



W O O N S E R V I C E

# Maatschappelijke visitatie 2019-2022





# Visitaties zijn een waardevol instrument tot verbetering

Raeflex is een onafhankelijk visitatiebureau dat exclusief voor woningcorporaties visitaties uitvoert. Tijdens deze visitaties wordt het maatschappelijk presteren van de corporatie op het gebied van wonen beoordeeld.

Publicatie: Bennekom, 9 mei 2023

## Visitatiecommissie

De heer prof. dr. P. Hooimeijer (Pieter) | Voorzitter  
Mevrouw mr. dr. M.C.E. van der Vleuten (Mechteld) | Algemeen commissielid  
De heer drs. D.M. de Jong-Tennekes (Martijn) | Secretaris

In opdracht van Woonservice Drenthe heeft Raeflex de maatschappelijke visitatie woningcorporaties uitgevoerd. Daar zijn Woonservice en vele belanghebbenden, waaronder huurders en gemeenten, bij betrokken. Raeflex staat voor professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties. Wij zijn geaccrediteerd door Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. Vanaf het ontstaan in 2002 hebben wij meer dan 400 visitaties afgerond. Visiteren is de enige activiteit van Raeflex. Dit doen wij vanuit de overtuiging om onafhankelijk te zijn. Raeflex werkt met externe visitatoren: allen professionals uit de wetenschap, de overheid, het maatschappelijk middenveld en uit het bedrijfsleven.

Visiteren is een waardevol proces. Ons doel is het opleveren van een herkenbaar rapport voor opdrachtgevers. We besteden daarbij aandacht aan de relevante opgaven, de geleverde prestaties, de inrichting en flexibiliteit van de organisatie, de indrukken van belanghebbenden en de toekomstbestendigheid van het geheel.

Wij zijn aanspreekbaar op een constructief rapport met oog voor kwaliteiten, leerpunten en beleidsmatige aanbevelingen voor de toekomst. We beogen hiermee een positieve bijdrage te leveren aan de opgaven en het maatschappelijk presteren van de corporatie.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op. De opbouw is conform visitatiemethodiek 7. Wij feliciteren Woonservice met de behaalde resultaten en hopen dat de organisatie baat heeft bij onze aanbevelingen. Aanvullend verwachten en hopen wij dat de huurders en partners van Woonservice zich herkennen in het visitatierapport en kritische sparringpartners blijven voor de toekomst.

Ten slotte wil ik, mede namens Raeflex, iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk bedanken!

**drs. Alex Grashof**  
*directeur Raeflex*



# Inhoud



<b>1</b>	<b>Position paper</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Recensie en samenvatting</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Maatschappelijke waarde</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>Maatschappelijke verankering</b>	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>Besturing</b>	<b>28</b>
<b>6</b>	<b>Maatschappelijke capaciteit</b>	<b>32</b>
<b>7</b>	<b>Bestuurlijke reactie</b>	<b>35</b>
<b>8</b>	<b>Maatschappelijke reactie</b>	<b>36</b>
	Bijlage 1: Verantwoording werkwijze	38
	Bijlage 2: Factsheet	39
	Bijlage 3: Onafhankelijkheidsverklaringen	40
	Bijlage 4: Bronnenlijst	41
	Bijlage 5: Lijst geïnterviewde personen	42
	Bijlage 6: Duiding waarderingen	43



## HOOFDSTUK 1

# Position paper



W O O N S E R V I C E

### Wat is er gebeurd, als Woonservice is geweest?

Wij van Woonservice willen impact maken. Maatschappelijke impact! En dat gaat verder dan stenen en geld, verder dan kwantitatieve en harde opbrengsten, verder dan scores in de benchmark. We willen een bijdrage leveren aan het woongeluk van onze huurders, aan fijne wijken en buurten en aan een duurzame wereld. En die invloed zetten we in door het vergroten van de regie op het eigen leven (want zelf invloed hebben op je leven en leefomgeving, verhoogt je betrokkenheid en eigenaarschap), door samen te werken (alleen ga je sneller, samen kom je verder) en door te faciliteren (we delen onze kennis, ervaring, geld en mensen. Want: delen is vermenigvuldigen!).

We willen van betekenis zijn, voor onze huurders in de eerste plaats. Voor onze medewerkers. En ook voor de lokale samenleving. Alle maatschappelijke vraagstukken komen bijeen in onze wijken. En daarmee op onze (overleg-)tafels. Die vraagstukken lossen we niet allemaal zelf op, dat kunnen we ook niet. Maar we agenderen, initiëren en verbinden thema's en partners. En in gezamenlijkheid kan er wél veel! De rol van verbinder past bij ons.

De vorige visitatie in 2019 heeft ons aangemoedigd om op de ingeslagen weg verder te gaan. Dat was een fijne opsteker. We hebben de moed opgevat om een aantal zaken fundamenteel anders aan te (willen) pakken. We hebben onze maatschappelijke impact beschreven, hebben daaruit volgend ons participatiebeleid beschreven, geïmplementeerd en tot uitvoering gebracht. Het is volledig, integraal onderdeel geworden van ons beleid. "Zo doen wij het hier". Daarvoor moesten werkprocessen worden aangepast, medewerkers opgeleid, nieuwe functies worden toegevoegd en gesprekken met onze aannemers worden gevoerd. Vooraf leek dit een enorme operatie en cultuuromslag, achteraf kwam dit besluit op het goede moment. Onze organisatie was eraan toe. Voor onze huurders was het wél even schakelen: ineens werd van hen verwacht dat ze gingen meepraten over hun huis en buurt. Dat waren ze van ons niet gewend.

Belangrijk neveneffect is de veranderende rol van de Huurdersvereniging. Omdat we veel betrokkenheid en medezeggenschap dichtbij de bewoners van de wijken en buurten hebben georganiseerd, komt Samen Sterk in een andere positie te staan (een bekend fenomeen, overigens, ik heb dat eerder gezien in de zorg, met de invoering van de Wet Medezeggenschap Cliënten van Zorginstellingen). Hun rol wordt meer beleidsmatig en meer op abstractieniveau. Samen Sterk is zich op dit moment aan het beraden op deze taken en verantwoordelijkheden, vanuit een hoge mate van betrokkenheid en inbreng versus de enorme externe opgave.

In de vorige position paper schreef ik, dat “Woonservice te klein en de opgaven te groot zijn” om die helemaal alleen te willen oppakken. Dat klinkt als noodzaak om samen te werken. Maar de werkelijkheid is, dat samenwerken helemaal bij ons past. We zoeken anderen op, delen onze ervaringen, kennis en twijfels. We zijn zelfbewust, we weten wat we wel en niet kunnen, waar we wel en niet goed in zijn. En dat maakt het niet echt moeilijk om ons kwetsbaar op te stellen naar anderen. We leren ervan. En die houding helpt ons om ons verder te ontwikkelen. Ik durf Woonservice een lerende organisatie te noemen. Intern delen we successen en mislukkingen en dat doen we ook met onze samenwerkingspartners. Dat leidt tot trots en blijheid enerzijds, tot schurende gesprekken en liefdevol leedvermaak anderzijds. Maar altijd zoeken en vinden we de verbinding. Samenwerken blijkt over het algemeen een vrolijke aangelegenheid.

Samenwerken is een bewuste keuze voor je aanpassen aan het tempo van de ander en het tempo van de gezamenlijkheid. Samenwerken is ook een bewuste keuze voor je kwetsbaar opstellen en afhankelijk zijn van de ander. Het vraagt vooraf samen bepalen wat het doel van de samenwerking is en via welke weg dat tot resultaat moet leiden.

En dan komt het voor dat we moeten temporiseren, omdat een van de partners “niet kan leveren”, of omdat een van de partners uiteindelijk toch andere belangen heeft. Dat kan leiden tot een stevig gesprek of het aanpassen van afspraken. Dit vinden we wel eens lastig, omdat we de werkrelatie goed willen houden (want: wederzijds afhankelijk) of omdat we begrip hebben voor de situatie van de ander.

## **De vaste prestatievelDEN**

### Betaalbaarheid

Als Drentse corporaties voeren we periodiek, gezamenlijk een woonlastenonderzoek uit. Dat heeft plaats gevonden in 2014, 2018 en in 2023 vindt het volgende onderzoek plaats.

We weten waar de “rode vlekken” in ons werkgebied zitten en pakken die aan. Onze gemiddelde huur is altijd al laag geweest (rond de €500/mnd). Dat is een bewuste keuze geweest, juist vanwege die relatief hoge woonquote in ons werkgebied. Onder druk van de stijgende bouwkosten zullen de gemiddelde huurprijzen ook zijn gestegen in de afgelopen jaren. Die worden echter (deels) gecompenseerd door lagere energielasten. We spreken intern dan ook liever over woonlasten dan over huurlasten. In onze gesprekken met overheden brengen we dat onderscheid ook altijd naar voren, in de hoop dat daar ook landelijk mee wordt gerekend.

Door onze samenwerking met organisaties als De Voorzieningenwijzer komt bewustwording over het inkomen nadrukkelijker in beeld bij de huurders. De Voorzieningenwijzer bekijkt samen met de huurders het inkomen en de vaste lasten. Samen wordt beoordeeld waarop kan worden bespaard, welke leveranciers goedkoper zijn en welke subsidies/toeslagen kunnen worden aangevraagd. Dat heeft al tot situaties geleid, dat huurders per jaar €700 bespaarden. En in een enkel geval ging het zelfs over zo'n €3.000! De Voorzieningenwijzer wordt betaald door gemeenten en corporaties.

### Beschikbaarheid

In de afgelopen jaren is een aantal bijzondere ontwikkelingen te merken in ons werkgebied: daar waar tot voor kort nog voor zo'n anderhalve ton een vrijstaand huis kon worden gekocht, is dat nu niet meer mogelijk. Daar waar tot voor kort huurders binnen een paar maanden een woning konden krijgen, is dat nu veel minder vaak het geval. Daar waar we tot voor kort nog spraken over een krimpregio, zien we door migratie het aantal inwoners nauwelijks afnemen.

Met andere woorden: ook in Drenthe zien we een tekort aan woningen. We hebben voor een deel ook zelf meegewerkt aan druk op de woningmarkt, door uitvoering te geven aan onze wensportefeuille. Die is in 2018 tot stand gekomen, onder een ander gesternte. Daar was niet in opgenomen, dat we eerst tot (een kleine) uitbreiding van ons bezit zouden komen, voordat we gingen slopen en nieuw bouwen. Achteraf hadden we dat beter wel kunnen doen (met de wijsheid van nu).

Met de herijking van onze nieuwe wensportefeuille zal dit wel expliciete aandacht krijgen.

De doorstroming van ouderen, vanuit grote (soms vrijstaande) gezinswoningen, ligt laag. Ouderen hechten aan de plek waar ze veel geschiedenis en herinneringen hebben liggen. En kunnen/willen zich nog niet de situatie voorstellen, waarin ze lichamelijk minder worden en hulp nodig hebben: een gelijkvloerse woning, een kleinere tuin, dichterbij voorzieningen, etc. Daarmee schuiven ze een besluit tot verhuizen naar een meer passende woning voor zich uit. We zien in de praktijk vaak, dat wanneer er ineens iets gebeurt (ziekte of de partner overlijdt), een oudere á la minute een andere woning nodig heeft. We proberen ouderen daarop voor te bereiden en met hen alternatieve opties te bedenken.

Daarnaast bouwen we hoofdzakelijk levensloopbestendige woningen. Dit leidt echter nog niet tot het gewenste resultaat. Met als gevolg, dat we vaak te maken hebben met ouderen, die alleen in een te grote gezinswoning wonen, terwijl er gezinnen op de wachtlijst staan en juist behoefte aan zo'n woning hebben.

In mijn optiek zullen we als ketenpartners (gemeenten, zorgorganisaties en corporaties) bij de totstandkoming van de woon/zorgvisies hierop moeten anticiperen: we zullen moeten vaststellen waar we wat kunnen investeren en leveren. Daarover moet ook duidelijk met de bewoners worden gesproken: het besef dat iedereen een rol kan spelen in een passende huisvesting is nodig om dat daadwerkelijk te realiseren.

In 2020 is Thuis Kompas gelanceerd: een woonruimteverdeelsysteem, opgezet door de Drentse huurdersverenigingen en corporaties. Uniek in z'n soort. Thuis Kompas brengt het gehele (sociale huur-)aanbod van Drenthe in beeld, woningzoekenden hoeven zich maar eenmaal in te schrijven (kosteloos). Met een eigen urgentiecommissie, beleidsafspraken en ICT-systeem biedt Thuis Kompas transparantie en eenduidigheid. Recent onderzoek onder woningzoekenden wijst uit dat zij tevreden zijn over Thuis Kompas. Een resultaat waar we in Drenthe trots op zijn, het resultaat van samenwerking vanuit hetzelfde belang.

#### Duurzaamheid en kwaliteit

Het gemiddelde energielabel van Woonservice lag in 2020 al op label B. In de jaren daarna zijn de labels verder verbeterd. Er is nog maar een heel klein aantal woningen met de slechte labels D, E en F. Die zijn binnenkort verdwenen: danwel gesloopt, danwel opgeknapt en verbeterd.

Ons bezit staat er in het algemeen goed voor, maar is verouderd. Overal in ons werkgebied wordt gesloopt, nieuw gebouwd of grootschalig verduurzaamd: we hebben veel projecten onder handen. Het afschaffen van de verhuurdersheffing biedt ons de mogelijkheid om langer door te gaan met de upgrade van ons bezit, en daarmee met het verder terugdringen van de woonlasten (want dat hoort voor ons bij elkaar).

Het overgrote merendeel van onze nieuwbouw is levensloopbestendig gebouwd. Dat is logisch, omdat onze doelgroep hoofdzakelijk bestaat uit senioren (50 procent van onze huurders is 65+; 20 procent is 80+). Bovendien zien we de omvang van de huishoudens afnemen. En dat is ook zichtbaar in onze woningvoorraad.

