



Answering  
tomorrow's  
challenges  
today

# Maatschappelijke visitatie **Servatius**

Rotterdam, 24 februari 2024

Datum volgende visitatie: 24 februari 2028

## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Position paper.....	2
Recensie.....	6
Visitatie in één oogopslag.....	10
1     Maatschappelijke waarde.....	11
2     Maatschappelijke verankering.....	23
3     Besturing .....	27
4     Maatschappelijke capaciteit .....	29
A: Bestuurlijke reactie .....	32
B: Onafhankelijkheidsverklaringen .....	34
C: Curricula vitae .....	35
D: Onderzoeksverantwoording.....	38

# Voorwoord

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

## De visitatie van Servatius

Servatius is een corporatie met een werkgebied in de gemeenten Maastricht en Eijsden-Margraten en heeft ongeveer 10.000 verhuureenheden in eigendom. Servatius heeft Ecorys in 2023 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2019 tot en met 2022. De voorgaande visitatie besloeg de periode van 2015 tot 2018. De visitatiecommissie vanuit Ecorys bestond uit Maarten Nieland, Tim van Doorn en Sjoerd Buizert.

## Beoordelingssystematiek

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

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

## Leeswijzer

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

## Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Jeroen Schins voor de prettige samenwerking.

# Position paper

## Voorwoord

In dit position paper kijken we terug naar wat we de afgelopen jaren bereikt hebben, waar we nu staan en met welke opgaven en vraagstukken we de komende periode aan de slag gaan. Wij hebben de afgelopen jaren hard gewerkt aan de ontwikkelpunten en adviezen uit de vorige visitatie. We hebben mooie resultaten bereikt en daar zijn we trots op. Uiteraard is er altijd ruimte voor verbetering aangezien we continue willen leren en ontwikkelen. Deze visitatie is dan ook een waardevol traject om samen met onze bewoners en netwerkpartners te reflecteren op onze prestaties.

*De vragen die wij beantwoord willen zien tijdens deze visitatie zijn:*

- Voelen bewoners en netwerkpartners zich verbonden met Servatius?
- Hoe wordt de samenwerking ervaren?
- Hoe worden onze prestaties beoordeeld?
- Herkent men de opdracht die Servatius zichzelf geeft?

Momenteel is ons werkveld volop in beweging. We zien een aantal ontwikkelingen die uitdagingen met zich meebrengen, maar ook tevens kansen bieden. Voorbeelden zijn een regulerende overheid die ingrijpt op de woningmarkt (incl. nieuwe verkiezingen) en stijgende rentes & bouwkosten. Onze ambities voor de komende jaren hebben we recentelijk vastgelegd in ons Koersplan "Verbindende Krachten".

## Onze missie

"Een thuis als basis om mee te kunnen doen", zo luidt onze missie. Een thuis begint bij het hebben van een woning. We vinden het belangrijk dat iedereen een eerlijke kans heeft op een woning, ongeacht inkomen, achtergrond of persoonlijke omstandigheden. Een thuis betekent ook een woning met voldoende comfort, passend voor de bewoner. Dat betekent dat de woning technisch en energetisch in goede staat is, past bij de levensfase van de bewoner en dat de woonlasten betaalbaar zijn. Ook de buurt of de wijk is een wezenlijk onderdeel van thuis. We vinden het van belang dat onze bewoners zich prettig en veilig voelen in de wijk waarin ze leven. We staan voor een samenleving waarin wijken niet langs de grenzen van rijk en arm worden ingedeeld, maar een plek waar iedereen gelijke kansen verdient en naar vermogen kan meedoen.

## Onze visie

Wij zijn ervan overtuigd dat het grootste maatschappelijke resultaat wordt behaald, als we maximaal inzetten op onze kwaliteiten, waardoor we kunnen excelleren. Onze ambitie hebben we in het nieuwe koersplan vertaald naar vier strategieën; bewonerskracht, veerkracht, coalitiekraft en organisatiekracht. Hiermee slaan we de brug tussen wat de samenleving nodig heeft en wat Servatius daaraan kan bijdragen. Door op deze vier verbindende sporen te werken aan de kracht van Servatius, hebben we aandacht voor het individu én het collectief, en werken we tegelijkertijd aan een mooiere samenleving en een toekomstbestendige organisatie. Dat is de kracht van verbinding waar Servatius voor staat.

## Service en dienstverlening

Servatius heeft de afgelopen periode de verbetering van de service en dienstverlening de hoogste prioriteit gegeven. We hebben onze strategische klantvisie opgesteld. Door middel van diverse actielijnen is hier verder invulling en uitvoering aan gegeven. De Frontoffice is doorontwikkeld naar Woonservice, zodat



deze meer ondersteunend is aan de klantprocessen en de andere afdelingen. Tevens zijn we aan de slag gegaan met de doorontwikkeling van onze rayonteams; we organiseren dit dichterbij de klant, waardoor we effectiever en efficiënter kunnen inspelen op behoeften onder onze bewoners. Ondersteunend aan de dienstverlening is een klantvolgsysteem (IRIS) met huurdersportaal geïmplementeerd. We luisteren naar wat bewoners echt belangrijk vinden. We hebben een luisterpanel en diverse klankbordgroepen georganiseerd. De resultaten van al deze inzet zijn duidelijk zichtbaar in de klanttevredenheidscijfers.

### Woongenot

Servatius investeert in leefbaarheid: schoon, heel, veilig en mooi. Dit doen we niet alleen, maar samen met netwerkpartners en bewoners. Op basis van het in 2019 opgesteld "Sociaal Beleid" stimuleren we bewoners om "bewonerskracht" te worden. Vanuit de functies signaleren, verbinden en activeren leveren onze bewonerskrachten een bijdrage op het gebied van leefbaarheid en participatie. Wij bieden training en ondersteuning. Het is een emancipatiebeweging in zichzelf, die maakt dat mensen groeien en verantwoordelijkheid nemen. Servatius heeft een voorbeeldfunctie in de wijze waarop wij dit georganiseerd hebben. Dit heeft een vliegwiel in gang gezet, waardoor andere corporaties en de gemeente in ons werkgebieden en daarbuiten ook vanuit deze filosofie te werk gaan.

### Goede en betaalbare woningen

Servatius heeft een brede opvatting in het tegengaan van armoede onder onze bewoners. We zetten in op meerdere sporen. In ons huurbeleid borgen we dat de woonlasten voor onze bewoners betaalbaar blijven. In onze prestatieafspraken hebben we afgesproken dat minimaal 80% van onze woningen een huurprijs onder de tweede aftoppingsgrens heeft. De woonlasten bestaan niet alleen uit de huur, maar ook uit energiekosten. Mede door de oplopende energieprijzen wordt het voor een deel van onze bewoners lastiger om dit te kunnen betalen. Daarom hebben we ingezet op het verduurzamen van ons woningbezit. En op de inzet van energiecoaches die tevens kleine energiebesparende maatregelen aanbrengen. Bij financiële problemen bieden we maatwerk aan onze bewoners en werken we intensief samen met ketenpartners.

### Een toekomstbestendige woningvoorraad

De uitbreidingsopgave van nieuwbouw sociale huur is relatief beperkt in ons werkgebied. Daarentegen is er wel nog een stevige opgave op het gebied van de transformatie en vernieuwing van onze woningportefeuille.

In verband met herstructurering is de afgelopen jaren flink geïnvesteerd in sloop en vervangende nieuwbouw. Ook zijn veel complexen gerenoveerd en verduurzaamd. Op deze manier sluiten we aan bij de toekomstige woonbehoefte van onze bewoners en woningzoekenden. Servatius vergroot het aandeel (zorggeschikte) meergezinswoningen met lift, gezien de veranderende bewoners-samenstelling.

*"De balans tussen opgaven en middelen blijft aandacht vragen, waarbij de komende jaren ruimte is voor een uitbreiding van onze leningenportefeuille. Dit betekent dat we onze keuzes nog meer baseren op toekomstbestendigheid en de waarde die we daarmee kunnen toevoegen. Deze keuzes hebben we onlangs verwerkt in een Koersplan."*

Mede op advies van de vorige visitatiecommissie is de risicobereidheid van de organisatie onderwerp van gesprek. We zoeken altijd naar een goede balans tussen de mogelijkheden die we hebben en de bijdrage die we willen leveren. We sturen hier op door middel van onze (signalerings-) normen bij de financiële ratio's. In verband met sturing op onze processen en het versterken van het lerend vermogen is een nieuwe BI Tool geïmplementeerd, waaruit belangrijke sturingsinformatie kan worden onttrokken.

De komende periode zetten wij ons in voor onze bewoners (bewonerskracht), de wijken waarin zij wonen (veerkracht in wijken), de samenwerking met onze netwerkpartners (coalitiekraacht) en de doorontwikkeling van onze organisatie (organisatiekracht). Onze voornaamste opdracht voor de komende jaren is het versterken van de sociale structuren en het bieden van een klimaat neutrale woonomgeving.

### **Bewonerskracht**

We zijn trots op de relatie die we hebben opgebouwd met onze bewoners. Anno 2023 is het bij Servatius vanzelfsprekend dat bewoners actief deelnemen in de zorg voor (mede)bewoners en wijken. We geven ruimte aan eigen initiatieven van bewoners en ondersteunen deze zoveel mogelijk.

Tegelijkertijd zien we dat het aandeel bewoners in een kwetsbare positie binnen het corporatiebezit al jaren groeit en verwachten dat deze trend zich in het huidige woonsysteem zal voortzetten. We zien onder hen een omvangrijke groep ontstaan van mensen bij wie het niet vanzelf lukt om zonder hulp aan te haken of aangehaakt te blijven bij de ontwikkelingen in de regio of in de samenleving in het algemeen. We bieden een helpende hand aan deze groep bewoners. Dat betekent onder andere dat we bij woningtoewijzing meer aandacht geven aan specifieke kenmerken van de woningzoekende of de woning. Of dat we kijken hoe we barrières kunnen wegnemen die doorstroming in de weg staan, als we constateren dat de huidige woning niet meer een bron is van bewonerskracht. Daarbij gaat extra aandacht uit naar het realiseren van meer woningen met de juiste uitrusting om comfortabel ouder te worden.

We bieden een eigentijdse dienstverlening waarbij digitalisering kansen biedt, maar we organiseren dit altijd dicht bij onze bewoners. Als de persoonlijke situatie erom vraagt, bieden we maatwerk.

### **Veerkracht in de wijk**

In het kader van onze vastgoedsturing, ons sociaal beleid en de prestatieafspraken kijken we niet alleen op de schaal van de gemeente/de stad, maar steeds meer op de schaal van de wijk. Op basis van een onderzoek naar veerkracht in wijken blijkt dat er in Maastricht grote verschillen zijn tussen wijken. Wijken met een lage veerkracht verdienen bovengemiddelde aandacht, omdat de veiligheid, leefbaarheid en woonkwaliteit onder druk staan.

De ontwikkelingen die we zien benaderen we vanuit de bewoners en de omstandigheden in de wijk. We kijken integraal naar het functioneren van wijken. Dit betekent dat we zowel aandacht hebben voor de fysieke, sociale en economisch perspectief. Dit heeft ertoe geleid dat gebiedsgericht werken opnieuw geïntroduceerd is. Dit is tevens verankerd in de meerjarige prestatieafspraken en het coalitieakkoord. We zetten de komende periode in op het versterken van de sociale structuren in de wijk, door te bouwen aan waardevolle gemeenschappen en het verbeteren van de kwaliteit van de woon- en leefomgeving. Vastgoedontwikkelingen zoals herstructurering, nieuwbouw en verduurzaming zijn ondersteunend aan de bewonerskracht en de veerkracht in wijken. Via woningtoewijzing sturen we op de instroom en uitstroom in de wijk.

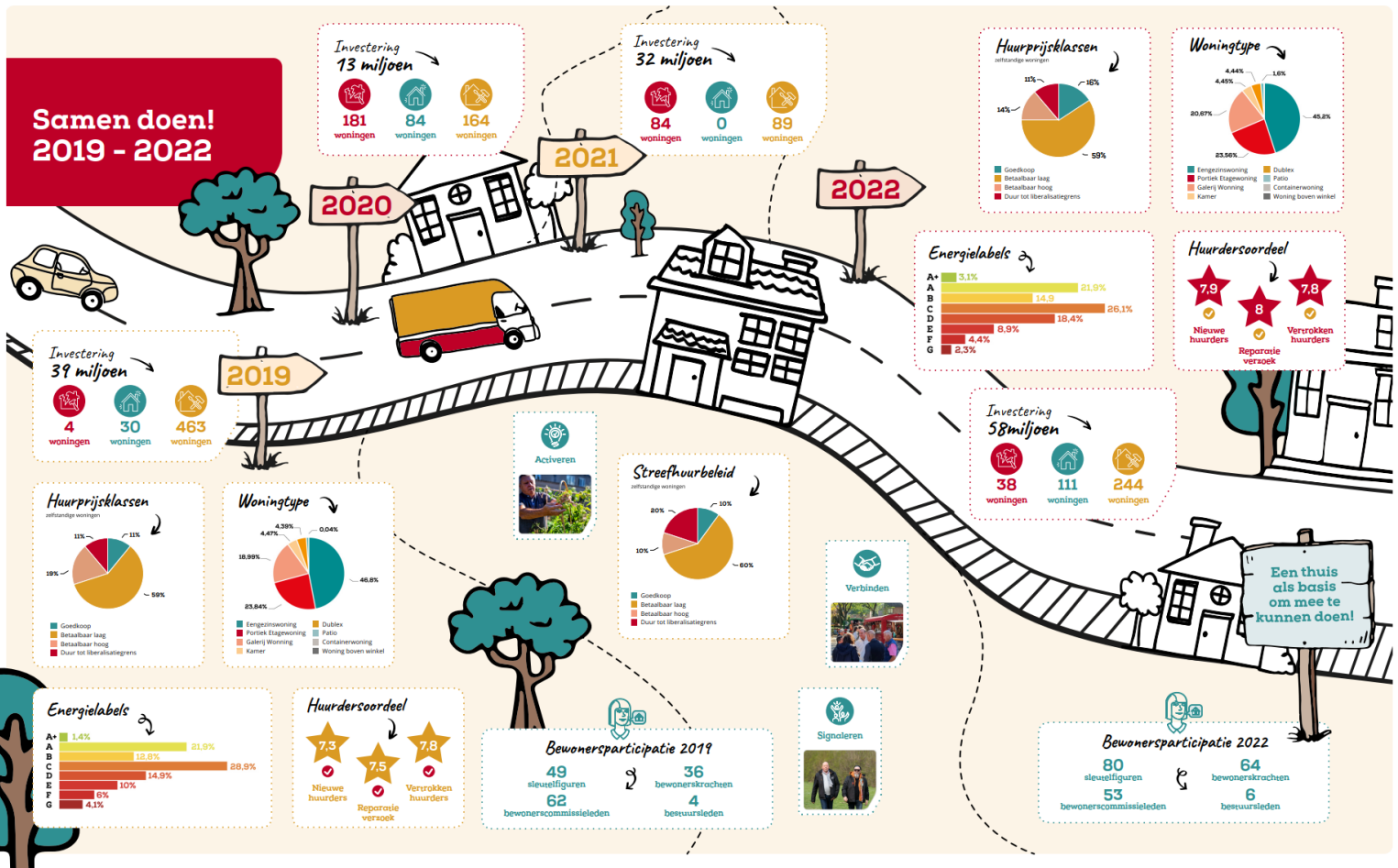
### **Coalitiekraacht**

Alleen door samen te werken kunnen we het verschil maken. We relateren ons succes steeds meer aan wat we bij bewoners en wijken teweegbrengen. En daar is veel meer voor nodig dan alleen het bouwen, verhuren en beheren van woningen. Samen met de gemeente, andere corporaties, politie, zorg en welzijn, onderwijs enzovoort vormen we een netwerk. Door elkaar te begrijpen en echt samen op te trekken kunnen we zaken voor elkaar krijgen die geen van de afzonderlijke partijen alleen kan doen.

