

Maatschappelijke Visitatie 2020-2024

Visitatiedatum: 23 en 31 oktober 2024

Rapportdatum: 15 januari 2025

Stadlander

Voorwoord

De maatschappelijke visitatie

De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de maatschappelijke waarde van een woningcorporatie zichtbaar en bespreekbaar te maken. Om woningcorporaties zelf, de raad van commissarissen (RvC), de huurders, de gemeente(n) en andere belanghebbenden en belangstellenden inzicht te geven in de maatschappelijke prestaties van een woningcorporatie.

De maatschappelijke visitatie is een vorm van verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties, en uitdrukkelijk bedoeld om daarvan - met elkaar - te leren.

Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat 'Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 7

De beoordeling van de prestaties vindt plaats vanuit een aantal thema's:

- Huurdersinvloed en het perspectief van de huurder
- Het doel van de visitatie: leren en verantwoorden
- Samenwerken en netwerken

De visitatieperiode

Het voorgaande visitatierapport van Stadlander dateert van 17 december 2020. Deze maatschappelijke visitatie betreft de jaren 2020 tot en met 2024.

Leeswijzer

Het rapport voor de maatschappelijke visitatie is opgebouwd uit drie delen:

1. De recensie van de commissie
2. De vier visitatievelden
3. Bestuurlijke reactie

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie van Stadlander.

Inhoudsopgave

Voorwoord 1
Position Paper 2
Recensie 5
Belangrijkste bevindingen 7
Uitgevoerde visitatie: Vier visitatievelden, meerdere opgaven 8
Maatschappelijke waarde 9
Maatschappelijke verankering 12
Besturing 15
Maatschappelijke capaciteit 17
Bestuurlijke reactie 19
Bijlage 20
Onafhankelijkheidsverklaringen commissie 21
CV commissie 22

Position Paper Stadlander visitatieperiode 2020-2023

Wij zijn Stadlander, een woningcorporatie met zo'n 15.000 woningen in West-Brabant en Tholen. Wij willen dat onze huurders prettig wonen, nu en in de toekomst. Voor aanvaardbare woonlasten, in een duurzame wijk die schoon en veilig is, met goede buren en genoeg voorzieningen in de buurt, zoals scholen en winkels. Daarom zijn we actief betrokken bij de samenleving in de stad en in de dorpen.

Terugblik

In de afgelopen jaren hebben we gewerkt aan voor ons belangrijke thema's op basis van onze ondernemingsplan *Focus en Verbinding* en *Focus met Verbinding*. Waar verbinding met de buitenwereld het belangrijkste vertrekpunt was.

- De relatie met gemeenten in ons werkgebied is sterk verbeterd. We zijn meer in verbinding, zijn een betere gesprekspartner en luisteren en begrijpen elkaar beter. Dat heeft onder andere tot gevolg dat we gedragen en realistischere (prestatie) afspraken kunnen maken.
- De relatie met HBV's is een aandachtspunt. We hebben gewerkt aan de overlegstructuur. De afhandeling van vragen is intern verbeterd door daar meer centraal op te sturen en de HBV's inzicht te geven in de stand van zaken. Het is wel zoeken gebleken om steeds de onderwerpen op de juiste gesprekstafel te krijgen.
- De jaarlijkse belanghoudersbijeenkomst is gedecentraliseerd naar bijeenkomsten per gemeente. Zo kunnen we meer aandacht aan de lokale situatie geven.
- Met zorgpartners gaan we zakelijke en vergaande samenwerkingsafspraken aan, passend bij de concept woon-zorgvisies die gericht zijn op de ontwikkelingen in de toekomst. Denk daarbij aan Huis van de Wijk Gageldonk (een samenwerkingsverband van 8 (wijk)partners).
- Innovatie blijft een belangrijke drijfveer. De wereld om ons heen vraagt echt nieuwe oplossingen. We durven daar nog steeds een soms eigenwijze keuze in te maken. Dit doen we echter nu met draagvlak van onze omgeving en we proberen anderen te inspireren en te betrekken bij onze ideeën. Een mooi voorbeeld daarvan is het groene boekje en onze vergaande duurzame ambities zoals van circulair slopen naar circulair bouwen
- We zetten meer dan voorheen in op het tijdig betrekken van huurders bij onze projecten. De projecten Halsteren en Lepelstraat en de renovatie van de Wierlaan en Plejadenlaan in Bergen op Zoom zijn daarin mooie voorbeelden. Met de lessen die we leerden vullen we de gereedschapskist met allerlei vormen van participatie. Dit zorgt voor meer eenduidigheid en voorkomt dat we per project bedenken wat we gaan doen;
- Ons dataprogramma is volwassen geworden. Met een datateam zijn er vele inzichten te maken en ook gemaakt. We hebben in de praktijk echt snel geprofiteerd van deze inzichten. Data heeft ons bij de eerste signalen van de energie(kosten)crisis zeer snel inzicht gegeven. Het bleek dat de historische grotere energieverbruikers niet alleen in onze minder geïsoleerde woningen zaten, maar ook in de betere labels. Dit hielp ons om gericht het gesprek aan te gaan met mensen in deze complexen. Het lukte onze beperkte capaciteit gericht in te zetten voor onze huurders.
- Onze financiële situatie is gezond gebleven. We kijken naar de bandbreedtes waar we binnen blijven en hanteren hierbij een vluchtstrook van 10% boven de normen van de externe toezichthouders.

Het onderdeel focus uit de titel van het ondernemingsplan was gericht op de te maken keuzes. We bouwden verder aan een passende portefeuille en hebben grote slagen gemaakt op het gebied van verduurzaming met inzet op de aanpak van het slechtste gedeelte van het bezit. We zijn van een krimpscenario van 5% naar een groei van 10% gegaan. We richten onze blik op het toevoegen van locaties en het uitbreiden van de portefeuille. Op 4 april 2022 hebben we de organisatie veranderd om beter in te kunnen spelen op de belangrijkste opgaven: Het centraler zetten van onze huurders en verbeteren van de dienstverlening; Zichtbaar en herkenbaar zijn als bondgenoot van onze huurders; Realiseren van de grote transformatieopgave van jaarlijks 250 woningen sloop/nieuwbouw en 250 woningen renovatie.

Daarom zijn we gebiedsgericht gaan werken, hebben we het driekameroverleg geoptimaliseerd en anders ingericht. Ontwikkelen we het proceseigenaarschap door en stelden een directeur innovatie aan. We streven een resultaatgerichte cultuur na, waarbij de goede kanten van de familiecultuur behouden blijven. We zetten structureel in op partnership. Oprechte samenwerking met de partijen die woningen onderhouden, renoveren, verduurzamen en bouwen levert versnelling, vernieuwing innovatie en efficiëntere aanpak op.

Een mooie beweging, niet zonder slag of stoot, die ook echt nodig is, de uitdagingen zijn alleen maar groter geworden. Een koersaanpassing die aandacht vraagt maar op meerdere vlakken die ons komende jaren in staat stelt versneld de grote uitdagingen op te pakken.

Verbeterpunten uit de visitatie van 2016-2019

In 2020 is de visitatie uitgevoerd door Pentascope. Daar zijn onderstaande verbeterpunten opgenomen:

- Voer het gesprek over investeringen vanuit het driekamermodel veel meer vanuit integraliteit en gebruik het model ook om het gesprek met belanghebbenden aan te gaan;
- Betrek de belanghebbenden vooraf bij het maken van plannen en werk aan het verbeteren van de relatie met de gemeenten en de huurdersorganisatie; Maak prestatieafspraken waarin je resultaten afspreekt die vooral gerealiseerd kunnen door samenwerking tussen de partijen;
- Werk in de wijken en buurten gericht aan de samenwerking met en inzet van partners.
- Focus bij verbeteringen, innovaties niet alleen op de eigen kennis, inzichten en data, maar toets deze bij belanghebbenden en check conclusies uit data expliciet met de leefwereld;
- Formuleer een expliciete en integrale visie op de inzet van het vermogen.

Deze verbeterpunten zijn opgepakt zoals terug te lezen is in de terugblik en zijn nog steeds aan de orde zoals hieronder te lezen.

Vooruitblik

In onze regio komen we van een krimpscenario van 5% en groeiden we toe naar een nul scenario met een grote focus op duurzaam verbeteren van onze wijken op sociaal, technisch en duurzaam vlak. Nu zien we een wezenlijke verandering naar een groeiscenario van 10%. Ook in ons werkgebied zien we op de woningmarkt groepen buiten de boot vallen en zien we dat we moeten bijdragen aan het landelijke woningprobleem. Dit vraagt van Stadlander meer en anders dan voorheen. In samenspraak met onze partners en belanghouders hebben we input opgehaald op de belangrijkste ontwikkelingen en maatschappelijke thema's. Daarop hebben we onze missie, visie en doelstellingen aangepast. De totstandkoming van ons nieuwe Ondernemingsplan kan wellicht de belangrijkste les voor de toekomst genoemd worden. Zo haalden we op, toetsten we onze aannames en weten belanghouders wat ze van ons kunnen en mogen verwachten.