Het ontwikkelen van Bouwstroom Noord helpt ons om de planning van nieuwbouw te verbeteren en te innoveren in vormen van samenwerking met marktpartijen. We beogen hiermee een systeemverandering, die helpt om de bouwkosten acceptabel te houden, het tempo van productie te verhogen en werkprocessen te verbeteren. De eerste woningen zijn inmiddels opgeleverd. Woonservice is sinds 2019 onderdeel van Drenthe Woont Circulair. Een beweging die in gang is gezet, vanuit het bewustzijn, dat bouwmaterialen schaarser worden en vanuit het besef, dat we de aarde steeds verder uitputten. We zijn gaan experimenteren met andere materialen, andere aannemers en een andere manier van bouwen. Het blijkt echter nog steeds zo te zijn, dat, hoewel we gebruik maken van "tweedehands spullen", we toch duurder uit zijn. Het laat onverlet, dat de beweging die is ingezet geen terugweg kent. We slopen bijna standaard circulair. We bouwen op verschillende plekken met natuurlijke, biobased materialen. En we zoeken voorsnog naar aanvullende financiering om onze circulaire/biobased projecten rond te krijgen.

We zijn ambitieus in het biobased bouwen, we willen bijv. onze Bouwstroom daarop inrichten. In onze bedrijfsvoering willen we stevige stappen zetten. Als we speak wordt onze Duurzaamheidsagenda intern geïmplementeerd. En tegelijkertijd zijn we ook realistisch: het mag niet leiden tot hogere huren voor onze bewoners en het tempo van nieuwbouw/verduurzaming mag niet omlaag.

### Sociaal domein/zorg en leefbaarheid

Daar waar mensen wonen, leven verschillende behoeften en gedragingen naast elkaar. Meestal gaat dat goed, iedereen heeft behoefte aan een fijne plek om te wonen. En dat gaat gepaard met “geven en nemen”. Mensen hebben het graag goed met hun burens, dat geeft veiligheid en een plek onder de zon. Daar hebben mensen wat voor over. Ook als het gaat over mensen die zich anders dan anders gedragen. Omdat ze de wereld niet goed begrijpen, omdat ze uit een ander land afkomstig zijn, of omdat ze ziek zijn. En ook dat gaat meestal goed. In veel dorpen bestaat het naoberschap. Of is er ruimte om mensen uit de weg te gaan.

Veel van onze nieuwe huurders (instroom) is kwetsbaar, heeft extra ondersteuning nodig. Onze woonconsulenten, die hen binnen zien komen, zeggen wel eens: “Er is bijna niemand meer, zonder rugzakje”. Dat vraagt van hen en van de andere collega’s, dat zij in staat zijn om daarmee om te gaan. Vaak gaat dat goed, soms zijn er gespecialiseerde professionals nodig. En ergens in dat gebied daartussen moet de verbinding worden gelegd: Grijs gebieden moeten worden ingekleurd. En die kleur kan per keer verschillen. Wie doet een stap extra? Wie voelt zich verantwoordelijk?

Vergeleken met een aantal jaar geleden is er niet veel veranderd in de samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties. Het blijft sterk afhankelijk van de visie van de betreffende organisatie en van de individuele competenties van medewerkers of een probleem kan worden opgelost. We zien in de kleinere kernen in ons werkgebied, dat het voorzieningenniveau afkalft. Zorgorganisaties/zorgverleners trekken weg, thuiszorgorganisaties rijden in hun autootjes-met-logo achter elkaar aan, buslijnen worden opgeheven. En de bevolking vergrijst verder. Ik maak me hier zorgen over: we worden geacht langer thuis te blijven wonen, cliënten uit Beschermd Wonen/MO en GGZ worden geacht zelfstandig te gaan wonen, er ligt een extra taakstelling om statushouders te huisvesten. Deze mini-samenleving raakt steeds meer op elkaar aangewezen. De leeftijd van de gemiddelde mantelzorger ligt boven de 65 jaar. De gemiddelde afstand waarop kinderen bij hun ouders vandaan wonen is 40 kilometer. De specifieke vraagstukken in een dunbevolkt gebied, aan de randen van het land, zijn door de corporaties in noord en oost Nederland ondergebracht in

de #Scheef-campagne. Voorafgaand aan de Tweede kamer-verkiezingen van 2021 hebben 35 corporaties de publiciteit gezocht, om naast “Haags” geluid ook een ander geluid te laten horen. Het geluid is gehoord en onderkend (bv. opgenomen in de strategische agenda van Aedes, opgenomen in de beleidsagenda van het ministerie). Het langer thuis wonen in een omgeving, zoals hiervoor beschreven, is onderwerp van het vervolg van de #Scheef-campagne.

Eenzaamheid is een belangrijke veroorzaker van “zorgconsumptie”. Wij beseffen dat we door de manier van ontwerpen en bouwen kunnen faciliteren in “ontmoeting”. Daar kiezen we ook bewust voor bij nieuwbouwcomplexen. Daar waar Woonservice locaties voor ouderen en ouderenzorg heeft, is ook vrijwel altijd een gezamenlijke ruimte voor ontmoeting beschikbaar. We stimuleren ontmoeting en betrekken daar het welzijnswerk bij, wanneer de bewoners zelf niet meer in staat zijn om iets te organiseren.

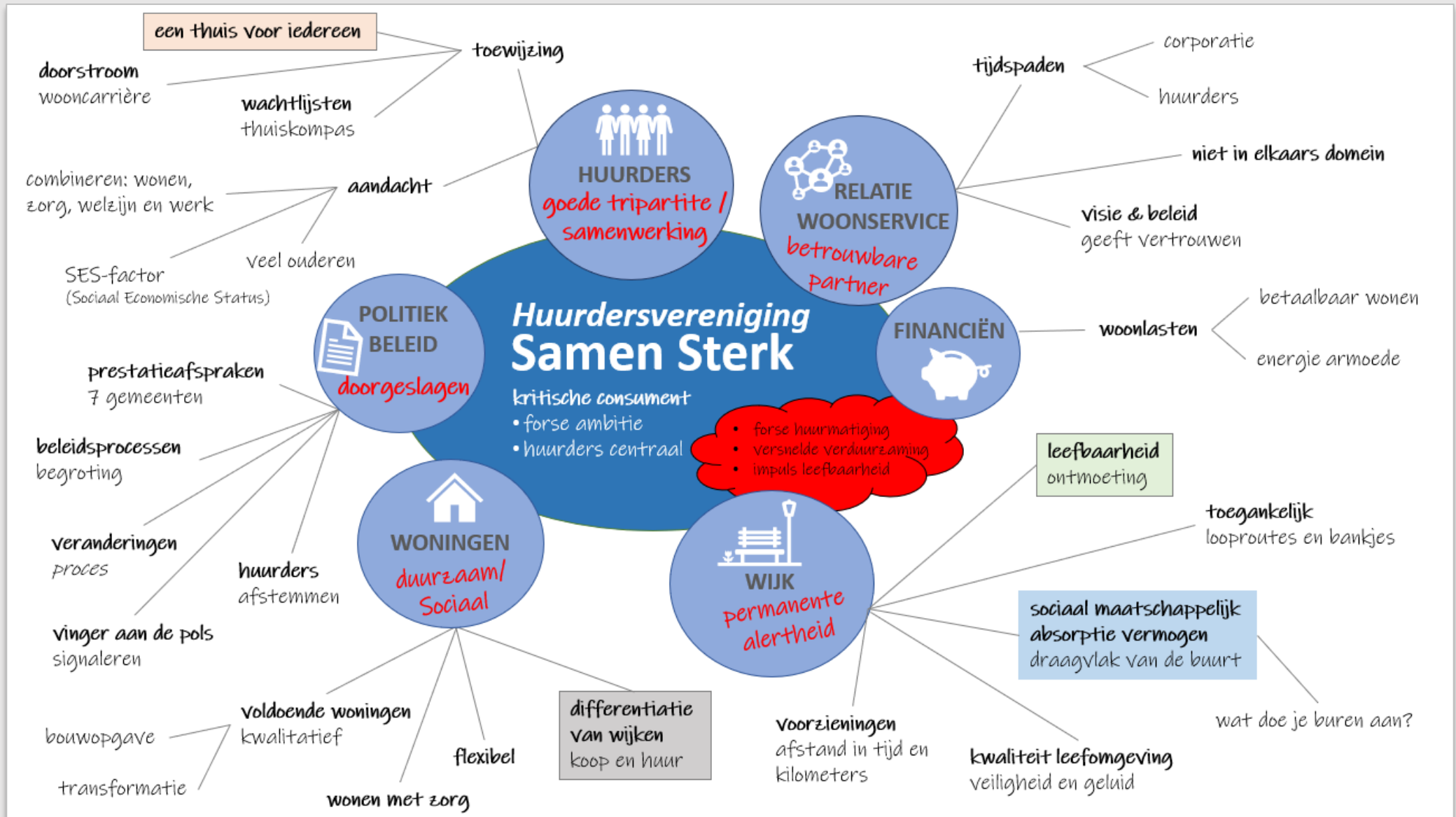
Tegelijkertijd realiseren we ons, dat niet alles overal en altijd kan: wij zullen zelf een standpunt moeten innemen over waar we wel en niet investeren in het voorzieningenniveau. Dat moet gebeuren in afstemming met gemeenten en zorgaanbieders.

De prestatieafspraken die jaarlijks per gemeente worden gemaakt, zijn mede door onze inzet, integraal van aard en wederkerig geworden en worden naast door de wethouder wonen, ook door de wethouder sociaal domein ondertekend. Dat doet recht aan onze kijk op wonen, dat niet alleen gaat over 4 muren en een dak erop, maar vooral (ook) over mensen.

Bothilde Buma  
Directeur bestuurder Woonservice  
Januari 2023



# Samenvatting van de agenda van de Huurdersvereniging Samen Sterk







## HOOFDSTUK 2

# Recensie en samenvatting

## 2.1 Terugblik op visitatie 2015-2018

De vorige visitatie van Woonservice was in 2019 en besloeg de jaren 2015-2018. Het rapport ademt de sfeer van de dan nieuw ingezette koers: "Wonen is persoonlijk". De commissie geeft aan dat Woonservice zich met deze visie onderscheidt door een duidelijk en samenhangend beeld op haar maatschappelijke meerwaarde voor het werkgebied. De commissie ziet: goede maatschappelijke prestaties in lijn met de lokale opgave, succesvolle samenwerking, professioneel toezicht en een bewuste omgang met vermogen. De waardering in cijfers is bovengemiddeld; variërend van 7,7 tot 9,0. Verkort weergegeven geeft de commissie aan Woonservice de volgende verbeteringsuggesties mee:

- Versterk de missie als plattelandscorporatie bij investeringsbeslissingen;
- Evalueer met huurders en gemeenten de technische experimenten gericht op eenvoudige opschaling en aantoonbare meerwaarde;
- Zoek met collega-corporaties naar schaalvoordelen;
- Houd het hoge tempo van vernieuwing van de woningvoorraad vol;
- Wees proactief en agenderend op het grensvlak van het wonen en het sociale domein en geef de Raad van Commissarissen daarbij een rol;
- Vertrouw op het eigen innovatieve vermogen en werk aan het lerend vermogen;
- Geef innovatieve samenwerkingsverbanden vorm om de maatschappelijke waarde te vergroten.





Deze verbeteringsuggesties heeft Woonservice serieus opgepakt. Op elk van deze punten is actie ondernomen. Er is flink geïnvesteerd in nieuwbouw en duurzaamheid. Er zijn nieuwe samenwerkingen aangegaan en op het grensvlak van wonen en sociaal domein levert Woonservice maatwerk. Er is veel aandacht voor innovatie, zowel technisch als organisatorisch. Woonservice heeft zich een lerende organisatie getoond.

## 2.2 Resultaten visitatie 2019-2022

### Position Paper Woonservice

Woonservice gaat voor een brede ambitie. Zij wil het goede doen, op een goede manier. Voor de huurders, voor de medewerkers en voor de lokale samenleving. Dat kan zij niet alleen. Zij staat in verbinding met partners en werkt samen bij de transitie van de woningvoorraad, de toewijzing van huurders en in het sociale domein. Woonservice komt over als onafhankelijk, creatief en zelfbewust. De visie is breed en de lat ligt hoog. Tegelijkertijd is er ruimte voor kwetsbaarheid; ruimte om te verkennen in pilots, ruimte om fouten te maken en ruimte om te groeien in kennis en relatie. In dit alles blijft zij dicht bij zichzelf: "zo doen wij het hier". De focus is scherp, de ambitie gedurfd en het lukt Woonservice om te leveren.

### Huurders op één

Bij Woonservice staan de huurders op één. Dit staat in de missie, is voelbaar in de organisatie, wordt herkend door de samenwerkingspartners en beaamd door de huurdersorganisatie. Als plattelandsorganisatie gaat Woonservice het gesprek met haar huurders in elk dorp aan. Er worden geen stappen gezet zonder dat er met huurders naar is gekeken. Dat geldt voor het beleid, de prestatieafspraken, investeringen in sloop/nieuwbouw, duurzaamheid en ook voor nieuwe samenwerkingen. In contact met de huurdersorganisatie is er een hoge mate van transparantie.

Huurders wordt gevraagd naar hun mening en er wordt daadwerkelijk iets mee gedaan. Belangrijke aandachtspunten van de huurdersorganisatie zijn het sociaal maatschappelijk absorptie vermogen van buurten en wijken, het tuinenbeleid en de werkdruk van de vrijwilligers van de huurdersorganisatie. Huurdersorganisatie Samen Sterk is blij met Woonservice en ziet de organisatie ook op termijn graag zelfstandig blijven.

### Samenwerken aan woongeluk, duurzaamheid en fijne buurten

Woonservice is een corporatie met de missie "bijdragen aan woongeluk in een fijne buurt en een duurzame wereld". Dat klinkt als een hele brede ambitie die het vermogen van een woningcorporatie te boven gaat en dat is het ook. Woonservice is zich dat terdege bewust en heeft weloverwogen gekozen voor samenwerking met een brede groep van lokale en regionale partners. Samenwerking op het gebied van bouwen en woonruimteverdeling om schaalvoordelen en tempo te bereiken. Samenwerking ook op het gebied van complexe problemen als schuldhulpverlening/preventie en ondersteuning van bijzondere doelgroepen. Door in zeer verschillende netwerken (waaronder de zorg) een actieve rol te spelen, als initiatiefnemer, als trekker of als ondersteuner is Woonservice in staat gebleken opgaven te delen, nieuwe oplossingen te vinden en te leren wat effectief is in een werkgebied dat gekenmerkt wordt door sociaaleconomische kwetsbaarheid. Daarmee is het gelukt de missie grotendeels waar te maken.