Servatius heeft in samenwerking met andere partijen een visie op de inclusieve stad gepresenteerd. Op basis van een uitvoerings-agenda is een aantal projecten benoemd, waarmee een start is gemaakt. Alle projecten kennen een samenhang met wonen, zorg en welzijn. Hiermee is er ook bijzondere aandacht voor kwetsbare bewoners. De op te stellen woonzorgvisie vormt een belangrijke kapstok voor verdere samenwerking.

**Organisatiekracht**

We werken aan een toekomstbestendig Servatius. Er wordt in dat verband ook wel gesproken over “de corporatie van de toekomst”. We zetten in op de ontwikkeling van de talenten binnen onze organisatie. De afgelopen jaren is er aandacht geweest voor de wendbaarheid en continuïteit van de organisatie. De komende periode zullen we nog meer dan voorheen inzetten op het zijn en blijven van een aantrekkelijk werkgever.



## Recensie

Servatius is een corporatie met een werkgebied in de gemeenten Maastricht en Eijsden-Margraten en heeft ongeveer 10.000 woningen in eigendom.

### Reflectie op de position paper

In de voor deze visitatie door de bestuurder geschreven position paper wordt ingegaan op de belangrijkste opgaven die Servatius voor zichzelf ziet. Deze liggen op het gebied van woongenot, goede en betaalbare woningen en een toekomstbestendige woningvoorraad. Een uitdaging die Servatius daarbij ziet is dat het aanbrengen van een juiste balans tussen opgaven en middelen de aandacht blijft vragen. Gelukkig wordt ook aangegeven dat er ruimte is voor een uitbreiding van de leningenportefeuille zodat men keuzes nog meer kan baseren op toekomstbestendigheid en de waarde die daarmee wordt toegevoegd voor de bewoners. De visitatiecommissie vindt de opgaven passend voor Servatius en haar omgeving en kan zich ook goed vinden in het geschetste aandachtspunt. In het vervolg van deze recensie wordt toegelicht volgens welke visie Servatius in de praktijk aan de opgaven heeft gewerkt.

### Vorige visitatie

Servatius is in 2019 gevisiteerd over de jaren 2015 tot en met 2018. De toenmalige visitatiecommissie was van mening dat het goed ging met Servatius. Er was de afgelopen jaren namelijk goed werk gemaakt van de volkshuisvestelijke opgave. Door het stellen van wellicht iets te hoge ambities, waren die niet allen gehaald maar was de organisatie wel op stoom gekomen met een goede jaarproductie aan sloop – nieuwbouw, renovatie en verduurzaming. Dat betaalde zich ook uit in imago en beeldvorming. Vraagstukken op het gebied van de leefbaarheid waren opgepakt en daarnaast was op zeer actieve wijze invulling gegeven aan de bewonersparticipatie.

Met het oog op de voortrekkersrol die Servatius in de samenwerking met belanghebbenden kan betekenen, gaf de visitatiecommissie enkele punten voor de beleidsagenda mee. De belangrijkste waren:

- Vanuit de gezamenlijk met collega corporaties ontwikkelde wijkvisies nu het gezamenlijk en per woningcorporatie vertalen van de maatschappelijke visie en de opgave voor wijken en buurten: wat is nodig vanuit de burger gezien?
- Houdt de lijn dat meer gewerkt moet worden vanuit het idee dat “buiten naar binnen moet” en dat meer in netwerken moet worden gedaan, goed vast en baseer daarop de ontwikkeling om verantwoordelijkheden zo laag als kan, in de organisatie vast te leggen;
- Om ambities waar te maken en de voorspelbaarheid te vergroten, worden eisen gesteld aan de processen van digitalisering en ondersteuning en aan een strategische personele planning;
- Bespreek op alle niveaus de geconstateerde voorzichtigheid en besef dat die voorzichtigheid remmend kan werken op het ingezette traject van wijzigen van de organisatiestructuur en van de gewenste cultuur. Het niet bespreekbaar maken en goede conclusies trekken, kan een valkuil vormen.
- Elke dag een beetje beter willen doen, vraagt bewust sturen op het vergroten van klantgerichtheid en het goed zichtbaar willen zijn. Blijvende betrokkenheid van de top van de organisatie is dan een vereiste.

### Huidige visitatie

Tijdens de huidige visitatie is gebleken dat Servatius met de genoemde punten aan de slag is gegaan. Servatius heeft bijvoorbeeld ingezet op het verder verdiepen van samenwerkingen, verbeteren van klanttevredenheid en de ontwikkeling van de organisatie en haar medewerkers om beter aan te sluiten op de opgaven. Hoe dit is gedaan wordt in het vervolg van deze recensie toegelicht.



### *Servatius heeft enkele leervragen gesteld*

In de position paper zijn enkele vragen benoemd die Servatius graag beantwoord wil zien tijdens de visitatie:

- Voelen bewoners en netwerkpartners zich verbonden met Servatius?
- Hoe wordt de samenwerking ervaren?
- Hoe worden onze prestaties beoordeeld?
- Herkent men de opdracht die Servatius zichzelf geeft?

De visitatiecommissie kan op alle bovenstaande vragen positief antwoorden. De huurdersvertegenwoordiging en netwerkpartners zijn bijvoorbeeld tevreden tot zeer tevreden over de samenwerking met Servatius. Ook is er in de ogen van de visitatiecommissie sprake van grote betrokkenheid vanuit Servatius naar de belanghebbenden. Deze voelen en tonen zich op hun beurt weer verbonden met Servatius. Servatius is een corporatie die door het voortouw te nemen ook graag partijen aan zich wil binden. Dit uit zich bijvoorbeeld in de betrokkenheid van de belanghebbenden bij het meedenken over het nieuwe koersplan, maar komt ook duidelijk naar voren in de wijze waarop in de wijken wordt samengewerkt. De gemeente geeft bijvoorbeeld aan dat zij duidelijk een gemeenschappelijk commitment voelt met Servatius omtrent de opgaven in de stad. Er bestaat een zekere realisatie dat het samen moet gebeuren, en dat Servatius een belangrijke rol kan vervullen voor de inwoners van Maastricht.

### *Servatius heeft de positieve prestaties uit de vorige visitatie doorgetrokken en verbeterd*

In de ogen van de visitatiecommissie heeft Servatius de goede prestaties uit de voorgaande visitatie doorgezet en op onderdelen zelfs verbeterd. Het is de visitatiecommissie opgevallen dat veel beleidsmatige of randvoorwaardelijke zaken die nodig zijn voor goede resultaten al in de vorige visitatieperiode zijn ingezet. Servatius heeft echter krachtig doorgepakt en waar nodig accenten verlegd vanuit een geactualiseerd koersplan met een duidelijke visie. De organisatie is bijvoorbeeld duidelijk verder in het sturen op ambities, en ziet financiële sturing nu meer als randvoorwaardelijk. Ook zijn intern signalen gegeven dat het wordt gewaardeerd dat medewerkers meer eigen verantwoordelijkheid en vrijheid krijgen om zelf te ondernemen en te experimenteren.

Door in te zetten op vier met elkaar verbonden sporen, te weten bewonerskracht, veerkracht, coalitiekracht en organisatiekracht, heeft Servatius ook laten zien te begrijpen dat vraagstukken om een integrale aanpak vragen. Bij het uitwerken van het nieuwe koersplan langs deze sporen worden ook de bewoners en belanghebbenden betrokken, omdat zij uiteindelijk het beste weten wat er speelt. Door goed te luisteren naar een luisterpanel en diverse klankbordgroepen, weet Servatius de sporen goed op elkaar aan te sluiten. De resultaten van al deze inzet zijn duidelijk zichtbaar in de inzet voor bewonerskracht, veerkracht, coalitiekracht en klanttevredenheidscijfers.

### **Servatius levert goede maatschappelijke prestaties die bovendien passen in de gekozen sporen**

De belanghebbenden zijn tevreden over de prestaties van Servatius. De visitatiecommissie onderschrijft dit vanuit haar eigen observaties en toetsing. Servatius is een corporatie die duidelijk maatschappelijke waarde levert. In het oog springend is de inzet voor wijkontwikkeling en participatie. Het initiatief bewonerskracht en de integrale aanpak van Servatius bij herstructureringen van wijken naar veerkrachtige wijken zijn beide voorbeelden voor andere corporaties en met 'uitmuntend' beoordeeld door de visitatiecommissie. De visitatiecommissie is onder de indruk hoe Servatius de leefbaarheid in de voormalige Vogelaarwijken heeft verbeterd. Ook op andere belangrijke thema's scoort Servatius goed. Bijvoorbeeld als het gaat om de betaalbaarheid van haar woningen, het vernieuwen van haar woningvoorraad of het inzetten op duurzaamheid en het zorgen voor een passende woning, ook voor de bijzondere doelgroepen.

Er zijn echter ook kanttekeningen te plaatsen. De huurdersvertegenwoordiging Servaassleutel vindt dat Servatius meer kan doen om huurwoningen betaalbaar te houden. Als voorbeeld benoemt Servaassleutel een advies over inkomensafhankelijke huurverhoging waar Servatius niets mee zou hebben gedaan. Een ander punt van aandacht is de wijze waarop Servatius met enkele klachten is omgegaan tijdens het renovatieproces. Ook vindt Servaassleutel het contact met de aannemer en de zichtbaarheid van Servatius in het verduurzamingsproces soms onvoldoende. Onderhoudspartners gaven op hun beurt aan graag meer strategisch te willen samenwerken. Bijvoorbeeld door niet voor ieder duurzaamheidsproject apart aan te besteden maar (het meedenken over) deze werkzaamheden ook onderdeel te maken van de samenwerking.

#### *Bewonerskracht is een voorbeeld voor andere corporaties*

Zonder de andere initiatieven die Servatius heeft ondernomen tekort te willen doen, wil de visitatiecommissie graag het fenomeen "Bewonerskracht" onder de aandacht brengen. Servatius stimuleert bewoners al geruime tijd om 'Bewonerskracht' te worden, maar het is mooi te zien dat er nog steeds ontwikkeling is. Vanuit de functies signaleren, verbinden en activeren leveren de bewonerskrachten een bijdrage op het gebied van leefbaarheid en participatie. Servatius biedt hierbij training en ondersteuning. Wat de visitatiecommissie aanspreekt, is dat Bewonerskracht echt vanuit de initiatieven en betrokkenheid van bewoners wordt vormgegeven.

De visitatiecommissie waardeert het dat Servatius de wijze waarop ze deze vorm van participatie heeft georganiseerd heeft gedeeld met andere corporaties. Dit heeft er toe geleid dat deze andere corporaties ook de principes van bewonerskracht gebruiken bij het organiseren van participatie in hun eigen werkgebied.

Ondanks de waardering die de visitatiecommissie heeft voor Bewonerskracht, wil zij ook een aandachtspunt meegeven. Het succes van Bewonerskracht kan namelijk betekenen dat bewoners ervanuit gaan dat 'het wel opgepakt wordt door Bewonerskracht of Servatius'. Hierdoor kan gek genoeg de zelfredzaamheid onder druk komen wat weer nadelig is voor de gewenste participatie. In het verlengde hiervan speelt de vraag: hoever moet de inzet gaan? Zijn er grenzen voor de inzet van bewonerskrachten?

#### **Servatius is een lerende organisatie die wendbaarheid heeft getoond**

Het is te simpel te stellen dat Servatius enkel het goede werk van de vorige visitatieperiode heeft voortgezet. De corporatie heeft namelijk extra inspanningen getroffen om de inzet en de prestaties (opnieuw) goed af te stemmen op de ontwikkelingen. Zo is er een nieuw koersplan opgesteld waarvoor veel input is opgehaald bij de bewoners en de netwerkpartners. Dit koersplan geeft ook via de vier verbonden sporen goed uiting aan het meer integrale karakter van de opgaven.

Daarnaast heeft Servatius hard gewerkt aan het stroomlijnen van haar organisatie-inrichting en (de digitalisering van) haar processen. Parallel hieraan is ingezet op de ontwikkeling van vaardigheden van medewerkers met als doel de verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen. Het achterliggende doel is om beter in de wijken actief en slagvaardig te zijn. Servatius heeft ook slagen gemaakt in het borgen van haar prestaties door de strategische koers goed door te vertalen naar afdelingsplannen en uiteindelijk ook naar individuele medewerkers. Middels een goed doordacht systeem van rapportages wordt de koers gemonitord en eventueel bijgestuurd.

Servatius wordt gekenmerkt als een betrokken organisatie. De tijdelijke invulling door het interim bestuur en de huidige invulling door de nieuwe bestuurder wordt door samenwerkingspartners en collega's erg gewaardeerd. Zo ervaren partijen meer betrokkenheid, kortere lijnen en kansen voor strategische samenwerking. De visitatiecommissie is daarom van mening dat Servatius leervermogen en wendbaarheid heeft getoond. Het is dan ook geen toeval dat ook bij deze visitatie goede scores zijn behaald.

Een kanttekening die wordt geplaatst is dat het principe eigenaarschap nog kan verschillen per afdeling van Servatius. Ook kan de integratie tussen afdelingen beter. Door medewerkers meer te mengen op de werkvloer, ontstaat vanzelf meer interactie, waardoor medewerkers van verschillende afdelingen meer en beter op de hoogte kunnen zijn van elkaars vaardigheden en dilemma's. Dit komt uiteraard de uitvoering van de maatschappelijke opgaven ten goede.

### Richting de toekomst

In de position paper wordt aangegeven dat Servatius zich de komende periode gaat inzetten voor bewoners (bewonerskracht), de wijken waarin zij wonen (veerkracht in wijken), de samenwerking met de netwerkpartners (coalitiekraacht) en de doorontwikkeling van haar organisatie (organisatiekracht). De voornaamste opdracht voor de komende jaren die daarbij wordt genoemd is het versterken van de sociale structuren en het bieden van een klimaat neutrale woonomgeving.

De visitatiecommissie vindt dit voornemen een hele logische en waardevolle richting. Zoals eerder benoemd zijn vraagstukken steeds meer integraal van aard en kunnen alleen in goede samenwerking én met participatie van bewoners succesvol worden opgepakt. Het is ook een mooie voortzetting van een eerder ingezette lijn, waarbij wel duidelijk accenten zijn verlegd zodat de lijn ook toekomstbestendig is.