Onze financiële situatie zal gezien de opgave naar de toekomst verslechteren. We weten dat we met onze plannen en ambities over 10 jaar richting onze grenzen bewegen. Toch kiezen we ervoor om deze plannen door te zetten.

We zien het als onze taak en verantwoordelijkheid om hiermee door te gaan. Op het moment dat wij onze grenzen bereiken zal dat (al eerder) voor veel meer corporaties gelden en zal aanpassing van rijksbeleid noodzakelijk zijn. Als dat niet het geval is, dan zullen we onze ambities moeten bijstellen.

Waar staat Stadlander voor: missie, visie, doelstelling

Onze missie luidt: *Samen bouwen aan een passend thuis in onze wijken en buurten, voor vandaag en morgen.*
De vraag die wij onszelf hebben gesteld is: hoe zorgen we ervoor dat we doen wat we beloven, waar staat Stadlander voor en wat kenmerkt ons? Het antwoord op die vraag is kort en eenvoudig: *We bieden duurzaam passende huisvesting. We kijken niet weg. We beseffen dat we invloed hebben op het leven van mensen.*

Voor de komende jaren zien we vijf urgente maatschappelijke opgaven: Een groeiend woningtekort, De urgentie van de klimaatcrisis, Een groeiende groep mensen die niet kan rondkomen, Het huisvesten van aandachtsgroepen met en zonder zorgvraag, Een toenemende maatschappelijke ontevredenheid in de samenleving.
Daarop hebben we onze doelen bepaald:

1. Het *leven* van onze huurders in onze wijken en buurten *verbetert*.
2. Rond 2033 hebben we *1.250 woningen extra* beschikbaar.
3. We hebben een *duurzaam DNA*.
4. Een passend thuis voor *mensen met een zorgbehoefte*.
5. *Huurders waarderen* onze dienstverlening.

Kort samengevat

Stadlander staat stevig op de kaart in het netwerk: we doen er volop toe. We hebben gebiedsgericht werken ingevoerd en gingen van een krimp van onze woningvoorraad (-5%) naar stevige groeiplannen (+10%). We kiezen voor beschikbaarheid, met kwaliteit en daarna zo goed mogelijk betaalbaar door te sturen op woonlasten.

We zijn op vele plekken in ons werkgebied zichtbaar aan de slag met het verduurzamen van de bestaande woningen en bouwen van nieuwe woningen.

We werken aan een resultaatgerichte cultuur, met behoud van de goede kanten van de familiecultuur.

Er ligt een ambitieus Ondernemingsplan 2024-2027, dat tot stand kwam met participatie van medewerkers, huurders en belanghouders.

De uitdaging zit voor de toekomst in het waarmaken van de ambities uit het Ondernemingsplan, het inkleuren en uitwerken van de koers in samenspraak en met draagvlak. We zien daarbij innovatie als een onmisbare sleutel tot succes. De koers is gezet, de komst van een nieuwe bestuurder in 2025 zal hier ongetwijfeld weer meer en andere kleuring aan geven. Wij hopen dat de visitatie onze inspanning op betere verbinding erkent. We hebben iedereen en met elkaar wederkerige afspraken nodig om in te kunnen spelen op de opgaven en de actualiteiten.

Maria Molenaar
Bestuurder a.i. Stadlander
Augustus 2024

Recensie

Uitdagingen

Stadlander is een organisatie in ontwikkeling die voor een grote opgave staat. De opgave betreft enerzijds aspecten in de context en anderzijds ontwikkelingen in de organisatie zelf:

- Een groeiend woningtekort;
- De urgentie van de klimaatcrisis;
- Een groeiende groep mensen die niet kan rondkomen;
- Het huisvesten van aandachtsgroepen met en zonder zorgvraag;
- Een toenemende maatschappelijke ontevredenheid in de samenleving;
- Een snel veranderende organisatie door data gedragen afwegingen;
- Een bestuurswisseling en interim bestuurder.

De opmerkingen uit de vorige visitatie zijn voortvarend en met succes in acties omgezet. Vervolgens is de werkelijkheid weerbarstig en de opgaven complex. Hiervoor heeft Stadlander de samenwerking met gemeenten, zorgpartijen en andere ketenpartners nodig. De samenwerking met huurders, gemeenten, zorgpartijen, en derden is essentieel. De focus die Stadlander daarop heeft is nu nog met name gericht op de uitvoering van projecten. Daar wordt volop ingezet op het samen realiseren van de project-opgave. En met resultaat: de huurders zijn tevreden, een groot deel van de portefeuille is verduurzaamd, er wordt middels data gestuurd op het onderhoud en de kosten hiervan. De focus van de samenwerking is nog minder gericht op de lange termijn strategie.

Daarnaast is in de beschouwde periode de organisatie veranderd, is er momenteel sprake van een bestuurswisseling en worden processen doorgelicht en geoptimaliseerd met als doel het verhogen van de effectiviteit en efficiëntie. Dit vraagt veel aandacht van de interne organisatie, terwijl de huurders en hun opgaven centraal (moeten) blijven staan. Ook daarvoor is de focus op samenwerking noodzakelijk.

Acties

Stadlander heeft in de visitatieperiode fors ingezet op het gebiedsgericht werken, het verduurzamen van haar portefeuille en de organisatie ontwikkeling.
Het gebiedsgericht werken is een prachtig middel om de samenwerking op de lokale opgaven te richten en zo met huurders, gemeenten, zorgpartijen en derden samen te werken aan oplossingen. Dit vraagt van alle belanghebbenden inzet en commitment. In de beschouwde periode is dat niet vanuit alle partijen even zwaar opgepakt. Dit zorgt voor wrijving en daarmee is het gebiedsgericht werken minder effectief. De samenwerking met zorgpartners is nu nog met name gericht op projecten en de korte termijn.

Stadlander heeft tevens ingezet op verduurzaming van haar bezit. Jaarlijks worden woningen gerenoveerd en wordt er nieuwbouw gerealiseerd om de portefeuille te verduurzamen. Het streven is dat in 2027 alle woningen minimaal label C hebben. De maatregelen betreffen met name het isoleren, plaatsen van zonnepanelen en het verbeteren van de energie-efficiëntie. De verduurzaming wordt zoveel mogelijk uitgevoerd in combinatie met renovaties.

De ontwikkelingen in de organisatie hebben betrekking op innovatie, data-gedragen werken, vraagstukken integraler oppakken en gebiedsgericht werken. Innovatie staat centraal bij Stadlander in haar doen en laten. Stadlander heeft een directeur innovatie aangesteld die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van het ondernemingsplan, het bevorderen van de groene leefomgeving, het stimuleren van participatie en duurzaamheid in de brede zin met onderwerpen als groene en gezonde wijken, duurzaam DNA, minder en schone energie en betere materialen. Daarnaast wordt gewerkt aan thema's als energietransitie en klimaat adaptatie.

In de beschouwingsperiode heeft Stadlander geïnvesteerd in het "weer in verbinding komen met stakeholders", en dan met name gericht op de gemeenten. Door in te zetten op het gesprek, en samen te zoeken naar oplossingen. Een voorbeeld is Woensdrecht waar na een periode van weinig doen, men daadwerkelijk aan het bouwen ging.

Voorbeeld voor andere corporaties

De gebiedsgerichte aanpak voor de verduurzamingsprojecten is een voorbeeld voor andere corporaties. Per kern worden samen met relevante partijen de plannen volledig uitgewerkt. Er is persoonlijke aandacht voor de individuele huurder en zijn/haar situatie. Het draagvlak onder huurders is hoog. Bij de verduurzaming wordt niet alleen gekeken naar het aanbrengen van isolatie, warmtepompen en het gasloos maken. Ook wordt er gekeken naar de mogelijkheden om zorgpartijen aan te laten sluiten en fysiek ruimte te bieden in de panden voor de bewoners. De tevredenheid over de uitgevoerde werkzaamheden is tijdens en na uitvoering hoog.

Het aanstellen van een directeur Innovatie is eveneens een voorbeeld voor andere corporaties: Innovatie op het gebied van energietransitie, klimaat adaptatie en huurdersbetrokkenheid zijn integraal belegd op directieniveau bij Stadlander. In combinatie met het data gestuurd onderhoud en beheer van de panden levert dit veel sturingsinformatie op.

Verbeterpunten

Stadlander is zelfkritisch en continu in ontwikkeling. Recent heeft zij het programma gestart om haar processen door te lichten en te optimaliseren. Het helder krijgen van wie nu waar over gaat en dat ook eenduidig overbrengen naar de huurders en samenwerkende partijen zal leiden tot een effectievere en efficiënte organisatie.
De samenwerking met netwerkpartners met betrekking tot de lange termijn opgaven in de kernen zal bijdragen aan een toekomstbestendige portefeuille. Met name de visie, lange termijn strategie en de bijdragen van alle partijen individueel kan verder uitgewerkt worden. Belangrijk daarbij is ook het elkaar aan blijven spreken op verwachtingen en verantwoording.