### Brede focus op lage woonlasten

De prestaties van de afgelopen jaren laten dit zien. Dat begint dicht bij huis. In het werkgebied behoren de woonquotes en de energiearmoede tot de hoogste van Nederland, vooral als gevolg van de lage huishoudensinkomens in het gebied. Woonservice heeft een lange traditie van gematigde huurverhogingen vastgehouden en gekoppeld aan een versnelling van de verduurzaming van de voorraad. Daardoor zijn vrijwel alle huren beneden de aftoppingsgrens, zijn er nauwelijks woningen over met een slecht energielabel en wekken veel huurders eigen stroom op met zonnepanelen. Door samenwerking in onder andere de 'Voorzieningswijzer' worden de bewoners geholpen bij het op de juiste manier een beroep doen op regelingen die hen ondersteunen om de woonlasten laag te houden.



## Oog voor ouderen en contact

Door de vergrijzing, in combinatie met de verschraling van het voorzieningenniveau in de kleine kernen, wordt het voor steeds meer inwoners moeilijker zelfstandig te blijven wonen en dreigen mensen te vereenzamen. Woonservice pakt dit aan door bestaande woningen levensloopbestendig te maken, door de bouw van woningen met een gezamenlijke tuin en ontmoetingsruimte en door in een enkel geval ook met sluiting bedreigde woonzorgvoorzieningen in eigen beheer door te exploiteren en woonzorgvoorzieningen in de plint te behouden. Door de samenwerking in de regionale woonruimteverdeling via 'Thuis Kompas' is het makkelijker voor ouderen een woning te vinden die beter aansluit bij hun behoeften, bijvoorbeeld dicht bij hun kinderen of bij voorzieningen die zij nodig hebben. Dit helpt ouderen de regie over hun eigen leven te blijven voeren.

## Balans individueel en samenleven

De slogan "wonen is persoonlijk", de titel van het ondernemingsplan, betekent in de praktijk dan ook meer dan een ruime keuzevrijheid als het gaat om de kleur van de tegeltjes en de inrichting van de keuken bij woningverbetering, maar gaat eerder over maatwerkoplossingen die aansluiten bij de specifieke behoeften van mensen. Toch blijft dit sterk individueel gericht en wellicht verdient het aanbeveling de slogan uit te breiden met 'maar een mens leeft niet alleen'. Veel nieuwe huurders van Woonservice zijn mensen 'met een rugzakje'. Ook en misschien wel juist voor kwetsbare groepen is de woning niet alleen een plek van beschutting en zelfredzaamheid, maar ook de uitvalsbasis voor deelname aan de samenleving en het zich thuis voelen in de gemeenschap. Dit gaat verder dan alleen de mogelijkheden tot ontmoeting. In de praktijk blijkt dat mensen die zelf tegen grenzen zijn aangelopen meer bereid en vaak beter in staat zijn anderen te helpen.

Daarom is het van belang het bestaande sociale systeem in de kleine kernen te ondersteunen in de omgang met nieuwe burens. Ook als het gaat om belangrijke maatschappelijke uitdagingen als de energietransitie is het gemeenschappelijk belang groter dan het individuele belang en kan en wil de corporatie haar verantwoordelijkheid niet ontlopen. Juist Woonservice zou door het krediet dat is opgebouwd in de samenwerking en de centrale positie in overlappende netwerken in staat moeten zijn die verantwoordelijkheid te nemen.

## Organisatie staat als een huis

Woonservice is zowel financieel als organisatorisch in staat de uitdagingen van de toekomst aan te gaan. In financiële zin is er een stevig fundament dat is gelegd door degelijk beleid uit het verleden. De huidige financiële sturing lijkt op het eerste gezicht strak met strenge eisen van de RvC aan kosten en rendementen en een beperkt financieel mandaat voor de organisatie. In tweede instantie zijn onderbouwde afwijkingen van dit regime wel degelijk mogelijk als daarmee ambities worden behaald. Door dit degelijke beleid is Woonservice ook in de toekomst in staat zowel bestaande als nieuwe doelen te behalen. De organisatie heeft daarvoor de noodzakelijke competenties in huis. De afdeling Vastgoed is innovatief en de afdeling Klant en Markt spreekt de taal van het sociale domein. Niet alleen staat de huurder centraal in alle onderdelen van de organisatie, maar de huurdersvereniging is ook in staat mee te denken over de vormgeving van beleid en mee te praten in het overleg met belangrijke partners. De corporatie presenteert zich terecht als lerende organisatie. Zij biedt een veilige werkomgeving waarin initiatief wordt aangemoedigd en fouten kunnen worden gemaakt. Er is sprake van collectieve bezinning op de doelen die kunnen en moeten worden nagestreefd. De toekomst zal uitwijzen of men ook in staat is de rol van de organisatie te veranderen in het licht van steeds omvangrijker en complexere uitdagingen. De prestaties uit het verleden bieden daarvoor wellicht geen garantie maar wel vertrouwen.



## 2.3 Beleidsagenda

De commissie constateert dat Woonservice op veel onderdelen goed presteert. Tegelijkertijd zijn er onderwerpen die aandacht behoeven. De commissie geeft aan Woonservice de volgende verbeter suggesties mee:

De sterk missie gedreven aanpak van Woonservice leidt op sommige momenten tot 'zendingsdrang'. De samenwerking is weliswaar steeds gericht op gezamenlijk overeengekomen kernwaarden en doelen, maar dient ook om tempo te maken om deze te bereiken. Dat leidt in de praktijk tot het risico dat partners zich 'overvraagd' voelen. Dat geldt voor sommige gemeenten en zorgpartijen, maar ook voor de huurdersvertegenwoordiging en in mindere mate collega-corporaties. Naast grote waardering voor het werk van de corporatie en bereidheid tot verdergaande samenwerking, geeft men ook aan dat men zich soms onder druk gezet voelt of dat er te weinig rekening gehouden wordt met de grenzen van hun mogelijkheden. Zij zien het als verantwoordelijkheid van de leiding van Woonservice om dit te voorkomen of op te lossen.

- **Aanbeveling:** Niet alles kan overal en op tijd. Wordt meer bewust van de beperkingen waarmee partners (moeten) leven en ga het gesprek open aan op het hoogste niveau om tijdig te de-escaleren.

Op dit moment is er sprake van een oplopend woningtekort en bestuurlijke druk om de voorraad uit te breiden, ook als het gaat om sociale woningbouw en ook als het gaat om de kleine kernen, hoewel dit verschilt tussen de gemeenten. Dit plaatst de corporaties voor een dilemma. Eerdere scenario's gaven al aan dat bij aanhoudend hoge economische groei het aantal woning behoevende huishoudens ook in het werkgebied van Woonservice zou groeien, maar ook dat bij lage economische groeicijfers er rond 2030 sprake zou kunnen zijn van huishoudenskrimp.

Woonservice heeft de laatste jaren ingezet op vernieuwing van de voorraad (naar levensloopbestendig en energieneutraal) door middel van een omvangrijk sloop/nieuwbouwprogramma. Uitbreiding op korte termijn en het vermijden van mogelijke leegstand op langere termijn zijn geboden.

- **Aanbeveling:** Onderzoek de mogelijkheden om op nieuwe locaties nabij bestaande voorzieningen woningen te bouwen en op bestaande locaties potentieel te slopen woningen in stand te houden. Houd daarbij vast aan de bouw van levensloopbestendige woningen en gedeelde tuinen/ruimten omdat ontmoeting ook in tijden van ontgrijsing naar verwachting zal aansluiten bij de behoefte van andere doelgroepen.

Los van de economische ontwikkeling valt te verwachten dat het aantal urgent woningzoekenden in de toekomst hoog zal blijven. Levensgebeurtenissen als scheiding, gezondheidsproblemen, betalingsproblemen, vluchten voor verlies van bestaansbronnen of onderdrukking zijn inmiddels in meerderheid de belangrijkste oorzaak van de vraag naar woningen, niet alleen, maar vooral in de sociale huursector. Beschikbaarheid op korte termijn is dan vaak belangrijker dan kwaliteit of vastigheid. Zonder (snelle) huisvesting is de kans dat men het leven weer op de rit krijgt beperkt. Tegelijkertijd 'verstopt' dit het systeem van woningtoewijzing voor mensen zonder aantoonbare urgentie. Conform de opdracht aan woningcorporaties om te voorzien in de woningbehoefte voor mensen die dat zelf niet kunnen, is een thuis voor iedereen een onvermijdelijke opgave.

- **Aanbeveling:** Gebruik de gezamenlijke verantwoordelijkheid met de collega-corporaties om huurders en lokale bestuurders te overtuigen van de onontkoombaarheid van deze opgave en de toegevoegde waarde van flexwoningen voor de vermindering van de druk op de reguliere voorraad. Vermijd daarbij categorale huisvesting voor verschillende doelgroepen om de verbinding met de samenleving in stand te houden.



De leefbaarheid van kleine kernen in grensgebieden staat nu nationaal (en regionaal) hoger op de politieke agenda, maar er is voornamelijk nauwelijks sprake van een uitvoeringsagenda. Ook is het niet te verwachten dat de schaalvergroting/terugtrekking in de zorg, de detailhandel, het openbaar vervoer en andere voorzieningen nu teneinde is. Te verwachten valt dat ook in de toekomst de leefbaarheid vooral zal afhangen van de sociale cohesie in de kernen.

- **Aanbeveling:** Gebruik het nieuwe probleembewustzijn om samen met gemeenten en partners uit het sociale domein te komen tot sociaal-ruimtelijke visies voor de kernen, zorg voor aanspreekpunten in de lokale gemeenschappen en definieer de eigen rol en ambities in de uitvoeringsagenda's, ook als het eigen bezit in de kern beperkt is.

Nu ook in het werkgebied van Woonservice de prijzen van koopwoningen zijn gestegen, wordt/is betaalbaarheid in het middensegment ook hier een probleem, zeker nu de hypotheekrentes stijgen.

Tegelijkertijd betekent dit ook dat het voor ouderen in een (eenvoudige) koopwoning aantrekkelijker wordt de overstap naar de huursector te maken, zeker als zij op basis van hun inkomen in aanmerking komen voor de huurtoeslag.

De wettelijke en financiële mogelijkheden voor corporaties om voor bredere doelgroepen te bouwen nemen toe, evenals de druk om een bijdrage te leveren. Waar eerder werd gerekend met de afbouw van het niet-DAEB bezit, ontstaan nu mogelijkheden om een redelijk rendement te halen en grondexploitaties te verbeteren in dezelfde bouwstroom en daarmee voor een deel van de doelgroep van betekenis te zijn.

- **Aanbeveling:** overweeg en onderzoek de mogelijkheden om het aanbod aan betaalbare koopwoningen zowel in de voorraad als in de nieuwbouw te vergroten door de doorstroming van ouderen uit de koopsector te faciliteren en sociale koopwoningen mee te nemen in de ontwikkeling van locaties, uiteraard voor zover dat de belangen van de doelgroep niet schaadt maar juist ten goede komt.

## 2.4 Samenvattend oordeel



W O O N S E R V I C E

### Maatschappelijke waarde:

- + Missiegedreven focus en proactieve houding
- + Brede invulling van maatschappelijke opgave
- + Huurder staat centraal
- + Bijzondere projecten
  - ✓ Voorzieningenwijzer
  - ✓ Thuis Kompas
  - ✓ Drenthe Woont Circulair
  - ✓ Bouwstroom Noord
- Reflecteer periodiek op samenhang van activiteiten

Oordeel:  
Zeer goed

### Maatschappelijke verankering:

- + Intrinsiek gemotiveerd om huurders te betrekken
- + Partners zijn onmisbaar om brede ambitie waar te maken
- + Loyale partner in samenwerking
- Werkdruk huurdersorganisatie
- Toon oog voor de (on)mogelijkheden van partners
- Continuïteit in bestuurlijk contact

Oordeel:  
Naar behoren

### Besturing:

- + Goed functionerende corporatie
  - ✓ Zaken op orde
  - ✓ Flexibele sturing
- + Bestuurder en RvC versterken elkaar
- + Centrale visie wordt uitgedragen door de organisatie en is voelbaar voor partners
- + Focus op kennis delen en leren
- Concretiseer bij samenwerking
  - ✓ Doel
  - ✓ Sturing
  - ✓ Toezicht
  - ✓ Evaluatie

### Capaciteit:

- + Organisatie aangepast aan de nieuwe visie
- + Woonservice staat als een huis
  - ✓ Stevige financiële basis
  - ✓ Processen op orde
  - ✓ Prettige werksfeer
  - ✓ Flexibel waar wenselijk
- + Oog voor potentiële zwakte en proactief beleid
- door trial-and-error lerende bij samenwerken

Een plusteken staat voor sterke punten en een pijl voor leerpunten

## HOOFDSTUK 3

# Maatschappelijke waarde

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

De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn. Deze leerpunten kunnen voortkomen uit het versterken van wat goed gaat en uit het leren van wat niet goed gaat.

In overleg tussen commissie en corporatie is afgesproken om de maatschappelijke waarde van Woonservice te onderzoeken aan de hand van de volgende opgaven:

- 1 Betaalbaarheid
- 2 Beschikbaarheid
- 3 Duurzaamheid en kwaliteit
- 4 Sociaal domein/zorg en leefbaarheid





## Betaalbaarheid

Het werkgebied van Woonservice is niet de meest welvarende regio van Nederland en dat weerspiegelt zich in de inkomens van de huurders. Van hen leeft 25 procent op of onder de armoedegrens. De betaalbaarheid van wonen is een belangrijke focus van de organisatie.