De visitatiecommissie vindt het ook heel positief en vertrouwenwekkend dat in de gesprekken met RvC, Bestuur, MT, OR en medewerkers een eenduidig beeld naar voren is gekomen van gemotiveerde en betrokken mensen. Ieder pakt hierbij zijn rol. De RvC houdt vanuit een duidelijke maatschappelijke oriëntatie toezicht op het realiseren van de doelen, het bestuur zet samen met het MT een duidelijk maatschappelijk beleid uit en de medewerkers zijn gedreven om met elkaar maatschappelijke opgaven te realiseren. De visitatiecommissie heeft geen grote tekortkomingen geconstateerd die het voornemen van Servatius in gevaar kunnen brengen. Naast de in het rapport genoemde verbeterpunten die belanghebbenden aandragen, wil de visitatiecommissie Servatius enkele punten meegeven voor de beleidsagenda. Deze zijn:

- Bewonersparticipatie is goed, maar pas op dat het succes van bewonerskrachten niet onbedoeld bereikt dat mensen zich te afhankelijk gaan opstellen en actie verwachten van bewonerskrachten waar zij zelf ook aan zet kunnen zijn, denk daarom goed na over de reikwijdte van Bewonerskrachten. Wat is hun rol? Hoever gaat die? (bewonerskracht)
- Houd oog voor organisatieontwikkeling en bespreek de principes van eigenaarschap met medewerkers, wat verstaan jullie daaronder? Ga door met het aantrekken van jong personeel en zorg voor verbinding tussen medewerkers op de werkvloer, zodat uitwisseling ontstaat. (organisatiekracht)
- Servatius maakt zich verantwoordelijk voor maatschappelijke opgaven en neemt het voortouw voor de samenwerking met netwerkpartners. Dat valt te prijzen, maar denk ook goed na over de rol van Servatius bij het werken aan opgaven in coalities. De inzet en het enthousiasme van Servatius kan ook als té ambitieus worden ervaren, waardoor netwerkpartners het gevoel kunnen hebben hun rol niet te kunnen pakken. (coalitiekraacht)

## Visitatie in één oogopslag



# Visitatie in één oogopslag

Servatius 2019 – 2022

Servatius is een corporatie met een werkgebied in de gemeenten Maastricht en Eijsden-Margraten en heeft ongeveer 10.000 woningen in eigendom.



### Maatschappelijke waarde

goed

- De inzet en het succes van bewonerskrachten (Sterk)
- Energiecoaches in de context van duurzaamheid en betaalbaarheid (Sterk)
- De Leefbare Wijkanaanpak met een toename in leefbaarheid als gevolg (Sterk)
- Een meer integrale aanpak op onderhoud (Aandacht blijven geven)
- Servatius mag iets meer out of the box denken en wat minder netjes zijn (Aandacht blijven geven)



### Maatschappelijke verankering

goed

- Organisatie informele bewonersparticipatie (Sterk)
- Het partnerschap met maatschappelijke organisaties (Sterk)
- Relatie met formele bewonersparticipatie (Aandacht blijven geven)



### Besturing

goed

- Tussentijdse evaluatie van het ondernemingsplan en bijstellen doelen (Sterk)
- Tijdige bijsturing bij betaalbaarheid (Sterk)
- Doorvertaling strategie naar afdelingsplannen en individuele doelen (Sterk)
- Blijven boeien en binden van medewerkers (Aandacht blijven geven)



### Maatschappelijke capaciteit

goed

- Het werken via een duurzaam investeringsmodel (Sterk)
- Inzetten op samen organiserende teams (Sterk)
- Fit tussen investeringsvermogen en opgaven (Aandacht blijven geven)



De visitatiecommissie heeft Servatius leren kennen als een trotse en ambitieuze corporatie die in de volle breedte van de opgaven duidelijk maatschappelijke waarde levert. Servatius zoekt op bijzondere wijze interactie met haar huurders en heeft bewonersparticipatie een nieuwe dimensie gegeven met het introduceren van de bewonerskrachten. Servatius zet bovendien goed in op samen organiserende teams en stuurt tijdig bij op basis van tussentijdse evaluatie.

1

Bewonersparticipatie is goed, waak ervoor dat het succes van bewonerskrachten niet onbedoeld bereikt dat mensen zich te afhankelijk gaan opstellen.

2

Denk goed na over je rol bij het werken aan opgaven in coalities.

3

Houd oog voor organisatieontwikkeling, bespreek principes van eigenaarschap, ga door met het aantrekken van jong personeel en zorg voor verbinding tussen medewerkers zodat uitwisseling ontstaat.



# 1 Maatschappelijke waarde

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

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

Tabel 1-1: Opgaven voor visitatieveld Maatschappelijke waarde

Nr.	Opgaven	Oordeel
1.	Herstructurering naar veerkrachtige wijken, een integrale aanpak	Uitmuntend
2.	Passend wonen	Goed
3.	Betaalbare woningvoorraad	Goed
4.	Duurzame en energiezuinige woningvoorraad	Goed
5.	Leefbaarheid en bewonersparticipatie	Uitmuntend

## 1.1 Opgave 1: Herstructurering naar veerkrachtige wijken, een integrale aanpak

### 1.1.1 De opgave en de prestaties

De woningbouwopgave in het werkgebied van Servatius, zijnde gemeenten Maastricht en Eijsden-Margraten, wijkt af van de opgave in de rest van het land. Waar de meeste woningregio's kampen met tekorten en grotendeels focussen op het toevoegen van woningen aan de voorraad, ligt in Maastricht en Eijsden-Margraten de focus op het herstructureren van bestaande wijken. Deze herstructureringen gaan om het volledig revitaliseren van verouderde wijken, zodat deze weer langdurig duurzaam geschikt zijn voor de sociale huisvesting en aansluiten op de behoeften van de samenleving.

Servatius heeft een relatief oude woningvoorraad, waarvan een significant gedeelte van de woningen een monumentenstatus heeft. Tijdens de herstructurering kan er onder andere een verduurzamingsslag worden gemaakt, wat een impuls geeft aan de energieprestatie van de woningvoorraad en de kwaliteit van wonen voor huurders bevordert. Dit betreft herstructureringen waarin tot soms wel 180 woningen in één project worden gerenoveerd of vervangen met sloop-nieuwbouw. Over de visitatieperiode heeft Servatius 990 woningen gerenoveerd. Dit gaat om 14 verschillende projecten op straatniveau. Daarnaast staat de renovatie van zo'n 850 woningen op de planning om in de komende jaren plaats te vinden (Figuur 1.1).

Servatius stelt hoge eisen aan zichzelf op dit thema. Zij streven naar een minimale beoordeling van een 8 door bewoners die bij een renovatietraject zijn betrokken. Daarnaast noemt Servatius in haar portefeuilleplan dat zij streven naar een jaarlijks gemiddelde van 320 renovaties en verduurzamingen.

### Integraliteit tussen de opgaven

De reden dat deze opgave als eerste wordt benoemd in het hoofdstuk Maatschappelijke Waarde, ligt in de integraliteit van de aanpak die Servatius in de herstructureringen, maar ook in de rest van haar activiteiten, hanteert. De aanpak, of visie, van Servatius is dat de verschillende uitdagingen als betaalbaarheid, leefbaarheid,

Figuur 1.1: Herstructureringen per jaar

Herstructureringen over de visitatieperiode	
2019	493 renovaties opgeleverd
2020	164 renovaties opgeleverd
2021	89 renovaties opgeleverd
2022	244 renovaties opgeleverd
	659 renovaties gestart
	177 renovaties in voorbereiding



duurzaamheid en beschikbaarheid samenhangen. Dit komt sterk naar voren in de herstructureringen en wordt per opgave in de rest van het hoofdstuk ook verder toegelicht.

Servatius is van mening dat een fysieke en sociale aanpak hand in hand gaan. De aanpak van Servatius bij herstructureringen wordt dan ook gekenmerkt door de inzet op sociale cohesie en zelfredzaamheid. De renovaties bieden bijvoorbeeld de mogelijkheid om achter de voordeur te kijken en problematiek te signaleren. Servatius werkt aan veerkrachtige wijken door bij het opknappen van woningen aandacht te hebben voor de leefbaarheid en veiligheid. Een aantal voorbeelden: de aanpak van criminaliteit, het mengen van type woningen, de wijkopbouw (verhouding vragers en dragers) en het huisvesten van bijzondere doelgroepen.

Door grootschalige sloop-nieuwbouw gelijk op te laten lopen met het verduurzamen van omliggende woningen, wordt er langdurig nieuw leven geblazen in de verouderde wijken. De woningen die worden opgeleverd zijn hierdoor duurzaam in de energetische zin van het woord, wat weer bijdraagt aan de betaalbaarheid voor de huurders.

Bewonersparticipatie wordt geïntegreerd bij de invulling van de nieuwe wijk. Aan welk soort woningen bestaat er een behoefte? Hoe zien de bewoners graag dat de openbare ruimten worden ingericht? Is er voldoende ruimte voor groen en meer ontmoeten?

**Figuur 1.2: De groene loper over de (tunnel) A2**



Ook besteedt Servatius aandacht aan de verbinding met de rest van de stad. Een goed voorbeeld is te vinden in de 'Groene loper', de ondertunneling van de A2 tussen de wijken Wittevrouwenveld en Wyckerpoort. Servatius trok samen met de gemeente en marktpartijen op om een groene 'corridor' te creëren tussen de twee wijken met ruimte voor zowel duurdere koopwoningen als betaalbare sociale huurwoningen. Door deze vermenging van woning typologieën komen bewoners meer met elkaar in aanraking en wordt isolement en segregatie voorkomen. Zo matchen zij de kwalitatieve woningbehoefte aan de woningen die worden opgeleverd, en draagt Servatius tegelijkertijd bij aan de leefbaarheid binnen de wijken.

Wittevrouwenveld en Wyckerpoort zijn dus voorbeelden van wijken waarin Servatius haar fysieke en sociale aanpak heeft gecombineerd. De gecombineerde aanpak heeft geresulteerd in wijken die langdurig geschikt zijn voor het huisvesten van de primaire doelgroep op de thema's betaalbaarheid en beschikbaarheid. Door de sociale aanpak en onder andere de inzet van Servatius op buurtcoaches is de veerkracht van de wijken toegenomen terwijl het aandeel kwetsbare bewoners is toegenomen.

### 1.1.2 De waardering van samenwerkingspartners

Servaassleutel is van mening dat Servatius goed op weg is met het herstructureren van wijken. Herstructurering is een belangrijk onderwerp dat ook terugkomt in de prestatieafspraken met de gemeente. Servaassleutel adviseert Servatius om ook oog te hebben voor de historie en culturele waarde van wijken. Tot slot is Servaassleutel van mening dat Servatius zich meer kan focussen op sociale aspecten bij herstructureringen. Als voorbeeld noemt Servaassleutel het beter informeren van huurders.

De gemeente Maastricht beoordeelt de inzet van Servatius op het gebied van herstructureringen als goed tot uitmuntend. Gemeente Maastricht ziet dat Servatius constructief en integraal met de herstructureringen bezig is. Er worden weloverwogen keuzes gemaakt bij de vernieuwingsopgaven, waarbij zij ook rekening houden met bewoners. Het is duidelijk merkbaar dat het achterliggende doel ligt in het verbeteren van de veerkracht van de buurt.

De gemeente Eijsden-Margraten is van mening dat Servatius de ene herstructurering die in hun gemeente heeft plaatsgevonden goed heeft uitgevoerd.

De gesproken belanghebbenden geven aan dat Servatius goed werk verzet met haar herstructureringen. Eén van de belanghebbenden noemt Servatius zelfs een voorloper op dit thema, en hoopt dat ook andere woningcorporaties zullen volgen. Door te investeren in de voormalige Vogelaarwijken zien zij een verbetering van de wijk in de zin van de woningkwaliteit en het toevoegen van groen, maar zeker ook op het gebied van leefbaarheid. Belanghebbenden zijn van mening dat Servatius, mede met hulp van vrijwilligers, de bewoners goed begeleid tijdens de herstructureringen.

Het feit dat de leefbaarheid verbetert in de wijken die door Servatius worden opgeknapt wordt gewaardeerd, samen met het feit dat verschillende sociaaleconomische groepen meer door elkaar gaan leven. Dit is noodzakelijk om verdere segregatie tegen te gaan. Tegelijkertijd geven enkele belanghebbenden aan dat met enkel het verspreiden van sociaaleconomische groepen de sociale problematiek niet daadwerkelijk wordt verholpen. Partijen noemen dit een “waterbedeffect” en maken graag samen met Servatius werk van een structurele aanpak van de onderliggende sociale problematiek.

### 1.1.3 De waardering door Servatius

We zijn steeds meer gaan werken vanuit een gebiedsgerichte aanpak. Dat wil zeggen dat we zowel naar de fysieke als de sociale opgaven in een wijk kijken, omdat deze altijd hand in hand gaan. In de praktijk betekent dit dat we bewoners intensief betrekken bij onze plannen en projecten. Ook stemmen we dit af met gemeenten en collega corporaties, zodat we een gezamenlijke visie en beeld bij de plannen hebben.

Ons uitgangspunt is de inclusieve stad. Iedereen moet kunnen meedoen. Dit uitgangspunt is door gemeente, collega corporaties, zorg en welzijnspartijen geadopteerd. Dit is de basis geweest om steeds meer te acteren vanuit veerkracht in de wijk. Dit betekent dat we ons iedere keer afvragen wat nodig is om de veerkracht te versterken. Dit betekent onder andere dat we inzetten op het versterken van de sociale structuren in de wijk, maar ook het toevoegen van andere woningtypen in het kader van differentiatie. In het bijzonder hebben we daarbij aandacht voor kwetsbare bewoners.

Een grootschalige herstructurering biedt kansen voor een wijk, maar heeft ook een forse impact op bewoners. Vaak is dit een kwestie van de lange adem. Het is daarom ontzettend belangrijk om bewoners op een goede manier te betrekken en ook duidelijk aan te geven wat het doel is dat we willen bereiken. Dit gaat niet vanzelf. We hebben, enerzijds nog meer het samenspel opgezocht met bewoners, en anderzijds de interne samenwerking tussen vastgoedontwikkeling en wonen versterkt. Een herstructurering is voor ons meer dan stenen. Het is een kans om te bouwen aan wijken. Een andere uitdaging was de stijgende bouwkosten, waardoor afspraken met aannemers worden opengebroken en we opnieuw moesten onderhandelen. We kijken in dat verband ook meer naar de samenwerking met andere corporaties vanuit collectieve inkoop. Tijdens de visitatieperiode was dit met name op het vlak van duurzaamheid vanuit het samenwerkingsverband de Kraamkamers. Op dit moment kijken we ook naar een collectieve aanbesteding voor nieuwbouw vanuit de Bouwstroom.

### 1.1.4 De beoordeling van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Servatius ten aanzien van de herstructurering naar veerkrachtige wijken met ‘uitmuntend’. De visitatiecommissie ziet dat Servatius grootschalige herstructurering en nieuwbouw inzet om de veerkracht in wijken te vergroten. Servatius heeft daarbij aandacht voor fysieke, sociale en economische kenmerken en ontwikkelingen. Servatius betreft haar maatschappelijke partners en werkt zo aan het vergroten van de leefbaarheid en veiligheid in wijken.

## 1.2 Opgave 2: Passend wonen

### 1.2.1 De opgave en de prestaties

Zoals reeds benoemd ligt de opgave van Servatius in haar werkgebied in het realiseren van voldoende passende woningen. Van oorsprong bestond de woningportefeuille van Servatius voor een groot deel uit grotere grondgebonden woningen. Deze portefeuille sloot niet aan bij de ontwikkeling van de doelgroep van

Servatius, welke juist behoefte had aan kleinere, beter betaalbare en levensloopbestendige woningen. In het portefeuilleplan 2017-2026 lag de nadruk daarom op het transformeren van de woningvoorraad om daarmee te voorzien in passende woningen. Op dit moment heeft Servatius haar portefeuilleplan herzien, maar in grote lijnen is de opgave nog steeds actueel. Servatius heeft in deze periode alleen vastgoed mogen realiseren in hetzelfde aantal dat wordt gesloopt. Het gaat dus om een kwalitatieve verandering van met name eengezinswoningen naar toekomstbestendige woningen.

In 2019 was 46,8% van de woningvoorraad van Servatius een eengezinswoning en aan het eind van de visitatieperiode is dit percentage verlaagd tot 45,2%. Servatius heeft het gerealiseerde nieuwbouwwoningen tijdens de visitatie voor een groot deel een huur onder de 1<sup>e</sup> aftoppingsgrens gegeven. Ook werd er een significante hoeveelheid woningen gesloopt. Servatius is hard op weg om de gesloopte woningen te vervangen met nieuwbouw (in overeenstemming met het Portefeuilleplan 2017-2026 en de daarin benoemde doelstelling: gemiddeld 320 renovaties en 50 sloop-nieuwbouw per jaar) en startte in 2022 met de bouw van 286 nieuwbouwwoningen.