Huurdersbetrokkenheid in relatie tot de HBV's en de bewonerscommissies is een opgave voor Stadlander, net als voor elke corporatie. Hoe krijg je de huurder betrokken als het niet alleen gaat over de eigen woning? En hoe zorg je er voor dat er sprake is van inbreng in de langere termijn visie van Stadlander? Een opgave die ook in het gebiedsgericht werken opgepakt kan worden. Want ook de netwerkpartners hebben baat bij de inbreng van de bewoners.





Belangrijkste bevindingen

Maatschappelijke opgaven

- Groeiend woning tekort
- Urgentie van de klimaatcrisis
- Groeiende groep mensen die niet rond kan komen
- Huisvesting van aandachtsgroepen met en zonder zorgvraag

Wat gaat goed?

- Verbeterde relaties met gemeenten
- Innovatie en duurzaamheid
- Financiële gezondheid
- Gebiedsgericht werken

Wat kan beter

- Samenwerking met belanghebbenden op het gebied van lange termijn strategie
- Participatie met huurders en bemensing commissies en HBV's
- Resultaatgericht werken: het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van de processen



Uitgevoerde visitatie: Vier visitatievelden, meerdere opgaven

Visitatie

Stadlander is zich bewust van het “leren van visiteren”. In de position paper worden de verbetersuggesties uit de voorgaande visitatie genoemd. Ook is aangegeven hoe de suggesties opgepakt zijn en wat het opgeleverd heeft. Daarmee laat Stadlander zien dat men zich bewust is van niet alleen de maatschappelijke opgave maar ook van zelfontwikkeling.

In deze visitatie heeft de commissie gekeken naar het presteren van Stadlander op vier visitatievelden: Maatschappelijke waarde, Maatschappelijke verankering, Besturing en Maatschappelijke capaciteit. Hierbij is gericht gekeken naar de drie uitdagingen waar Stadander voor staat: het realiseren van de benodigde **omvang en diversiteit in de portefeuille**, de toenemende mate van verandering in de samenleving en daarmee gepaard gaande bewonerssamenstelling: de “vragers” en “dragers”. En het feit dat opgaven niet meer vanuit de corporatie alleen opgepakt kunnen worden, dit doe je samen in een **buurtgerichte aanpak**.

De visitatie bestond uit vier onderdelen: het ontwerpgesprek, de enquête en interviews en de interactieve sessies. Input uit het ontwerpgesprek, in combinatie met de uitkomsten uit de enquête vormden de basis voor de diepte-interviews en de interactieve visitatie. De interactieve sessie waren opgedeeld in een bezoek aan het project “Plejadelaan” en gesprekken met huurders, thematafels met als gespreksonderwerp “gebiedsgericht werken” en “de opbouw van de portefeuille”. ‘Speel de toekomst’ is gebruikt om in spelvorm de dilemma’s vanuit een bestaande casus “Plejadelaan” te verkennen.

Tijdens de interactieve sessies is gesproken over het realiseren van passende woningen voor mensen die extra zorg nodig hebben en het organiseren van zorg- en ondersteuningsaanbod voor mensen die in hun huidige woning hier behoefte aan hebben. De huidige situatie is besproken, maar vooral is er gekeken naar hoe diverse partijen in samenwerking met elkaar invulling kunnen geven aan de aanpak ten aanzien van de opgaven met betrekking tot wonen en zorg.

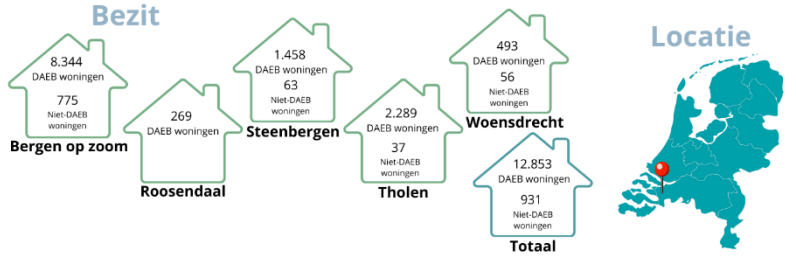
Factsheet Stadlander

Stadlander

Kernwaarden

Samen	*We weten dat we veel kunnen bereiken. Daarvoor moeten we het vakwerk en het enthousiasme in de organisatie weten te verbinden met goed luisteren naar de omgeving én door-waar nodig- de samenwerking te zoeken:*
Dichtbij	*Ons werk doet ertoe. Wij kunnen het verschil maken voor onze huurders. We willen dichter bij de huurder komen en stappen zetten die helpen.*
Duurzaam	*We realiseren ons: hoe we vandaag leven is niet toekomstbestendig. We kunnen niet oneindig groeien op een planeet met eindige middelen. Dit besef inspireert ons om een duurzamer pad te bewandelen.*
Denken en doen	*Onze opgave is steeds complexer. Het vraagt meer en meer van onze mensen: kennis, vaardigheden, passie én uithoudingsvermogen. Het vereist vakwerk en slagvaardigheid. Denken & Doen*

Bezit



Locatie

Klanttevredenheid 2023

Gemiddelde score waardering Telefonisch contact	8
Gemiddelde score waardering Woning betrekken	8
Gemiddelde score waardering Woning verlaten	7
Gemiddelde score waardering Uitvoeren reparatieverzoeken	8

Geplaatste zonnepanelen



2023: 809 panelen bij 323 woningen

2022: 1.800 panelen bij 300 woningen

2021: 1.272 panelen bij 212 woningen

2020: 1.000 panelen bij 181 woningen

Maatschappelijke waarde

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

De opgaven

Stadlander formuleert vijf urgente maatschappelijke opgaven:

1. Een groeiend woningtekort.
2. De urgentie van de klimaatcrisis.
3. Een groeiende groep mensen die niet kan rondkomen.
4. Het huisvesten van aandachtsgroepen met en zonder zorgvraag.
5. Een toenemende maatschappelijke ontevredenheid in de samenleving.

In de visitatie zijn deze samen gebracht tot 3 thema's, 1) de omvang en de diversiteit van de portefeuille om tegemoet te komen aan het woning tekort en de aandachtsgroepen met en zonder zorgvraag. 2) Gebiedsgericht werken gaat over de aanpak per kern, hiermee wil Stadlander alle partijen samen te brengen om zo efficiënter en effectiever te kunnen werken en de juiste informatie die nodig is voor de realisatie op te halen. En als laatste 3) verduurzaming.

Omvang en diversiteit portefeuille

Stadlander heeft zich ingezet om het woningtekort aan te pakken door extra sociale huurwoningen toe te voegen. Tegen 2033 streeft Stadlander ernaar om 1.250 extra woningen beschikbaar te hebben. Hierbij besteedt Stadlander aandacht aan een mix van woningen en woonvormen. Zodat er een diverse portefeuille ontstaat die ook de groeiende groep mensen die niet kan rondkomen kan bedienen. Stadlander richt zich naast het bieden van betaalbare woningen op het ondersteunen van kwetsbare doelgroepen. Zo heeft Stadlander geclusterde woonvormen voor ouderen, mindervaliden en andere aandachtsgroepen gerealiseerd.

Het is een continue vraag hoe de portefeuille van Stadlander opgebouwd zou moeten zijn om tegemoet te komen aan de veranderende vraag, zodat de doorstroom op gang blijft en ook de aandachtsgroepen op de juiste plek gehuisvest kunnen worden.

Ondanks alle inspanningen voor een goede mix in de buurten, is concentratie van woningen voor de laagste inkomens in bepaalde buurten niet uit te sluiten. Door de woningnood en toename urgente gevallen worden de wensen ingehaald door de realiteit.

Stadlander heeft afgelopen jaren vooruitgang geboekt op het gebied van beschikbaarheid door onder andere nieuwbouw en renovaties en het verduurzamen van woningen. Door sociale (buurt) initiatieven van huurders te ondersteunen wordt bij gedragen aan het verbeteren van de leefbaarheid. In het kader van betaalbaarheid is ingezet op het beperken van de huurverhogingen en energiebesparende maatregelen.

Het gewenste aandeel sociale voorraad in de verschillende gemeenten is nog niet bereikt. De grootste gemeente Bergen op Zoom heeft meer dan 30% sociale woningen en de andere gemeenten van oudsher minder. De vraag is of 30% vanuit de NPA overal gewenst is. In samenspraak met betreffende gemeenten wordt genuanceerder naar die haalbaarheid en wenselijkheid gekeken. Wel is er voor Stadlander een potentieel om nog meer diversiteit in het aanbod te creëren door passende woonproducten te ontwikkelen en te realiseren. Passend in de combinatie doelgroep, woningtype en woonlasten. De juiste gewenste mix vraagt maatwerk per gebied, wijk en kern.