Woonservice is zich bewust van de beperkte financiële mogelijkheden van veel van haar huurders. Op basis van periodiek woonlastenonderzoek dat gezamenlijk met collega-corporaties wordt uitgevoerd is Woonservice goed op de hoogte van de zogenoemde "rode vlekken" in het werkgebied. Met een huur onder de eerste aftoppingsgrens (€ 443) kwalificeert 18 procent van haar woningen als goedkoop en 73 procent als betaalbaar: huur tussen € 443 en € 679 (tweede aftoppingsgrens). In de visitatieperiode is het gemiddelde huurniveau slechts beperkt gestegen tot € 521 per maand. Ten opzichte van de maximaal te vragen huur is de gemiddelde huur in de visitatieperiode gedaald tot onder de 60 procent.

Woonservice interpreteert betaalbaarheid breed. Zij beperkt zich niet tot de kale huur, maar kijkt ook naar energielasten en gemeentelijke heffingen. Betaalbaarheid en duurzaamheid gaan zo hand in hand. Toen de energieprijzen in 2022 opliepen zijn de huurders van de woningen met de slechtste energielabels actief benaderd met de vraag of de corporatie de woning duurzamer mocht maken. In een eerder stadium hadden deze bewoners aangegeven daar niet voor te kiezen.

Ook de Voorzieningenwijzer is een goed voorbeeld van de bredere invulling die Woonservice aan betaalbaarheid geeft. Dit instrument is een samenwerking van gemeenten en corporaties in de regio. De Voorzieningenwijzer ondersteunt mensen bij het realiseren van besparingen. Bijvoorbeeld bij het aanvragen van toeslagen en ontheffing van gemeentelijke belastingen en zelfs bij het aangaan van een beter energiecontract of verzekeringen. Met de Voorzieningenwijzer hebben Woonservice en de regio een prachtig instrument in handen om huurders te helpen bij het vinden van een balans tussen inkomsten en vaste uitgaven. Het instrument draagt niet alleen bij aan bewustwording, maar leidt ook tot concrete acties die het inkomen vergroten en/of de lasten verlagen.

## Huurders

De huurdersorganisatie is ronduit positief over het woonlastenbeleid van Woonservice. Het valt hen op dat Woonservice het goede doet voor huurders en handelt vanuit het maatschappelijk belang. Naast de dienstverlening en de mensen worden ook de gesprekken rondom huurverhogingen in dit verband nadrukkelijk genoemd. De maatschappelijke instelling van Woonservice leidt voor de huurdersorganisatie tot een makkelijk en open gesprek.

## Samenwerkers

Ondanks de relatief lage huren zien de gemeenten bij sociale huurders een hoge woonquote. Het relatief lage niveau van de inkomens speelt hier een belangrijke rol. De bredere focus van Woonservice op woonlasten wordt omarmd en gewaardeerd.

Kwalificaties van gemeenten liggen in de lijn van: uitstekende inzet, het was goed en het is goed gebleven en positief over gematigde huurverhogingen. Bij de introductie van de Voorzieningenwijzer heeft het in één gemeente even gebotst. De kosten van het instrument en al beschikbare andere kanalen speelden hierbij een rol. Deze verschillen behoren inmiddels tot het verleden.

## Commissie

De commissie is onder de indruk van de prestaties van Woonservice. Met de keuze voor een brede interpretatie van betaalbaarheid (woonlasten in plaats van huur) ligt de lat hoog. Tegelijkertijd lukt het om hieraan te voldoen. Het belang van huurders weegt zwaar in de organisatie. Dat is voelbaar door de hele organisatie heen. Woonservice wil maatwerk leveren en slaagt daarin. Bijvoorbeeld bij de actieve benadering voor huurverlaging en bij het proactief opnieuw benaderen van bewoners van woningen met een laag energielabel om energiearmoede tegen te gaan. Het incassobeleid is erop gericht om huurders structureel te helpen en financiële en sociale uitsluiting en huisuitzettingen te voorkomen. Bij huurachterstanden wordt gecommuniceerd met gemeenten en hulpverleners om een breder beeld te krijgen en hulp te kunnen bieden. Om olopemde deurwaarderskosten te voorkomen stopt Woonservice tijdelijk het incassoproces. Daarnaast is de commissie onder de indruk van de Voorzieningenwijzer, die verder gaat dan alleen de woonlasten.





## Beschikbaarheid

Het beeld van de opgeve beschikbaarheid is in de loop van de visitatieperiode gekanteld. Vier jaar geleden werd het gebied gezien als een toekomstige krimpregio. Overeenkomstig deze visie werd ingezet op handhaving van het aantal sociale huurwoningen. Inmiddels hebben gemeenten een woondeal gesloten met de centrale overheid, gericht op de uitbreiding van het aantal woningen (inclusief sociale huur). Woonservice heeft niet meegetekend, maar een ondersteuningsverklaring getekend. Zij vindt dat er te eenzijdig op aantallen wordt gestuurd en huurders ten onrechte niet betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van de Woondeals. Woonservice staat een meer kwalitatieve benadering voor ogen, waarin woongeluk voor huurders centraal staat in duurzame woningen die in fijne wijken en buurten staan. Haar staat een meer integrale benadering voor ogen inclusief aandacht voor bijvoorbeeld voorzieningen, ontmoetingsplekken en openbaar vervoer.

Er is in de visitatieperiode in aantallen fors gesloopt, maar er werd ook nieuw gebouwd. Het gros van de nieuwe woningen is levensloopbestendig. Dit sluit aan bij de behoefte. Ruim de helft van de huurders is ouder dan 65 jaar. De doorstroming van huurders is een blijvend aandachtspunt. Door de forse inzet op sloop/nieuwbouw is de herhuisvestingsvraag toegenomen. Bovendien is deze vraag urgent vanwege de voorgenomen bouwplannen. Als resultante is de vraag naar woningen minder gedaald dan verwacht. Reguliere woningzoekers merken dat de druk op de woningmarkt is toegenomen. Tegenvallers in het proces van vergunningverlening dragen niet bij aan de oplossing.

In 2020 is Thuis Kompas in gebruik genomen. Dit is het woonruimteverdeelsysteem dat wordt gebruikt in de provincie Drenthe. Het is ontwikkeld in een samenwerking van de corporaties met de huurdersverenigingen. Woningzoekenden hoeven zich maar één keer in te schrijven, krijgen het hele sociale huuraanbod in Drenthe op hun scherm en kunnen ook reageren op woningen buiten hun huidige woonplaats. Aan de achterkant levert het systeem belangrijke informatie over de aantrekkingskracht van locaties en verhuisbewegingen. Deze cijfers bevestigen de toenemende druk op de woningmarkt in de regio.

## Huurders

De huurdersorganisatie is blij met Thuis Kompas. Ze hebben inzicht gekregen in de werking van het systeem en dat helpt bij het reageren op vragen en klachten van huurders. Het grote aantal sloop/nieuwbouw projecten leverde wel problemen op voor de doorstroming. Door de sloopurgentie was er enige tijd minder ruimte voor andere woningzoekenden. Het tekort aan personeel bij verschillende gemeenten wordt ook als knelpunt voor nieuwbouw en daarmee ook voor de doorstroming benoemd.

Daarnaast wordt het oplopen van de wachtlijsten als zorgelijk ervaren. De markt stagneert en veel alleenstaande ouderen blijven in een (te grote) eengezinswoning wonen. Volgens de huurdersorganisatie is er te weinig diversiteit in het aanbod en is de huur vaak hoger dan van de huidige woning.

## Samenwerkers

Woonservice heeft in de loop van de tijd meer ambitie gekregen. Partners herkennen dit en de commissie ontvangt signalen dat Woonservice meer kan dan zij zelf denkt. Tegelijkertijd wil zij soms sneller dan de partners kunnen. Bijvoorbeeld de beschikbaarheid van medewerkers bij gemeenten is een aandachtspunt. Aansluitend bij de brede taakopvatting van Woonservice is er ook behoefte aan middenhuur. Een belangrijk aandachtspunt zijn de oplopende zoektijden in Thuis Kompas. De regio vergrijsst en er wordt weinig verhuisd. Er lijkt behoefte aan aantrekkelijke woningen voor ouderen om de doorstroming te bevorderen.

De aannemers zijn heel positief over Woonservice. Bij nieuwbouw werkt de corporatie goed samen als echte partners, die soms ook namens elkaar optreden. Verder wordt nagedacht over nieuwe concepten zoals circulair bouwen. Daarbij verkent zij de randen van de financiële en technische mogelijkheden. Woonservice steekt daar veel energie en aandacht in en leert daar ook van. Niet alleen over kosten en baten, maar ook over technische mogelijkheden, maatschappelijk wenselijke uitkomsten en bredere kasstromen, die in onvoldoende mate terugkomen bij investeerder Woonservice.



### Commissie

De commissie ziet veel activiteit van Woonservice in het hele werkgebied. Per dorp worden afspraken gemaakt die aansluiten bij de lokale behoefte in aantallen en wensen qua inrichting en vormgeving. Ook hier ligt de lat hoog. Huurders worden aan de voorkant betrokken bij plannen en hebben ook daadwerkelijk invloed. Met de kennis van nu had Woonservice in het begin van de visitatieperiode minder gesloopt. Bijvoorbeeld de komst van Oekraïners was door niemand te voorzien. Belangrijk aandachtspunt is het gebrek aan personeel bij enkele gemeenten. Vergunningen zijn essentieel om te kunnen bouwen en daarmee een belangrijke voorwaarde om de wenselijke ontwikkeling te kunnen realiseren. Hiermee moet Woonservice beter rekening houden bij de planning van de bouwstroom.

Tot voor kort bouwde Woonservice uitsluitend sociale huurwoningen. Tegelijkertijd is er financiële ruimte voor niet-DAEB activiteiten. Gezien de verschillende woonvisies is er ook behoefte aan middenhuur en sociale koop. Het lijkt mogelijk en maatschappelijk wenselijk aan de wensportefeuille koop en middenhuur toe te voegen. Het verkennen van deze mogelijkheden is een leerpunt.

### **Duurzaamheid en kwaliteit**

Ondanks een forse sloop/nieuwbouw inspanning in de visitatieperiode investeert Woonservice volop in verduurzaming van het bestaande bezit. Oudere woningen worden in hoog tempo gesloopt of verduurzaamd. In dit proces wordt goed rekening gehouden met de wensen van de huurders. Er is overleg en huurders hebben concreet invloed op de plannen. Zo zijn in Tiendeveen na overleg met huurders 18 woningen verbeterd en verduurzaamd terwijl Woonservice eerder sloop/nieuwbouw plannen had.

Wat duurzaamheid betreft ligt de corporatie goed op schema. In 2020 hadden de woningen van Woonservice een gemiddeld energielabel B. Aan het eind van de visitatieperiode zijn er nog enkele woningen met een laag energielabel. Deze woningen staan scherp op het netvlies van Woonservice. Ze worden binnenkort gesloopt of verbeterd en verduurzaamd.

Onder andere om verzekerd te zijn van voldoende capaciteit van aannemers wordt samengewerkt in Bouwstroom Noord. Dit is een samenwerkingsverband van enkele aannemers en corporaties uit de regio. Door over projecten heen meer structureel samen te werken ontstaat een vertrouwensrelatie waarin over en weer van elkaar wordt geleerd en bekende discussies niet bij elk project opnieuw gevoerd hoeven te worden. Ook worden er afspraken gemaakt over de uitruil van bouwlocaties. Een ander samenwerkingsverband is Drenthe Woont Circulair. Aan de hand van enkele pilotprojecten wordt veel kennis opgedaan over circulair bouwen. De fase van opschalen naar grotere aantallen is nog niet bereikt.

### Huurders

Over de kwaliteit zijn de huurders bijzonder positief. *“Het zijn mooie woningen en we worden bij plannen betrokken: bij de tekeningen, bij de keuze van de aannemer en bij de inrichting. Er is open contact, er wordt goed geluisterd en er wordt wat mee gedaan.”* Als voorbeeld wordt een te smalle trap genoemd. Na opmerkingen van huurders is het plan aangepast. De ervaringen bij duurzaamheid sluiten hierbij aan. Er komen nieuwe ramen, warmtepompen (inclusief begeleiding) en (bijna) gasloze woningen. Dit laatste hangt af van de keuze van bewoners om wel/niet elektrisch te koken. De huurdersorganisatie vraagt zich af of bewoners niet te veel keuzeruimte krijgen. De laatste lage energielabels zijn laag gebleven doordat mensen mochten kiezen. Woonservice mag best doorpakken op duurzaamheid en de keuzemogelijkheden beperken tot de inrichting.

### Samenwerkers

De gemeenten zijn blij met de inspanningen van Woonservice. Veel woningen met lage labels zijn gesloopt om ruimte te maken voor nieuwbouw. Ze hebben hun nek uitgestoken en er is flink verduurzaamd. De corporatiewoningen staan er beter voor dan de koopwoningen. Ook bij het warmtenet loopt Woonservice voorop. Eén gemeente vraagt zich af of de huurders wel meekunnen in dit voortvarende tempo. Tegelijkertijd worden de goede intenties gezien: het voorkomen van energiearmoede.



De Aannemers zijn zeer positief over de wijze van samenwerken met Woonservice. Ook op het gebied van verbetering en duurzaamheid wordt gezamenlijk opgetrokken. Woonservice daagt partners uit om door de bril van de huurder te kijken en te ontzorgen. De aannemers en Woonservice gaan met huurders in gesprek, leveren maatwerk en werken met voorbeeldwoningen. Bewoners worden echt toegelaten in het proces.

#### Commissie

De commissie waardeert de integrale benadering van Woonservice bij de keuze tussen enerzijds sloop/nieuwbouw en anderzijds verbetering en verduurzaming. De huurders worden actief betrokken bij deze keuze en er wordt naar hen geluisterd. De commissie waardeert het dat de huurdersvereniging aandacht vraagt voor het maatschappelijk belang boven dat van de individuele huurder. Dit ziet de commissie als leerpunt voor Woonservice in de komende periode.