Zowel op het gebied van bijzondere doelgroepen als voor het reguliere aanbod werkt Servatius nauw samen met andere woningcorporaties. Samen met Maasvallei en Woonpunt hebben zij een jaarplan gemaakt met bijbehorende woningbegroting. Dit plan is uiteindelijk in samenwerking met de gemeente en huurderbelangenverenigingen vastgesteld, en spreekt o.a. af dat de corporaties naar rato van bezit woningen beschikbaar zullen stellen aan bijzondere doelgroepen. Servatius past vervolgens maatwerk toe in het huisvesten van deze doelgroepen, waarin specifieke toedielingscriteria (als draagkracht van de wijk of het complex) worden meegenomen. Voor bijvoorbeeld de bijzondere doelgroep statushouders, betekent dit dat de taakstelling van beide gemeenten wordt behaald en dat achterstanden anno 2022 zijn weggewerkt mede dankzij de inzet van Servatius. Servatius publiceert beschikbare woningen niet alleen op een woonverdeelplatform, maar past ook maatwerk toe in overleg met de bewonerscommissies. Er worden afspraken gemaakt met bewonerscommissies over toewijzingscriteria per wijk. Daarnaast biedt Servatius verschillende mogelijkheden aan huurders om doorstroming te bevorderen. Bij herstructureringsprojecten hebben de voormalige bewoners van de wijk voorrang.

### 1.2.2 De waardering door samenwerkingspartners

Servaassleutel is van mening dat Servatius zich over het algemeen goed inzet voor het beschikbaar stellen van een passende woningvoorraad. Servaassleutel merkt daarbij wel op dat de ambities (bijvoorbeeld de Prestatieafspraken) in de ogen van Servaassleutel erg hoog zijn en niet altijd even realistisch lijken.

Gemeente Maastricht is positief over de inspanningen bij deze opgave en waardeert de inzet als naar behoren tot goed. Maastricht is een compacte stad en Servatius probeert de kansen te pakken als die zich voordoen. Ook qua differentiëren van woningaanbod denken zij mee, aangezien buurten waar al heel veel sociale huurwoningen zijn, bewust minder worden belast. Zeker gezien de huidige financiële middelen wordt er goed gepresteerd. Wel ziet de gemeente dat er nog een opgave blijft bestaan en dat veel doelgroepen in de toekomst nog geplaatst moeten worden. Ook blijft de vraag naar zeer goedkope woningen bestaan. De gemeente wil meegeven dat Servatius wellicht iets meer durf kan tonen in het verkennen van locaties die minder voor de hand liggen. Hierin kan ook samen met het Rijk worden opgetrokken.

De gemeente Eijsden-Margraten is van mening dat de beschikbaarheid van woningen altijd in goed overleg met Servatius wordt afgestemd. Gezien de beperkte opgave in de gemeente qua sociale woningvoorraad, zijn er in de afgelopen periode weinig woningen gerealiseerd door Servatius in gemeente Eijsden-Margraten.

De overige belanghebbenden zien dat Servatius zich goed inspant om een passende woningvoorraad te realiseren en hier ook resultaten in boekt. Er wordt waardering uitgesproken over de inspanningen van Servatius op het onderwerp doorstroming van oudere huurders. Een collega corporatie geeft aan dat studentenhuisvesting een thema is waarop Maastricht-breed beter samengewerkt kan worden. De

internationale student ziet namelijk het verschil niet goed tussen Maasvallei, Woonpunt of Servatius. Hierin zou ook geëxperimenteerd kunnen worden met innovatieve dienstverlening. De studentenpopulatie is namelijk vaak een voorloper van de reguliere huurder qua innovaties. Ook valt er winst te behalen op het gebied van personeelsinzet door te werken met één loket of een centraal punt.

### 1.2.3 De waardering door Servatius

We kijken enerzijds naar balans vanuit een evenwichtige samenstelling van de diverse doelgroepen in de wijken en anderzijds naar woningtype en bijpassende betaalbaarheid. Op basis van de in 2019 opgestelde wijkvisies en de daarmee samenhangende ontwikkelingen (o.a. vergrijzing van onze doelgroep), hebben we geconstateerd dat onze woningvoorraad in een aantal wijken grotendeels eenzijdig is opgebouwd, zowel qua woningtype als huurprijssegment. Dit betekent we meer lift-ontsloten woningen moeten toevoegen en dat we meer differentiatie in huurklassen willen realiseren. Op basis van ons nieuwe portefeuilleplan, richten we ons daarbij ook in beperkte mate op het toevoegen van middenhuur.

Het vormt een uitdaging om vandaag de dag een betaalbare sociale huurwoning met een aanvangshuur onder de aftoppingsgrens te kunnen realiseren. Dit hangt onder andere samen met de stijgende bouwkosten. Toch hebben wij in de afgelopen vier jaar nieuwbouwwoningen kunnen realiseren, waarvan 70% een aanvangshuur onder de 1<sup>e</sup> aftoppingsgrens kent. Dit hebben we onder andere gedaan door slim in te kopen en maximaal gebruik te maken van de korting op de Verhuurdersheffing.

### 1.2.4 De beoordeling door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Servatius ten aanzien van het werken aan een passende woningvoorraad met 'goed'. De visitatiecommissie ziet dat Servatius zich breder focust op het voorzien in passende woningen dan enkel op de aantallen. Zo worden verschillende doelgroepen bedient en houdt Servatius rekening met de ontwikkeling van de vraag naar sociale huurwoningen in de toekomst.

## 1.3 Opgave 3: Betaalbare woningvoorraad

### 1.3.1 De opgave en de prestaties

Servatius draagt met haar huurprijsbeleid bij aan de betaalbaarheid van de woningvoorraad. Zo blijven de woonlasten behapbaar voor haar huurders, die gedurende het einde van de visitatieperiode ook sterk zijn getroffen door de inflatiestijgingen.

Aan het einde van 2022 kent 93% van het woningbezit van Servatius een huurprijs onder de tweede aftoppingsgrens. Dit is in overeenstemming met de prestatieafspraken (en zelfs daar voorbij) van de gemeente Maastricht, waarin een percentage van 80% onder de tweede aftoppingsgrens is opgenomen. Qua huurprijs hanteerde Servatius tijdens de visitatieperiode een inflatievolgend beleid, wat betekent dat de jaarlijkse huurverhoging samenhangt met de inflatie. Wanneer de streefhuur is bereikt volgt de huurprijsverhoging de streefhuurindex en deze is gebaseerd op het landelijk gemiddelde van de huurverhoging van het voorgaande jaar. Ten tijde van de huurbevrozing indexeerde Servatius de streefhuur (aftoppingsgrenzen) niet.

Servatius is van mening dat de betaalbaarheid van woningen verder gaat dan alleen een betaalbare huurprijs. Om te voorkomen dat haar huurders in de schuldhulpverlening terecht komen, maakt Servatius sinds 2022 gebruik van de voorzieningenwijzer in enkele wijken. De resultaten hiervan worden periodiek gemonitord. Daarnaast maakte Servatius, gedurende de visitatieperiode, bij renovatie- en verduurzamingsprojecten gebruik van de vergoedingentabel in het sociaal huurakkoord, zodat de woonlasten van de betreffende huurders minimaal gelijk bleven.

In 2020 heeft Servatius het initiatief genomen om de outreachende aanpak 'voorkomen huisuitzettingen' door Trajekt te ondersteunen. In 2022 leidde deze aanpak ertoe dat er geen ontruiming waren vanwege een

betalingsachterstand. Servatius schakelt ook nagenoeg geen deurwaarders meer in bij oplopende betalingsachterstanden vanuit de overtuiging dat huurders daar niet mee worden geholpen. Zoals Servatius zelf aangeeft, is de focus van financieel incasseren gewijzigd naar sociaal incasseren. In overeenstemming met dit principe worden medewerkers op de financiële afdeling dan ook financiële coaches genoemd. Ook bood Servatius in totaal aan 934 huishoudens een voorstel tot huurverlaging aan in het kader van de Wet Eenmalige Huurverlaging.

Een belangrijk onderwerp van de afgelopen periode binnen de betaalbaarheid is de groeiende energiearmoede. Het merendeel van de huishoudens waar energiearmoede voorkomt zijn corporatiehuurders. Daarom hebben de Maastrichtse corporaties gezamenlijk een plan ingediend bij de gemeente voor het tegengaan van energiearmoede. Er zijn inmiddels energiecoaches opgeleid die bewoners bewust maken van gedrag en energiekosten en passend advies geven om energie te besparen. De energiecoaches van Servatius zijn gestart met een persoonlijke aanpak. Dit bleek niet te werken. Daarop heeft Servatius de aanpak aangepast naar een complexgerichte aanpak. De energiecoaches proberen het huurders zo makkelijk mogelijk te maken door aanwezig te zijn in het complex en toegankelijk te zijn voor vragen over energiebesparende maatregelen. Servatius zorgt er ook voor dat de middelen hiervoor aanwezig zijn.

Tot slot biedt Servatius al vanaf 2018 aan haar bewoners de SlimWonenApp aan, een applicatie die in het kader van woonlastenbestrijding inzicht biedt in verbruikscijfers van gas en stroom. Zo krijgen huurders meer grip op hun eigen verbruik. De hulp van energiecoaches van Servatius kan zo ook gericht worden ingezet. Zo kunnen zij beter advies bieden aan inwoners op wijk, straat, complex en individueel niveau over energie en verbruik.

### 1.3.2 De waardering van samenwerkingspartners

Servaassleutel vindt dat Servatius onvoldoende doet om huurwoningen betaalbaar te houden. Als voorbeeld benoemt Servaassleutel een advies over inkomensafhankelijke huurverhoging dat Servatius naast zich neer heeft gelegd. Servaassleutel ziet dat bij nieuwbouw veel verschuivingen plaatsvinden omdat bewoners vaak niet meer op de plek kunnen wonen waar ze tot voor de nieuwbouw woonden. Dit komt volgens Servaassleutel door de hogere huurprijs van nieuwbouw woningen. De betaalbaarheid staat volgens de huurdersvertegenwoordiging door dit soort zaken bij sommige huurders onder druk.

De gemeente Maastricht beoordeelt de inzet van Servatius op het thema betaalbaarheid als goed. Gemeente Maastricht ziet dat Servatius zich houdt aan de bestaande wet- en regelgeving, en begrijpt dat Servatius hier ook wat ruimte in neemt gezien de andere bestaande opgaven. Servatius houdt een goede balans tussen de gevraagde huren, huurverhoging en de financiële positie van de huurder. Soms doen ze ook meer dan van hen wordt verwacht. Zo betalen de corporaties in Maastricht mee aan de pilot van de voorzieningenwijzer.

De gemeente Eijsden-Margraten geeft aan dat Servatius zich steeds meer inspant voor de betaalbaarheid van huurwoningen. De gemeente Eijsden-Margraten merkte de afgelopen jaren wel dat de betaalbare woningvoorraad kleiner werd. Voor bijvoorbeeld de doelgroep statushouders is dat lastig. De gemeente Eijsden-Margraten heeft wel de indruk dat het aandeel betaalbare huur minder hard afnam tijdens de visitatieperiode dan in de jaren daarvoor. De gemeente Eijsden-Margraten is van mening dat Servatius zijn uiterste best doet om het aantal betaalbare woningen op niveau te houden.

De gesproken overige belanghebbenden geven aan dat Servatius zich op dit gebied goed inzet, maar dat zij zich tegelijkertijd aan wet- en regelgeving moet houden. Dit biedt beperkte armslag. Sociale partners geven aan dat Servatius een signalerende functie vervult en zoekt naar oplossingen in plaats van huisuitzettingen. Servatius wordt gezien als een sociale corporatie. Verder wordt ook het betrekken van duurzaamheid in het onderwerp betaalbaarheid gewaardeerd.



### 1.3.3 De waardering door Servatius

Alle ontwikkelingen vragen van ons om een brede(re) opvatting te hebben bij betaalbaarheid, om armoede en financiële problemen onder onze bewoners te voorkomen. Dit betekent dat we niet alleen sturen via ons huurbeleid, maar ook aanvullende maatregelen treffen. Voorbeelden hiervan zijn de inzet van de SlimWonenApp en de inzet op het tegengaan van energiearmoede door vrijwillige energiecoaches en professionals. In verband met ons huurbeleid betekent dit dat we naar onze streefhuurportefeuille willen groeien. Niet alleen bij de jaarlijkse huurverhoging, maar ook bij huurverhoging in verband met investeringen (verbeteringen en verduurzamingsmaatregelen), toppen wij de huur af op de streefhuur en werkten wij met de vergoedingentabel vanuit het Sociaal Huurakkoord. Waardoor ondanks dat de kale huur omhoog gaat de bewoners qua woonlasten erop vooruitgaan. Tot slot werken we vanuit het principe van sociaal incasseren (zogenaamde outreachende aanpak). Dit betekent dat onze medewerkers vroegtijdig met bewoners in gesprek gaan op het moment dat financiële zorgen, mogelijk in combinatie met sociale problematiek spelen. Daarbij wordt ook actief de samenwerking met netwerkpartners opgezocht. Daar waar dit nodig is bieden we maatwerk.

De druk op de stijgende woonlasten was de afgelopen jaren duidelijk voelbaar. Daarom hebben we passende maatregelen getroffen daar waar problemen onder bewoners spelen. Met name bij huurachterstanden en de jaarlijkse huurverhoging hebben we maatwerk toegepast. De maatregelen die we hebben genomen vanuit wetgeving hebben een gunstig effect gehad op de betaalbaarheid voor onze bewoners, maar tegelijkertijd een forse impact gehad op onze huurinkomsten. Het gaat daarbij over de huurbevrozing en de eenmalige huurverlaging in 2021 en vervolgens de huurverlaging in 2023 naar 550 euro voor huishoudens met een inkomen van 120% van het sociaal minimum. Dit laatste betreft een derde van ons bewonersbestand. Ondanks deze beperkingen hebben wij toch de investeringen in onze projecten kunnen laten doorlopen.

### 1.3.4 De beoordeling van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Servatius ten aanzien van de betaalbaarheid van de woningvoorraad als 'goed'. De visitatiecommissie ziet dat Servatius verschillende activiteiten onderneemt om armoede en financiële problemen bij bewoners te voorkomen. Verschillende samenwerkingspartners typeren Servatius als een sociale corporatie. De inzet van energiecoaches en de hulp die Servatius biedt aan bewoners met betalingsachterstanden onderstrepen dat.

## 1.4 Opgave 4: Duurzame en energiezuinige woningvoorraad

### 1.4.1 De opgave en de prestaties

Servatius heeft als doel om haar woningvoorraad in 2026 gemiddeld op energieniveau B te hebben. Om dit te realiseren is Servatius druk bezig met verduurzamen. Waar in 2019 nog 20% van de woningvoorraad een slecht energielabel (E,F,G) had, was dit in 2022 nog 15%. Het aandeel woningen met een gemiddeld energielabel (C en D) bleef in 2019 en in 2022 met 44% nagenoeg gelijk. Het aandeel woningen met een goed energielabel (A+, A en B) steeg van 36% in 2019 naar 40% in 2022. Verduurzamingen bestaan uit het isoleren van de schil en het voorzien van zonnepanelen. Eind 2022 wordt aan zo'n 660 woningen werkzaamheden verricht.

