in het web. Vanuit zijn achtergrond is Bonno tevens in staat om een bestuurlijke omgeving snel in kaart te brengen en zich materie snel eigen te maken waardoor hij uw organisatie en het krachtenveld waarin deze opereert begrijpt.

D. 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).

Interne gesprekken

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie met de volgende medewerkers van l'escaut gesproken:

Naam	Functie
A. van den Abeele	Voorzitter raad van commissarissen
B. van de Par	Lid raad van commissarissen
I. Moonen	Lid raad van commissarissen
J.L. van Deemter	Directeur-bestuurder
F. Bouzambou	Manager Vastgoed
F. de Jonge	Manager Bedrijfsvoering
C. Markusse	Manager Wonen
N. Dijkgraaf	Controller
E. van Bremen	Lid ondernemingsraad
A. Boer	Lid ondernemingsraad
A. Verdonk	Voormalig lid ondernemingsraad
M. Berdes	Wijkmanager
J. Weezenpoel	Wijkbeheerder

De belanghebbenden van l'escaut

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende samenwerkingspartners en andere belanghebbenden van l'escaut gesproken:

Organisatie	Naam	Functie
Huurdersvertegenwoordiging		
Huurdersvereniging l'escaut (HVL)	A. Muller	Voorzitter
	D. Abma	Bestuurslid
	J.J. Jansen	Bestuurslid
	N. Verhezen	Bestuurslid
Gemeente		
Gemeente Vlissingen	C. Bertijn	Wethouder Wonen
	A. Vader	Wethouder Sociaal domein/ WMO
	H. de Miranda	Beleidsmedewerker wonen
	M. Vos	Wijkcoördinator Vlissingen-Zuid
Overige belanghebbenden		
APV Housing	A. Wisse	Directeur
Beveland Wonen	R. de Jonge	Directeur Vastgoed
Bouwbedrijf Joziasse	V. Blik	Directeur
Bouwgroep Peters	J. Pluijlaar	Technisch directeur
Emergis	V. van den Dries	Directeur
Geluk Groep	H. van Hees	Operationeel directeur

Organisatie	Naam	Functie
Gors	W. van de Ster	Adviseur huisvesting
HZ	A. Bouwmeester	Hoofd International Relations and Marketing
Juvent	E. Starmans	Bestuurder
Orionis	H. Guise	Algemeen directeur
Woongoed Middelburg	P. Pijnenborg	Manager Tevreden Klant
WVO	J. Wielaart	Voorzitter raad van bestuur
Zorgstroom	R. Leijnse	Voorzitter raad van bestuur



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