### **Sociaal domein/zorg en leefbaarheid**

Woonservice heeft de wens er te zijn voor de mensen die dat nodig hebben en vindt het belangrijk dat mensen zich betrokken voelen bij de samenleving. Zij wil eraan bijdragen dat mensen in staat worden gesteld om regie te voeren op het eigen leven. Samenwerken is daarbij een belangrijk thema. Woonservice besteedt actief aandacht aan de leefbaarheid van wijken. In de dorpen waar projecten lopen, is in samenwerking met de dorpen, een gebiedsagenda opgesteld. Bij (ver)nieuwbouwprojecten wordt met bewonersgroepen gesproken over groen, infrastructuur, veiligheid, wonen en saamhorigheid. Met het Woonservice Buurtfonds stimuleert Woonservice de uitvoering van goede ideeën van inwoners, verenigingen, clubs en instellingen in het werkgebied.

Ouderen worden geholpen met een digitaliseringscursus. Reagerend op signalen van huurders is er samen met hen gewerkt aan een tuinbeleid. Ook is er een tuinfestival georganiseerd, waarbij bewoners en personeel van Woonservice samen tuinen aanpakten. Zij kregen daarbij advies van een tuinman over tuininrichting en -onderhoud.

Het thema "wonen en zorg" pakt Woonservice samen op met gemeenten, zorginstellingen en welzijnsorganisaties. Zij vindt het belangrijk om het voorzieningenniveau zoveel mogelijk op peil te houden. Gericht op ouderen is er aandacht voor levensloopbestendig wonen en wordt er gebouwd voor de doorstroming. Bij nieuwe seniorenwoningen op locatie Werkhorst in Veenoord heeft Woonservice preventieve voorzieningen gerealiseerd om eenzaamheid tegen te gaan, zoals een binnentuin en een ontmoetingsruimte. Ook is er oog voor de brug van beschermd naar zelfstandig wonen. De achterliggende problemen zijn divers: psychiatrische problematiek, dakloosheid, huiselijk geweld, verslavingen, schulden en dergelijke. Het doel is juiste en passende huisvesting en begeleiding te bieden. Bijvoorbeeld bij actieprogramma "Weer Thuis!" in de regio Emmen.

#### Huurders

De huurders waarderen de brede inspanningen van Woonservice voor de samenleving. Tegelijkertijd maken zij zich zorgen over de draagkracht van buurten en wijken. Er zijn veel ouderen, er is instroom van statushouders met een andere culturele achtergrond en er is instroom vanuit bijvoorbeeld de psychiatrie. De huurdersorganisatie ziet de tuinen als een belangrijke graadmeter voor de buurt. Er is wel een tuinenbeleid, maar de handhaving is beperkt. Vanaf 1 mei 2023 start daarom een adviseur groenbeheer. De huurdersorganisatie is bang voor verloedering in de straat. Zij ziet tuinonderhoud als een buitengewoon sociaal gebeuren, waardoor de cohesie in de wijk kan worden versterkt. Alternatief is een afgedwongen onderhoudsprogramma vergelijkbaar met het gebied buiten de dorpen (ook collectief).

Op het gebied van participatie vraagt zij aandacht voor verwachtingenmanagement. Bewoners worden uitgedaagd om te dromen, maar belooft als corporatie niet teveel. Geef ook scherpere grenzen mee, anders dromen bewoners groter dan Woonservice aan kan en gaat het na een mooi gedroomde start in de praktijk schuren. Verder pleit de huurdersorganisatie voor een stap-voor-stap-aanpak. Niet alles in één keer. Als voorbeeld wordt de bomenbuurt in Westerbork genoemd, waar met bewoners over de inrichting van de plantsoenen werd gesproken terwijl de woningen nog gesloopt moesten worden.



### Samenwerkers

Woonservice wordt getypeerd als sociaal bewogen met een brede sociale blik, goed benaderbaar en ze houden zich aan afspraken. Medewerkers spreken inmiddels de taal van het sociale domein. Beschermd wonen is wel een aandachtspunt. In het verleden is veel toegewezen in dezelfde wijk. Als nu evenredig wordt toegedeeld ontstaat er teveel druk in de wijk waar tien jaar geleden al mensen zijn geplaatst. Het punt van belasting van de wijk speelt vooral in Beilen-West.

Naast de sociaal bewogen blik zien samenwerkers bij Woonservice ook een focus op financiële degelijkheid. De corporatie kan bijvoorbeeld reageren vanuit historische afspraken. Een zorgpartij verwijst hiervoor naar een bouwfysisch warmte/koude probleem in een complex dat zij huurt. De eerste reactie van Woonservice was niet primair gericht op het oplossen van het probleem, maar verwees naar keuzes van 15 jaar geleden. Daarnaast toont Woonservice zich creatief bij de realisatie van nieuwbouw. Bijvoorbeeld in Borger, waar een zorgpartij het onderste deel van een complex voor haar rekening heeft genomen en Woonservice eigenaar is van de andere delen van het complex. De creativiteit wordt herkend door een andere partij. Bijvoorbeeld door het inzetten van een sloopwoning voor een acuut huisvestingsprobleem.

### Commissie

De commissie is onder de indruk van de intenties en de prestaties van Woonservice in het sociaal domein. De corporatie bekijkt per dorp wat wenselijk en mogelijk is en handelt daar ook naar. Er is een diepgevoelde wens om het voorzieningenniveau in de dorpen op peil te houden. Toen een zorgpartner bij complex De Wanne in Nieuw-Buinen afhaakte is Woonservice samen met het dorp op zoek gegaan naar alternatieve aanwendbaarheid om wonen op die plek beschikbaar te houden, zodat mensen niet hoeven te verhuizen naar een gemeente verderop. Daarnaast is er veel aandacht voor leefbaarheid. Woonservice staat in verbinding met haar huurders, is creatief en denkt in mogelijkheden en oplossingen. Dit maakt haar bijzonder en geliefd bij haar huurders. Illustratief hierbij is de vrees van de huurdersorganisatie dat Woonservice in de toekomst ooit op zou gaan in een groter geheel.





## Totaaloordeel commissie

Op basis van de bevindingen tijdens de visitatie heeft de commissie een overzichtstabel gemaakt, waarin de mate van waardering van de verschillende betrokken is af te lezen. Het betreft een interpretatie van de commissie op basis van de gevoerde gesprekken. De waardering van de commissie is mede gebaseerd op de beschikbaar gestelde documenten.

**Tabel 1: mate van waardering voor de opgaven bij maatschappelijke waarde**

	Huurders	Samenwerkers	Commissie
Betaalbaarheid	++	++	++
Beschikbaarheid	+	+	+ / ++
Duurzaamheid en kwaliteit	++	++	+
Sociaal domein	+	+	++

### Belangrijkste bevindingen

De commissie is onder de indruk van de brede invulling die Woonservice geeft aan haar maatschappelijke rol. Woonservice gaat duidelijk niet voor de weg van de minste weerstand en stuurt actief op het realiseren van haar ambities. Ongeacht het onderwerp staat het belang van de huurder centraal en valt de keuze op een brede interpretatie van haar belangen. De achterliggende visie is in de vorige visitatieperiode ingezet en tijdens deze periode doorontwikkeld. Bij betaalbaarheid, beschikbaarheid en in het sociale domein ziet de commissie bijzondere projecten die passen bij de brede beleving van de maatschappelijke opgave.

Ook op duurzaamheid levert Woonservice een flinke prestatie, maar die is meer in lijn met wat van corporaties verwacht mag worden. Zeker in de huidige tijd. Mogelijk heeft de keuzevrijheid van bewoners een vertragend effect.

### Sterke punten

- Woonservice kiest structureel voor de brede invulling van de huurdersbelangen. Zij stelt zich daarbij ten doel om maatwerk te leveren en slaagt daarin.
- De wijze waarop Woonservice huurders betreft bij projecten. Ze worden al vroeg betrokken in het proces, er wordt naar hen geluisterd en er wordt wat mee gedaan. Woonservice geeft daarmee concreet invulling aan haar visie: wonen is persoonlijk.
- Woonservice is zich bewust van maatschappelijke ontwikkelingen en denkt na over de impact daarvan voor haar huurders. Zij wacht niet af, maar toont zich betrokken met een proactieve houding. Deze instelling laat zij zien bij elk van de vier opgaven.
- De keuze bij verschillende thema's om samen te werken met enkele vaste partners is sterk. Dit biedt de mogelijkheid om te investeren in de onderlinge relatie en aandacht te vragen voor de brede focus van Woonservice en prioritering van het huurdersbelang.

### Leerpunten

- De impact van het sloop/nieuwbouw programma is aan de voorkant onderschat. De negatieve doorwerking op de reguliere doorstroming kwam daarom onverwacht. Mogelijk houdt dit verband met de vaak kleine afzonderlijke projecten. Reflecteer periodiek ook op het totaal van lopende activiteiten en breng de risico's in beeld met een integrale blik, met oog voor de onderlinge verbanden.
- Woonservice weet dat partners onmisbaar zijn om maatschappelijk te presteren op beschikbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid en in het sociale domein. Toon naast de afspraken ook oog en begrip voor de mogelijkheden van partners om daadwerkelijk te kunnen leveren. Ga het gesprek aan en denk mee in oplossingen. Wat is de kern van het probleem, waar kunnen we helpen en wat is er gezien de omstandigheden wel mogelijk?

### Oordeel van de commissie

Alles overziend komt de commissie tot de conclusie dat Woonservice veel meer levert dan wat op grond van haar maatschappelijke taak van haar verwacht mag worden. Zij legt de lat hoog voor zichzelf en voldoet aan de zelfgekozen hoge norm. De commissie kwalificeert de prestaties van Woonservice als zeer goed.



## HOOFDSTUK 4

# 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 deze is.

Woonservice is een middelgrote woningcorporatie die hoofdzakelijk actief is in Drentse dorpen en aanpalende gemeenten in Groningen. Het voorzieningenniveau in verschillende dorpen staat onder druk. Woonservice is zich daarvan bewust, zoekt proactief samenwerking en participeert in netwerken. Thuis Kompas, Bouwstroom Noord en Drenthe Woont Circulair zijn belangrijke netwerken. Daarnaast wordt samengewerkt met gemeenten en huurdersorganisaties bij het opstellen van prestatieafspraken en trekt Woonservice samen op met zorg- en welzijnsinstellingen in het sociaal domein.



# werkgebied



W O O N S E R V I C E





## Samenwerking met en invloed huurders

De huurdersorganisatie is positief over de samenwerking met Woonservice. Er is ruimte voor een open gesprek en dat wordt zeer gewaardeerd.

Woonservice luistert goed naar huurders en denkt mee in oplossingen. Er is oog voor de belangen van de huurders en Woonservice gaat niet primair voor het belang van de corporatie. Vakmannen die bij bewoners over de vloer komen hebben ruimte om mee te denken. De huurdersorganisatie geeft aan dat de huurders van Woonservice niet tekortkomen.

Slechts een heel klein percentage van de huurders klaagt bij de huurdersorganisatie. De lijntjes met Woonservice zijn kort en de systemen zijn op orde en bijgewerkt. Woonservice is naar de huurdersorganisatie transparant over de contacten met huurders, waardoor ook de kant van de verhuurder bij klachten inzichtelijk wordt. Volgens de huurdersorganisatie heeft Woonservice een hoog moreel besef. Als Samen Sterk bij nader onderzoek een klacht niet kan bevestigen, dan blijkt het vaak anders/genuanceerder te liggen dan de huurder aangeeft.

Ook heeft Woonservice regelmatig overleg met bewonerscommissies. De huurdersorganisatie kwalificeert deze contacten als goed. Wel maakt de huurdersorganisatie zich zorgen over het absorptie vermogen van de wijk/buurt. Beilen-West wordt in dit verband concreet genoemd. Kijk uit met een te grote concentratie van bewoners die extra aandacht nodig hebben.

Aandachtspunt is de omvang van de informatiestroom vanuit Woonservice. De huurdersorganisatie wordt vroegtijdig volledig meegenomen in nieuwe plannen. Zij kwalificeert dit als zeer goed. Wel mag meer aandacht worden besteed aan het onderscheid tussen hoofd- en bijzaken. De huurdersorganisatie bestaat uit vrijwilligers (vaak gepensioneerd) en niet met professionele krachten zoals de corporatie. Veel van de werkzaamheden zijn ook overdag. De huurdersorganisatie benoemt dit als "bottleneck". De participatie is omvangrijker en ook ingewikkelder geworden. Voor de huurdersorganisatie hebben de concrete bouwprojecten een hogere prioriteit dan de prestatieafspraken. Zeven keer prestatieafspraken maken met gemeenten en corporaties wordt als (te) veel ervaren. Ook omdat de aandachtspunten dezelfde zijn. Wel worden er werkafspraken gemaakt met andere huurdersorganisaties.

Volgens de huurdersorganisatie zijn er te veel kernen om de huurdersparticipatie kleinschalig te organiseren. Ook is er bij kleinschaligheid minder afstand tot de eigen situatie. De huurdersorganisatie vreest dat denken vanuit het collectief belang dan minder aandacht krijgt en dat vindt zij niet wenselijk. Liever zou zij dan aansluiten bij de cultuur en structuur van de dorpen (niet alleen sociale huurders maar ook eigenaar-bewoners). Uiteindelijk zijn de vraagstukken gerelateerd aan het hele dorp (voorzieningen, ontmoeting, afstand tot OV en dergelijke).





## Samenwerking met en invloed van andere samenwerkers

Door gemeenten wordt Woonservice getypeerd als sociaal bewogen en betrouwbaar bij afspraken. De plannen van Woonservice sluiten over het algemeen goed aan bij de verschillende woonvisies. Zeker op het meer abstracte niveau van missie en visie staan de neuzen dezelfde kant op. Woonservice wordt benaderbaar genoemd. Tegelijkertijd verdient de onderlinge relatie blijvende aandacht. Op het missie niveau lukt het Woonservice om met partners tot overeenstemming te komen. Bij het concreet maken van de plannen gaat het in de samenwerking soms pijn doen. Niet omdat de wederkerigheid in afspraken ter discussie staat, wel omdat er soms verschil is in tempo van uitvoering of risicoperceptie. Er lijkt behoefte om af en toe ook over de concretisering van de plannen op bestuurlijk niveau te overleggen. Er is behoefte aan meer lef bij het bouwen van woningen.