Daarnaast heeft Servatius een ambitieuze planning om in de komende periode naar een woningvoorraad zonder E, F, of G labels toe te werken, overeenkomend met de nationale prestatieafspraken waarin is vastgelegd dat corporaties in 2028 geen woningen met dergelijke labels meer mogen verhuren. Dit betekent dat voor de komende zes jaar, gemiddeld 300 woningen per jaar moeten worden verduurzaamd. Om slecht geïsoleerde woningen sneller aan te pakken versnelt Servatius de komende vier jaar naar 500 woningen per jaar.

Servatius neemt op het gebied van duurzaamheid ook deel aan verschillende Kraamkamers. Dit zijn onderwerp-specifieke werkgroepen van de acht grootste corporaties van Limburg (C8) en de provincie Limburg. Binnen deze Kraamkamers worden uitdagingen gezamenlijk opgepakt. Denk hierbij aan het gezamenlijk inkopen en uitvoeren van duurzaamheidsingrepen, het verkennen van subsidiekansen voor VvE's en het inventariseren van mogelijkheden op het gebied van circulariteit en klimaatadaptatie.

De inzet van Servatius op het gebied van duurzaamheid leidde in 2022 tot het bereiken van een 5<sup>e</sup> plaats bij de Republiq-award. Binnen deze competitie wordt op landelijk niveau gemeten in hoeverre het energieverbruik van bewoners afneemt. Kortom, een samenspel tussen een gedragsverandering van de huurders en prestaties van de corporatie.

De afgelopen periode heeft de gemeente Maastricht een transitievisie warmte opgesteld. Servatius heeft vooruitlopend op de transitievisie voor het terugdringen van energieverbruik gekozen om bij alle ontwikkelingen no-regret toe te passen. Wat betekent dat deze woningen minder energie verbruiken en (in de toekomst) alsnog zouden kunnen worden aangesloten op een warmtenet. Het is namelijk nog niet mogelijk om concrete stappen te nemen in het aanleggen van warmtenetten in de wijken waar Servatius actief is, omdat een hoofdnetwerk door (of in samenwerking met) de gemeente moet worden aangelegd. Dit is nog sterk afhankelijk van de toekomst van de lokale industrie (o.a. Chemelot) in Zuid-Limburg.

Servatius besteedde de afgelopen vier jaar aandacht aan de veiligheid en kwaliteit van woningen via het project Veilig Wonen, waarin wordt ingezet op de technische veiligheid van woningen. In verschillende beleidskaders heeft Servatius vastgelegd hoe zij omgaan met belangrijke onderwerpen als (onder andere) asbest, brandveiligheid, legionella, APK van de woning, politiekeurmerk, binnenklimaat en lift- en bliksembeveiligingsinstallaties. Daarnaast leidde de verplichting tot het plaatsen van rookmelders in juli 2022 ertoe dat Servatius, in samenwerking met Volta Limburg BV, er in slaagde om 8.000 rookmelders te plaatsen. Huurders met een reparatieverzoek beoordelen Servatius in 2019 volgens de AEDS-benchmark met een 7,5 en in 2022 met een 8. Servatius heeft de laatste jaren ingezet op betere dienstverlening. Zo is er een nieuw klantportaal, verbeterde Servatius haar digitale service en is in 2022 een nieuwe klantvisie opgesteld.

#### 1.4.2 De waardering van samenwerkingspartners

Servaassleutel is van mening dat Servatius zich voldoende inzet om woningen te verduurzamen. Servaassleutel geeft echter aan niet tevreden te zijn over de wijze waarop Servatius met enkele klachten is om gegaan tijdens het renovatieproces. Ook vindt Servaassleutel het contact met de aannemer en de zichtbaarheid van Servatius in het verduurzamingsproces soms onvoldoende. Servaassleutel wil Servatius meegeven dat zij alerter kunnen zijn en het werk van aannemers beter kunnen controleren.

De gemeente Maastricht beoordeelt de inzet van Servatius op deze opgave als goed. Servatius zet hier volop op in, mede ook door de relatief oudere woningvoorraad. Servatius investeert grondig en hanteert een volledige aanpak. In de verduurzamingen wordt gestreefd naar een hoge kwaliteit en gaat Servatius goed met de bewoners in gesprek om uit te leggen wat ze doen en waarom ze het doen. De gemeente waardeert dat Servatius ook tips geeft via energiecoaches en bewonerskrachten om de duurzaamheid in het gedrag van huurders te verbeteren.

De gemeente Eijsden-Margraten is van mening dat de duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad over het algemeen goed is. De slechtste woningen hebben energielabel C. Tegelijkertijd is er volgens de gemeente Eijsden-Margraten geen grote duurzaamheidsopgave in hun gemeente.

De overige belanghebbenden zijn positief over de inspanningen van Servatius op het gebied van duurzaamheid en kwaliteit. De hoeveelheid EFG-labels van Servatius verrast een gesproken belanghebbende bijvoorbeeld op een positieve wijze. De huidige stand van zaken is goed ten opzichte van andere corporaties.

Een collega-corporatie noemt dat zij Servatius hebben gemist in het gesprek over warmtenetten. Het realiseren van warmtenetten wordt vele malen haalbaarder wanneer Servatius ook participeert.

De gesproken onderhoudspartners geven aan dat Servatius wellicht te hoge eisen stelde aan de woningkwaliteit bij mutaties. Het wordt gewaardeerd dat Servatius deze eisen nu ook zelf aan het heroverwegen is. De onderhoudspartners willen Servatius ook meegeven om op zoek te gaan naar een meer integrale samenwerking op het gebied van onderhoud (PO, NPO en groot onderhoud/verduurzaming). Zo voorkom je onnodig dubbel werk en kan onderhoud efficiënter en doelmatig ingezet worden. Voor de onderhoudspartner wordt het werk constanter en plezieriger. De maatschappij wordt ook sneller verduurzaamd.

#### 1.4.3 De waardering door Servatius

Doordat we zoveel woningen hebben aangepakt hebben we diverse leermomenten gehad.

Als het gaat om de bewoners. Dan zijn deze soms blijer als werkzaamheden gespreid worden gedaan zodat ook de overlast gespreid wordt. Dit betekent dat we buiten- en binnenwerk niet altijd meer tegelijk, maar achtereenvolgens plannen. Als het gaat om inkoop, dan hebben we aansluiting gezocht bij aanbestedingen die collega corporaties hebben gedaan. Dit onder de noemer van collectieve inkoop. Onder deze vlag kunnen projecten vaak sneller en kostentechnisch gunstiger worden gerealiseerd. Hiernaast werken we met vaste partners en vaste werkmethodes, die minder inzet van eigen personeel vergen.

Zo'n 10% van onze portefeuille heeft een erfgoedstatus. Dit gaat van rijksmonumenten tot cultuurhistorisch van belang. De verduurzaming van dit type bezit levert vaak veel discussie op met Welstand. We hebben geleerd om projecten eerder aan te kondigen en via voor bespreking draagvlak te creëren voor onze ideeën. Ook hebben we samen met de commissies onze projecten bezocht.

We hebben gemerkt dat de geplande projecten in sommige gevallen vertraging hebben opgelopen door procedures. Doordat we renovatie projecten langer van tevoren voor bereiden en ingezet hebben op een generieke ontheffing voor flora en fauna, zorgen we daarmee voor flexibiliteit en de mogelijkheid om te kunnen versnellen.

#### 1.4.4 De beoordeling van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Servatius voor het creëren van een duurzame en energiezuinige woningvoorraad als 'goed'. De visitatiecommissie ziet dat Servatius al voortvarend aan de slag is met het verduurzamen van de woningvoorraad. Servatius hanteert daarbij een hoge standaard en ligt op koers om in 2026 een gemiddeld energielabel B te bereiken.

### 1.5 Opgave 5: Leefbaarheid en bewonersparticipatie

#### 1.5.1 De opgave en de prestaties

Servatius streeft naar een schone, veilige en mooie leefomgeving voor haar bewoners. Deze wordt bereikt door samen te werken met sociale partners op verschillende niveaus. Ook wordt leefbaarheid besproken in verschillende bewonerscommissies, waar huurders de ruimte krijgen om ontwikkelingen te signaleren en te bespreken, maar ook om zelf actie te ondernemen.

De Leefbare Wijken Aanpak is een goed voorbeeld van een integrale samenwerking op het gebied van leefbaarheid. Samen met de sociale partners (o.a. politie, Trajekt, gemeente Maastricht) wordt deze gebiedsgerichte aanpak toegepast in enkele buurten waarin Servatius maatschappelijk vastgoed verhuurd. Met name Maastricht West is een verzamelpunt voor kwetsbare bewoners, waardoor de leefbaarheid in deze wijk onder druk komt te staan. Het samenwerkingsverband is gericht op het signaleren en doorverwijzen van niet zelfredzame burgers. De teams werken met buurtbewoners samen aan de verbetering van de

leefbaarheid. De professionals die binnen het initiatief actief zijn hebben een meer faciliterende rol, terwijl de buurtbewoners een meer actieve rol opnemen. Hiermee wordt de desbetreffende burger vroegtijdig geholpen en overlast voor de andere bewoners voorkomen. De Leefbare Wijken Aanpak is de vervanger van een samenwerking genaamd 'Veilige Buurten Teams'. Gezien de effectiviteit van de Leefbare Wijkeraanpak van Servatius hebben de andere sociale partners besloten deze over te nemen.

'Zelfredzaamheid' is een belangrijke term in het sociale beleid van Servatius. In het sociaal beleid 'Samen Doen' is dan ook de visie opgenomen om de zelfredzaamheid van huurders te vergroten. In het verlengde hiervan is Servatius in 2021 met een pilot gestart, waarin vier kwetsbare gezinnen voor een (minimale) periode van één jaar worden begeleid. Door deze gezinnen hulp te bieden op de leefgebieden wonen, dagbesteding en financiën, worden deze gezinnen integraal geholpen. Aan de andere kant worden er ook belangrijke lessen geleerd in de mate waarop een dussdanige aanpak effect heeft op de zelfredzaamheid van de kwetsbare bewoner.

Ook sport is een belangrijke manier om de leefbaarheid in de wijken te bevorderen. Zo startte Servatius in 2022 de samenwerking met het Maastricht Sport akkoord en sloten zij zich aan bij het programma Maastricht Vitale stad. Samen met hun (student) bewonerskrachten inventariseren zij hoe sport, beweging en ontmoeting kan worden gestimuleerd in het werkgebied van Servatius. Aanvullend faciliteert Servatius initiatieven als de Groenteams. Dit zijn teams van actieve bewoners die buurtbewoners helpen met het onderhouden van de tuin. Daarnaast worden er door Servatius verschillende cursussen aangeboden, waaronder een computercursus, cursus groen onderhoud en een AED cursus.

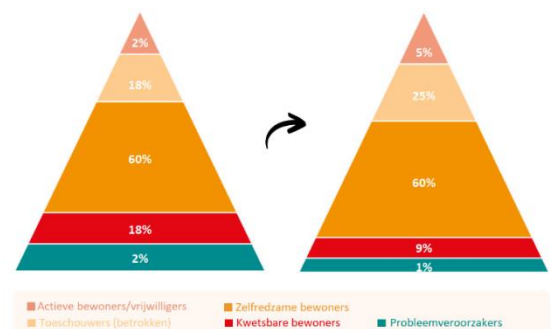
Bewonersparticipatie wordt gezien als een belangrijk goed binnen Servatius. Zo zijn er veel 'bewonerskrachten' actief in de wijken. Dit zijn actieve en getrainde vrijwilligers die een oogje in het zijl houden en zo bijdragen aan de leefbaarheid en veiligheid van de wijken. In tegenstelling tot corporaties in de rest van het land heeft Servatius geen tekort aan vrijwilligers. Er is zelfs een wachtlijst om bewonerskracht te kunnen worden. Servatius besteedt veel aandacht aan de selectie en begeleiding van de bewonerskrachten en ziet de relatie met hen als een langlopende samenwerking, in plaats van kortlopende trajecten met vrijwilligers. Hier ligt volgens Servatius ook de kracht van het principe van een bewonerskracht.

Over de visitatieperiode groeide het aantal teams waar bewonerskrachten actief in zijn van 4 naar 13 teams. Servatius werd in 2022 door Platform 31 uitgenodigd om een webinar over bewonersparticipatie te geven. Vanuit het hele land is er interesse in de aanpak van Servatius en verschillende andere corporaties hebben dit concept al overgenomen. Servatius begeleidt bewonerskrachten in drie fases: signaleren, activeren en wijkmeesterschap. Zo gaan bewonerskrachten van Servatius samen met bewoners in gesprek, coachen en proberen ze bewoners te verbinden in de wijk en zijn zij tot slot leefbaarheidsambassadeur van de wijk.

Vrijwilligers organiseren activiteiten voor elkaar en zorgen zo voor een prettigere leefomgeving, maar zijn ook cruciaal in het signaleren en ondersteunen van kwetsbare bewoners. Servatius organiseert (in 2022 zo'n 50) koffiemomenten met bewoners in de wijk om open te staan voor hun beleving en informatie op te halen. Tijdens deze koffiemomenten gaan medewerkers met de bewoners in gesprek.

Servatius ziet dat er door extramuralisering steeds meer kwetsbare bewoners in hun woningen komen te wonen, terwijl zij zorg en ondersteuning aan de andere kant zien versoberen. Daarom heeft Servatius bijvoorbeeld meegewerkt aan het project housing Maastricht. Servatius ziet richting de toekomst een groeiende rol voor het sociale netwerk en heeft daarom een doelstelling voor de verhouding van actieve en kwetsbare bewoners gesteld. Deze is schematisch zichtbaar in figuur 1.3.

**Figuur 1.3: Verhouding bewoners anno 2019 versus doelstelling 2023 (sociaal beleid 2019-2023)**



### 1.5.2 De waardering van samenwerkingspartners

Servaassleutel is van mening dat Servatius serieus werk maakt van problemen die worden gemeld door bewonerscommissies. Servaassleutel geeft aan positief te zijn over de inzet van bewonerskrachten. De huurdersvertegenwoordiging geeft tegelijkertijd aan dat de inzet daarvan verschilt per buurt.

Als verbeterpunt geeft Servaassleutel de communicatie tussen bewonerscommissies en bewonerskrachten mee. Servaassleutel adviseert Servatius om na te denken over een concretere beleidslijn of rode draad in de onderwerpen bewonersparticipatie en vertegenwoordiging. Er gebeurt veel op het gebied van participatie, maar een bovenliggende lijn lijkt te ontbreken. Het is hierdoor voor Servaassleutel niet geheel duidelijk wat Servatius wil met participatie vanuit de bewonerscommissies. Wil men dit bijvoorbeeld formeel of informeel organiseren en hoe verhouden de verschillende groepen waar wordt ingezet op het gebied van participatie zich tot elkaar?

Gemeente Maastricht beoordeelt de inzet van Servatius op de thema's leefbaarheid en bewonersparticipatie als uitmuntend. Het is zeer indrukwekkend wat Servatius doet op het gebied van bewonersparticipatie. De bewonerskrachten vervullen een belangrijke taak in het creëren van een veerkrachtige stad Maastricht, in samenspel met de gemeente. Er wordt doorgeschakeld wanneer Servatius iets opvalt. Zo vervullen zij ook een signalerende rol richting de gemeente. De bewonerskrachten worden goed opgeleid door Servatius en als professionals in de wijk gezet. De aanpak heeft ook daadwerkelijk effect als verrijking van de leefbaarheid in de buurten. De gemeente merkt dat bewoners meer betrokken zijn, onder andere bij initiatieven. Gemeente Maastricht vindt het bewonderenswaardig hoeveel energie de collega's van Servatius in de participatie steken en vindt het mooi dat dit landelijke aandacht krijgt. De gemeente ziet een klein risico in het feit dat het bewonerskrachten-principe sterk afhankelijk is van een aantal medewerkers van Servatius. Wat gebeurt er als die weggaan?