Gebiedsgericht werken

Vanuit het verleden werd de portefeuille van Stadlander als geheel bezien, in de afgelopen periode is ingezet op meer maatwerk per kern. Om daarmee beter aan te sluiten bij wat er in die kernen nodig is. Door samen met haar partners te werken wil Stadlander de leefbaarheid in de wijken verbeteren, bijvoorbeeld door te zorgen voor goede bereikbaarheid van voorzieningen en een veilige woonomgeving. Maar ook zijn er verschillende woonvormen en zorgconcepten ontwikkeld om mensen zekerheid en comfort te bieden wanneer zorg nodig is. In Steenbergen en Woensdrecht werpt dit zijn vruchten af. In Bergen op Zoom vraagt het gebiedsgericht werken nog aandacht mede vanwege de beperkte inbreng van de gemeente en zorgpartijen.

Stadlander heeft zich gericht op het verbeteren van de dienstverlening en het bieden van zekerheid aan huurders. Het gebiedsgericht werken is in 2022 gestart in combinatie met het 3 kamer model, een concept dat de verschillende rollen van woningcorporaties verduidelijkt. De teams weten wat er speelt in het gebied en schakelen met de stakeholders. Er wordt gewerkt met een specifieke aanpak die aansluit bij het gebied, het gaat dus om maatwerk en de opgave die in dat gebied

speelt. Hiermee wordt met name ingezet op leefbaarheid, duurzaamheid en gemengde buurten aan de hand van de gebiedsvisie. De uitkomsten worden gebruikt voor het portefeuilleplan.

Verduurzaming
Stadlander heeft duurzaamheid als speerpunt in haar beleid benoemd en streeft naar duurzame wijken. Stadlander heeft een duurzame strategie ontwikkeld met vier hoofddoelen tot 2050, waaronder het verminderen van energieverbruik, het gebruik van schone energie, Duurzaam DNA, betere materialen en het creëren van groene en gezonde wijken. Om de verduurzaming van hele wijken aan te pakken wordt veel tijd en menscapaciteit in gezet. Het gaat dan vooral om het gesprek met de bewoners te faciliteren en de noodzaak en voordelen van verduurzamen uit te leggen. Aandacht wordt gevraagd voor het betrekken van de eigenaren van een eigen woning in het gebied. De Aedes benchmark laat een verbetering zien ten opzichte van 2020. In de periode 2020-2024 heeft Stadlander verschillende initiatieven genomen om hun woningen te verduurzamen:

1. Koning Willem II Straat: Stadlander heeft besloten om de woningen met een slecht energielabel (E, F of G) te slopen en te vervangen door energiezuinige nieuwbouwwoningen. Dit biedt kansen voor meer woningen, parkeerplaatsen en groen.
2. Bou Kooijmanstraat in Oud-Vossemeer: Hier worden woningen gesloopt en vervangen door duurzame, gasloze nieuwbouwwoningen. Dit project maakt deel uit van een bredere inspanning om in Tholen ruim 900 woningen energiezuinig te maken.
3. Warande: De woningen in dit gebied zijn gerenoveerd met betere isolatie van gevels, daken en vloeren. Ze zijn volledig van het gas af en aangesloten op het warmtenet.

Leefbaarheid
De samenstelling van de portefeuille en het gebiedsgericht werken moeten leiden tot het verbeteren of op niveau houden van de leefbaarheid in de wijken. Informele huurdersbetrokkenheid speelt hierbij een belangrijke rol. Het gaat dan met name om te kijken wat er nodig is, wat kan en mag. De vraag hierbij is wel tot hoever de verantwoordelijkheid van Stadlander gaat en waar die van de samenwerkingspartijen begint.

Huurders

De impact van COVID-19 was aanzienlijk op het leven van huurders en het werk van Stadlander. Om huurders te ondersteunen, werden er vangnetregelingen en maatwerkoplossingen geïntroduceerd. Er wordt veel aandacht besteed aan klantbegeleiding en intakegesprekken bij nieuwe verhuringen. Zo wordt een sterke focus gelegd op de betrokkenheid van huurders en belanghebbenden bij de besluitvorming en evaluatie van prestaties.

Er zijn diverse gemeenschapsprojecten gestart om de sociale cohesie te versterken. Ook is de toekomstvisie van Stadlander gericht op verdere verduurzaming en verbetering van de woonkwaliteit. Deze visie is in samenspraak met de huurders tot stand gekomen. Voor de huurders is het hier en nu veelal belangrijker dan het straks. Mede daardoor blijft het gebiedsgericht werken vooralsnog beperkt tot het oplossen van de huidige problemen en de uitvoer van de projecten.

Huurdersbetrokkenheid is lastig, steeds minder bewoners voelen zich geroepen om zich in te zetten voor het belang van anderen en voor de corporatie. Dit wordt met name gemerkt in de huurdersbelangenverenigingen en bewonerscommissies. De betrokkenheid bij uitvoeringsprojecten is groter. Echter zodra de werkzaamheden afgerond zijn vindt men het niet meer belangrijk zich te verenigen. Huurders geven aan dat er eerst problemen moeten zijn, voordat men zich gaat organiseren.

Samenwerkingspartners

Stadlander werkt nauw samen met zorgpartijen en gemeenten om de dienstverlening te verbeteren. Er is geïnvesteerd in de leefbaarheid van wijken door middel van sociale initiatieven en buurtprojecten. Het is zoeken welke taken en verantwoordelijkheden bij welke partij thuis horen en hoe de projecten succesvol kunnen zijn.

Met onderhouds- en beheerpartners zet Stadlander stappen in het verduurzamen door energiezuinige renovaties en nieuwbouwprojecten. Afstemming binnen deze projecten is bewerkelijk maar succesvol, geven onderhoudspartijen aan.

Volgens de samenwerkingspartners zet Stadlander in op specifieke doelstellingen maar zijn de opgaven groter dan Stadlander alleen aan kan. Er is behoefte aan meer en betere samenwerkingen, dit vraagt om inzet van Stadlander, maar ook van gemeenten, zorgpartijen en leveranciers met een duidelijke rol-, en taakverdeling.

Naast deze rol- en taakverdeling is ook een actieve rol van alle samenwerkende partijen noodzakelijk voor succes. De omvang en de veelheid van de uitdagingen is enorm, dat doet ook een groot beslag op de tijd en aandacht van andere partijen. Momenteel ervaren betrokkenen niet vanuit alle partners een gelijke actieve rol. Dit levert wrijving op in de samenwerking.
Het gebiedsgericht werken wordt gezien en ervaren als een goede kans om zaken geregeld te krijgen. Door samen: gemeenten, zorgpartijen, leveranciers en Stadlander, per kern de problemen te definiëren en aan te pakken. De opgaven worden op dit moment aangepakt als ze zich voor doen. De samenwerking is nog weinig gericht op de opgaven van de corporatie in de nabije toekomst en de langtermijnvisie voor het gebied.

Oordeel van de commissie

De visitatiecommissie ziet een organisatie die sterk in beweging is geweest, en nog is. De maatschappelijke verplichtingen en afspraken worden gerealiseerd. De aanpak van de projecten is gedegen en sluit aan bij het gebiedsgericht werken. Dit wordt door de bewoners en belanghouders als positief ervaren. Een aanpak die meer opgavegericht is in plaats van project gericht, kan bijdragen aan een lange termijn visie en daarmee aan een toekomstbestendige portefeuille.

De corporatie staat er goed voor, levert goede prestaties en wordt ook als zodanig beoordeeld in de benchmarks. De dataverzameling en het gebiedsgericht werken leveren goede resultaten op per project, voor de lange termijnvisie werkt het nog niet optimaal. Zo zou het delen van leerpunten onderling tussen de gebiedsteam, wat werkt goed en wat niet, kunnen bijdragen aan de effectiviteit van de teams en het gebiedsgericht werken.

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren van Stadlander op het gebied van maatschappelijke prestaties als “**goed**”. De corporatie spant zich aantoonbaar in om maatschappelijke resultaten te leveren en zo maatschappelijke waarde toe te voegen. De visitatiecommissie ziet in de manier waarop de corporatie dit aanpakt op één of meer terreinen een voorbeeld voor andere corporaties, zoals de wijze waarop Stadlander haar verduurzamingsprojecten organiseert met aannemers en huurders en de wijze waarop Innovatie binnen de organisatie is verankerd.

De visitatiecommissie ziet ook verbeterpunten in de vorm van:

- Gebruik het gebiedsgericht werken voor het opstellen van een lange termijn visie voor het gebied;
- Betrek hier alle huurders bij op een andere manier dan alleen via de HBV’s en huidige bewonerscommissies zodat de vertegenwoordiging van de huurders ook een daadwerkelijke vertegenwoordiging is;
- Definieer met samenwerkingspartijen de opgaven waaraan gewerkt wordt en verdeel taken en verantwoordelijkheden op een natuurlijke manier. Spreek elkaar ook aan op deze rol en taakverdeling;
- Zorg in de uitbreidingsnieuwbouw voor een nog breder en meer divers aanbod in typologie, woonlasten en beoogde doelgroepen.



Maatschappelijke verankering

Maatschappelijke verankering van Stadlander

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.

Huurders

De missie van Stadlander is “samen bouwen aan een passend thuis in onze wijken en buurten, voor vandaag en morgen”. Dit gaat verder dan intensief overleg met huurders. Het gaat om vaste teams in de wijk die zorg dragen voor een goede relatie. In combinatie met de verzamelde data kan Stadlander werk maken van vroege signalering (achter de voordeur) en preventie.

