



Anita Tijmsma (Acantus): Portefeuillesturing als vertrekpunt voor een betaalbaar en leefbaar gebied

Vastgoedsturing in de context van vergrijzing, ontgroening, krimp, armoede en aardbevingsproblematiek: hoeveel onzekerheid kan een corporatie aan?

Voor Acantus, met 13.000 woningen de grootste aanbieder van sociale huurwoningen in Noordoost- en Oost-Groningen, zorgen de onzekere factoren juist voor zingeving. "We willen binnen dit dynamische speelveld betekenisvol zijn."

Een gesprek met directeur-bestuurder Anita Tijmsma.

Anita is sinds een half jaar directeur-bestuurder bij Acantus. "Een enkelvoudig antwoord op de vraag hoe je dat doet - betekenisvol zijn - is niet te geven," begint ze het gesprek. "Het korte antwoord is: samen. Je hebt er de huurders voor nodig, de gemeente, de zorg- en welzijnsinstellingen en de lokale ondernemers. Niemand klaart deze klus hier in zijn eentje. Het woon- en leefbaar houden van dit gebied vraagt om een integrale benadering en gaat veel verder dan woningen alleen."

Wonen en zorg

Anita was voor haar overstap naar de corporatiesector directeur bij Zorggroep Meander. Daarvoor vervulde zij diverse functies bij zorgorganisaties, waaronder Icare en het UMCG.

De zorgsector is wat haar betreft onlosmakelijk verbonden met wonen. "Scheiden van wonen en zorg vind ik een ongelukkig gekozen term. Wonen en zorg horen meer bij elkaar dan ooit. Met name de groep huurders waar ook lichamelijke of psychische hulp nodig is, zien we toenemen. Daar ligt voor ons een grote ambitie, juist in ons typische verzorgingsgebied. Dat vraagt om intensief samenwerken met collega-corporaties, zorgverleners, politie en maatschappelijk werkers. Het begint primair bij de huurders."

Buurtconciërge

Zorgen voor goede woningen is één, maar het leefbaar houden van de woonomgeving raakt veel meer facetten. Zo experimenteerde Acantus in het kader van leefbaarheid en het versterken van de eigen kracht van huurders met een buurtconciërge. Inmiddels rijden vier medewerkers van de corporatie door de wijken en mobiliseren bewoners om verschijnselen van verpaupering aan te pakken. "Staat het

gras in de voortuin tot aan je middel en heb je geen grasmaaier? Geen probleem, de buurtconciërge heeft allerlei gereedschappen in de bus die bewoners gratis mogen lenen. Het is mooi om te zien dat als je bewoners aanspreekt, motiveert, begeleidt en verbindt, de zelfredzaamheid groot is. Het is vaak geen onwil, maar onwetendheid."

Dromen

De grillige omgevingsfactoren waarin Acantus opereert maakt van vastgoedsturing een flinke opgave. Toch vindt Anita het niet lastig om het vertrekpunt van deze opgave te benoemen. "Je begint altijd bij de huurder. Hoe beweegt deze zich en hoe verhoudt zich dat met je vastgoedplannen, nu en in de toekomst? Vastgoedsturing in een groeiern is makkelijker dan in een krimpgebied. Voor ons geldt nog sterker dat we de euro maar één keer kunnen uitgeven. Ik heb intern mijn teams ook opgeroepen om eens te gaan dromen met elkaar. Hoe ziet onze wereld er over tien of twintig jaar uit? Wat betekent het voor de kwaliteitseisen die aan onze woningen en woningonderhoud worden gesteld?"

Onderhoudskosten

Jos Vervoort van Adviesbureau AvW2 heeft Acantus ondersteund in het optimaliseren van onderhoud. Hij deed ook onderzoek naar de wijze waarop Acantus haar onderhoudsprocessen had georganiseerd. "Daaruit bleek onder meer dat onze onderhoudskosten hoger waren dan van vergelijkbare corporaties," zegt Anita. "Op zich niet erg, want het kan nooit een doel op zich zijn om te bezuinigen op de onderhoudskosten. Nu we onze wensportefeuille als vertrekpunt voor vastgoedsturing gebruiken, stellen we onszelf vragen als: wat beogen we met ons bezit? Wat moet de kwaliteit van ons onderhoud dan zijn? Als je dat aan de voorkant binnen je organisatie duidelijk hebt, werkt dat door in alles wat je doet of laat. Het resultaat is minder verspilling, omdat je gericht onderhoud pleegt, bijvoorbeeld omdat je de woningen binnenkort toch gaat slopen."