De gemeente Eijsden-Margraten heeft de indruk dat Servatius goed werk maakt van bewonersparticipatie. De gemeente vindt het fijn dat ze zijn geïnformeerd en een kennismaking hebben gehad met de mensen die bewonerskracht zijn in Eijsden-Margraten.

Overige belanghebbenden geven aan erg positief te zijn over de inspanningen op het gebied van bewonersparticipatie en leefbaarheid. De belanghebbenden vinden het knap dat Servatius in een spannende maatschappelijke periode, toch naast het aanbieden van betaalbare woningen (hun core business) ook hebben geïnvesteerd in buurtkrachten en leefbaarheid. Goed dat dit niet alleen door professionals wordt gedaan, maar ook door vrijwilligers. Zij zorgen mede voor een gevoel van veiligheid en vervullen een belangrijke signaleringsfunctie. Door goed contact te hebben met de wijkverpleegkundige en bijvoorbeeld BOA's kan hulp op tijd worden aangeboden.

De onderhoudspartners geven bijvoorbeeld aan dat het contact met bewoners goed verloopt tijdens verduurzamingen, ook in vergelijking met andere corporaties, dankzij de bewonerskrachten en de bewonerscommissies. Ook geven zij dat zij veel achter de voordeur komen bij huurders en een zekere signaleringsplicht voelen. Samen met Servatius is afgesproken dat signalen van eenzaamheid, verloedering of schadelijk gedrag vertrouwelijk gemeld kunnen worden. Wel geeft een enkele onderhoudspartner aan dat zij graag worden geïnformeerd over of hier actie op is ondernomen of niet.

Enkele belanghebbenden geven aan dat het succes van de bewonerskrachten ook het idee kan geven dat alle bewoners gehoord worden. De praktijk leert dat er ook veel huurders zijn die niet via bewonersparticipatie mee willen doen, maar wel gehoord moeten worden. Deze belanghebbenden willen Servatius meegeven dat ze trots mogen zijn op de bewonerskrachten, maar nog steeds in moeten zetten op generieke informatievoorziening en vertegenwoordiging.



### 1.5.3 De waardering door Servatius

We zijn vanuit onze eigen visie (inclusieve stad) en overtuiging dat iedereen mee kan doen verder met bewoners gaan bouwen aan bewonersparticipatie. We zijn trots op het feit dat we hiermee het verschil hebben kunnen maken in de wijken en dat de leefbaarheid en sociale cohesie in wijken hierdoor verbeterd is.

Bewoners zien om naar elkaar. We hebben geleerd dat we dit niet te snel los kunnen laten en daarom willen we ook de komende periode nog meer de zelfredzaamheid en eigenaarschap onder bewoners stimuleren. Dit doen we door coaching en training. En richting de toekomst steeds meer vanuit het train de trainer principe.

We hebben ons nooit beperkt tot uitsluitend de bewoners van Servatius. Omdat onze bewoners samen met andere bewoners in een wijk wonen. De ambitie was dan ook om het mogelijk te maken dat in iedere wijk een bewonerskrachtenteam actief is. De uitdaging daarbij was om ons gedachtegoed verder te verspreiden. In eerste instantie hadden de andere corporaties en de gemeente een andere kijk hierop. Inmiddels heeft ons voorbeeld als een vliegwiel gewerkt in de regio en daarbuiten.

### 1.5.4 De beoordeling van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Servatius ten aanzien van de leefbaarheid en bewonersparticipatie als 'uitmuntend'. De visitatiecommissie is onder de indruk van hoe Servatius bewoners betreft. Met de inzet van bewonerskrachten bevordert Servatius de sociale cohesie en daarmee ook de leefbaarheid in wijken. De professionele aanpak van Servatius is een prachtig voorbeeld voor woningcorporaties door het hele land.

## 1.6 Samenwerken aan opgaven

Servatius werkt samen met haar netwerkpartners aan complexe maatschappelijke opgaven. Partijen ervaren een goede relatie met Servatius. Zo geven partijen aan dat ze elkaar aanvullen en helpen met het realiseren van opgaven. Er is in zekere zin een wederkerige samenwerkingsrelatie. Het beeld daarbij is dat Servatius regelmatig zaken initieert in de samenwerking met de partners.

## 1.7 Servatius presteert goed

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke waarde van Servatius als goed. De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten, aandachtspunten en geleerde punten meegeven. Sterke punten zijn punten die Servatius goed (lichtblauw) of zelfs uitmuntend (donderblauw) heeft uitgevoerd. Punten die men aandacht moet geven zijn punten die of onvoldoende zijn uitgewerkt (oranje) of zo belangrijk dat men ze in de gaten moet blijven houden (groen). In de kolom 'geleerd' staan de punten opgesomd die Servatius bij het oppakken van de opgaven en het omgaan met uitdagingen heeft opgestoken. Deze zijn groen van kleur.

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

Maatschappelijke waarde		
Sterk	Aandacht geven	Geleerd
De integrale aanpak herstructureringsaanpak	Een meer integrale aanpak op onderhoud	Aanpak energiearmoede op complexniveau in plaats van op individueel niveau
De inzet van Bewonerskrachten dat als aanpak is overgenomen door collega-corporaties	Servatius mag iets meer out-of the box denken en wat minder netjes te werk gaan.	Vrijwilligers zijn het meest waardevol wanneer een langdurige samenwerking het uitgangspunt is
De Leefbare Wijkeraanpak, die wordt uitgevoerd samen met gemeente en sociale samenwerkingspartners	Controleer zelf beter op de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden door aannemers	Buiten- en binnenwerk niet altijd meer tegelijk, maar achtereenvolgens plannen om overlast te spreiden

## 2 Maatschappelijke verankering

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

### 2.1 Servatius zoekt verbinding met huurders en samenwerkingspartners

#### **Servatius betreft huurders op verschillende niveaus**

Huurders van Servatius worden op formele en informele wijze bij de werkzaamheden van de corporatie betrokken. Huurdersvereniging Servaassleutel is de formele vertegenwoordiging van de huurders van Servatius. De huurdersvereniging bestaat uit een dagelijks bestuur en een ledenraad. De vereniging en Servatius hebben viermaal per jaar een gezamenlijk bestuurlijk overleg. Servaassleutel spreekt over een 'goede en constructieve samenwerking'. Servatius informeert Servaassleutel over actuele ontwikkelingen en vraagt advies bij het vaststellen van beleid.

Naast de huurdersvertegenwoordiging zijn ook de bewonerscommissies van Servatius onderdeel van de huurdersparticipatie. Servatius streeft naar één bewonerscommissie per wijk, wat inhoudt dat iedere bewonerscommissie gemiddeld namens zo'n 600 bewoners spreekt. Anno 2022 betekende dit dat er 11 bewonerscommissies in de wijken aanwezig waren. Deze bewonerscommissies staan in nauw contact met huurdersbelangenvereniging Servaassleutel en Servatius zelf. De bewonerscommissies en Servatius hebben minimaal één keer per jaar overleg. Servatius benadrukt dat het contact met bewonerscommissies nog steeds belangrijk is maar dat zij wel een andere rol hebben gekregen door het werken met bewonerskrachten. Bij het renoveren of verduurzamen van woningen wordt een complexcommissie ingesteld. Deze commissie is gedurende de uitvoering van de werkzaamheden eerste aanspreekpunt voor Servatius. De bewonerscommissies staan over het algemeen in goed contact met Servatius. Veel leden van bewonerscommissies zijn ook bewonerskracht.

Bewonerskrachten worden vertegenwoordigd, samen met een aantal vertegenwoordigers van de bewonerscommissies, in een klankbordgroep. Het managementteam van Servatius overlegt ook regelmatig met de klankbordgroep. Verder is er regelmatig informeel contact met de bewonerskrachten.

#### **Servatius werkt nauw samen met andere woningcorporaties**

Servatius heeft intensief contact met collega-corporaties. Dit gebeurt op provinciale schaal, maar ook op lokale schaal. Op provinciaal niveau is Servatius onderdeel van de C8, een collectief van de acht grootste woningcorporaties van Limburg. HEEMwonen, Servatius, Weller, Wonen Limburg, Wonen Zuid, Woonpunt, Woonwenz en ZOwonen werken samen met de Provincie Limburg aan de belangrijke duurzaamheidsopgave in de provincie. Met collega corporaties wordt samengewerkt bij het verdelen van woonruimte, zo zijn er 13 corporaties aangesloten bij het verhuurdersplatform. Daarnaast koopt Servatius onder meer renovatie werkzaamheden collectief in. Op lokaal niveau werken de Maastrichtse woningcorporaties samen op verschillende thema's. Zo worden er duidelijke afspraken gemaakt over de verdeling van het aantal bijzondere doelgroepen en werken zij samen in het initiatief 'Leefbare wijkenaanpak' met politie en gemeente Maastricht.

#### **Servatius betreft haar netwerkpartners bij het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan**

Servatius heeft haar bewoners en netwerkpartners actief betrokken bij het opstellen van hun nieuwe koersplan. Zo is er een netwerkdialog georganiseerd en is er gesproken met bewoners in de wijken. De gesproken netwerkpartners kijken allen terug op een leuke en goed georganiseerde middag en vinden het fijn om op deze manier meegenomen te worden door Servatius. Partners waarderen het dat Servatius waarden

als het verenigingsleven en het letten op elkaar, die passen in de Limburgse cultuur, probeert te verwerken in het koersplan.

### Servatius werkt samen met zorg- en welzijnsorganisaties

Servatius is zich bewust van verschillende ontwikkelingen op het gebied van zorg en welzijn. De extramuralisering in de zorg brengt nieuwe huisvestingsbehoeften met zich mee. Dit vraagt van Servatius om nauwe samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties. Zo werkt Servatius samen met Envida in het bieden van zorg aan oudere huurders. Daarnaast werkt Servatius samen met Stichting Buurtbemiddeling om escalatie van ergernissen in wijken te voorkomen. Ook biedt Trajekt ondersteuning bij sociale problematiek.

## 2.2 Maatschappelijke verankering volgens belanghebbenden

Servaassleutel geeft aan dat er korte lijnen zijn tussen de huurdersvertegenwoordiging en Servatius. De huurdersvertegenwoordiging is van mening dat het contact goed is, maar dat er ook ruimte is voor verbetering. Servaassleutel heeft adviesrecht, maar Servatius is niet verplicht om iets met het advies te doen. Servaassleutel ervaart helaas dat hun advies niet altijd wordt meegenomen in de besluitvorming. Zo vinden ze dat ze eerder in het proces kunnen worden betrokken en dat ook de communicatie naar huurders beter kan. Een voorbeeld betreft de communicatie over het renoveren of verduurzamen van woningen. Servaassleutel geeft aan dat op andere onderwerpen huurders ook niet altijd goed worden geïnformeerd of tekort van tevoren. Klachten blijven volgens Servaassleutel soms veel te lang liggen (6 á 7 maanden).

Gemeente Maastricht beoordeelt de samenwerking met Servatius als goed tot uitmuntend en ziet Servatius als een belangrijke samenwerkingspartner. Het contact met zowel het oude bestuur als de nieuwe bestuurder verloopt erg goed en prettig, ook al zit de nieuwe bestuurder er pas kort. De gemeente geeft aan korte lijnen te ervaren, en dat het contact goed en persoonlijk is op zowel ambtelijk als bestuurlijk niveau. De gemeente geeft aan een gemeenschappelijk commitment te voelen met Servatius omtrent de opgaven in de stad. Er bestaat een zekere realisatie dat het samen moet gebeuren. Wanneer spannende onderwerpen zich voordoen wordt er onderling goed gecommuniceerd. De gemeente kan samen met Servatius sparren en het open gesprek voeren. Onderwerpen als welstand, betaalbaarheid en historische panden kunnen nog wel eens schuren. De gemeente vindt het waardevol dat hier als samenwerkingspartners over gesproken kan worden. Ook waardeert de gemeente het dat Servatius duidelijk haar beweegredenen communiceert wanneer zij iets anders doen dan de gemeente graag zou willen.

De gemeente Eijsden-Margraten is van mening dat de samenwerking met Servatius sterker is dan voorheen. De gemeente ervaart een goede samenwerking tussen het bestuur van Servatius en de gemeente. De gemeente geeft aan dat het contact met Servatius goed verloopt. Er is op regelmatige basis afstemming en de lijnen zijn kort. De gemeente is van mening dat Servatius goed weet wat er in de gemeente speelt. Ook is Servatius volgens de gemeente bereid om te investeren in hun gemeente, wat als prettig wordt ervaren.

Alle gesproken sociale partners van Servatius ervaren het contact met de corporatie als goed en laagdrempelig. Het merendeel van hen ziet de relatie met Servatius ook echt als een partnerschap, wat betekent dat zij de relatie als wederkerig zien en gezamenlijk werken aan maatschappelijke opgaven. De rollen en verantwoordelijkheden zijn dan ook duidelijk verdeeld. Richting de toekomst geven enkele partners aan dat de samenwerking op operationeel vlak goed verloopt, maar wel graag intensiever samenwerken op strategisch niveau. Zeker met het oog op de complexe opgaven met betrekking tot ouderenzorg, langer thuis wonen en het op peil houden van leefbaarheid in wijken en buurten.

De collega-corporaties zijn tevreden over de samenwerking met Servatius, en beschrijven Servatius als een fijne partij om mee samen te werken. In Maastricht werken de woningcorporaties nauw samen met elkaar. Zo merkt een collega-corporatie op dat de bestuurlijke samenwerking zich de afgelopen periode in positieve zin

heeft doorontwikkeld met de komst van het nieuwe bestuur. Bij Servatius werken bevlogen mensen met verstand van zaken zowel op leefbaarheid als vastgoed. De collega-corporatie merkt op dat het wel verschilt per onderwerp in hoeverre men is gericht op samenwerking. Zo vindt de corporatie dat Servatius bewonersparticipatie met buurtkrachten soms nog solistisch aanpakt. Los daarvan zien de collega-corporaties een ontwikkeling van: “alles willen afstemmen en afspreken” naar “werken op basis van vertrouwen”.

Een andere collega-corporatie geeft aan dat ondanks beide corporaties in hetzelfde werkgebied actief zijn, er geen gevoel van concurrentie bestaat. Het valt op dat de samenwerking ver gaat, in de zin dat de andere corporatie bewust of onbewust als referentie wordt gebruikt. Dit is natuurlijk goed, maar kan er ook toe leiden dat er niet verder wordt gekeken dan bij de burens. Dit betekent niet dat goede initiatieven van elkaar overnemen geen toegevoegde waarde heeft (vb. buurtkracht initiatief). Beide corporaties geven aan strategisch te willen samenwerken op het gebied van studentenhuisvesting, voorraadbeheer en leefbaarheid.

De samenwerking tussen Servatius en de onderhoudspartners wordt door hen allen als goed en prettig omschreven. Servatius is transparant en binnen de samenwerking is er begrip voor elkaars belangen. Ook wordt het advies dat door de partners wordt aangeboden vaak aangenomen, al blijft Servatius uiteindelijk zelf bepalend in de keuzes die worden gemaakt. Alle onderhoudspartners willen Servatius meegeven dat de huidige samenwerking goed is, maar met een meer integrale blik efficiëntieslagen mogelijk zijn. Ook geven zij mee dat kennis en expertise van de partners op het gebied van bouw en renovatie meer gebruikt kan worden.