Stadlander werkt intensief samen met huurders om de dienstverlening te verbeteren. Er worden regelmatig bijeenkomsten georganiseerd om feedback van huurders te verzamelen. Volgens Stadlander zijn huurders en belanghebbenden actief betrokken bij de besluitvorming via enquêtes, klankbordgroepen en directe gesprekken. Stadlander hecht veel waarde aan transparantie. Zo zorgt zij er onder andere voor dat huurders goed geïnformeerd worden over beleidswijzigingen en projecten. Dit wordt door de antwoorden uit de enquête ondersteund.

Stadlander geeft aan dat de afhandeling van vragen intern is verbeterd door daar meer centraal op te sturen en zo de Huurders Belangen Verenigingen (HBV) inzicht te geven in de stand van zaken. Huurders geven aan dat het voor hen niet altijd duidelijk is wat er met hun vragen en klachten gebeurt. Hier is ruimte voor verbetering.

Er worden tevredenheidsonderzoeken uitgevoerd onder huurders om inzicht te krijgen in hun behoeften en wensen. Hieruit wordt duidelijk dat de digitale platforms en apps als communicatiemiddelen om huurders beter te bereiken en hun input te verzamelen positief ervaren worden.

Een deel van de huurders is echter minder blij met deze digitalisering. Stadlander heeft geleerd van deze digitaliseringslag en heeft de mogelijkheid van persoonlijk contact via telefoon in ere hersteld.

De huidige gebiedsvisies zijn opgesteld vanuit de bestaande portefeuille. De huurders zijn nog niet betrokken bij het opstellen ervan. Bij de uitvoering van nieuwbouw wordt dit wel gedaan. Zo is in Halsteren en in Lepelstraat gesproken over hoe de verdeling van woningen zou kunnen zijn. De huurders geven aan dat de gebiedsbeheerders wisselend zichtbaar zijn in de wijk voor de bewoners, deels omdat deze er overdag zijn en de bewoners dan niet altijd thuis zijn. Stadlander wil bewoners in het kader van wijkgericht werken verder betrekken. De ervaring leert dat bewoners veelal alleen betrokken willen zijn als het gaat om de korte termijn en hun eigen directe omgeving.

Zowel de resultaten uit de enquête als de gesprekken laten een wisselend beeld zien: huurders vinden dat Stadlander duidelijk communiceert over de missie en doelstellingen en tegelijk geeft men aan minder tevreden te zijn over de betrokkenheid bij het opstellen van het beleid. In de antwoorden van de enquête en in de gesprekken wordt echter een aantal keer genoemd dat er behoefte is aan overleg en afstemming.

De onvrede vanuit de huurders over de wederkerigheid en hun betrokkenheid bij het opstellen van langetermijnvisies en beleid heeft Stadlander aan het denken gezet. Men geeft aan zich te beraden op de rol en taken van de huurdersbelangenverenigingen.

Door het gebiedsgericht werken zijn de HBV's minder relevant bij de realisatie van de projecten. Gebiedsmanagers overleggen vier keer per jaar met de huurdersbelangenverenigingen (HBV’s) op tactisch/strategisch niveau, terwijl gebiedscoördinatoren regelmatig operationele zaken bespreken met de bewonerscommissies. Ook de huurders geven aan dat de communicatie over projecten helder en duidelijk is. De HBV’s zijn voor hen wat minder transparant.

Samenwerkingspartners

In de kernen gaat het niet alleen om het realiseren van woningen, er moeten ook voorzieningen zijn. Hiervoor is intensieve afstemming met gemeente, zorgpartijen en belanghebbenden nodig. Het “thuis voor iedereen” uit het ondernemingsplan moet nog verder uitgewerkt worden naar specifieke doelen. Het toewijzen van woningen voor specifieke doelgroepen is stap 1, de begeleiding die nodig is moet ook geregeld zijn. Het plan Karmelietenhof is hier een voorbeeld van; door het clusteren van deze zorgvragende doelgroep is het makkelijker de benodigde zorg en begeleiding te regelen. Dit vraagt om samenwerking met gemeente en zorgpartijen.

Er zijn nieuwe samenwerkingsverbanden aangegaan met maatschappelijke organisaties om de leefbaarheid in wijken te verbeteren. Omgevings- en huurdersparticipatie is niet eenvoudig, vooral wanneer het spannend, onzeker of persoonlijk wordt. Stadlander heeft gewerkt aan het verbeteren van de manier waarop men in gesprek blijft en elkaars verwachtingen kent. Ook heeft Stadlander gewerkt aan de relatie met, en toetsing bij belanghebbenden en samenwerking met partners.

Stadlander heeft diverse initiatieven gestart om de betrokkenheid van de gemeenschap te vergroten, zoals buurtbijeenkomsten en participatieprojecten. De relatie met gemeenten is verbeterd: Stadlander is meer in verbinding, dit heeft geleid tot betere en realistischere prestatieafspraken. De jaarlijkse belangenhoudersbijeenkomst is gedecentraliseerd naar bijeenkomsten per gemeente, zodat er meer aandacht kan worden besteed aan de lokale situatie. Dit sluit aan bij het gebiedsgericht werken.

Uit de enquête en gesprekken blijkt dat samenwerkingspartners de samenwerking verbeterd vinden, maar dat deze nog sterker kan. Voor de dagelijkse problemen gaat het goed, de langere termijn en de opgaven waar Stadlander samen met haar partners voor staat moeten nog verder doorgevoerd worden. Samenwerkingspartners waarderen Stadlander als “voldoende”, er zijn geen negatieve en geen extreem positieve antwoorden gegeven. Men is wat afwachtend, ziet de potentie van de samenwerking en wil graag gezamenlijk de opgave aanpakken. Partners geven aan dat er ongelijkheid is, niet iedere samenwerkingspartner kan of besteed evenveel aandacht aan de opgave.

Integriteit en cultuur zijn belangrijk voor Stadander. Er wordt gesproken over de waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht van de corporatie, met een focus op integriteit en een open cultuur waarin ruimte is voor reflectie en tegenspraak. De vraag is of de huidige huurdersvertegenwoordigers en de samenwerkingspartijen dit als zodanig ervaren.

Voorbeelden van initiatieven en projecten:

- Sociale Cohesie: Stadlander richt zich op het versterken van sociale cohesie, bijvoorbeeld in en rondom de Karmel en het Narcissenveld;
- Vergroening van de Wijk: Door acties zoals 'Tegelwip' in samenwerking met lokale organisaties, streeft Stadlander naar vergroening van de wijk en bewustwording bij bewoners;
- Bewonersparticipatie: Stadlander investeert in bewonersparticipatie, zoals de actiedag Narcissenveld waar participatiebloembakken zijn opgeknapt en bewoners jaarlijks activiteiten organiseren voor de buurt;
- Ontmoetingsmomenten: Voor bouwprojecten in de wijk Warande zijn er ontmoetingsmomenten geweest om de lokale samenleving te betrekken.

Oordeel van de commissie

Maatschappelijke verankering gaat over de wijze waarop Stadlander aangesloten is op haar omgeving. De commissie ziet een organisatie die graag een bijdrage wil leveren aan de leefbaarheid van de wijken. Zij is daarin met name gericht op de huurders. De mate van informeren wordt positief gewaardeerd. De mate van communicatie minder.

Ook de samenwerking met gemeenten en zorgpartijen gaat nog niet zoals Stadlander zou willen; afstemming over rollen en taken maar ook tijd en aandacht zijn van essentieel belang.

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van Stadlander "**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:

- Het daadwerkelijk samenwerken met gemeenten en samenwerkingspartners kan geoptimaliseerd worden. Samenwerken gaat over eigenaarschap, wederkerigheid, rollen en taken. Wie pakt wat op en wie is er van? Het maken van afspraken is een eerste stap, het verder voeren van de dialoog is belangrijk als het gaat om complexe problematiek in de wijken. Hierin moeten alle partners hun rol oppakken;
- Elk gebied heeft eigen kenmerken en vraagt om een specifieke aanpak. Het verbinden van de leerpunten per gebied kan een meerwaarde leveren voor Stadlander en het gebiedsgericht werken;
- Het optimaliseren van de huurdersvertegenwoordiging voor de langere termijn vraagstukken, het ondernemingsplan en de portefeuille is van essentieel belang. Het toepassen van vergelijkbare aanpak als momenteel per project wordt gedaan zal in een gebiedsgerichte aanpak leiden tot andersoortige en meer continue huurders inbreng. Ook kan gedacht worden aan andere manieren om huurders betrokken te laten zijn zonder dat er sprake is van aanpassingen aan de eigen woning of woonomgeving;
- Maak meer gebruik van de aanwezige data en onderzoeksresultaten in combinatie met gesprekken gericht op nieuwe en potentiële huurders. Sociale cohesie, gezonde mix van 'vragers' en 'dragers' en inclusie van specifieke doelgroepen vraagt om meer instrumenten die mensen verleiden en stimuleren om 'te halen' en 'te brengen'. Hierbij heeft Stadlander niet als enige een taak, (potentiële) huurders zijn even zo belangrijk.