Wensportefeuille

Werken vanuit de wensportefeuille vereist dus een andere manier van werken, benadrukt Anita. "We hebben deskundige vakmensen in dienst. Als een vakman een loszittend tegeltje ziet, is hij vanuit zijn professie misschien geneigd om gelijk maar alle tegeltjes te vervangen. Maar als de vakman weet dat de woning binnen afzienbare tijd wordt gesloopt, doet hij alleen wat echt nodig is. Eigenlijk gaat het daarbij om de vraag: wat zou de huurder doen als hij het zelf zou moeten betalen? Als je je vaklieden goede kaders meegeeft, hoef je uitgevoerd werk achteraf ook niet meer te controleren. Vertrouwen geven en op output sturen en af en toe de thermometer erin om te meten of het nog steeds goed gaat is voldoende. Dit is de manier waarop we willen gaan werken."



>>

Helder

Opvallend genoeg vindt een huurder gericht onderhoud ook prima, zolang je het beleid maar helder uitlegt. "Wij staan voor schoon, heel en veilig, maar wat is daarvoor de norm? Die bepaal je samen met de bewoners. Je kunt als huurder pas tevreden zijn als je hebt uitgesproken wat je van de corporatie verwacht. Een huurder verwacht echt niet dat je de hele badkamer opnieuw betegelt wanneer er één tegel los zit. Een huurder is gebaat bij een duidelijk verhaal over zijn woning en welk perspectief we ze bieden. Eerlijkheid en transparant zijn komt ten goede aan klanttevredenheid. Wij zijn volop in ontwikkeling om onze huurders ons beleid duidelijk te maken."

Afdeling Onderhoud en Investerings

Net als vrijwel alle corporaties heeft Acantus haar afdeling Vastgoed de afgelopen jaren afgebouwd. Saillant genoeg gaat de corporatie dat nu weer nieuw leven inblazen. "Omdat de oude naam te veel associaties oproept met nieuwbouw, noemen wij de afdeling Onderhoud en Investerings. Dat doet meer recht aan wat we gaan doen, namelijk tot 2030 onze wensportefeuille realiseren door heel veel woningen energetisch te renoveren en geschikt te maken voor onze doelgroepen. Voor ieder huis dat we nieuw bouwen is toegezegd aan gemeenten dat we ook een huis slopen. Er wordt in aantallen niets toegevoegd aan de woningmarkt. De opgave is kwalitatief des te groter."

Investeren

Ze vervolgt: "Acantus kan en wil investeren in dit gebied, maar wel waar vraag is. De plek waar we investeren bepalen we samen met huurders en gemeenten. Bij alles wat we doen waken we ervoor dat we de realiteit niet uit het oog verliezen. Een groeigebied zal het nooit worden. De tegenstrijdige werkelijkheid is echter dat we als corporatie meer dan ooit nodig zijn voor onze bewoners. Die willen we nu, maar ook over dertig jaar nog van een goede betaalbare woning in een prettige woonomgeving voorzien."

Experimenteren

"Portefeuillesturing is een middel om dat te doen," zegt Anita. "Een dynamisch proces dat voortdurend bijsturen vergt, want stilstaan is geen optie. Daarbij zoeken we waar nodig de grenzen van de wet- en regelgeving op. Ook experimenteren we met woningen met een kortere levensduur. Een voorbeeld daarvan zijn levensloopbestendige patiowoningen, met alle voorzieningen op de begane grond. Het luistert nauw wat wij aan bezit toevoegen. Dat is in sterke mate bepalend voor de leefbaarheid van ons werkgebied."

Kapstok

Portefeuillesturing en het optimaliseren van onderhoud is tevens een kapstok voor een algehele organisatieontwikkeling.



Acantus wil steeds beter worden. "Wij vinden dat alles wat wij investeren ten goede moet komen aan onze bewoners en hun woningen. Hier zijn onze medewerkers ons belangrijkste middel. Voor ons ook een reden dat we kritisch kijken hoe wijzelf georganiseerd zijn. Onze ambitie is om verspilling zoveel als mogelijk uit onze processen te halen en zo betekenisvol mogelijk te zijn in het mooie Noordoost- en Oost-Groningen." ■