De gesproken bewonerskrachten zijn enthousiast over de relatie met Servatius en de taak die zij in de wijk vervullen. De signalerende rol, in combinatie met het fungeren als aanspreekpunt dragen zij met trots. Daarnaast wordt een open verstandhouding met Servatius gevoeld, waarbij verbeterpunten of opmerkingen transparant gedeeld kunnen worden. De gesproken vertegenwoordigers van de bewonerscommissies zijn over het algemeen tevreden over de samenwerking met Servatius, en Servaassleutel. De commissies voelen dat hun input wordt gewaardeerd en dat zij zo invloed hebben op het beleid dat Servatius voert in hun wijk of complex. Eén commissie geeft aan minder tevreden te zijn over de invloed op het beleid, omdat zij het gevoel hebben dat zij alleen benaderd worden wanneer Servatius hen nodig heeft. Tegelijkertijd geven zij aan de relatie en samenwerking met Servatius wel te waarderen.

### **Servatius geeft terugkoppeling**

De visitatiecommissie heeft aan de hand van de gesprekken met de belanghebbenden en de bestudeerde informatie vastgesteld dat Servatius tijdig en goed de belanghebbenden een terugkoppeling geeft. Deze terugkoppeling gaat dan bijvoorbeeld over de status van een project of hetgeen Servatius met de input van de belanghebbenden heeft gedaan. Alhoewel de belanghebbenden niet altijd hun punten volledig zien worden opgepakt, ervaren zij wel voldoende tot goede inspraakmogelijkheden op het beleid van Servatius. Dit komt ook omdat Servatius meestal goed kan aangeven en onderbouwen waarom de opmerkingen of wens van de belanghebbenden niet (volledig) wordt meegenomen.

## 2.3 Servatius presteert goed

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van Servatius als goed. De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten, aandachtspunten en geleerde punten meegeven. Sterke punten zijn punten die Servatius goed (lichtblauw) of zelfs uitmuntend (donderblauw) heeft uitgevoerd. Punten die men aandacht moet geven zijn punten die of onvoldoende zijn uitgewerkt (oranje) of belangrijk om in de gaten te blijven houden (groen). In de kolom 'geleerd' staan de punten opgesomd die Servatius bij het oppakken van de opgaven en het omgaan met uitdagingen heeft opgestoken. Deze zijn groen van kleur.

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

Maatschappelijke verankering		
Sterk	Aandacht geven	Geleerd
Organisatie informele bewonersparticipatie	Relatie met formele bewonersparticipatie in het licht van de inzet van bewonerskracht	Het instellen van zogenoemde complexcommissies bij renovaties
Samenwerking met collega-corporaties	Uitbreiding van de samenwerking met overige belanghebbenden naar meer beleidsmatige onderwerpen	Participatie moet vanuit de wijk en door de wijk worden georganiseerd en door Servatius worden gefaciliteerd
Het partnerschap met de maatschappelijke organisaties		



## 3 Besturing

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

### 3.1 Servatius heeft gekozen voor een aangepaste ondernemingskoers

Servatius ziet dat de samenleving verandert, evenals de rol van huurders, gemeenten, andere netwerkpartners en die van haar zelf. Om goed in te kunnen spelen op deze ontwikkelingen had Servatius een ondernemingsplan 'Thuis als basis' opgesteld. Het plan bestrijkt de jaren 2018 tot en met 2022.

Bij het bepalen van de opgaven heeft Servatius zich gebaseerd op de samenleving, de politieke omgeving én haar eigen organisatie. Hierbij moesten diverse keuzen gemaakt worden. Om tot die keuzes te komen heeft Servatius samen met medewerkers, Raad van Commissarissen, bewoners en netwerkpartners de kernopgave, sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen bepaald.

#### **Servatius heeft een tussentijdse evaluatie van haar ondernemingsplan uitgevoerd**

Servatius werkt vanuit het rolling forecast principe. Om die reden is ervoor gekozen een tussentijdse evaluatie van het ondernemingsplan "Thuis als Basis" uit te voeren voordat de termijn formeel was verstreken. Hierbij is gekeken naar interne en externe ontwikkelingen, welke deze invloed deze hadden op de koers en of deze op onderdelen moest worden bijgesteld. Om de juiste focus te houden is ervoor gekozen focus aan te brengen op drie speerpunten, die uiteindelijk zijn doorvertaald naar het nieuwe koersplan:

- Integrale gebiedsgerichte aanpak; op basis van het veerkracht onderzoek
- Verbinden in het sociaal domein, door maatschappelijk partnership
- Doorontwikkeling samen organiserende teams

De visitatiecommissie vindt het uitvoeren van een tussentijdse evaluatie een goede zaak en vindt de aanpak ook gedegen. Er is namelijk naast een inventarisatie op documentniveau gesproken met belanghebbenden en er is een interne reflectiesessie gehouden.

### 3.2 Servatius werkt met jaarplannen en afdelingsplannen

'Thuis als basis' is door Servatius vertaald naar een tactisch uitvoeringsplan voor de gehele organisatie en naar afdelingen via meer operationele afdelingsplannen. Jaarlijks brengt Servatius in kaart wat is gerealiseerd. In het jaarplan worden de activiteiten voor het betreffende jaar opgesomd en toegelicht. Daarbij wordt gebruik gemaakt kritische prestatie-indicatoren.

#### **Servatius koppelt afdelingsplannen goed aan de bovenliggende doelen**

De afdelingsplannen komen in de regel bottom-up tot stand. Vanuit de PDCA cyclus wordt ieder jaar gevraagd om een overzicht met de activiteiten voor het volgend jaar aan te leveren. Er wordt iedere keer een duidelijke koppeling gelegd met de bovenliggende doelstellingen in het Ondernemingsplan. Alle afdelingsplannen vormen samen het corporate jaarplan.

### Servatius vertaalt de doelen in de afdelingsjaarplannen door naar individuele doelen

Servatius vindt het belangrijk om continue met medewerkers in gesprek te zijn, daarnaast werken we met een ontwikkelcyclus die twee momenten kent; een plangesprek en een beoordelingsgesprek. In het plangesprek worden de voornemens c.q. plannen voor het volgende jaar besproken.

In de afdelingsplannen worden de functionarissen benoemd. Deze landen in de plangesprekken als individuele doelen per functionaris.

## 3.3 Servatius maakt gebruik van periodieke rapportages en stuurt bij

Servatius monitort de voortgang op de voorgenomen prestaties aan de hand van tertiaal rapportages. Deze worden volgtijdelijk aangeduid als P1, P2 en P3. De rapportages zijn gestructureerd naar de strategische thema's, waarbij KPI's zijn toegewezen en worden gemonitord. In de rapportages worden vervolgens per thema de belangrijkste ontwikkelingen en prestaties beschreven. Indien een KPI negatief scoort volgt ook een uitgebreide analyse en toelichting om te kunnen bijsturen.

### Servatius stuurt indien nodig tijdig en accuraat bij

De visitatiecommissie ziet dat Servatius indien de beoogde doelen niet dreigen te worden behaald, tijdig actie onderneemt en bijstuurt. Een voorbeeld is dat tijdens de periode van het vorige Ondernemingsplan "Thuis als basis", de bewoners van Servatius geconfronteerd werden met de gevolgen van de energiecrisis. Hierdoor dreigden de doelen op het gebied van betaalbaarheid niet gehaald te worden. In het kader van de jaarlijkse huurverhoging en in verband met de projecten is er toen meer aandacht gekomen voor de woonlasten. Dit betekent dat er maatwerk is geleverd bij de huurverhoging voor bewoners die financieel in de knel kwamen. Ook is er een belofte gedaan dat niemand uitgezet zou worden als gevolg van financiële problematiek.

Een tweede voorbeeld van bijsturing is de verschuiving van het zwaartepunt bij de prioritering van investeringsprojecten naar verduurzaming. Dit betekent dat Servatius de energieprestatie van de woningen nog meer meeweegt in de projectportefeuille. Een leerpunt hierbij is dat het niet altijd mogelijk is renovatie met verduurzaming te combineren. Inmiddels werkt Servatius daarom met meerdere typen investeringen, waarbij een aantal woningen is geselecteerd om versneld verduurzamingsmaatregelen te treffen.

## 3.4 Servatius presteert goed

De visitatiecommissie beoordeelt de interne besturing van Servatius als goed. De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten, aandachtspunten en geleerde punten meegeven. Sterke punten zijn punten die Servatius goed (lichtblauw) of zelfs uitmuntend (donderblauw) heeft uitgevoerd. Punten die men aandacht moet geven zijn punten die of onvoldoende zijn uitgewerkt (oranje) of zo belangrijk dat men ze in de gaten moet blijven houden (groen). In de kolom 'geleerd' staan de punten opgesomd die Servatius bij het oppakken van de opgaven en het omgaan met uitdagingen heeft opgestoken. Deze zijn groen van kleur.

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

Besturing		
Sterk	Aandacht geven	Geleerd
Tussentijdse evaluatie van het ondernemingsplan en bijstellen doelen	Blijven boeien en binden van medewerkers	Niet alle projecten lenen zich voor combinatie verduurzaming en renovatie
Tijdige bijsturing bij betaalbaarheid		
Doorvertaling strategie naar afdelingsplannen en individuele doelen		

## 4 Maatschappelijke capaciteit

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

### 4.1 Financiële capaciteit

#### **Servatius borgt de financiële continuïteit**

Servatius monitort haar financiële continuïteit door gebruik van de financiële ratio's van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). De corporatie voldeed in de periode van 2019 tot en met 2022 aan alle normen die de externe toezichthouders voor de financiële ratio's hebben gesteld. De meerjarenbegroting voor de periode van 2022 tot en met 2026 laat zien dat Servatius blijft voldoen aan de financiële ratio's.

#### *Servatius hanteert ook eigen normen om optimaal haar vermogen te benutten*

Servatius wil de financiële middelen optimaal benutten voor de volkshuisvestelijke opgaven, zonder de financiële continuïteit van de woningcorporatie in gevaar te brengen. Servatius stuurt daarom op het duurzaam investeringsmodel, het uitgangspunt is dat de huurinkomsten alle exploitatiekosten dienen te dekken. Het gaat hier niet alleen om onderhoud en beheer, maar ook om verbeteringsinvesteringen. Om maximaal haar vermogen te kunnen aanwenden, zonder zich te veel te laten beperken door externe ontwikkelingen hanteert Servatius naast de normen van de toezichthouders ook twee eigen normen om haar financiële continuïteit te bewaken. Een interne norm en een signaleringswaarde. De interne norm is strenger dan de norm van WSW en mag niet overschreden worden. De signaleringswaarde is een waarde welke overschreden mag worden, maar op het moment van overschrijden zal de zogenoemde 'remweg' in kaart gebracht moeten worden. Een mogelijke beheersmaatregel is het doorschuiven van investeringen nieuwbouw en renovatie-/ verduurzamingsprojecten en zorgen voor een gelijkmatige vervalkalender van de leningportefeuille zodat er ieder jaar een mogelijkheid tot aflossen is.

#### **Servatius stemt haar vermogensinzet af op de ontwikkelingen in de opgaven**

Servatius houdt goed de opgaven en de ontwikkelingen daarvan in de gaten en probeert vanuit haar financiële capaciteit zoveel mogelijk te doen voor zoveel mogelijk bewoners. De financiële randvoorwaarden hebben invloed op de keuzes die gemaakt worden. Servatius doet daarbij liever iets minder voor alle bewoners dan te bezuinigen op het aantal woningen dat wordt aangepakt en dus het aantal bewoners die hiermee geholpen worden. Op basis van de huidige inzichten kan Servatius de opgaven vanuit de Nationale Prestatieafspraken uitvoeren. De komende jaren zal Servatius wel toegroeien naar de interne normen, maar vooralsnog zullen deze niet overschreden worden. Om er nu maar ook in de toekomst voor haar bewoners te kunnen zijn, werkt Servatius via een duurzaam bedrijfsmodel. Dit betekent dat men de financiële capaciteit dan ook niet zal verruimen.

Uiteraard moet Servatius keuzen maken over de inzet van haar vermogen. Een investering in betaalbaarheid betekent immers minder kasstroom om te kunnen investeren in nieuwbouw of verduurzaming. Om voor deze keuzes kaders te stellen, heeft Servatius een intern toetsingskader opgesteld. Dit toetsingskader bevat zowel financiële maar ook maatschappelijke aspecten. Op projectniveau zijn deze toetsend bedoeld en op portefeuilleniveau kader stellend. Zo is flexibiliteit en bewegingsruimte ingebouwd om op projectniveau gemotiveerd te kunnen afwijken als een project een hoge maatschappelijke waarde (bijvoorbeeld bijdrage aan de veerkracht van de wijk) heeft en een lagere financiële waarde.

Tevens stelt Servatius periodiek de prestatie matrix op hierin worden alle complexen gescoord op onder andere locatie, conditiescore, zorggeschiktheid, leefbaarheid. Deze matrix geeft inzicht in welke complexen een aanpak behoeven. Servatius kijkt voor prioritering van projecten naar de woonkwaliteit en het energielabel van deze complexen.

#### **Servatius werkt met meerjarenbegroting en scenario's**

Ieder jaar stelt Servatius een voortschrijdende meerjarenbegroting (MJB) op. Het valt de visitatiecommissie in positieve zin op dat deze begrotingen beginnen met de maatschappelijke opgaven en de ontwikkelingen daarin. Vervolgens wordt de koers van Servatius toegelicht en wordt aangegeven hoe Servatius de opgaven wil aanpakken. Wat ook opvalt is dat de verdere financiële uitwerking een meer traditionele opzet kent. Deze is gedegen en uitgebreid van opzet, maar het is niet eenvoudig de financiële inzet te koppelen aan de eerder in het document beschreven doelen. Een verbeterpunt voor Servatius kan daarom zijn deze koppeling, die zeker aanwezig is in analyses en gesprekken, zichtbaarder in het MJB te leggen.

## 4.2 Organisatorische capaciteit

#### **Servatius zet in op de ontwikkeling van medewerkers en eigen verantwoordelijkheid**

De belangrijkste uitdaging waar Servatius voor staat is het afgestemd blijven op een veranderende omgeving. Servatius zet daarom in op het constant afstemmen van haar waardecreatiesysteem op het organisatiesysteem. Men wil dit onder meer bereiken door in te zetten op samenorganiserende teams. Dit zijn min of meer vaste groepen van medewerkers die regelmatig samenwerken en als een team de verantwoordelijkheid dragen voor een geheel van samenhangende activiteiten die nodig zijn om een duidelijk omschreven herkenbaar product of dienst te leveren aan een interne of externe klant.

Het team is, tot zekere hoogte, verantwoordelijk voor het organiseren van zichzelf en de taak die ze uitvoert, op basis van een duidelijk en gemeenschappelijk doel.

#### **Servatius is gericht op wendbaarheid**

Servatius heeft een organisatiestructuur opgezet die de flexibiliteit biedt om in te spelen op wensen van huurders en wijzigende omstandigheden. Het uitgangspunt bij organisatieontwikkeling is een organisatie die weet wat ze wil, wordt gedragen door deskundige, competente en tevreden medewerkers en kan waarmaken wat ze zich voorneemt.

Servatius is zich terdege bewust van het belang van goede mensen aantrekken, vasthouden en binden om het hiervoor genoemde te behalen. Daarom is medio 2021 het nieuwe strategisch HR beleid voor de periode 2021 tot en met 2025 gepresenteerd met als titel 'Van het goede van vandaag, naar het betere van morgen'. Het strategisch HR beleid is enerzijds gebaseerd op de opgave die staat beschreven in het ondernemersplan 'Thuis als basis' en anderzijds op de aanstaande ontwikkelingen op basis van het Aedes rapport genaamd 'Werken in de corporatie van de toekomst'.