In één gemeente is er verschil van inzicht over het tempo. De gemeente kampt (sinds corona) structureel met personele problemen en kan niet mee in het tempo dat Woonservice voor ogen staat. De werkdruk bij het ambtelijk apparaat wordt als (te) hoog ervaren. In het daarop volgende proces van escalatie en de-escalatie is wrijving ontstaan. Veel (ook al lopende) projecten zijn hiervan afhankelijk. In het belang van de lokale maatschappelijke opgaven is het wenselijk dat hierover goede procesafspraken worden gemaakt. Er is vertrouwen bij de gemeente in de toekomst. Zowel qua relatie als bij de realisatie van de ambitie.

De collega-corporaties ervaren Woonservice als een betrouwbare partner, die open communiceert en zorgvuldig handelt. Dit wordt door hen als prettig ervaren. De corporaties vullen elkaar goed aan. Woonservice staat voor haar zaak en er wordt in enkele gemeenten gezamenlijk opgetrokken richting de politiek. Bij de ontwikkeling van Thuis Kompas werd vanuit Woonservice consequent aandacht gevraagd voor de belangen van de huurders. De lat ligt hoog. Ook op het gebied van samenwerken. Dit maakt Woonservice kwetsbaar. Met name als partners niet mee kunnen of willen in het tempo

van Woonservice. Het is bij Woonservice niet eenvoudig om uit een gezamenlijk project te stappen. Dit roept bij de collega-corporaties de vraag op of Woonservice soms ook met minder tevreden kan zijn. Samenwerken betekent ook meebewegen met (on)mogelijkheden bij partners.

Bij de huisvesting van uitstroom uit de ggz, beschermd wonen en maatschappelijke opvang is er breed overleg met politie, ggz, GGD, welzijnsorganisaties en corporaties. Vanuit de overtuiging dat sociaal maatschappelijke problemen niet door één organisatie zijn op te lossen wordt er samengewerkt. Er is een intrinsieke wil om gezamenlijk op te trekken en situaties die aandacht behoeven vroegtijdig te signaleren. Tegelijkertijd wordt aan beide kanten de wil gevoeld om het goede te doen. Bij acute problemen wordt er creatief gedacht in oplossingen. Bijvoorbeeld bij huisuitzettingen. Daarnaast is er overleg over de plaatsing van statushouders. Het liefst in gemengde wijken (koop/huur) en niet te veel bij elkaar om stigmatisering te voorkomen (risico bij flexwonen). Ook bij langer thuis wonen informeren partners elkaar en wordt er samengewerkt. Een partner typeert de samenwerking als voldoende. Partijen zijn op de goede weg en er is vertrouwen in de toekomst.

Een zorgpartij geeft aan dat het bestuurlijk contact de laatste tijd is afgenomen. Dat wordt gemist. Mogelijk speelt corona hierbij een rol. Vaker dan voorheen loopt het contact via de managers, waarbij de gesprekken meer financieel worden ingestoken. Op uitvoerend niveau is er wel regelmatig contact. Het opzeggen van een aflopend huurcontract door een zorgverlener bleek een tijdrovend proces. Er is twee jaar over gepraat. Uiteindelijk is het zorgniveau afgeschaald en is Woonservice op die locatie met een andere zorgpartner in zee gegaan. Een zorgpartij spreekt de wens uit om samen met zorg, welzijn en corporaties nader door te praten over de toename van het aantal cliënten en de maatschappelijk ontwikkeling om langer thuis te blijven wonen.



## Samenwerking in netwerken

### Drenthe Woont Circulair

Dit is een samenwerkingsverband van acht woningcorporaties met de ambitie om circulair sociale huurwoningen te realiseren. Men is in een proeftuin met enkele pilotprojecten gestart. Parallel heeft Woonservice zelf acht woningen circulair gebouwd in Exloo. Doel van deze opzet was om te leren in het klein. Er is veel kennis vergaard en gedeeld. Bijvoorbeeld over de kasstromen, die overal terecht komen behalve bij investeerder Woonservice. De verkregen en gedeelde inzichten zijn een belangrijke opbrengst van de pilots. In die zin is de opzet geslaagd. Tegelijkertijd was de ambitie om na de pilotprojecten verder op te schalen. Dit komt niet van de grond. Op de website van Drenthe Woont Circulair zijn de meest recente nieuwsberichten van medio 2021.

Naast de techniek bleek ook het proces van samenwerken een pilot te zijn. De beleving van de resultaten liep uiteen. Er is goed samengewerkt en veel geleerd, maar er waren ook veel adviseurs. Uiteindelijk bleken de stichtingskosten onverantwoord. De governance van de samenwerking had beter gemoeten en ook de verwachtingen liepen uiteen. Wanneer is een project een succes en zijn er natuurlijke momenten om te heroverwegen, of komt dit altijd ongelegen?

### Bouwstroom Noord

Bij Bouwstroom Noord werken vijf corporaties en twee bouwbedrijven samen in verschillende projecten. Ondanks de relatief kleine aantallen kunnen zo schaalvoordelen worden behaald. De betrokken partners delen kennis met elkaar en stemmen ook processen onderling af. Hierdoor ontstaat er continuïteit. Bij het opzetten van Bouwstroom Noord is gebruik gemaakt van de eerdere ervaringen bij Drenthe Woont Circulair.

Verschillende partners zijn positief over de samenwerking. De klassieke rollen van opdrachtgever en uitvoerder bestaan niet meer. Er wordt echt samengewerkt als partners. Dat vraagt een andere houding en de bereidheid om soms een stapje extra te zetten of iets niet te doen. Als het knelt is er een risico om terug te vallen in oude patronen. Inmiddels hebben de partners geleerd om te analyseren wat de oorzaak van de pijn is en dat probleem gezamenlijk op te lossen. Dat vraagt dat je soms over je schaduw heen moet stappen, maar dat lukt. Woonservice laat zich kennen als een prettige partner.



## Feedback en verantwoording corporatie

Woonservice geeft aan lerende te zijn op het gebied van samenwerken. Zij is ervan overtuigd dat dit een belangrijke voorwaarde is om haar maatschappelijke doelen te kunnen realiseren. In de visitatieperiode zijn in verschillende netwerken ervaringen opgedaan. In deze processen heeft zij laten zien bereid te zijn om af en toe een stapje extra te zetten.

Het aanspreken van elkaar op verwachtingen verdient nog aandacht. Hoe doe je dat zonder de relatie onder druk te zetten? Wanneer geef je elkaar de ruimte en is dat dan tijdelijk of structureel. Het is een continu proces, waarin niet alleen de inhoud centraal staat, maar ook de personen ertoe doen.

## Totaaloordeel commissie

Op basis van de bevindingen tijdens de visitatie heeft de commissie een overzichtstabel gemaakt, waarin de mate van waardering van de verschillende betrokken is af te lezen. Het betreft een interpretatie van de commissie op basis van de gevoerde gesprekken.

**Tabel 2: mate van waardering bij maatschappelijke verankering**

	Huurders	Samenwerkers
Invloed op beleid	++	+
Verantwoorden en open voor feedback	++	+/-
Waardering samenwerking	++	+ / ++

### Belangrijkste bevindingen

Als middelgrote plattelandscorporatie met activiteiten in vele dorpen is het schaalniveau van individuele projecten vaak beperkt. Bij elk dorp en op elke locatie gaat Woonservice het gesprek met haar huurders aan. Binnen de hele organisatie staat de huurder op één. Er worden geen stappen gezet zonder dat er met huurders naar is gekeken. Hoe meer verankerd kun je zijn?

Tegelijkertijd gaat verankering niet alleen om huurders, maar ook om gemeenten, collega-corporaties en andere samenwerkingspartners. In contact met hen toont Woonservice haar ambitie en houdt daar ook aan vast. Een lager tempo, het opzeggen van een aflopend huurcontract en het afscheid nemen van een samenwerking worden door Woonservice niet makkelijk geaccepteerd. Dat zet de samenwerking onnodig onder druk.

Verder toont Woonservice zich een loyale partner, die zeker bereid is om een stapje extra te zetten. De urgentie om samen te werken wordt gevoeld en de wil om dat te doen is groot. Een aandachtspunt zijn de contacten op bestuurlijk niveau. Ook als eigenlijk alles op het uitvoerende niveau goed loopt is het goed om elkaar bestuurlijk te blijven spreken. Alleen al om de lijntjes kort te houden als er eventueel toch iets misgaat. Ook de balans tussen escalatie en de-escalatie verdient aandacht. Het komt voor dat de intenties van de één niet zo worden gevoeld door de ander. Dit lijkt oplosbaar door tijdig te communiceren en lastige boodschappen vooraf aan te kondigen. Onverwachte acties komen meestal ongelegen.

### Sterke punten

- De commissie is vol lof over de wijze waarop huurders betrokken worden bij de activiteiten van Woonservice. Bij bouwprojecten, verduurzaming, prestatieafspraken en nieuw beleid.
- Woonservice is zich bewust dat zij samenwerkingspartners nodig heeft om invulling te kunnen geven aan haar brede ambitie. Met een lerende instelling is zij bereid haar nek uit te steken.

### Leerpunten

- Belastbaarheid van de huurdersorganisatie, die volledig bestaat uit vrijwilligers. Denk mee in oplossingen om de werkdruk behapbaar te houden of te verdelen over een grotere groep betrokkenen.
- De relatie met partners is voor Woonservice belangrijk om optimaal maatschappelijk te kunnen presteren. Zoek elkaar op bij belangrijke schuurmomenten en evalueer na afloop gezamenlijk, met de focus om daarvan te leren.
- Zorg voor continuïteit in het bestuurlijk contact. Ook als het op uitvoerend niveau goed loopt. Soms is het nodig om een probleem te escaleren. Neem de direct betrokkenen vooraf mee in dit proces en laat het voor hen niet als een verrassing komen.

### Oordeel van de commissie

Alles overziend is de commissie van mening dat Woonservice zeker verankerd is in het contact met haar huurders. In het contact met partners gaat veel goed en stelt Woonservice zich loyaal op. Tegelijkertijd zijn er ook zaken die in de samenwerking beter kunnen. Dit alles brengt de commissie tot het oordeel naar behoren.



## HOOFDSTUK 5

# Besturing

Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en adaptiviteit heeft.





## Strategie

Woonservice heeft een duidelijke missie en visie en handelt daarnaar. Centraal staat het leveren van maatschappelijke impact: woongeluk voor huurders, fijne wijken en buurten en een duurzame wereld. Bij de vertaling van deze visie naar concrete activiteiten en projecten wordt een brede blik gehanteerd. Een huis wordt een thuis, de huur wordt woonlasten en leefbaar wordt samenleven.

Vanaf 2018 is de koers "wonen is persoonlijk". Voor Woonservice staat de mens voorop. Dat geldt voor huurders, collega's en samenwerkingspartners. Er is ruimte voor maatwerk en eigen inbreng. Vanaf 2022 is er een nieuw koersdocument: "samen slimmer werken". Dit is het antwoord van Woonservice op de vraag hoe zij maximaal impact kan maken en daarbij haar eigenheid kan bewaren. Die eigenheid beschrijft Woonservice als haar kernkwaliteiten: hartelijk, persoonlijk, flexibel, verbindend en met lef. Met deze visie draagt Woonservice uit dat het haar primair om mensen gaat. De woningen en de financiën zijn daarvan afgeleid. Dit geeft ruimte om te doen wat nodig is. Tegelijkertijd zijn er wel financiële kaders. Het management heeft daar duidelijk oog voor en stuurt daar ook op.

De centrale visie is nader uitgewerkt in jaarplannen en beleidsdocumenten. Hierin wordt duidelijk hoe Woonservice haar visie wil realiseren. Er zijn veel beleidsdocumenten over woningen, zoals: de wensportefeuille, beleid basiskwaliteit, verkoopbeleid, woonwagenbeleid, flexwonen, streefhuurbeleid, middenhuur, warmtevisie, duurzaamheidsagenda en het tuinbeleid. Aanvullend is er beleid specifiek gericht op huurders, zoals: beleid bewonersparticipatie en vroegsignalering. Daarnaast zijn er ook financiële beleidskaders, waaronder: investeringsstatuut, financiële meerjarenplanning, risicomangement (inclusief scenario's) en beleid liquide middelen in de niet-DAEB en DAEB tak. Daarnaast zijn er afspraken gemaakt met partners, die worden vastgelegd in convenanten. Voorbeelden daarvan zijn: Samenwerkingsovereenkomst met huurdersvereniging Samen Sterk, Convenant Preventie Huisuitzetting, Samenwerkingsovereenkomst Bouwstroom Noord, Overeenkomst Thuis Kompas en Werkafspraken tussen Woonservice en Houtzagerij/Zorgboerderij Drenthe.

## Sturing

Periodiek vindt monitoring plaats van de prestaties van Woonservice. Hierover wordt overzichtelijk gerapporteerd, waarbij de corporatie onderscheid maakt naar vijf perspectieven: klanten, maatschappij, medewerkers, bedrijfsvoering en financieel. In de loop van de visitatieperiode veranderen deze perspectieven in: leiderschap, management van medewerkers, strategie en beleid, management van middelen en management van processen. Per perspectief wordt met een stoplichtsysteem de voortgang bijgehouden op basis van vooraf bepaalde criteria. Aanvullend wordt ook inzicht geboden in de voortgang van specifieke projecten en nog openstaande actiepunten. Verder biedt de periodieke rapportage inzicht in relevante marktontwikkelingen, de resultatenrekening (inclusief kostenoverzichten) en risicomangement. De bijlagen bevatten aanvullende informatie over lopende bouwprojecten, sloopplannen, nieuwbouwplannen, treasury, en verkochte en aangekochte woningen. Deze periodieke rapportage wordt conform de afspraken besproken in het managementteam (MT) en met de raad van commissarissen (RvC).