Besturing

De besturing van Stadlander

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.

Als gevolg van COVID-19 paste Stadlander haar strategie aan om beter in te spelen op de uitdagingen. Dit omvatte het implementeren van vangnetregelingen en maatwerkoplossingen voor huurders. Er werd een focus gelegd op het waarborgen van continuïteit en het ondersteunen van huurders tijdens de pandemie, wat een flexibele en adaptieve aanpak vereiste. Vervolgens is de strategische koers verder verfijnd met een duidelijke focus op duurzaamheid en sociale betrokkenheid.

Stadlander was een organisatie met zo min mogelijk beleid en zo veel mogelijk helder nadenken en doen, een familiebedrijf zegt Stadlander zelf. Door de groei van de organisatie is dit niet passend meer. In 2020 is een nieuw plan opgesteld, vervolgens is “het nieuwe harkje” in één keer uitgerold. De verantwoordelijkheid is lager in de organisatie komen te liggen. Echter zijn de tools en competenties niet altijd op dat niveau belegd. Zo is het gebiedsgericht werken voornamelijk gericht op het nu en heeft zeker zijn voordelen. Het meer toekomstgericht werken is nog niet belegd in de gebiedsteams. Hier liggen kansen om te professionaliseren.

De missie en visie van Stadlander zijn herzien om de doelen beter te weerspiegelen. Ook is er gewerkt aan het versterken van de governancestructuur om transparantie en verantwoording te verbeteren, inclusief het naleven van de Governancecode en het versterken van interne controles. Voor het vaststellen van de begroting worden risicoanalyses en simulatie berekeningen gemaakt. Hiermee wordt inzichtelijk in welke mate Stadlander financieel risico loopt. De risicoanalyse is met name intern gericht, samenwerkingspartners worden hier nog niet bij betrokken.

Stadlander gebruikt data-analyses voor prestatiesturing om de effectiviteit van projecten te monitoren. Er wordt steeds meer nadruk gelegd op de betrokkenheid van huurders en andere belanghebbenden bij de strategievorming, wat volgens Stadlander leidt tot een meer inclusieve en responsieve aanpak. Dit wordt niet volledig herkend vanuit de uitkomsten van de enquête en de gesprekken, waarin huurders aangeven dat zij het minder eens zijn met het betrokken zijn bij het opstellen van beleid en strategie.

Het Driekamermodel wordt binnen Stadlander toegepast ook op organisatieniveau’:

1. Maatschappelijke Kamer: Richt zich op maatschappelijke doelen zoals betaalbare huren en leefbaarheid.
2. Vastgoedkamer: Beheert en exploiteert het vastgoed efficiënt.
3. Vermogenskamer: Zorgt voor de financiële continuïteit en beheert de financiële middelen.

Het adaptieve vermogen van Stadlander blijkt uit het snel in te spelen op veranderende omstandigheden en behoeften van huurders. Dit wordt ondersteund door een flexibele strategische planning. Er zijn duidelijke prestatie-indicatoren opgesteld om de voortgang en impact van strategische initiatieven te meten.

De organisatieverandering van de afgelopen jaren is door Stadlander geëvalueerd. Hieruit blijkt dat de resultaten met betrekking tot het gebiedsgericht werken als positief worden ervaren. Er zijn wel verschillen over de rollen en taakopvattingen binnen de organisatie. De reguliere interne audits zijn gericht op de processen. Er zijn niet echt audits of evaluaties op het behaalde resultaat. Het continu verbeteren (plan-do-check-act) kan verder ingeregeld en volledig doorlopen worden. Met name als het gaat om organisatie brede projecten. Hierbij gaat het om verder te kijken dan alleen de betreffende kern. Ondanks het feit dat kernen verschillend zijn, is de problematiek in hoofdlijnen gelijk en kan van elkaar geleerd worden. Het uitwisselen van best-casus en worst-casus kan hier aan bijdragen. Het bespreekbaar maken van de manieren van samenwerken en de rolopvatting van gemeenten en andere samenwerkpartners kan eveneens bijdragen aan verdere optimalisatie.

Net na de start van de visitatie heeft de bestuurder zijn taken neergelegd en is een bestuurder a.i. aangesteld. De bestuurder a.i. stuurt strakker op het resultaatgericht werken en de efficiëntie in de organisatie. De stappen richting resultaatgericht werken zijn al eerder ingezet en zorgen nu voor versnelling. Er ligt een duidelijke opdracht. Het nieuwe perspectief van de bestuurder a.i. levert toegevoegde waarde op, voor de verdere professionalisering van Stadlander. Dit blijkt uit de gesprekken met het directieteam en de raad van commissarissen.

‘In gesprek gaan met huurders, met zorgaanbieders en gemeente levert soms andere inzichten dan data en onderzoeken. Er is creativiteit bijvoorbeeld bij jonge mensen, maar die creativiteit moet je aanspreken en gebruik van maken’

Oordeel van de commissie

De commissie ziet een ambitieuze organisatie in ontwikkeling. Er wordt volop ingezet op de afstemming met de huurders, dit vertaalt zicht in een relatief groot personeelsbestand. De vraag is of meer mensen, meer kwaliteit betekent.

De structuur van Stadlander is de afgelopen jaren veranderd, de implementatie van de nieuwe structuur is nog niet afgerond. Er zijn nog onduidelijkheden over rollen en taken: het is niet altijd duidelijk wie nu waar over gaat, hoe informatie binnen en buiten de organisatie wordt gedeeld en wat er mee wordt gedaan.

Stadlander stelt zichzelf de vraag of er niet te veel mensen met hetzelfde onderwerp bezig zijn. Het verbeteren van de onderlinge communicatie (zenden, luisteren en brengen) kan hier aan bijdragen. Evenals het helder krijgen van de rollen en taken. Op dit moment is Stadlander aan het bezien welke onderdelen er goed gaan en wat er nog aandacht vraagt. Zo wordt nu een prioritering opgesteld van welke processen doorgelicht worden om deze te optimaliseren en waar nodig de taken en verantwoordelijkheden vast te leggen.

Het ondernemingsplan en de strategie van Stadlander is met draagvlak binnen de organisatie tot stand gekomen. De implementatie blijft wat achter waardoor er verschillen in taakopvattingen ontstaan. Er kunnen stappen gezet worden in het professionaliseren van de governance om er voor te zorgen dat iedereen weet wat er afgesproken is en waaraan gewerkt wordt zonder door te slaan naar extreme bureaucratie.

De Aedes benchmark en de huurderstevredenheid laten een positief beeld zien over de prestaties van Stadlander. De optimalisatie van de governance zal gericht moeten zijn op de processen en afspraken zodat het bijdraagt aan het resultaat gericht werken.

Maatschappelijke capaciteit

De maatschappelijke capaciteit van Stadlander

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

Financiële toerusting

Het implementeren van vangnetregelingen en maatwerkoplossingen voor huurders waren maatregelen om de financiële stabiliteit te waarborgen als gevolg van COVID-19. Daarnaast is er geïnvesteerd in de interne organisatie om beter voorbereid te zijn op toekomstige uitdagingen, waaronder het verbeteren van de digitale infrastructuur.

Stadlander versterkte in de visitatieperiode haar financiële beleid door te focussen op duurzaamheid en lange termijn investeringen. Er is ook aandacht besteed aan de ontwikkeling van medewerkers en het versterken van de interne processen om de organisatie robuuster te maken. Door het gebruik van data is het mogelijk de efficiëntie te verhogen en de kosten te beheersen.

Een belangrijke ontwikkeling die gevolgen heeft voor Stadlander als organisatie en de leefbaarheid in de wijken, zijn de bezuinigingen vanuit de zorg. Dit vraagt steeds meer van samenwerkende partijen. Stadlander maakt zich zorgen, als dit vanuit de zorg niet opgepakt kan worden, zullen de problemen op het bord van Stadlander terecht komen.

De financiële positie is dusdanig dat de opgave de komende jaren nog gerealiseerd kan worden. Stadlander loopt over 8-10 jaar tegen haar grenzen aan, uitgaande van 250 nieuw te bouwen woningen en 350 renovaties per jaar. Deze opgave is groter dan in het huidige ondernemingsplan wordt aangegeven. De opgave voor de komende 5 jaar wordt gerealiseerd op de eigen grondpositie. De vraag is of deze extra opgave gerealiseerd kan worden omdat er vrijwel geen extra grond beschikbaar is.

Organisatorische toerusting

De toekomstgerichte strategie van Stadlander met een sterke focus op duurzaamheid en innovatie omvat plannen voor verdere verduurzaming van het woningbestand en het verbeteren van de woonkwaliteit. Er is een uitgebreide evaluatie door Stadlander uitgevoerd van de strategische processen om leerpunten te identificeren en te implementeren voor toekomstige verbeteringen.