De afgelopen jaren is door Servatius reeds op meerdere onderdelen uit het ondernemingsplan ingezet op de geschatte ontwikkelingen in het Aedes rapport en zijn ook resultaten behaald. Echter, met name op het vlak van organisatie en besturing dienen nog stappen te worden gezet. Uit een zelf uitgevoerde analyse blijkt dat de organisatie namelijk verder moet inzetten op het creëren van wendbaarheid, het ontwikkelen van een netwerkorganisatie en het doorontwikkelen van de samenorganiserende teams waarbij verantwoordelijkheden laag in de organisatie komen te liggen inclusief de integrale samenwerking met partners.

#### **Servatius is steeds meer een lerende organisatie**

De bovenstaande ontwikkelrichting vraagt om een leer- en ontwikkelcultuur, waarin leren en ontwikkelen als normaal wordt gezien en waar een cultuur heerst waar medewerkers worden gestimuleerd om met en van elkaar te leren. De komende jaren zet Servatius daarom vanuit HR perspectief de lijn door waarin focus is gelegd op het ontwikkelen, behouden en aantrekken van medewerkers met de juiste kennis, vaardigheden en competenties. Servatius maakt hierbij gebruik van Human Resource Development (HRD). HRD omvat het organiseren van individuele en collectieve leerprocessen, gericht op persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers en leidinggevenden.

### 4.3 Servatius presteert goed

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke capaciteit van Servatius daarom als goed. De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten, aandachtspunten en geleerde punten meegeven. Sterke punten zijn punten die Servatius goed (lichtblauw) of zelfs uitmuntend (donderblauw) heeft uitgevoerd. Punten die men aandacht moet geven zijn punten die of onvoldoende zijn uitgewerkt (oranje) of zo belangrijk dat men ze in de gaten moet blijven houden (groen). In de kolom 'geleerd' staan de punten opgesomd die Servatius bij het oppakken van de opgaven en het omgaan met uitdagingen heeft opgestoken. Deze zijn groen van kleur.

**Tabel 4-1: Sterke, aandachtspunten en geleerde punten voor visitatieveld Maatschappelijke capaciteit**

Maatschappelijke capaciteit		
Sterk	Aandacht blijven geven	Geleerd
Het werken via een duurzaam investeringsmodel	Fit tussen investeringsvermogen en opgaven	Om een lerende organisatie te zijn is blijvend focus nodig op het ontwikkelen, behouden en aantrekken van medewerkers met de juiste kennis, vaardigheden en competenties.
Inzetten op samenorganiserende teams		



## A: Bestuurlijke reactie

Beste lezer,

Met gepaste trots kijk ik naar de beoordeling van de visitatiecommissie. Ze scoren Servatius op alle onderdelen **goed**. De score goed betekent: dat Servatius meer doet dan mag worden verwacht. Een prachtig predicaat om te ontvangen. Uiteraard zijn we erg blij met deze mooie waardering. Het geeft aan dat de koers en inzet van de afgelopen jaren zijn vruchten afwerpt en dat prachtige prestaties zijn geleverd en een belangrijke bijdrage is geleverd aan de volkshuisvestelijke opgave.

Ik constateer dat de koers met als missie “Een thuis als basis om mee te kunnen doen” een duidelijke koers is die stevig is verankerd in de werkwijze en het DNA van Servatius. En dat deze ook wordt herkend en gewaardeerd door bewoners en maatschappelijke partners. De komende jaren bouwen we dan ook verder op dit stevig fundament.

In het visitatierapport staan de bevindingen op de volgende vier visitatievelden: Maatschappelijke waarde, Maatschappelijke verankering, Besturing en Maatschappelijke capaciteit.

Daarnaast hebben we een aantal leervragen gesteld, welke in dit rapport worden beantwoord onder de vier visitatievelden. Het betreft vragen over de mate van tevredenheid over de samenwerking, de verbondenheid en de geleverde prestaties van Servatius. Op deze vragen antwoordt de visitatiecommissie positief. We zijn verheugd dat de huurdervertegenwoordiging en netwerkpartners tevreden tot zeer tevreden zijn over de samenwerking met Servatius. De afgelopen jaren is er dan ook door Servatius veel tijd en energie gestoken in een goede dialoog met bewoners, huurdervertegenwoordiging en netwerkpartners. Het is dan ook mooi om dit terug te zien in de tevredenheid.

### *Maatschappelijke waarde*

De wijze waarop is en wordt omgegaan met herstructurering naar veerkrachtige wijken is uitmuntend. Daar zijn we erg trots op. Een integrale aanpak waarbij zowel gekeken wordt naar fysieke, economische als sociale ontwikkelingen wordt daarbij geprezen. De aanpak in de wijken als Wittevrouwenveld en Mariaberg is daarvan een goed voorbeeld. Waardering ook voor de Leefbare Wijkeraanpak waarmee de leefbaarheid en veiligheid in de wijken wordt vergroot.

Ook scoren we uitmuntend op het gebied van Bewonerskracht en leefbaarheid. Met Bewonerskrachten is de participatie van bewoners in de diverse wijken stevig neergezet en de afgelopen jaren flink uitgebreid en daarmee de leefbaarheid sterk verbeterd. De werkwijze wordt zelfs landelijk overgenomen door diverse andere woningcorporaties. De komende jaren gaan we door met Bewonerskrachten met een nog betere verankering in de gemeenschap. Dit betekent dat onze aandacht niet alleen uitgaat naar de kracht van het individu maar dat we ook kijken hoe we met bewoners en netwerkpartners kunnen bouwen aan waardevolle gemeenschappen. Ook gaat veel waardering uit naar de wijze waarop er aandacht is voor betaalbaarheid. Er zijn verschillende activiteiten ondernomen zoals bijvoorbeeld inzet van energiecoaches en hulp aan bewoners met betalingsachterstanden. Juist in deze tijden waarop bewoners het moeilijk hebben om de touwtjes aan elkaar te knopen is dit een groot goed.

### *Maatschappelijke verankering*

Servatius is goed verbonden met haar bewoners en in de samenwerking met partners. Hierover is de visitatiecommissie lovend. Wij realiseren ons als geen ander dat je als woningcorporatie midden in de samenleving moet staan en alleen iets voor elkaar krijgt door goed in verbinding te staan met bewoners en goed samen te werken met maatschappelijke partners. Ook deze lijn trekken we de komende jaren door. We zetten in op onze verbindende kracht met andere partners en werken bijvoorbeeld toe naar

een gezamenlijke wijkenaanpak. Daarbij wordt ingezet op het goed betrekken van bewoners, bewonerscommissies en huurdersbelangenvereniging.

#### *Besturing*

De beoordeling op het onderdeel besturing is goed. Complimenten van de visitatiecommissie met betrekking tot het ondernemingsplan, de monitoring en de bijsturing die daarop heeft plaatsgevonden. Ook de doorvertaling van onze strategie naar de afdelingen en naar concrete uitvoering was sterk. De komende jaren gaan we wederom de doorvertaling van ons nieuwe Koersplan stevig verankeren in de teams en concreet door vertalen in uitvoering. We gaan bovendien aan de slag met het binden en boeien van medewerkers door een aantrekkelijk werkgever te zijn en te blijven.

#### *Maatschappelijke capaciteit*

Het onderdeel maatschappelijke kwaliteit kent ook een goede waardering. Er staat een gezonde woningcorporatie die meerjarig voldoet aan de diverse ratio's en normen zoals deze worden gesteld door de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Ook wordt er meerjarig goed vooruit gekeken en worden de opgaven goed afgewogen ten opzichte van de beschikbare middelen.

In de organisatie is de eerste aanzet gemaakt om de wendbaarheid en verantwoordelijkheid van medewerkers vergroten. Voor de komende jaren zullen we hier nog meer stappen in gaan zetten met veel aandacht voor leren en ontwikkelen, verantwoordelijkheid en organisatieontwikkeling.

#### **Tot slot**

Met het nieuwe Koersplan (2023) 'verbindende krachten' zal een mooi vervolg worden gegeven aan de bevindingen in dit visitatierapport.

Ik wil graag iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van dit rapport. In het bijzonder alle externe partners die de ruimte en tijd hebben vrijgemaakt om input te leveren. Ook dank aan de prettige samenwerking met Maarten Nieland, Tim van Doorn en Sjoerd Buizert van Ecorys.

*December 2023*

Directeur-Bestuurder Servatius

Leon Breukers

## B: Onafhankelijkheidsverklaringen

### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Servatius 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 Servatius gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Servatius hebben.

Rotterdam, Juni 2023

Maarten Nieland

Director en coördinator maatschappelijke visitaties

### Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

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

Rotterdam, Juni 2023

Maarten Nieland, Tim van Doorn en Sjoerd Buizert

## C: Curricula vitae

### Voorzitter

Maarten Nieland



### Naam, titel, voorletters:

Nieland, Drs., RA, M.

### Geboorteplaats en –datum:

Hilversum, 26 februari 1968

### Huidige functie:

Director

### Onderwijs:

1994 – 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam

1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

### Loopbaan:

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

2012 – 2016 Senior Manager EY, branchgroep Woningcorporaties

2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate

1994 - 2011 Principal Manager PwC

### Profielchets:

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

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

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

**Secretaris**

Tim van Doorn

**Naam, titel, voorletters:**

Van Doorn, MSc., T.J.H.

**Geboorteplaats en –datum:**

Roermond, 17 december 1996

**Huidige functie:**

Consultant

**Onderwijs:**

2020-2021	MSc. Finance, Tilburg University
2019 - 2020	MSc. Economics, Tilburg University
2015 – 2019	BSc. Economics, Tilburg University

**Loopbaan:**

2021 – heden Ecorys, Consultant Regions & Cities

**Profielchets:**

Tim van Doorn is als consultant werkzaam bij Ecorys. Hij heeft een bachelor en een master in de algemene economie (Economics) behaald, alsook een master in financiering (Finance), allen aan Tilburg University. Binnen Ecorys werkt Tim aan een breed pallet aan opdrachten. Op het gebied van wonen voerde hij een evaluatie uit naar woon coöperaties in de Gemeente Rotterdam, en is hij onderdeel van het visitatieteam. Recentelijk visiteerde hij nog woon corporatie De Woonmensen te Apeldoorn, Woonveste te Drunen en ouderenwoonstichting Habion.

Daarnaast houdt hij zich ook bezig met maatschappelijke kostenbatenanalyses, het maken van dashboards, scenarioanalyses, business cases en andere financieel-economische vraagstukken. Zo werkte hij mee aan de Regionale Investeringsagenda (RIA) van de Regio Hart van Brabant waar grootschalige investeringen op het gebied van wonen, werken en natuur in beeld werden gebracht.



**Commissielid**

Sjoerd Buizert

**Naam, titel, voorletters:**

Buizert, MSc., S.

**Geboorteplaats en –datum:**

Woerden, 1 februari 1994

**Huidige functie:**

Consultant

**Onderwijs:**

- |             |  |
|-------------|--|
| 2022 – 2023 | Gecertificeerd programma: Organiseren en Veranderen in Complexiteit, Open Universiteit |
| 2018 – 2019 | MSc. Management van de Publieke Sector, Universiteit Leiden                            |
| 2016 – 2017 | Minor Bestuurs- en Organisatiewetenschappen, Universiteit Utrecht                      |
| 2012 – 2016 | BSc. Commerciële Economie, Hogeschool Rotterdam  |

**Loopbaan:**

- |              |   |
|--------------|---|
| 2023 – heden | Ecorys, Consultant Regions & Cities                       |
| 2018 – 2023  | Gemeente Nieuwegein, Organisatieadviseur en projectleider |

**Profielchets:**

Sjoerd Buizert is consultant bij Ecorys. Hij heeft een master management van de publieke sector aan de Universiteit van Leiden en een leergang Organiseren en Veranderen in Complexiteit aan de Open Universiteit afgerond. Binnen Ecorys is Sjoerd onderdeel van het visitatieteam; zo werkt hij aan maatschappelijke visitaties van woningcorporaties. Naast visitaties is Sjoerd betrokken bij diverse onderzoeks- en advies-opdrachten gericht op ruimtelijke en sociale vraagstukken.

Voordat Sjoerd bij Ecorys begon was hij werkzaam als organisatieadviseur bij de gemeente Nieuwegein. Hier werkte hij aan een vernieuwend concept voor maatschappelijke dienstverlening en begeleidde hij afdelingen en teams bij (organisatie)ontwikkeltrajecten. Sjoerd is sociaal, communicatief vaardig en verbindt mensen en inhoud.

## 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)

## De betrokkenheid in de visitatie

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende medewerkers en samenwerkingspartners van Servatius gesproken.

Naam	Functie
Leon Breukers	Directeur-bestuurder Servatius
Harry Loozen	Voorzitter RvC Servatius
Harry Salemink	Vicevoorzitter RvC Servatius
Letty van Atteveld	Lid RvC Servatius
Peter Sampers	Lid RvC Servatius
Kim Lindelauf	Lid RvC Servatius
Cecile Stallenberg	Lid RvC Servatius
Vivian Eussen	Directeur vastgoed Servatius
Jeroen de Wolf	Directeur bedrijfsvoering Servatius
Nico Gijbels	Manager Klant en Wonen Servatius
Susan Cortenraad	Bestuurssecretaris/manager staf Servatius
Rychard van den Pol	Manager COD Servatius
Serv Slijpen	Manager Klant en Techniek a.i. Servatius
Michel Janssen	Voorzitter OR Servatius
Jacqueline Nelissen	Lid OR Servatius
Djordee Stoffels	Lid OR Servatius
Youssef el Otmani	Lid OR Servatius
Chetty Henriquez	Lid OR Servatius
Joyce Drummen	Lid OR Servatius
Hafid Bendaoud	Lid OR Servatius
Joop Praster	Bewonerscommissie Wittevrouwenveld/bewonerskracht Servatius
Nico Leenders	Bewonerscommissie Wolder Servatius
Peter Allard	Bewonerscommissie Boschpoort Servatius
Johnny Tossings	Bewonerskracht Eijsden Servatius
Jacques Innemee	Bewonerskracht Daalhof Servatius
Marion op de Broek	Bewonerskracht Mariaberg Servatius
Gea van Loo	Voorzitter Huurdersvertegenwoordiging Servaassleutel
Peter den Bleijker	Bestuurslid Huurdersvertegenwoordiging Servaassleutel
Yad Barzandji	Bestuurslid Huurdersvertegenwoordiging Servaassleutel
Monique Martens	Bestuurslid Huurdersvertegenwoordiging Servaassleutel
Michel Herben	Bestuurslid Huurdersvertegenwoordiging Servaassleutel
Johan Pas	Wethouder gemeente Maastricht
Anita Bastiaans	Wethouder gemeente Maastricht
Marc Schmidt	Ambtenaar gemeente Maastricht
Suzanne Mestrom	Ambtenaar gemeente Maastricht
Anouk Crapts	Ambtenaar gemeente Maastricht
Jos Custers	Wethouder gemeente Eijsden-Margraten
Lucien van den Boorn	Ambtenaar gemeente Eijsden-Margraten

René Fontein	Bestuursvoorzitter Levantogroep
Roger Ruijters	Bestuursvoorzitter Envida
Harrie de Heer	Regiodirecteur Zuidoost Nederland Leger des Heils
Wim Hazeu	Directeur-bestuurder Woonpunt
Sarah Klein Haneveld	Directeur-bestuurder Maasvallei
Floor Martens	Voorzitter Stichting Buurtbemiddeling
Nathalie Dehing	Bestuurder Trajekt
René van de Mortel	Algemeen directeur Maasveste Berben Bouw
Maurice Hensgens	Directeur Coen Hagedoorn Limburg
Frans Hoovenstat	Coördinator NPO Habenu-van Kreeke



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](mailto:netherlands@ecorys.com)

K.v.K. nr. 24316726

W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)