Met deze periodieke publicatie zijn MT en RvC goed geïnformeerd over de actuele situatie van Woonservice en de relevante ontwikkelingen in haar directe omgeving. Het faciliteert de mogelijkheid om bij te sturen en dat gebeurt ook. Qua wendbaarheid van de organisatie springt corona in het oog. In het begin is vooral gestuurd op gezondheid en veiligheid. Na verloop van tijd kregen ook andere belangen meer aandacht, zoals behoefte aan fysiek contact bij medewerkers, hulpvragen van huurders, implementatie van beleid en continuïteit van de bedrijfsvoering.

Bij het realiseren van projecten wordt creatief gedacht in oplossingen en is er sprake van flexibele sturing. Hierbij toont zij lef. Goede voorbeelden zijn Drenthe Woont Circulair en zorgcomplex De Wanne in Nieuw-Buinen. Woonservice heeft oog voor de maatschappelijke opgaven en wensen van bewoners. Tegelijkertijd wordt vastgehouden aan de geldende financiële kaders. Bij stijgende bouwkosten worden er aanpassingen gedaan in de projecten. Bijvoorbeeld door een deel van de nog te realiseren woningen in Schoonoord voor de verkoop te bouwen.



De relatie tussen de bestuurder en de RvC is te typeren als positief kritisch. Het contact wordt als prikkelend ervaren met positieve intenties om de koers aan te scherpen. Het voelt veilig, er is vertrouwen en voldoende ruimte om dilemma's te bespreken. Beiden zijn trots op de resultaten.

De RvC werkt met een toezichtvisie. Hierin is uitgewerkt hoe hij oordeelt, welke opvattingen hij heeft over het handelen van het bestuur en de wijze waarop hij verantwoording aflegt. De visie wordt ondersteund door het toezichtskader en het toetsingskader. Het toezichtskader beschrijft de onderwerpen van toezicht en de te hanteren uitgangspunten. Er wordt onderscheid gemaakt tussen een extern (onder andere wetgeving, Autoriteit woningcorporaties (Aw), woonvisies) en een intern toezichtskader (onder andere statuten, reglementen en profielschetsen). Daarnaast is er aandacht voor de harde en zachte kant van toezichthouden. De RvC hecht aan een waardengericht toezicht met oog voor de 'bedoeling' van de organisatie, die denkt en handelt vanuit het maatschappelijk belang en de individuele huurder. Het toetsingskader geeft de instrumenten waarlangs het toezicht wordt gestructureerd en waar mogelijk geobjectiveerd.

De RvC heeft regelmatig contact met de huurdersorganisatie en de OR. Ook is er contact met gemeenten/wethouders, maar minder vaak. Met zorgpartijen wordt niet vaak gesproken door de RvC. Voor corona waren er jaarlijks uitwisselingen. Het is de bedoeling om dit weer op te gaan pakken. Daarnaast zijn er jaarlijks meerdere dialoogsessies op thema's. Dit zijn inhoudelijke bijeenkomsten vanuit horizontaal toezicht. Veel relevante partijen schuiven hierbij aan, waaronder gemeenten, welzijn, zorg, onderwijs, bouwsector, kredietbank en andere financiële instellingen. Ook lieten de leden van de RvC een actieve en positieve participatie zien tijdens de dialoogsessie met samenwerkingspartners.

De RvC geeft blijk van maatschappelijke betrokkenheid. Bijvoorbeeld bij de leningenruil met Vestia. Het overheersende gevoel is dat er in het verleden bij Vestia een loopje is genomen met het toezicht en de governance. De gevolgen zijn nu voor de huurders en corporaties op nationaal niveau. Aanvullend wordt de gevraagde solidariteit gelinkt aan het ervaren van te weinig solidariteit voor corporaties in Groningen met maatschappelijke opgaven in het aardbevingsgebied. Desondanks gaat de RvC vrijwillig akkoord met de leningenruil.



## Totaaloordeel commissie

### Belangrijkste bevindingen

De commissie ziet een goed functionerende corporatie, die haar zaken op orde heeft. Er wordt meegedacht in projecten en er is sprake van flexibele sturing.

De bestuurder en de RvC vullen elkaar aan, waardoor alle relevante onderwerpen aandacht krijgen. De leden van de RvC zijn complementair en goed op elkaar ingespeeld. Het tempo van de besluitvorming in de RvC ligt hoog. Er worden weinig documenten teruggestuurd voor een tweede ronde. De notitie over Drenthe Woont Circulair is verhelderend; er is een visie om verder op te schalen, maar dat is geen doel op zich. Kennisdelen en van elkaar leren is dat wel. Ook de RvC heeft lokale contacten die na corona opnieuw aangehaald worden. De positieve participatie van de raad tijdens de dialoogsessie geeft vertrouwen.

### Sterke punten

- Er is een duidelijke visie, waar in alle lagen van de organisatie oog voor is en naar wordt gehandeld. Bovendien herkennen de huurders en samenwerkingspartners de visie van Woonservice.
- In financieel opzicht is er een sterk fundament, gebaseerd op degelijke sturing uit het verleden. Het huidige beleid heeft oog voor de herkomst van deze degelijke basis en geeft waar nodig ruimte voor nieuw beleid.
- De relatie tussen directeur-bestuurder en RvC is positief kritisch. Er is sprake van een gezonde "tegenkracht", waardoor de organisatie wordt uitgedaagd om maatschappelijk te presteren.

### Leerpunten

- Aandachtspunt is de sturing in samenwerking met partners. In een meer traditionele opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie zijn de rollen duidelijk evenals de verwachte prestatie. Bij een samenwerking tussen partners, die elkaar vervangen in contact met derden, ben je ook verantwoordelijk voor het gedrag van partners. Ook de sturing is gezamenlijk en dat gaat niet automatisch goed. Besteed daarnaast ook aandacht aan het toezicht en evalueer periodiek de resultaten en de samenwerking.



## HOOFDSTUK 6

# Maatschappelijke capaciteit

Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit onderzoekt de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust is voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.







Woonservice laat zich kennen als een financieel degelijke organisatie. Uit de correspondentie met Aw en WSW blijkt keer op keer dat Woonservice voldoet aan de geldende normen. Er worden geen onrechtmatigheden geconstateerd en de risico's worden als laag (tot gemiddeld) gekwalificeerd. Er zijn wel aandachtspunten. Bijvoorbeeld met betrekking tot de voorgenomen sloop van woningen, die als onderpand dienen van geborgde leningen. Dergelijke opmerkingen zijn passend bij de ontwikkeling die de corporatie doormaakt.

In vergelijking met andere corporaties ontvangt Woonservice een "A" op de onderdelen huurdersoordeel en onderhoud en verbetering in de Aedes-benchmark 2022. Voor duurzaamheid scoort zij een "B" en voor bedrijfslasten een "C". De bedrijfslasten zijn daarmee relatief hoog ten opzichte van wat gemiddeld is bij corporaties. Dit sluit aan bij de brede invulling die Woonservice geeft aan haar maatschappelijke taak. Zij is bereid op verschillende plaatsen een stapje extra te zetten, ook als daar extra kosten tegenover staan.

Qua omvang is Woonservice een middelgrote woningcorporatie. Zij is hoofdzakelijk actief in dorpen op het Drentse platteland en Oost-Groningen. Er zijn relatief veel kleine projecten, waarbij Woonservice bij elk project de ambitie heeft om huurders te betrekken en dat ook daadwerkelijk doet. Dit is zeker aan de voorkant arbeidsintensief, waarbij Woonservice de ervaring heeft dat deze tijd zich in de loop van het project terugverdient door een kortere doorlooptijd. Het meer actief betrekken van huurders is in 2018 ingezet en het is gelukt om de organisatie mee te nemen in deze visie. Bij de werving van nieuw personeel wordt actief gezocht naar mensen die ook passen bij de werkwijze die Woonservice voor ogen staat. Ondanks de breed gevoelde krapte op de arbeidsmarkt lukt het haar om de relevante expertise en competenties in huis te halen.

De organisatie staat. Er is een bevlogen bestuurder met lef, die acteert vanuit de missie van Woonservice. Passend bij de wortels van Woonservice is er in de organisatie voldoende aandacht voor financieel prudent beleid. De combi van passie en degelijkheid heeft een harmonieus karakter. Verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie. Er is een veilige werkomgeving en ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. Fouten maken mag en er heerst op de werkvloer een informele collegiale sfeer. Bij de kerstborrel is 95 procent van de genodigden aanwezig. Mogelijk maakt de brede taakopvatting Woonservice ook aantrekkelijk op de arbeidsmarkt.

Als middelgrote organisatie is het onmogelijk om alle posities dubbel te bezetten. Met name bij sleutelposities is dit te kwalificeren als een risico. Immers, als hier iemand wegvalt, dan ontstaat er een probleem. Tot op heden lukt het Woonservice goed om openstaande vacatures in te vullen. Hierbij hanteert zij een brede blik. Een deel van het nieuwe personeel komt van buiten de eigen sector en krijgt de ruimte om te groeien in de nieuwe rol.

Op het gebied van ICT worden nieuwe stappen gezet. Voor mensen die dat willen is er begeleiding om met de nieuwe systemen te leren werken. Niemand wordt aan z'n lot overgelaten. Ook hier is er aandacht voor elkaar.

Woonservice is een lerende organisatie op het gebied van samenwerken. Wat mag je van elkaar verwachten en hoe spreek je elkaar aan als de verwachtingen niet worden waargemaakt. Intern is er ruimte om fouten te maken. Maar hoe ga je daarmee om in een samenwerking met gelijke partners? En wat als er verschil van inzicht ontstaat.

Bijvoorbeeld over het tempo waarin bepaalde doelen worden gerealiseerd. Intern zijn de processen op orde en wordt in een dergelijke situatie de knoop doorgemaakt. Binnen een samenwerking zijn deze processen minder gestroomlijnd. Door middel van *trial-and-error* is de organisatie lerende.

## Totaaloordeel commissie

### Belangrijkste bevindingen

Woonservice staat er goed voor. Zij heeft haar processen op orde. De organisatie staat als een huis. Er is een prettige werksfeer en men toont zich flexibel waar dat wenselijk is. Niet alle posities zijn dubbel bezet, maar er zijn ook geen onoverkomelijke problemen bij het invullen van vacatures. De focus binnen de hele organisatie is duidelijk en wordt herkend door de buitenwereld. De commissie concludeert dat Woonservice klaar is voor de toekomst. Door de brede visie en degelijke financiële basis is er veel mogelijk. Beperkingen van de ambities hebben vaak een externe oorsprong (bv beschikbaarheid personeel en onvoldoende schaal voor rendabele exploitatie). Belangrijk aandachtspunt voor Woonservice is de opstelling in een samenwerking. Er is al veel geprobeerd en geleerd met positieve en soms ook tegenvallende resultaten en de zoektocht is nog niet voltooid. Wel is een duidelijke groei waarneembaar. Bouwstroom Noord is daar een mooi voorbeeld van. Deze samenwerking profiteert van de eerdere ervaringen bij Drenthe Woont Circulair.

### Sterke punten

- In financieel opzicht ligt er een stevig financieel fundament, dat is gelegd door prudent beleid uit het verleden. Dit is voor Woonservice een belangrijke basis om ook in de toekomst een flinke maatschappelijke bijdrage te kunnen blijven leveren.
- Qua rolopvatting is er veel veranderd sinds 2018. Het is gelukt om de organisatie hierop aan te passen. Ook het personeel is meegenomen in de visie. Dat is een flinke prestatie. Het getuigt van lef en doorzettingskracht.
- De organisatie heeft oog voor potentiële zwaktes en speelt daar proactief op in. Zij faciliteert ondersteuning bij veranderingen in de ICT omgeving. Ook huurders helpen elkaar bij het verbeteren van hun digitale vaardigheden.

### Leerpunten

- Woonservice is lerende in het proces van samenwerken. De ambitie is groot en de drive om te leveren ook. Het wordt spannend als niet alle betrokkenen in dit spoor of tempo mee kunnen of willen. Door middel van *trial-and-error* is de organisatie lerende.



## HOOFDSTUK 7

# Bestuurlijke reactie



### Visitatie 2019-2023

Zijn die 4 jaar nu al voorbij? Ik knipper twee keer met mijn ogen en we bevinden ons in de volgende visitatieronde. De tijd is omgevlogen!

In twee gezamenlijke bijeenkomsten met Huurdersvereniging, RvC en MT zijn zowel de verwachtingen vóóraf als de bevindingen áchteraf gedeeld. Dit zijn open gesprekken geweest, zoals we die vaker samen voeren.

Opnieuw zijn de beoordelingen positief. En opnieuw zien wij de aanbevelingen als een bevestiging dat we op de goede weg zijn. Onze missie, het maken van maatschappelijke impact, is zichtbaar in ons werk. Ons streven naar hoge kwaliteit herkennen zowel onze huurders als onze samenwerkingspartners.

Daar waar wij er zelf “over gaan” is ons werk als zeer positief beoordeeld. De plek en positie van onze huurders is een belangrijke leidraad voor ons werk en dat heeft zich vertaald in lovende recensies. Extern agenderen we thema's en nemen we het voortouw in het leggen van verbindingen: tussen domeinen, tussen en met samenwerkingspartners. Ook dat wordt zeer gewaardeerd. De visitatiecommissie is lovend over de manier waarop we de samenwerking opzoeken en vormgeven. Tegelijkertijd komen daar ook uitdagingen zoals het afstemmen van verwachtingen, het creëren van wederkerigheid en openheid in de communicatie om de hoek. Samenwerken kunnen we niet alleen. Dat vraagt van alle partijen inspanning om het gezamenlijke doel voor ogen te houden en daarover met elkaar in gesprek te blijven. De recensies hierop dagen ons uit om te kijken hoe we dat samen kunnen vormgeven.

Een aantal aanbevelingen van de commissie is of wordt onderdeel van ons beleid: diversiteit in bouwen (voor zowel (midden-)huur als sociale koop), investeren in diversiteit in wijken en het versterken van de sociale cohesie, een grotere rol voor groenbeheer in de wijken en een blijvende inzet op lage woonlasten. Net zoals de vorige keer, komen de aanbevelingen op de interne agenda's terecht; de acties die daaruit volgen, monitoren we. En net als de vorige keer streven we ernaar het een volgende keer nóg beter te doen. Hoewel ook dát wel een hele hoge lat lijkt.