In de beschouwde periode is een “directeur innovatie” aangesteld, die verantwoordelijk is voor de totstandkoming van de strategie. Zij is verantwoordelijk voor het coördineren en vertalen van de doelen uit bijvoorbeeld het ondernemingsplan, de groene leefomgeving, huurdersbetrokkenheid en duurzaam DNA. Vanuit de innovatiekalender wordt volop ingezet op duurzaamheid. Hierbinnen zijn een aantal opgaven gedefinieerd om in 2050 energieneutraal te zijn.

Momenteel wordt gekeken wat AI kan betekenen en er wordt geëxperimenteerd en samengewerkt met universiteiten en hogescholen. Deze activiteiten zijn nu geclusterd in één directie om te zorgen dat er geen zaken dubbel gedaan worden, de voortgang erin blijft en er geleerd wordt van de initiatieven. De vraag waar Stadlander voor staat is hoe deze directie te positioneren in relatie tot de andere afdelingen en beleidsmedewerkers.

Afgelopen jaren had Stadlander te maken met krimp, momenteel wordt ingezet op groei van de portefeuille. Dit vraagt extra inzet vanuit de organisatie. De omvang van de organisatie is, relatief gezien, groot ten opzichte van andere corporaties. Deels wordt dit ingegeven door de problemen in het verzorgingsgebied zodat de leefbaarheid op niveau gehouden kan worden.

Stadlander geeft aan dat haar organisatie is ingericht op de bouw/verbouw van haar portefeuille. Een deel van de planbegeleiding is uitbesteed en de eigen teams zijn ingericht voor de opgave. Er wordt gestuurd op gefaseerde uitvoer zodat de teams niet overbelast worden.

De onderlinge communicatie tussen de teams intern en de huurders kan verbeterd worden. Er zijn afgelopen jaren stappen gezet, maar het kan zeker nog beter, aldus Stadlander. Het draagvlak voor het nieuwe ondernemingsplan in 2023 naar een resultaatgerichte cultuur is groot, het is echter nog wel een vraag hoe dit uitgerold kan worden. De verandering moet samengaan met het ontwikkelen van competenties zodat iedereen beschikt over de juiste middelen om te doen wat er moet gebeuren.

Recent is er een model ontwikkeld ten aanzien van procesmanagement. Het gaat dan om het regulier doornemen van de processen in een klein team om daarmee de efficiëntie en effectiviteit van de processen te verbeteren. Dit wordt de komende maanden uitgerold.

‘In 2035 zijn er woningen beschikbaar voor verschillende doelgroepen, deze zijn duurzaam en sluiten aan bij de behoefte van de bewoners. Bewoners voelen zich thuis. Ook wordt aandacht besteed aan samenwerkingen, het financieel betaalbaar houden van de wijk, onderhoud en begrijpelijke communicatie’

Oordeel van de commissie

De organisatie van Stadlander is in ontwikkeling. Er worden veel initiatieven ondernomen, gecombineerd met een groei van functies en functionarissen. De huidige manier van aansturen sluit hier niet efficiënt op aan. Zo zijn er intern (en extern) onduidelijkheden over wie waar over gaat, raakt informatie “kwijt” waardoor men op onderdelen niet meer weet wat er gebeurt en wie waar mee bezig is.

Het aannemen van meer mensen is niet altijd de oplossing om de organisatie te structureren en op soepele wijze te werken aan de opgaven. Stadlander ondervindt hier nu zelf de “lasten” van; zowel medewerkers al huurders geven aan dat er onduidelijkheid is over wie nu waar over gaat. Het traject dat Stadlander is gestart om haar processen door te nemen en te structureren, zal bijdragen aan meer duidelijkheid over de rollen en taken. Het meenemen van de huurdersvertegenwoordiging en de samenwerkingspartijen kan bijdragen tot een robuuste blauwdruk voor Stadlander de komende jaren.

Eén van de vragen waar Stadlander mee bezig is, is de inbedding van de strategie in de organisatie. Hierbij kan ook gekeken worden naar de rol en positie van de verschillende beleidsmakers in relatie tot de directie Innovatie. Zodat de aansluiting met het werkveld, de huurders en de samenwerkingspartners zo optimaal mogelijk is.

Stadlander beschikt over veel data, het op de juiste wijze aanwenden van deze data kan bijdragen aan het onderbouwen van de lange termijn plannen en visies. Hiervoor is het noodzakelijk dat op een meer algemeen en hoger niveau de data worden geanalyseerd in relatie tot de opgaven van Stadlander.

Bestuurlijke reactie

De visitatie die ProCorp de afgelopen maanden bij Stadlander heeft uitgevoerd, heeft voor ons grotendeels bekende informatie opgeleverd. Met veel plezier hebben we de visitatiecommissie ontvangen en meegenomen in onze werkzaamheden van de afgelopen vier jaar en het heden. Wij zijn ons zeer bewust van het 'leren van visiteren'.
We hebben de afgelopen vier jaar onder andere hard gewerkt aan het beter in verbinding komen met onze belanghebbenden. Uit de vorige visitatie (2021) kwam naar voren dat we uit verbinding waren geraakt met onze belanghebbenden. Een beeld dat we destijds herkenden en waar we aan hebben gewerkt. Samenwerking is uiteindelijk de enige manier om onze grote opgaven te kunnen realiseren. Daarnaast zijn woningcorporaties relevanter dan ooit, gelet op de wooncrisis en de landelijke afspraken die daarover zijn gemaakt. Stadlander staat inmiddels weer stevig op de kaart in het netwerk en heeft positie in zowel de samenwerkingsregio als bij gemeenten in het eigen werkgebied.

Herkenning wat goed en beter kan

We herkennen ons in de belangrijkste bevindingen en zijn er op uiteenlopende wijze mee aan de slag gegaan. We scoren goed op zowel maatschappelijke waarde als maatschappelijke verankering. Dit laatste is een echte plus ten opzichte van de vorige visitatieronde. We zijn blij met de waardering van onze prestaties uit het lokale netwerk. We doen het tenslotte met de huurder voor de huurder. Er is sprake van verbeterde relaties met de gemeenten uit ons werkgebied en tegelijk erkennen we dat er nog ruimte is voor verbetering. We willen nog meer inzetten op lange termijn strategie en daarbij belanghebbenden betrekken.
We timmeren hard aan de weg op het gebied van innovatie en duurzaamheid. De slag die we nu willen maken is het in samenhang brengen van alle verschillende duurzaamheidsinitiatieven en aspecten op het gebied van duurzaamheid die we in de afgelopen jaren hebben ontplooid. Dat brengt ons meteen bij één van de belangrijke verbeterpunten waarmee we al aan de slag waren: het helder en toegankelijk maken van beleid en processen, om efficiëntie en effectiviteit te verhogen. Het gebiedsgericht werken zoals gestart in 2022 draagt bij aan het realiseren van de opgave en we zijn er trots op dat dat erkend wordt.

Daarnaast zijn we trots op onze financiële positie. De capaciteit is op orde. We zijn nog steeds in staat om de opgave te realiseren binnen onze financiële kaders. Wij willen de ambitie waarmaken en voelen ons verantwoordelijk voor de opgave, ook al zien we de beperkingen op termijn van de financiële kaders. De komende jaren levert dit nog geen problemen op en willen we volle kracht vooruit. Wij hebben er vertrouwen in dat we op termijn voldoende maatregelen kunnen nemen om binnen de kaders de nu bekende ambitie te realiseren.

Wij werkten al aan de resultaatgerichtheid van de organisatie en zullen dit blijven doen. Het helder krijgen van verantwoordelijkheden en het optimaliseren van processen binnen de organisatie en het verbeteren van de communicatie hierover naar huurders en samenwerkende partijen zijn prioriteiten voor de komende periode. De programma's huurdersbetrokkenheid en huurdersgerichte dienstverlening zijn daarbij speerpunten. De komst van een nieuwe bestuurder halverwege 2025 zal zeker impact hebben; hij/zij kan aan de slag met de verdere uitvoering van de doelen en acties uit het ondernemingsplan.

Dank!

Het visitatierapport sluit aan bij ons eigen beeld van de organisatie en de plek van Stadlander in de samenleving. Het helpt ons de maatschappelijke opgaven nog gerichter in te vullen. We danken de commissie en alle betrokkenen voor hun inzet en feedback. Samen met onze partners blijven we ons inzetten voor het realiseren van een duurzame, inclusieve en toekomstbestendige woonomgeving.

Met vriendelijke groet,
Maria Molenaar
Interim Bestuurder Stadlander



Bijlagen

Onafhankelijkheidsverklaringen commissie

procorp
visitatie woningcorporaties

Onafhankelijkheidsverklaring algemeen lid

Lisette de Jong verklaart hierbij de visitatie van Stadlander in 2024 in volledige onafhankelijkheid te zullen uitvoeren. Lisette de Jong heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Lisette de Jong geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Lisette de Jong geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij corporatie.