De enorme waardering die uit deze visitatie spreekt, komt op het conto van alle medewerkers van WoonService. “De organisatie staat als een huis” zei de commissie. Ik herken dat: de sfeer is goed, er wordt hard gewerkt door gemotiveerde en kundige mensen en we boeken dagelijks zichtbaar resultaat. Omdat het om onze huurders gaat. En dat drijft ons allen. Grote dank aan de collega's is dan ook op z'n plaats.

Ook veel dank aan de mensen die zijn geïnterviewd: zij hebben de moeite genomen om hiervoor tijd in te ruimen, kritisch te reflecteren op de onderlinge samenwerking en onze resultaten. Samen staan we voor een waarde(n)vol vervolg!

Tot slot: dank aan de leden van de visitatiecommissie, voor hun kritische bevraging en de ruimte die ze boden om te zeggen wat er te zeggen viel.

Bothilde Buma  
Directeur bestuurder WoonService  
Mei 2023



## HOOFDSTUK 8

# Maatschappelijke reactie



### Maatschappelijke reactie Huurdersvereniging Samen Sterk

Visitatie 2019-2022 Woonservice Drenthe

Onze reactie kan beperkt zijn.

- Samen Sterk heeft met plezier actief deelgenomen aan het totale proces, dat is opgezet en uitgevoerd rondom de visitatie;
- Samen Sterk voelt zich serieus genomen en heeft de indruk dat haar inbreng betekenisvol is geweest;
- Samen Sterk heeft op een eerder moment al een inhoudelijke reactie gegeven op concept-rapport. Dit is besproken en heeft een plaats in het definitieve rapport gekregen;
- De maatschappelijke impact van het visitatierapport vinden we dermate van belang dat wij in overleg met de voorzitter van de visitatiecommissie besloten hebben om het rapport onderdeel te laten zijn voor onze algemene ledenvergadering op 26 september a.s. waar de voorzitter van de visitatiecommissie persoonlijk/live een bijdrage aan zal leveren.

Leden van de Huurdersvereniging Samen Sterk



# Bijlagen



## BIJLAGE 1

# Verantwoording werkwijze

### Visitatie bij Woonservice

Visitatie bij Woonservice

In december 2022 heeft Woonservice opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Naast de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren, was de belangrijkste reden voor woningcorporatie Woonservice hiervoor om tijdens de visitatie te reflecteren op de samenwerking met partners en daarvan te leren.

### Focus visitatie

Tijdens de voorbereiding van de visitatie is in overleg met Woonservice besloten om de vaste visitatievelden te hanteren. Dit zijn: (i) betaalbaarheid, (ii) beschikbaarheid, (iii) kwaliteit en duurzaamheid en (iv) sociaal domein/zorg en leefbaarheid. Verder is besloten een dialoogsessie te organiseren rond het thema: "samenwerken aan maatschappelijke rijkdom". Hiervoor is een grote groep samenwerkers uitgenodigd.

Daarnaast heeft Woonservice er bewust voor gekozen om de huurdersorganisatie zoveel mogelijk te betrekken bij de visitatie. Naast het gebruikelijke visitatiegesprek waren zij actief aanwezig bij de kick-off, de rondleiding door het werkgebied, de dialoogsessie en het eindgesprek. Verder schrijft de huurdersorganisatie de maatschappelijke reactie op het visitatierapport.

### Het visitatieproces

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 7-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2022) en vond plaats tussen februari 2023 en mei 2023.

Op basis van alle door Woonservice verzamelde informatie is de visitatie gestart met een kick-off en een rondleiding door delen van het woningbezit van Woonservice. Begin maart 2023 vonden de meeste visitatiegesprekken plaats. Om zoveel mogelijk betrokkenen te spreken zijn twee visitatiegesprekken eerder gevoerd in februari. De dialoogsessie rond het thema: "samenwerken aan rijkdom" vond na afloop van de visitatiegesprekken plaats.

De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Woonservice, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd.

### Samenstelling commissie

De visitatiecommissie bestond uit de heer prof. dr. P. Hooimeijer (voorzitter), mevrouw mr. dr. M.C.E. van der Vleuten en de heer drs. D.M. de Jong-Tennekes (secretaris).



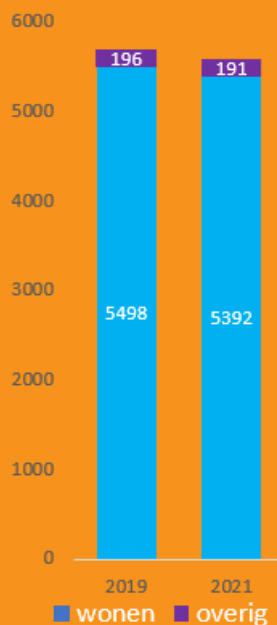
# BIJLAGE 2

## aedes benchmark 2022



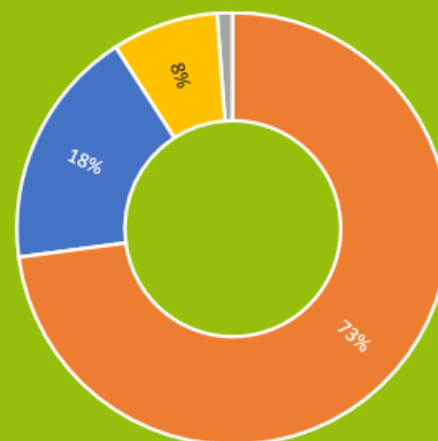
*Woongeluk voor de huurders in een duurzame samenleving, waarin mensen erbij horen en ertoe doen!*

## exploitatie



## woningaanbod

goedkoop (< €443), betaalbaar, duur (> €679), intramurale zorg



## ervaren woonkwaliteit



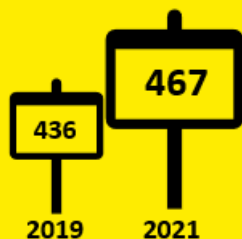
## nieuwbouw/aankoop (totaal)



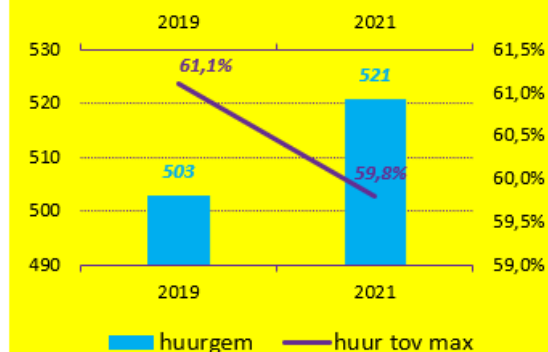
## verkoop/sloop (totaal)



## verhuringen



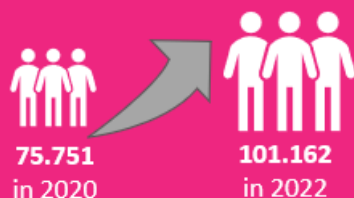
## huurgemiddelde



## wachttijd



## woningzoekenden (Thuis Kompas)



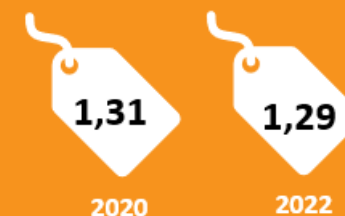
## wonen is persoonlijk

- aansluiten bij wensen
- actieve houding van huurders
- stimuleren van initiatief
- waar nodig een vangnet

## gemeenten

Midden-Drenthe, Borger-Odoorn, Coevorden, Emmen, Hoogeveen, Assen en Stadskanaal

## energie index



# FACTSHEET

# visitatie 2019 - 2022



## BIJLAGE 3

# Onafhankelijkheidsverklaringen

### Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.

Naam corporatie: **Stichting Woonservice Drenthe te Westerbork**  
Jaar visitatie: **2023**

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Stichting Woonservice Drenthe te Westerbork hebben.

Bennekom, 22 december 2022  
de heer drs. A.H. Grashof, directeur Raeflex

### Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van Stichting Woonservice Drenthe te Westerbork verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaren ondergetekenden de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekenden verplichten zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Bennekom, 17 februari 2023 | de heer prof. dr. P. Hooimeijer | voorzitter  
Bennekom, 17 februari 2023 | mevrouw mr. dr. M.C.E. van der Vleuten | algemeen commissielid  
Bennekom, 15 februari 2023 | de heer drs. D.M. de Jong-Tennekes | secretaris

Bovenstaande onafhankelijkheidsverklaringen zijn niet ondertekend in verband met de AVG. De ondertekende exemplaren zijn onderdeel van het visitatiearchief van Raeflex.





## BIJLAGE 4

# Bronnenlijst

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen:

### **Perspectief: maatschappelijke waarde**

Beleidsnotities over specifieke onderwerpen

- Bewonersparticipatie
- Manifest Woonservice (duurzaamheid)
- Duurzaamheidsagenda
- Transitievisie warmte
- Bebouwing en omgeving
- Bewoners en gebruikers
- Arbeidsmigranten in Drenthe
- Streefhuurbeleid
- Organisatie
- Inkoopbeleid
- Visie op opdrachtgeverschap en aanbesteding

Leefbaarheid

- Tuinbeleid

Voorraadbeleid

- Wensportefeuille
- Beleid basiskwaliteit
- Flexwonen
- Beleid verkoop

Middenhuur

Woonwagenbeleid

Wonen en zorgen

- Sociaal Statuut
- Convenant Huis blijft thuis
- WMO convenant

Convenant vroegsignalering

Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen

Jaarverslagen

Ondernemingsplannen

- Wonen is persoonlijk
- Samen slimmer werken

Position paper

Prestatieafspraken

Regionale Woondeals

Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten

• Samenwerkingsovereenkomst Huurdersvereniging Samen Sterk

• Samenwerkingsovereenkomst Thuis Kompas

• Samenwerkingsovereenkomst Bouwstroom Noord

• Intentieovereenkomst met Zorggroep Drenthe

• Werkafspraken Woonservice en

Houtzagerij/Zorgboerderij Drenthe

Woonvisies(s) van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied

### **Perspectief: maatschappelijke verankering**

Documentatie over te onderzoeken projecten

Documentatie samenwerkingsnetwerken o.a. relevante verslagen

• Bestuurders Drentse woningcorporaties

• Drenthe Woont Circulair

• Presentatie Huurdersvereniging Samen Sterk

RvC notitie over samenwerken

Klanttevredenheidsonderzoeken

• Stakeholderonderzoek Woonservice

• Tevredenheidsonderzoek onder woningzoekenden en corporatiemedewerkers

### **Perspectief: maatschappelijke capaciteit**

Aedes-benchmarkcentrum (ABC)-kengetallen en verloop daarin

Aw - WSW oordeelsbrieven

Managementdocumenten

Efficiency

• Bedrijfslasten

• Rendementsberekening huurwoningen

Financiële risicoanalyses

• Actualisatie meerjarenplanning

• Risicomanagement

Financiële scenario's

Visie op vermogensinzet

• Model interne normberekening

• Bijstellen interne norm schuld per vhe

• Actualisatie kaders investeringsstatuut

• Notitie koop huur middenhuur

• Beleid liquide middelen in de niet-DAEB en DAEB tak

• MTO (Op verzoek van Raeflex)

### **Perspectief: besturing**

Documenten over monitoring van prestaties

• Evaluatie van prestatieafspraken

• Evaluatie activiteitenoverzicht

• Projectenrapportage

• Energiemonitor

• Voortgang verdeling energielabels van 1/1/2021 tot 1/1/2023

• Visitatie evaluatie

Documenten over planningsproces

• Begroting

• Jaarrekening

• Vergaderschema's RvC

Toezichtskader Raad van Commissarissen

Documenten over zelfevaluaties (op verzoek van Raeflex)

Relevante notulen RvC-vergaderingen



## BIJLAGE 5

# Lijst met geïnterviewde personen

### Interne gesprekken

#### Raad van commissarissen

Mevrouw I. van de Vegte - voorzitter  
Mevrouw E. van Everdingen  
De heer R. Kleinhuis  
De Heer B. van der Kooi  
De heer J. Thijssen  
De heer J. Hitzert  
Directeur-bestuurder  
Mevrouw B. Buma

#### Managementteam

Mevrouw R. Harkema - manager klant & markt  
Mevrouw R. Feijen - strategisch  
communicatieadviseur  
De heer R. Hoogeveen - adviseur strategie,  
portefeuille en beleid  
De heer L. Vries – manager vastgoed  
De heer M. Metscher - bestuurssecretaris  
De heer R. Hemme - manager bedrijfsvoering

#### Controller

De heer R. Zwaga

#### OR

De heer A. Luchies - voorzitter  
De heer J. Keijl  
De heer J. Velthuis

### Externe gesprekken

#### Huurdersorganisatie

Mevrouw F. Beuving  
De heer P. Vereijken – voorzitter  
De heer G. Reinink  
De heer W. Prins  
De heer J. Oosthof

#### Gemeenten

De heer D. Bouwman – Midden-Drenthe  
De heer J. Otter – Emmen  
De heer H. Zwiep – Borger-Odoorn  
De heer B. Jansen – Borger-Odoorn  
De heer S. Stegen – Coevorden

#### Corporaties

Mevrouw E. Dost – Lefier  
De heer B. Moormann – Domesta  
De heer R. Hoogeveen – Actium

#### Zorg- en welzijnsinstellingen

Mevrouw R. van der Velde – Stichting Sociale Teams  
Borger-Odoorn  
De heer J. de Goede – Tangenborgh

#### Aannemers

De heer E. Buursema – Buursema bouwbedrijf  
De heer H. Boekema – Boekema  
vastgoedonderhoud  
De heer W. Huuskes – Trebbe bouw



## BIJLAGE 6

# Duiding waarderingen

Bij de waardering van maatschappelijke waarden en verankering hanteert de commissie conform de voorschriften uit methodiek 7 de volgende beoordelingen:

### Waardering maatschappelijke waarde

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

### Waardering maatschappelijke verankering

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