Utrecht *6-5-2024* Lisette de Jong - *Algemeen Lid*

procorp
visitatie woningcorporaties

Onafhankelijkheidsverklaring algemeen lid

Aziza Aachiche verklaart hierbij de visitatie van Stadlander in 2024 in volledige onafhankelijkheid te zullen uitvoeren. Aziza Aachiche heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Aziza Aachiche geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Aziza Aachiche geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij corporatie.

Utrecht *6-5-2024* Aziza Aachiche - *Algemeen Lid*

procorp
visitatie woningcorporaties

Onafhankelijkheidsverklaring Secretaris

Jackie de Vries verklaart hierbij de visitatie van Stadlander in 2024 in volledige onafhankelijkheid te zullen uitvoeren. Jackie de Vries heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Jackie de Vries geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Jackie de Vries geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij corporatie.

Utrecht *6-5-2024* Jackie de Vries - *Secretaris*

procorp
visitatie woningcorporaties

Onafhankelijkheidsverklaring voorzitter

Daniël Koningen verklaart hierbij de visitatie van Stadlander in 2024 in volledige onafhankelijkheid te zullen uitvoeren. Daniël Koningen heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Daniël Koningen geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Daniël Koningen geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij corporatie.

Utrecht *6-5-2024* Daniël Koningen/ *voorzitter*

CV – Voorzitter



ir. Daniël Koningen

Over Daniël

Daniël Koningen heeft technische bestuurskunde en management gestudeerd aan de Technische Universiteit Delft. Deze strategische achtergrond heeft hij samen met zijn passie voor ondernemen jarenlang gecombineerd in zelfstandige adviesopdrachten voor vastgoedontwikkeling voor universiteiten, gemeenten en (semi-)overheid. Hij is als senior huisvestingsadviseur werkzaam bij Aestate /ontrafelexperts, vanaf 2015 in de rol van directeur en mede-eigenaar. Binnen Aestate (met 30 ervaren adviseurs een herkenbare speler op het gebied van Organisatie en Beleid, huisvestings gerelateerde vraagstukken en data gestuurd huisvestingsmanagement) geeft Daniël leiding aan wisselende teams voor meerdere opdrachtgevers. Hij zet daarbij zijn uitgebreide ervaring in het managen van complexe bouwprojecten en daaraan verbonden risico's voor opdrachtgevers als ministeries, provincies, gemeenten, woningcorporaties en universiteiten op bestuurs- en directieniveau in. Sinds begin 2018 is Daniël lid van de Raad van Toezicht bij Stichting Keizer Karel, waar twee VO scholen onder vallen, met als aandachtsgebied onderwijshuisvesting.

Door zijn werkervaring binnen de (semi-)overheid op onder andere het gebied van studentenhuisvesting, gemeentelijk vastgoed en commerciële dienstverlening, kan Daniël bij visitaties snel tot de kern komen en schakelen tussen interne en externe belangen en ambities. Daniël is enthousiast, analytisch, gedreven en deskundig. Als visitator geeft Daniël een eerlijk en realistisch beeld van de stand van zaken en maakt hij de eventuele verbeterpunten en kansen helder. Met visitaties wil hij bereiken dat woningcorporaties nog meer inzicht krijgen in hun functioneren en gemotiveerd worden om zich steeds verder te verbeteren en succesvol te worden.

CV – Secretaris



dr.ir. Jackie de Vries

Over Jackie

Jackie de Vries studeerde bouwtechnische bedrijfskunde aan de Hogeschool Tilburg en Bouwkunde aan de Technische Universiteit in Eindhoven. Zij is als hoofd bedrijfsbureau van het facilitair bedrijf van meerdere GGZ instellingen werkzaam geweest. Daarna is zij bij Price Water house Coopers in Utrecht/Almere aan de slag gegaan als adviseur voor gemeenten, woningcorporaties en zorginstellingen. Eind 2001 heeft zij als AIO de overstap naar de universiteit gemaakt. Hierbij richtte zij zich op de vraag wat huisvesting doet voor een organisatie. Ook is zij betrokken geweest bij het opzetten van de benchmark Universitair vastgoed en vastgoed van HBO-instellingen en Campusontwikkelingen. Daarnaast was zij betrokken bij het masteronderwijs van Real Estate en Housing. In 2007 is zij gepromoveerd op onderzoek naar de effecten van vastgoedingrepen voor de prestatie van organisaties.

Door haar ruime werkervaring binnen veelsoortige (semi-)overheidsorganisaties kan Jackie bij visitaties snel tot de kern komen en schakelen tussen interne en externe belangen en ambities. Jackie is analytisch sterk, positief kritisch, gedreven en deskundig. Als visitator wil Jackie een objectief beeld van de woningcorporatie geven en de eventuele verbeterpunten helder maken. Met de visitaties wil zij bereiken dat woningcorporaties nog meer inzicht krijgen in hun functioneren en gemotiveerd worden om zich steeds verder te verbeteren. Vanuit haar wetenschappelijke achtergrond weet zij als geen ander te komen tot objectieve bevindingen door het spiegelen en onderbouwen van uitspraken en meningen.

Jackie is sinds 2019 binnen Procorp onder andere verantwoordelijk voor de kwaliteit van de uitgevoerde visitaties en de opgestelde visitatierapporten.

CV – Algemeen lid



Lisette de Jong-Stabel

Over Lisette

Lisette volgde de opleiding Klinisch chemisch analiste aan de Brabantse Medische Analistenschool van 1967 tot 1971. Na haar opleiding werkte zij als analiste in het Laurensziekenhuis te Breda, vervolgens bij Interconfessioneel Ziekenhuis de Baronie en daarna sloot zij haar medische carrière af als hoofd van de afdeling endocrinologie van het Amphia Ziekenhuis te Breda.

Vanaf 1990 tot 2006 is zij politiek betrokken geweest: respectievelijk als raadslid, wethouder en loco burgemeester van de gemeente Chaam, Alphen-Chaam. Tegelijkertijd was zij lid van het AB en DB van Waterschap Brabantse Delta.
Om invulling te blijven geven aan haar maatschappelijke betrokkenheid, heeft Lisette gewerkt als toezichthouder bij woningbouwcorporatie Leyakkers Gilze- Rijen en als voorzitter van het portefeuillehouderoverleg volkshuisvesting Regiobureau Breda.
Van 2014 t/m 2022 vervulde zij de rol van commissaris, vicevoorzitter RvC en voorzitter van de remuneratiecommissie bij Stichting Groenhuysen.

Gedurende een 13-tal jaren was zij lid van de Rekenkamercommissie West Brabant en vicevoorzitter van de Rekenkamer Waterschap Brabantse Delta.
Vanuit deze functie heeft zij bij diverse gemeenten en het Waterschap, onderzoek gedaan naar o.a. volkshuisvesting en vastgoed.
Als commissaris bij Groenhuysen heeft vastgoed en huisvesting van met name ouderen haar aandacht gehad. Zowel bij zorginstellingen als corporaties vindt zij het naleven van de Governancecode heel belangrijk, omdat daarmee het vastgestelde en gevoerde beleid door het bestuur op goed toezicht kan rekenen.

Vanwege haar opgedane ervaring vanuit de resp. Rekenkamercommissies en haar functie als bestuurder van een gemeente en waterschap, weet Lisette waar de valkuilen liggen. Gezien haar open mind, toegankelijkheid, verbindend karakter, analytisch vermogen en enthousiasme is zij in staat om de juiste informatie op te halen. Daarbij schuwt zij niet om kritische vragen te stellen die nodig zijn om de juiste input voor een visitatierapport van een corporatie boven tafel te krijgen.

CV – Algemeen lid



Ir. Aziza Aachiche

Over Aziza

Aziza Aachiche studeerde Bouwkunde aan de Technische Universiteit van Eindhoven. Na haar opleiding is ze gaan werken als planvoorbereider bij vastgoedprojecten. Vervolgens is zij gaan werken bij Twynstra Gudde als senior adviseur en manager strategie, organisatie en huisvesting in de zorg. Na 15 jaar bij Twynstra Gudde heeft Aziza in 2018 de stap gezet om zelfstandig adviseur te worden. Momenteel doet zij diverse opdrachten waaronder het opstellen van financiële vastgoedstrategieën en doorrekeningen, professionaliseren van vastgoedmanagement en Zorg & Welzijn en Wonen+.

De laatste jaren is Aziza betrokken als lid RvC/RvT bij verschillende woningcorporaties. Zo is zij onder meer voorzitter van de auditcommissie bij woningcorporatie Domesta. In 2020 is zij begonnen als vicevoorzitter bij SSW De Bilt. Na een fusie tot Woongroen in 2024 is Aziza tevens voorzitter van de auditcommissie.

Aziza is met name gespecialiseerd in wonen, zorg en welzijn. Aziza haar specialismen zijn strategieontwikkeling, maatschappelijk vastgoed, professionaliseren van vastgoedprocessen, onderhoud en beheer en portefeuillemanagement. Ze is erg diplomatisch en resultaatgericht ingesteld en is integer.

Als visitator wil zij woningcorporaties o.a. verder helpen op het gebied van portefeuilleontwikkeling en Zorg, welzijn en wonen en een positieve bijdrage leveren aan het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie.