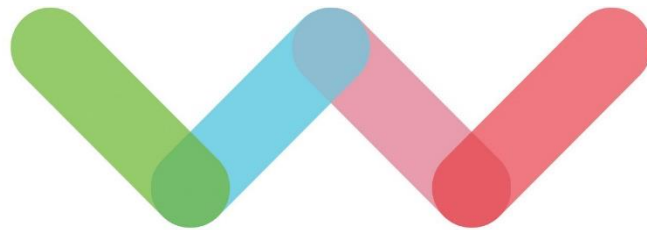




# Visitatierapport

Woonwaarts  
2019-2022



# woonwaarts

**25 mei 2023**

**Visitatiecommissie**

Jan van der Moolen, voorzitter

Miranda Rovers, visitator

Evelien van Kranenburg-Haagsma, secretaris

## Vooraf

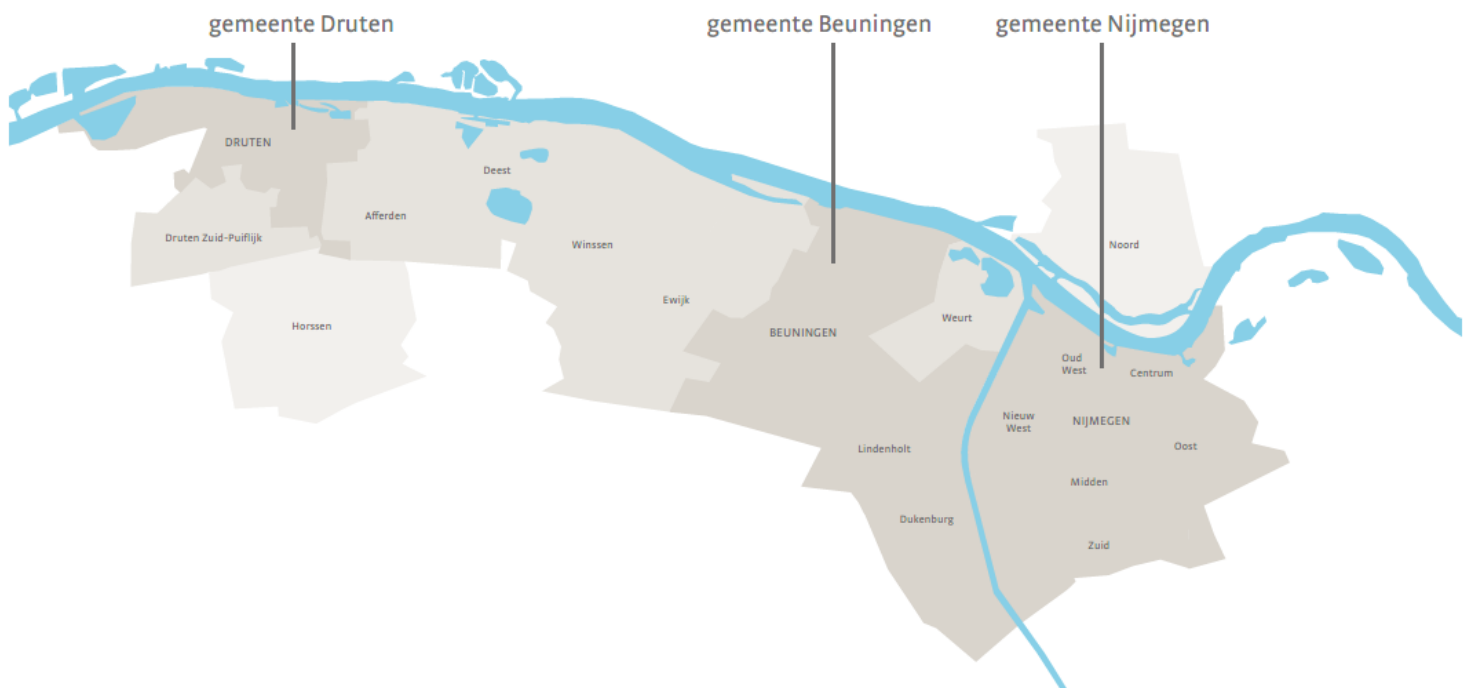
Visitatie is een instrument voor het afleggen van verantwoording over maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Daarnaast biedt dit instrument een spiegeelfunctie voor bestuurders en toezichthouders, die deze inzichten verkregen uit de visitatie, kunnen gebruiken om daarvan te leren en verbeteringen aan te brengen. Dit alles in het kader van een verantwoord beheer en ontwikkeling van het woningbezit van woningcorporaties in Nederland. Met als duurzame ambitie: het behoud van eigentijdse en betaalbare woon- en leefomgevingen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Dit is "Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties", versie 7.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van Woonwaarts over de periode 2019-2022.

Woonwaarts is ontstaan in 2019 uit een fusie tussen Woningbouwstichting De Gemeenschap en Standvast Wonen. Momenteel is Woonwaarts een corporatie met ruim 11.000 woningen, werkzaam in de gemeenten Beuningen, Druten en Nijmegen.



Het grootste deel van de woningen van Woonwaarts ligt in de gemeente Nijmegen, namelijk 6.982 woningen anno 2022. In de gemeenten Beuningen en Druten heeft Woonwaarts respectievelijk 2.482 en 1.825 woningen anno 2022.

Het motto van Woonwaarts is: "Thuis in de buurt". Woonwaarts vindt het belangrijk dat haar huurders zich thuis voelen in hun buurt en zet zich daarom volop in om buurten en wijken aantrekkelijk te maken en te houden. Dit doet zij door herkenbaar en nabij te zijn, bij te dragen aan sociaal duurzame buurten en het bieden van maatwerk waar nodig.

Bij Woonwaarts werken 125 (2022) medewerkers die gezamenlijk goed zijn voor 103,2 Fte. Aan het hoofd van de organisatie staat de directeur-bestuurder. De directeur-bestuurder legt verantwoording af aan de raad van commissarissen die uit 5 leden bestaat.

# Inhoudsopgave

<b>Vooraf .....</b>	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave.....</b>	<b>3</b>
<b>Position paper Woonwaarts .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Recensie en samenvatting.....</b>	<b>9</b>
1.1 Recensie.....	9
1.2 De visitatie van Woonwaarts in één oogopslag.....	12
1.3 SWOT.....	13
<b>2 Maatschappelijke waarde .....</b>	<b>14</b>
2.1 De opgaven van Woonwaarts.....	14
2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie .....	18
2.3 Bewonder- en verwonderpunten .....	19
<b>3 Maatschappelijke verankering.....</b>	<b>20</b>
3.1 Belanghebbenden over Woonwaarts.....	20
3.2 De invloed op het beleid van Woonwaarts .....	20
3.3 Woonwaarts als samenwerkingspartner.....	21
3.4 De reputatie van Woonwaarts .....	22
3.5 De verantwoording van Woonwaarts .....	23
3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie .....	23
3.7 Bewonder- en verwonderpunten .....	23
<b>4 Besturing .....</b>	<b>24</b>
4.1 Strategie en sturing .....	24
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie .....	24
4.3 Bewonder- en verwonderpunten .....	25
<b>5 Maatschappelijke capaciteit.....</b>	<b>26</b>
5.1 Inzet van de financiële middelen.....	26
5.2 Organisatiecapaciteit.....	26
5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie .....	27
5.4 Bewonder- en verwonderpunten .....	27
<b>Bestuurlijke reactie van Woonwaarts.....</b>	<b>28</b>
<b>Bijlage 1: onafhankelijkheidsverklaringen .....</b>	<b>29</b>

## **Position paper Woonwaarts**

Hieronder treft u de position paper aan van de hand van de bestuurder van Woonwaarts.

## Position Paper Woonwaarts

### Wie zijn we

Woonwaarts bestaat nu vier jaar. Door de fusie tussen de Gemeenschap en Standvast Wonen is een zelfbewuste organisatie met slagkracht ontstaan, die klaar is om naast de andere corporaties in het Rijk van Nijmegen op haar eigen manier invulling te geven aan de volkshuisvestelijke opgaven in Nijmegen, Beuningen en Druten. Nadat het fundament is gelegd door de beide bestuurders van de fusieorganisatie, mag onze jonge organisatie het vanaf 2023 doen met een nieuwe bestuurder. Dit biedt, in samenspel met deze visitatie, een mooie kans om met een open blik naar Woonwaarts te kijken. Want als iets Woonwaarts kenmerkt dan is het wel het streven om continu te verbeteren.

### Hier staan we voor (missie/visie)

Ons motto is 'Thuis in de buurt'. Wij geloven dat je thuis voelen in je buurt, het verschil maakt. Dat geldt voor ons, dat geldt ook voor de ander. Want als je je goed voelt, haal je het beste uit jezelf én anderen. Dan zet je dat extra stapje om je omgeving mooier te maken. Daar wordt je omgeving beter van, maar jijzelf ook. Zo brengen we samen iets in beweging, waar anderen in de omgeving ook weer energie van krijgen.

Onze manier om buurten en wijken aantrekkelijk te maken en te houden, rust op drie strategische pijlers. Alles wat we investeren en doen, meten we hieraan af. Door **herkenbaar en nabij** te zijn, richten we ons, nog meer dan voorheen, op wat nodig is in een buurt. Zo dragen we bij aan **sociaal duurzame** buurten, waarbij we niet alleen kijken naar toekomstbestendige en betaalbare woningen, maar ook naar wat huurders nodig hebben om zo lang mogelijk prettig en zelfstandig te wonen in hun buurt. Daarbij faciliteren we zoveel mogelijk **de eigen kracht** van een huurder en zijn netwerk, maar bieden we ook **maatwerk** waar dat nodig is. Onze missie is bijdragen aan een samenleving met voldoende energie en rek voor het aangaan van maatschappelijke opgaven en uitdagingen in het nu en in de toekomst.

### Dit willen we bereiken

Onze doelen tot en met 2025 hebben we opgeschreven in ons ondernemingsplan. Onze bijdrage aan wijken en buurten waar mensen zich thuis voelen, ligt de komende jaren op vier hoofddoelen:

#### 1. Vergroten betrokkenheid bij buurt en wijk

Wij geloven dat een prettige omgeving belangrijk is om optimaal te kunnen presteren en je betrokken te voelen. Daarom vinden we het belangrijk dat je invloed hebt op waar en hoe je woont. *Dus*

- maken we integrale wijkvisies en –plannen, met collega's, bewoners en partners,
- ontwikkelen we ons dienstverleningsconcept zo, dat iedereen kan meedoen: zelf waar het kan, maatwerk als het moet,
- en zijn we herkenbaar & nabij.

#### 2. Verbeteren diensten en werkzaamheden in samenkracht

Wij zijn herkenbaar en nabij. Daarbij maken we gebruik van een stevig netwerk en goede relaties met onze partners. We richten ons op de juiste mate van dienstverlening en doen dat in samenkracht: we zorgen ervoor dat bewoners zelf hun zaken kunnen doen waar dat kan, we doen het samen als dat meer oplevert en laten het doen als dat beter of goedkoper is. *Dus*

- onderzoeken we met bewoners wat zij nodig hebben om zich thuis te voelen in hun buurt – en om van hun huis een thuis te maken,
- bieden we alle bewoners passende service,
- en krijgen en nemen we de ruimte om vanuit zelforganisatie wijkgericht aan de slag te gaan.



### 3. Een solide basis voor een thuis

De uitstraling van onze woningen bijdraagt aan de aantrekkelijkheid van een buurt en het thuisgevoel in een buurt. En daarmee aan sociaal duurzame wijken en buurten. *Dus*

- zorgen we voor een goede basiskwaliteit van al onze woningen en werken we vanuit een heldere visie op duurzaamheid,
- zetten we een leefbaarheidsbudget in voor en met de wijk,
- en bieden we bewoners volop gelegenheid om zelf en met elkaar van hun huis een thuis te maken.

### 4. Duurzaam investeren in maatschappelijke waarde

We zijn ambitieus en door bedrijfslasten zo laag mogelijk te houden, hebben we maximaal ruimte om maatschappelijk te investeren. Daarom staan we in onze manier van werken open voor nieuwe ontwikkelingen als die leiden tot kostenbesparing met minimaal evenveel kwaliteit voor de klant. *Dus*

- zetten we mensen en middelen efficiënt in en laten we medewerkers optimaal presteren,
- werken we resultaatgericht samen (in RGS-verband),
- en maken we prestatieafspraken voor meerdere jaren met gemeenten en huurderorganisaties.

#### Woonwaarts: meer bereiken door samen verder te gaan

Woonwaarts is het product van de fusie tussen de Gemeenschap en Standvast Wonen. De hierboven beschreven doelen zijn het product van een fusietraject waar de lessen van de vorige visitaties van beide corporaties onderdeel van zijn geweest. Met de fusie stelden we onszelf als doel om meerwaarde te bereiken op het gebied van huurdersbelang, volkshuisvestelijk belang, belang voor de regio en kostenverschuiving. Samengevat werd het doel om een wijkgerichte corporatie te realiseren die in zou zetten op de belangen van huurders in het nu, maar ook in de toekomst; Die door haar grotere schaal meer slagkracht zou krijgen om de opgaven voor de volkshuisvesting en de regio op te pakken; en dat ook nog eens efficiënter zou kunnen doen door de bundeling van de krachten van beide corporaties.

Twee jaar na de fusie zijn die doelstellingen geëvalueerd door bestuur, MT en RvC en concludeerden we al dat de doelstellingen behaald waren of een plek binnen de nieuwe organisatie hadden gekregen. We zien dit terug in de Aedes Benchmark, waar Woonwaarts steevast een triple A scoort. Uiteraard blijft het zaak om aan onze doelen te blijven werken en doorvertaling ervan is in bijna alle gevallen terug te vinden in onze ondernemingsdoelstellingen.

#### Waar we staan

##### 1. Vergroten betrokkenheid bij buurt en wijk

De afgelopen jaren hebben we voor veel van de ondernemingsdoelen belangrijke stappen gezet. Onze betrokkenheid bij buurten en wijken is versterkt door onze wijkteams. Zo zijn we een grote organisatie en toch herkenbaar en nabij, met vaste contactpersonen voor buurtbewoners, bewonerscommissies en (maatschappelijke) partners in de wijk. We zijn begonnen vanuit Wonen, maar werkten vervolgens steeds integraler door ook projectleiders, vakmannen en medewerkers van het CC hierbij te betrekken. Een werkwijze die bevalt en we continu intensiveren. De formatie voor de wijkbeheerders, onze ogen en oren in de wijk, is daarom de afgelopen jaren flink verhoogd.

##### 2. Verbeteren diensten en werkzaamheden in samenkracht

Sinds 2020 ontwikkelen we het concept van 'Resultaat Gericht Samenwerken' met onze onderhoudspartners. We koppelen een vaste ketenpartner aan een bepaalde wijk. Zo zorgen we dat zij het vastgoed en de buurt goed kennen en maken we afspraken zodat we duidelijk weten wat we aan elkaar hebben. Door in te zetten op langdurige samenwerking lukt het om efficiënter en meer vanuit vertrouwen te werken. Na een succesvolle start voor het onderhoud aan de buitenkant van woningen is Woonwaarts ook voor de binnenkant op deze manier gaan werken. Zo hebben de



buitenpartners duidelijk wie er met hen samenwerkt en spelen de gekoppelde partijen op elkaar in. We werken eraan om de samenwerking en de prestaties continu te verbeteren.

Om onze doelen te bereiken werkt Woonwaarts veel samen met andere organisaties. Jaarlijks maken we met gemeenten en huurdersorganisaties prestatieafspraken, of waar deze meerjarig zijn, herijken we ze. In Nijmegen werken we daarbij in samenspraak met onze collega-corporaties binnen het Platform Nijmeegse Woningcorporaties. Dit leidde zelfs tot het gezamenlijk realiseren van 500 flexwoningen in het gezamenlijke project NDW21. Met onze onderhoudspartners hebben we langlopende samenwerking, waarbij we elkaar continu beter leren kennen en inzetten op verbetering van de diensten aan de huurders. Met de zorgpartners werken we aan een bijzonder traject gericht op samenwerking: de Moderne Devotie. In dit leertraject gaan bestuurders en RvC's van zorgpartijen en corporaties uitgebreid met elkaar het gesprek aan over de samenwerking voor een inclusieve samenleving.

### **3. Een solide basis voor een thuis**

We pakken onze rol in de nieuwbouwopgaven in onze gemeenten en durven hier op innovatieve wijze invulling aan te geven. Zo experimenteren we met woningverdubbeling en hebben we ingetekend op afname van 100 flexwoningen van het bod van Aedes om snel 10.000 tijdelijke woningen voor spoedzoekers te plaatsen. We doen dat sociaal duurzaam, door in te zetten op gemengde wijken en buurten, en voegen bijvoorbeeld seniorenwoningen in wijken toe die doorstroming opleveren, zoals de Smederij in Beuningen. We kiezen ervoor om ook binnen de bestaande voorraad doorstroomoplossingen te zoeken, bijvoorbeeld door in Nijmegen mee te doen aan het programma met de verhuiscoach van de provincie Gelderland. Omdat we het belangrijk vinden dat al onze huurders dezelfde kansen en basis krijgen, hebben we voor onze dorpen een eigen verhuiscoach aangenomen.

We hebben ervoor gekozen om de huurdersparticipatie breder in te zetten. We zagen namelijk dat veel huurders de vele taken die bij een bewonerscommissie komen kijken, als een last ervaren, maar wel iets met én voor hun buurt wilden doen. Daarom kunnen ook kleinere en losse buurtacties rekenen op financiële en personele steun van Woonwaarts.

### **4. Duurzaam investeren in maatschappelijke waarde**

Op het gebied van duurzaamheid kiezen we ervoor om dit in het verlengde van betaalbaarheid en woongenot te zien. Onze huurders zijn gebaat bij betaalbare woningen waar ze toekomstbestendig kunnen wonen. We houden daarbij oog voor het verantwoord uitgeven van maatschappelijk geld. Alhoewel we geen koplopersrol willen pakken, haken we wel aan waar dat onze huurders en de buurt kan helpen. Zo zijn we partner en aanjager in twee warmtenet initiatieven in Nijmegen en krijgen door een gezamenlijke aanpak ook de wijkbewoners die niet van ons huren de kans om een overstap van warmtebron te maken.

Om al deze doelen te bereiken zetten we bij Woonwaarts in op integraliteit en verantwoordelijkheid in de besluitvorming. Verantwoordelijkheid ligt laag in de organisatie, en met een uitgebreide Planning- en Control-cyclus wordt het overzicht bewaard en bijgestuurd waar nodig. We hebben hierbij onze risicosturing verder uitgewerkt naar een volledig gescheiden tweede- en derdelijns model en werken aan het verder verfijnen van ons duurzaam bedrijfsmodel. Dat is een kader waarbinnen we verantwoord omgaan met onze maatschappelijke gelden. De integraliteit in onze bouwplannen borgen we via een interne investeringscommissie. Hier zijn de disciplines -vastgoed, wonen en financiën- vertegenwoordigd.



## Waar we naartoe willen

### 1. Maatschappelijke waarde

Er is een belangrijke slag te slaan in voldoende levensloopgeschikte woningen. Dit is belangrijk om binnen onze wijken en buurten een toekomstbestendige en gemengde woningvoorraad te realiseren, waardoor ook huurders met een zorgvraag langer zelfstandig in hun buurt kunnen blijven wonen. Dit is een complex vraagstuk, omdat het niet alleen vraagt om voldoende levensloopgeschikte woningen, maar ook om een infrastructuur die de benodigde zorg in de woning kan leveren en garanderen.

Ook blijven we werken aan de groeiopgave die we in ons werkgebied hebben. De regio wordt gekenmerkt door een grote druk op de woningmarkt, door reguliere woningzoekenden en aandachtsgroepen. Wij blijven ons inzetten om voldoende betaalbare woningen te realiseren. Dat doen we in samenwerking met de gemeenten en collega-corporaties. Daarbij houden we er oog op dat alle woningzoekenden evenredig kans maken en er geen doelgroepen door andere doelgroepen verdrongen worden.

### 2. Maatschappelijke verankering

Alhoewel er veel goed gaat, zijn er altijd nog stappen die we willen zetten. Zo mag de organisatie trotser zijn op het vele goede werk dat gedaan wordt. Er heerst een 'doe'-mentaliteit, waardoor het vergeten kan worden om stil te staan en je successen te vieren. Het bekender maken van wat we al doen, helpt ook bij herkenbaar en nabij zijn bij onze bewoners en anderen.

Eind 2022 organiseerden we samen met de RvC vier huurdersavonden waar breed over allerlei thema's gesproken werd met meer dan 200 huurders. Dit was een nuttige aanvulling op onze reguliere huurdersonderzoeken en contactmomenten en bracht ons waardevolle feedback over wat beter kan. We kwamen op vijf thema's: persoonlijk contact en herkenbaarheid, communicatie over en tijdens onderhoudsprojecten, vindbare en begrijpelijke informatievoorziening op de website, woongenot binnen en buiten de woning en woonlasten in relatie tot stijgende (energiekosten). Daarom zetten we er voor de verdere loop van ons ondernemingsplan extra op in om onze bewoners nog beter te leren kennen, ook buiten de reguliere huurdersvertegenwoordiging om. Dit willen we onder andere doen door middel van klantpanels en ook tevredenheidsonderzoeken na planmatig onderhoud. Ook willen we naast zichtbaar, ook herkenbaarder zijn in de bijdragen die wij leveren aan sociaal duurzame wijken.

### 3. Besturing

We werken met een platte organisatie die verantwoordelijkheid en vertrouwen bij de medewerkers legt. We merken dat dit gewaardeerd wordt door onze medewerkers, maar het biedt ook uitdagingen op het gebied van leidinggeven en sturing. Het is belangrijk om te blijven leren en onze processen en organisatie te blijven ontwikkelen om hier gehoor aan te geven.

### 4. Maatschappelijke capaciteit

Door de veranderende omgeving waarin we werken, met bijvoorbeeld stijgende bouwkosten, onzekerheden in de zorg en stijgende armoede onder huurders, is het van belang om nog bewuster keuzes te maken over het inzetten van onze maatschappelijke middelen. We hebben de plicht om het geld van onze huurders bewust en verantwoord in te zetten. Hier sturen we op door verder te groeien in een goede samenwerking met onze partners, zodat we doen wat we moeten doen, het samen doen als dat beter kan of meer oplevert en aan anderen over laten als dat goedkoper is of niet onze taak is. Zo kunnen we ook in moeilijke tijden met en op elkaar bouwen.

We willen onze slagkracht op de middellange termijn waarborgen door nog verder in te zetten op het blijven ontwikkelen van onze medewerkers. Ons werkveld wordt steeds complexer en dat vraagt behoorlijk veel van ons. We staan ook voor een grote uitstroom in verband met pensioenen in de komende periode. Dit vraagt om extra (slimme) werving en ook goede kaders om hen binnen de organisatie op te leiden en de ruimte te geven om te groeien.





# 1 Recensie en samenvatting

In dit hoofdstuk treft u de reflectie van de visitatiecommissie op de bevindingen uit de visitatie, de prestaties van de corporatie en op de position paper van de bestuurder. Daarnaast wordt, schematisch, een samenvatting gegeven van de belangrijkste bevindingen en het oordeel van de commissie.

## 1.1 Recensie

In haar manier van werken wil Woonwaarts herkenbaar zijn en nabij om bij te kunnen dragen aan sociaal duurzame buurten. Daarbij gaat zij uit van de eigen kracht van haar bewoners en biedt zij maatwerk waar dat vereist of wenselijk is. Om dat mogelijk te maken zijn integrale wijkvisies ontwikkeld, wordt gewerkt met wijkteams en wordt resultaatgericht samengewerkt met andere relevante partijen vanuit het concept Resultaat Gericht Samenwerken (RGS). Niet onbelangrijk daarbij was dat Woonwaarts een product is van een fusie in 2019 tussen Standvast Wonen en De Gemeenschap. Doel van die fusie was om meer slagkracht te verkrijgen en meer efficiency. De visitatiecommissie heeft in de vele mooie gesprekken kunnen constateren dat Woonwaarts heel goed op weg is zowel met de ontwikkeling van de organisatie als haar positie op de regionale woningmarkt en dat in een tijd die ook gehinderd werd door de Covid-epidemie. Daarnaast is in de regionale woningmarkt van Nijmegen sprake van een zeer hoge druk wat ook de nodige eisen stelt, zeker ook gegeven de ontwikkelingen van de toename van huishoudens die extra zorg vragen. Omvang en complexiteit daarvan verdringen de mogelijkheden van reguliere woningzoekenden hetgeen ook weer spanning oplevert.

De fusie heeft intern tijd en emotie gevraagd, maar alle partijen die de visitatiecommissie gesproken heeft, zijn het erover eens dat het goed was dat de fusie heeft plaatsgevonden en dat Woonwaarts één van de vier grote corporaties is in Nijmegen en daarnaast goed actief is in Druten en Beuningen. Collega corporaties en gemeenten geven aan dat Woonwaarts een betrouwbare partner is. Zij wordt daarbij ook gezien als een duidelijke teamspeler: betrouwbaar, loyaal, betrokken, wil leren en verbeteren, kent haar partners en is communicatief ingesteld. Het position paper van de bestuurder geeft van dat alles ook een goede indruk, zo meent de visitatiecommissie.

In deze recensie heeft de commissie vanuit de doelstellingen van de nieuwe methodiek 7.0 Woonwaarts beoordeeld vanuit een viertal optieken: heeft de corporatie verbeeldingskracht over wat speelt in haar woningmarkt (maatschappelijke waarde), bezit zij over voldoende verbinding met relevante partijen (verankering), weet zij resultaten te realiseren (besturing) en heeft zij voldoende slagkracht (capaciteit)?



### Verbeeldingskracht bij maatschappelijke waarde

De commissie is overtuigd van de bij Woonwaarts levende verbeeldingskracht. Bij de gesprekken van een drietal gekozen thema's vanuit het belang van de maatschappelijke waarde, kwam dat overtuigend naar voren. Bij het project Lankforst waar sprake is van een combinatie van renovatie, sloop, nieuwbouw en aanpak openbare ruimte, is een mooie combinatie van een benadering van bewoners gekozen waarbij het fysieke en sociale domein beide worden meegenomen. Centraal in de aanpak staat wat de bewoner vindt. Niet voor maar met bewoners creëren was het motto. Lef toonde Woonwaarts ook om bij de aanpak van de maisonnettes in Lankforst keuzes te maken voor een diversificatie van doelgroepen, de aanpak van de plinten en de herinrichting van de openbare ruimtes.

Maar ook in de aanpak van het vraagstuk van de huisvesting van specifieke doelgroepen als spoedzoekers, starters, statushouders en mensen die uit een zorgarrangement stromen. Daarvoor dienen 500 flexwoningen te worden gerealiseerd en dat gaat in samenwerking tussen de vier corporaties in Nijmegen in het project NDW21 (Nieuw Dukenburgse Weg). De gekozen aanpak is in de ogen van de visitatiecommissie één die landelijk navolging mag verdienen. Er wordt een nieuwe buurt gecreëerd met gebruikmaking van elkaars kwaliteiten en er kon een vorm van risicospreiding worden bewerkstelligd. In een aparte sessie van de visitatiecommissie met direct betrokkenen van dit project vanuit alle vier de corporaties ontstond een mooi gesprek waarin door de deelnemende partijen heldere doelen en leerpunten konden worden geformuleerd. Stel een helder doel, haal de bestuurlijke opdracht steeds terug, werk alleen samen als het effectief is, zorg voor een continue reflectie en dialoog en hou de inrichting van het proces simpel. Zo maar een paar lessen uit het gesprek die maakten dat zowel deelnemers als commissie enthousiast het gesprek afsloten. Wat een energie geeft zo'n gesprek. Opvallend vond de commissie dat naast waardering de kleine gemeenten aangeven dat er wel sprake mag zijn van meer 'out of the box' denken en dat de balans tussen de grote stad en de dorpen er omheen goed bewaakt moet worden.



### **Verbindingskracht voor de verankering**

Alle partijen die de commissie gesproken heeft, zien Woonwaarts als een partij die de verbinding zoekt en maximaal wil inzetten op het zoeken naar meerwaarde. Mooi voorbeeld vindt de commissie de samenwerking in de Moderne Devotie. Een leertraject van bestuurders en commissarissen van zorgpartijen en woningcorporaties over de samenwerking met elkaar voor een inclusieve samenleving. Zoeken naar een praktische invulling met de wijsheid van elk der partijen en ruimte voor het versterken van de burgerparticipatie. Dat zoeken naar verbinding zit niet alleen op de maatschappelijke facetten van het werk. Ook op het gebied van het aanpakken van het vastgoed via

bijvoorbeeld onderhoud en verduurzaming, ziet de commissie dat Woonwaarts zoekt naar integraliteit en het traditionele hokjes denken achter zich wil laten. Samenwerkende partijen geven wel aan dat er op dit vlak wel directiever gewerkt mag worden: spreek elkaar aan op gedrag en wees consequent in het volgen van de PDCA-cyclus. Opvallend vond de commissie dat waar vroeger de jaarplannen met alle onderaannemers besproken werd, dit in 2023 niet meer gebeurt, terwijl er wel duidelijk sprake is van meerwaarde. Ook vanuit de zorg en vanuit de lokale overheden wordt helder gemaakt dat Woonwaarts een teamspeler wil zijn en ook is.



### **Realisatiekracht met de besturing**

Op alle onderdelen van haar maatschappelijke rol zoals beschikbaarheid, leefbaarheid, betaalbaarheid en verduurzaming is Woonwaarts goed bezig en worden met collega's en gemeenten goede prestatieafspraken gemaakt om zaken te realiseren. Naast het hiervoor al genoemde project NDW21 is ook de woningverdubbelaar een mooi voorbeeld waarbij Woonwaarts innovatie koppelt aan realisatie. Ook in het zoeken naar mogelijkheden om de doorstroming te bevorderen, worden goede stappen gezet zoals het aanstellen van een verhuiscoach. Met alle drie de gemeenten waarin Woonwaarts actief is, worden goede prestatieafspraken gemaakt. Gemeenten oordelen dat Woonwaarts bestuurlijk open is en goed verankerd en ook goed zichtbaar is in de lokale samenleving. In Beuningen is men vanuit de gemeente trots op

verduurzaming van 127 eenheden aan de Duivenkamp en de realisatie van De Smederij. Dit laatste project was onderdeel van de visitatie als project: de nieuwbouw van levensloopbestendige woningen en gericht op de doorstroming met verschillende varianten van zorgverlening. Dat alles gerealiseerd in coronatijd wat nog wel de nodige perikelen gaf na afronding van het project. Maar de bewoners zijn tevreden al is er nog wel een wensenlijst tot aanpak van diverse zaken. De communicatie over dit soort zaken is nog wel een aandachtspunt, zo ervaaarde de commissie bij de bespreking van dit project met diverse belanghebbenden.

In Druten prijst de gemeente de bereidheid van Woonwaarts om te investeren en staan betaalbaarheid en beschikbaarheid duidelijk op 1. Maar het traject van de prestatieafspraken mag veranderd worden met heldere meerjarenafspraken. Voor de wijk Deest vroeg men een duidelijke upgradering van de wijk met aspecten van verduurzaming en herinrichting hetgeen gerealiseerd is. Dat geldt ook voor Druten Zuid en de Oranjebuurt. Aandachtspunten in alle gemeenten zijn de beschikbaarheid van betaalbare grondposities, de beschikbare capaciteit van mensen bij gemeenten, de lange doorlooptijd van procedures, de complexiteit van leefbaarheidsvraagstukken en van de verduurzamingsopgave en het behouden van draagvlak in buurten en wijken voor aanpak van vraagstukken van leefbaarheid en woningtoewijzing.



### **Slagkracht in capaciteit**

In de visitatieperiode was duidelijk sprake van een proces van integratie van de twee fusiepartners. Waar dat aanvankelijk geschiedde onder een tweehoofdige leiding, werd dat halverwege de periode een eenhoofdige leiding en werd deze eind 2022 vervangen met een nieuwe bestuurder, afkomstig uit de eigen organisatie. Dat laatste bleek voor velen belangrijk, zo bleek uit de gesprekken. Er is na de fusie een duidelijke keuze gemaakt voor het bieden van ruimte voor zelforganisatie aan de medewerkers en dat wordt gewaardeerd. Overigens niet door alle, maar de daardoor ontstane verjonging in de organisatie geeft wel nieuwe impulsen.

Woonwaarts wordt door nieuwe medewerkers als een open en toegankelijke organisatie ervaren met ook ruimte voor trainees op diverse onderdelen van de organisatie. De raad van commissarissen oefent zijn taken in de ogen van de commissie goed uit en vervult zijn maatschappelijke oriëntatie met verve. De nadruk op zelf organiseren betekent overigens niet zelf sturen. Uit de gesprekken bleek dat de kaders wel helderder mogen en dat de gekozen zelforganisatie ook werkdruk oplevert. De portefeuillestrategie is aangepast en is leidend in de investeringsbeslissingen. Van belang daarbij is de vraag wat Woonwaarts is en wil zijn en of iets past bij Woonwaarts mede gelet op de grote maatschappelijke opgave. Dat proces van kiezen mag in de ogen van de commissie verder geprofessionaliseerd worden. De datakwaliteit is in de basis goed, maar kan ten behoeve van de dienstverlening verder verbeterd worden. Bij de afwegingen tot investeren lijkt Woonwaarts nog voorzichtig en lijkt er meer te kunnen.

Aparte aandacht zal ook de verdere verjonging van de organisatie de komende jaren vragen: ca. 1/3 van de organisatie gaat de komende jaren weg op grond van bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd of leeftijd waarop vervroegd pensioen een reële mogelijkheid wordt. In diverse gesprekken gaven zowel huurders als ketenpartners aan dat het kennen van de mensen en het doorzetten van iets wat daarvoor normaal was, bij vernieuwing niet altijd logisch lijkt te zijn. Dat aspect van continuïteit vraagt aandacht in de sturing en communicatie vanuit Woonwaarts. Aparte aandacht in concrete projecten lijkt de positie van de gemeente te vragen. De visie op het werken met toekomstig warmtenetten is van belang voor investeringen. Maar ook bij een project als NDW21 zie je dat de gemeente achterblijft in het besluitvormingstraject. Die afstemming vraagt de aandacht. Voor Woonwaarts zelf geldt dat naast het thema beschikbaarheid via nieuwbouw, ook de bestaande voorraad veel aandacht zal vragen. Denk aan een wijk als Dukenburg. Woonwaarts geeft aan een regie-organisatie te willen zijn. Dat betekent investeren in samenwerking, een heldere communicatie, meer actief dan reactief en nakomen van beloftes, maar ook wendbaar zijn om de slagkracht te tonen die je beoogt.

Zoals aan het begin van deze recensie aangegeven: Woonwaarts is heel goed op weg naar het realiseren van haar ambities en doet daarbij mooie dingen. In dat proces zoekt zij continu naar het antwoord op de vraag hoe bewoners in hun kracht versterkt kunnen worden. Zij weet te reflecteren op haar handelen en leert daarvan. Daarmee is zij in de ogen van de commissie een inspirerende organisatie om voor en mee te werken. Dat compliment wil de commissie graag meegeven.

### **Aandachtspunten:**

1. De ingezette gekoppelde aanpak van het fysieke en het sociale domein bij een aantal projecten breed doorzetten.
2. De in het kader van de samenwerking met corporaties en zorgpartijen ontwikkelde denkkader van de Moderne Devotie kan mooi gekoppeld worden aan de ontwikkelingen rond het versterken van de participatiekracht bij en van huurders.
3. Op het gebied van de maatschappelijke capaciteit kan de organisatie nog stappen zetten in het verbeteren van het ontwikkelde duurzame bedrijfsmodel door verbreding van scenario analyses en het maken van een volgende slag in de datakwaliteit.
4. De druk en complexiteit van de opgaven in de regionale woningmarkt Nijmegen - Arnhem gaat eisen stellen aan de nu bestaande versnippering over corporaties en de schaal van opereren.
5. Communicatie vanuit Woonwaarts naar bewoners maar ook belanghebbenden vraagt meer aandacht en consequent handelen zeker ook bij het aantal wisselingen in het eigen personeelsbestand.

## 1.2 De visitatie van Woonwaarts in één oogopslag

### Maatschappelijke waarde van Woonwaarts is zeer goed

Woonwaarts stelt zich actief op in het zoeken naar antwoorden op de opgaven van de regionale woningmarkt. Daarbij zoekt zij samenwerking met elke relevante partij en weet zij in die samenwerking mooie geslaagde voorbeelden te vinden. Op de onderdelen **beschikbaarheid, wonen & zorg** en **gemengde wijken en buurten** heeft de commissie de samenwerking en resultaten onderzocht. De maatschappelijke betrokkenheid van Woonwaarts staat buiten kijf en de urgentie wordt gevoeld.



### Beschikbaarheid

Er is sprake van een enorme druk op de woningmarkt in het werkgebied van Woonwaarts. Woonwaarts zoekt samen met haar partners naar oplossingen. De projecten NDW21 en Tooropstraat zijn hiervan mooie voorbeelden.

### Wonen & zorg

Mensen blijven steeds langer thuis wonen, dit vraagt extra inzet van huisvesters en zorgpartijen. Woonwaarts werkt nauw samen met zorgpartijen om te kunnen voldoen aan de veranderende eisen en wensen. De Smederij in Beuningen is hiervan een mooi voorbeeld.

### Gemengde wijken en buurten

Woonwaarts zet zich optimaal in om de leefbaarheid in wijken en buurten goed te houden of te verbeteren. Hiervoor werken zij samen met diverse partners. Een mooi voorbeeld van de inzet van Woonwaarts en de samenwerking met partners is het project Lankforst.



### Maatschappelijke verankering van Woonwaarts is naar behoren

Samenwerkingspartners omschrijven Woonwaarts als een betrokken, betrouwbare, open en oplossingsgerichte samenwerkingspartner. Betrokkenheid en loyaliteit scoren hoog. De communicatie kan op alle fronten wel beter.



### De maatschappelijke capaciteit van Woonwaarts is naar behoren

De organisatie heeft na de fusie in 2019 sterk ingezet op verbetering van de dienstverlening, op samenwerking en op een platte organisatie met een hoge mate van zelforganisatie. Daarmee toont Woonwaarts goed aan zich bewust te zijn van de opgaven en de wijzen om die aan te pakken. Het werken met een duurzaam bedrijfsmodel helpt daarbij. De organisatie is daarbij wendbaar en vooral ook gedreven.



### De besturing van Woonwaarts is naar behoren

Strategievorming en sturing zijn op orde. Externe ontwikkelingen worden vertaald met een eigen inkleuring en men toont lef om zaken anders te willen doen. Maar realisatiegraad, scenario analyses en sturing op grond van risicomanagement kunnen nog een slag beter. Er worden goede evaluaties gemaakt van wat gerealiseerd is.

### 1.3 SWOT

In onderstaande SWOT-matrix worden de sterktes en zwaktes en de kansen en bedreigingen die de visitatiecommissie heeft vastgesteld schematisch samengevat.

<b>Sterke punten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lef en gedreven</li><li>• Koppelen van sociaal en fysiek</li><li>• Drang tot innovatie</li><li>• Teamspeler</li><li>• Kwaliteit intern toezicht</li><li>• Open voor de leefwereld van de huurder</li><li>• Duurzaam bedrijfsmodel</li><li>• Reputatie bij belanghebbenden is goed</li><li>• Ontwikkeling van de zelforganisatie</li></ul>	<b>Verbeterpunten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Communicatie</li><li>• Datakwaliteit</li><li>• Scenario denken en ontwikkelingen in waarde vastgoed</li><li>• Sturing en ontwikkeling risicomanagement</li><li>• Gezamenlijke procesaanpak met externen</li></ul>
<b>Kansen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Door ontwikkelen organisatie</li><li>• Doorzetten van zelforganisatie</li><li>• Uitwerken van gedachten van Moderne devotie en koppelen aan ontwikkelkracht huurders</li><li>• Zoeken van wederkerigheid</li></ul>	<b>Bedreigingen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Schaal van corporaties in relatie tot opgaven in de regionale woningmarkt</li><li>• Gebrek aan grondposities</li></ul>

## 2 Maatschappelijke waarde

Dit visitatieveld 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. Centraal hierin staan de opgaven en de daarin behaalde resultaten.

### 2.1 De opgaven van Woonwaarts

De visitatiecommissie en Woonwaarts hebben gezamenlijk een drietal thema's geselecteerd die centraal staan in de visitatie: beschikbaarheid, wonen & zorg en gemengde wijken & buurten. Deze drie thema's komen ook terug in zowel de prestatieafspraken die Woonwaarts heeft gemaakt met alle drie de gemeenten waarin zij werkzaam is, als in de woonvisies die in alle drie deze gemeenten zijn opgesteld. Ook in de eigen ondernemingsvisie komen deze thema's terug.



#### **Beschikbaarheid**

In het werkgebied van Woonwaarts is sprake van een grote druk op de woningmarkt. Er is een veel grotere vraag naar woningen dan dat er woningen beschikbaar zijn. Woonwaarts is dan ook druk bezig in zowel Nijmegen als in de ommelanden (Druten en Beuningen) om nieuwbouw te realiseren. Dit gaat in goed overleg met de betrokken gemeenten. In de Woondeal regio Arnhem-Nijmegen, waaronder alle drie de gemeenten vallen, is

o.a. afgesproken dat het aandeel sociale huurwoningen stijgt naar 30%. Problematisch is echter het vinden van beschikbare ruimte om deze stijging te laten plaatsvinden. In Druten en Beuningen is gedurende de visitatieperiode wel een aantal projecten gestart, maar dit kan nog meer. In Druten zijn hiervoor reeds de nodige plannen gemaakt. In de gemeente Beuningen is het verkrijgen van grond echter een probleem. Er zijn weinig grondposities in handen van de gemeente. Hiervoor moeten creatieve en innovatieve oplossingen gezocht worden met elkaar. Denk aan de woningverdubelaar en het realiseren van flexwoningen. Ook in de gemeente Nijmegen is het lastig om nieuwbouw te realiseren vanwege de geringe beschikbare grondposities. De grondposities die beschikbaar zijn, zijn vaak al in handen van projectontwikkelaars. Een goede samenwerking met deze projectontwikkelaars is dan ook zeer belangrijk voor Woonwaarts. Uit de gesprekken die de visitatiecommissie voerde met o.a. Klokgroep blijkt dat de onderlinge verhoudingen ook goed zijn en vanuit zowel Woonwaarts als de ontwikkelaars worden gewaardeerd. De huurders zijn blij met de projecten die Woonwaarts oplevert. De vraag naar voldoende betaalbare woningen blijft echter groter dan het aantal woningen dat beschikbaar is. Ook de overige samenwerkingspartners bevestigen dit beeld, zeker in Nijmegen is het tekort aan woningen extreem. De gemeenten zouden naar mening van de belanghebbenden een wat actievere rol mogen spelen. Ze vragen veel van Woonwaarts en de andere corporaties, maar de wederkerigheid in deze afspraken is vaak minimaal. Dit is in de gemeente Nijmegen meer van toepassing dan in Druten en Beuningen.

De visitatiecommissie heeft gezien dat Woonwaarts zich zeer actief opstelt in het zoeken naar mogelijkheden om meer (betaalbare) woningen beschikbaar te stellen voor de diverse doelgroepen. De ontwikkeling van de **woningverdubelaar** is hier een mooi voorbeeld van. Woonwaarts bouwt hier grote eengezinswoningen om naar twee of drie appartementen. Op deze manier kan Woonwaarts meer mensen huisvesten in dezelfde ruimte. De belanghebbenden die de visitatiecommissie heeft gesproken, vinden dit initiatief ook erg mooi en vinden het een goed voorbeeld van de manier waarop Woonwaarts zoekt naar oplossingen voor het beschikbaarheidsvraagstuk en lef heeft om nieuwe initiatieven uit te proberen.

NDW21, wat staat voor Nieuwe Dukenburgseweg 21, is een project waar Woonwaarts zich samen met de andere Nijmeegse corporaties inzet om nieuwbouw te realiseren. NDW21 is een nieuwe stadsbuurt in de wijk Nijmeegse wijk Winkelsteeg waar mensen kunnen wonen, ondernemen en ontmoeten. Er worden 500 flexibele woningen gerealiseerd die na 20 jaar een nieuwe bestemming krijgen. In dit project werken vier corporaties, Woonwaarts, SSH&, Portaal en Talis samen met de gemeente Nijmegen om deze 500 flexibele woningen te realiseren. Hiervoor hebben zij een externe begeleider ingeschakeld die continu zorgt dat er verbinding blijft tussen stenen, mensen en geld en de verschillende lagen in de betrokken organisaties (strategisch, tactisch en operationeel). De visitatiecommissie heeft in een dialoogsessie gesproken met vertegenwoordigers van alle vier de betrokken corporaties en de externe begeleider. Apart heeft de visitatiecommissie ook gesproken met de gemeente Nijmegen.

De samenwerking in het project NDW21 is ontstaan vanuit een gezamenlijk antwoord op de woondeal. Een dergelijk project op deze schaal en op een dergelijke locatie met tijdelijke woningen heeft geen van de corporaties eerder aangepakt. Dit maakt het samen oppakken van deze opgave erg waardevol, niet alleen voor Woonwaarts, maar voor alle betrokken partijen.



#### **Wat ging goed:**

- De samenwerkingspartners hebben geleerd in dit verband dat het belangrijk is om gezamenlijk een doel te formuleren en dit doel scherp te houden.
- Ook hebben zij geleerd dat het belangrijk is dat de interne organisaties van de verschillende partijen aangehaakt blijven.
- De keuze voor een externe begeleiding die zorgt voor verbinding, wordt ook genoemd als sterk punt van deze samenwerking. Waarbij ook wel wordt aangegeven dat de waarde van deze externe begeleiding ook zit in de persoon die deze begeleiding biedt.
- Heldere afspraken worden tot slot ook nog genoemd als belangrijke indicator voor een succesvolle samenwerking.



#### **Wat kan beter:**

- De inrichting van de projectstructuur kon eenvoudiger.
- Er moet goed gezorgd worden dat de projectgroep op de hoogte is van afspraken die bestuurder(s) en wethouder(s) onderling maken. In eerste instantie was de sociale kant te weinig belicht in het project: de focus lag te veel op de financiën en de stenen. De projectgroep over de sociale agenda had eerder meegenomen kunnen worden. De balans is tijdens de visitatie echter weer op orde.

In het project Tooropstraat heeft Woonwaarts 31 appartementen gerealiseerd om tegemoet te komen aan de vraag naar woningen voor zowel jongeren als ouderen. De Tooropstraat is gelegen op een zeer geliefde locatie nabij het centrum van Nijmegen. In dit project worden twee doelgroepen: jongeren en ouderen samen gehuisvest in 31 duurzame appartementen. Deze appartementen zijn verdeeld over 2 woonblokken: 1 blok voor de jongeren en 1 blok voor ouderen. De woonblokken zijn aan elkaar verbonden door galerijen en loopbruggen. De appartementen voor jongeren zijn met 38m<sup>2</sup> klein te noemen en worden verhuurd met 5 jaren contracten. De appartementen voor de ouderen zijn met 65m<sup>2</sup> van een mooi formaat. De visitatiecommissie heeft in een dialoogsessie gesproken met een bewoner van de Tooropstraat, een vertegenwoordiger van Klokgroep en met betrokken medewerkers vanuit Woonwaarts. Apart is gesproken met de gemeente Nijmegen.

De intentie van de appartementen voor ouderen was ook het creëren van doorstroming: het vrij maken van de grotere eengezinswoningen door te verhuizen naar een kleinere meer geschikte woning. Dit doet Woonwaarts onder de noemer: **van groot naar beter**.

De Tooropstraat is een mooi project en de bewoners geven aan er met plezier te wonen. Uniek aan de bouw van de Tooropstraat is dat de appartementen zijn gebouwd volgens het Wonivo-concept van projectontwikkelaar de Klokgroep. Dit is een duurzaam bouwsysteem dat uit modules bestaat waardoor de appartementen snel en op een betaalbare manier kunnen worden gerealiseerd. De samenwerking tussen Woonwaarts en Klokgroep verliep gedurende het gehele project goed. Ze vonden een goede samenwerkingspartner in elkaar.



#### **Wat ging goed:**

- De Tooropstraat past goed in de buurt, het project is aangepast aan de rest van de wijk en omgeving.
- Ook is de kwaliteit van de woningen goed, net als de locatie.
- Alle betrokken partijen zijn tevreden: de gemeente, de buurt, inclusief de particuliere eigenaren. Mensen zijn trots op het project.
- Ook wordt als positief punt genoemd dat er voldoende aandacht is voor het groen in de buurt.



#### **Wat kan beter:**

- Het sturen op enkel de energie labels, terwijl er ook gestuurd zou moeten worden op woonlasten en bruikbaarheid.

Alles overziend is de visitatiecommissie onder de indruk van de inspanningen van Woonwaarts en haar samenwerkingspartners waar het gaat om het aanpakken van het beschikbaarheidsvraagstuk. De nood is hoog en dit wordt door alle betrokken partijen gevoeld. Woonwaarts gaat, vaak samen met haar partners, de uitdaging aan en toont lef in het zoeken naar passende oplossingen. De visitatiecommissie vond het enthousiasme en de

gedrevenheid die zij zag bij de deelnemers aan het NDW21 project en de Tooropstraat erg mooi. Daarnaast vond de visitatiecommissie het goed om te horen en te zien dat alle afgeronde projecten van Woonwaarts grondig worden geëvalueerd waarna er uit deze evaluaties lessen worden getrokken voor volgende projecten. Kennis, ervaring en mankracht worden door Woonwaarts ingezet om de beschikbaarheidsproblematiek aan te pakken.



### Wonen & zorg

Het thema wonen & zorg is erg actueel in het werkgebied van Woonwaarts. Het sturen op het steeds langer zelfstandig thuis wonen vraagt de nodige inspanningen van de zorgverleners, corporatie en de samenwerking tussen deze partijen. Woonwaarts is voor een aantal zorgpartijen een belangrijke partner en verhuurt daarnaast ook de nodige eenheden aan zorgpartijen. De door de visitatiecommissie gesproken zorg- en welzijnspartijen geven aan een goede partner te vinden in Woonwaarts. Ze kunnen terecht met hun vragen, krijgen een snelle reactie en merken dat Woonwaarts zich met volle overtuiging inzet voor deze doelgroep. De

visitatiecommissie en Woonwaarts hebben **De Smederij** in Beuningen als project gekozen om de prestaties van Woonwaarts op het gebied van wonen & zorg nader te bekijken en te beoordelen. In het kader daarvan heeft de visitatiecommissie gesproken met een grote groep bewoners van de Smederij en met Zorggroep Maas & Waal en betrokken medewerkers vanuit Woonwaarts. Ook heeft de visitatiecommissie apart gesproken met de gemeente Beuningen.

De Smederij in Beuningen is een project met 30 levensloopbestendige appartementen waar wonen en zorg worden gemengd. De appartementen zijn gasloos en het gebouw zelf is zeer energiezuinig. Dit betekent lagere woonlasten voor de bewoners.

Van de 30 appartementen worden er 10 verhuurd via Zorggroep Maas en Waal aan bewoners die gebruik maken van een VPT-pakket. VPT staat voor Volledig Pakket Thuis. Dit nieuwe product is landelijk ontwikkeld door zorgpartijen om te proberen mensen verantwoord langer zelfstandig thuis te kunnen laten wonen. Doordat dit pakket ook nieuw was voor Zorggroep Maas en Waal, was het belangrijk om ook met Woonwaarts goed in gesprek te blijven en de risico's met elkaar te bespreken. Deze samenwerking verliep volgens de Zorggroep Maas en Waal uitstekend. Ze vonden een goede partner in Woonwaarts. Woonwaarts stelde zich op haar beurt lerend op en werkt zoveel mogelijk mee om de bewoners zo prettig mogelijk te laten wonen in De Smederij. Door deze manier van samenwerken kon de zorggroep doen waar zij goed in is: het leveren van zorg, terwijl Woonwaarts kon excelleren in haar rol als huisvester.

De actieve bewonerscommissie in De Smederij en de mooie ontmoetingsruimte midden in het gebouw maken dat er veel saamhorigheid is onder de bewoners, waarbij er niet of nauwelijks verschil is tussen de bewoners van de 10 zorgappartementen en de overige bewoners. Hoewel de bewoners aangeven over het algemeen erg tevreden te zijn en blij te zijn over waar ze wonen, kwamen er in het gesprek met de visitatiecommissie ook wel wat punten naar voren die beter konden. Zo is er een gevaarlijke drempel bij de voordeur waardoor al een aantal bewoners ten val zijn gekomen, was het zoutvat dat gebruikt wordt voor het duurzaam verwarmen van water wat onhandig geplaatst, waardoor mensen hun wasmachine niet kwijt konden en zit de bediening van de verwarming erg laag bij de grond. Opvallend is vooral dat de bewoners bijna unaniem aangeven dat ze graag meer uitleg hadden willen hebben van Woonwaarts, er zijn nog veel zaken onduidelijk. Ook wordt er niet altijd goed gecommuniceerd wat er gebeurt met een klacht of reparatieverzoek. Duidelijkere communicatie zou voor de bewoners erg welkom zijn.

Ook de gemeente Beuningen is positief over het project. Wat de gemeente betreft mogen er nog meerdere projecten volgen.



### **Wat ging goed:**

- Trots zijn de bewoners op de plek waar ze wonen. Het gebouw zelf en de appartementen zijn prachtig.
- Ook Woonwaarts is trots op haar eerste gasloze gebouw in Beuningen.
- Woonwaarts en Zorggroep Maas en Waal zijn trots op hun samenwerking waarbij ze elkaar vast hebben gehouden in de ontwikkeling van een nieuw product (de VPT-pakketten) in corona-tijd. Dit vroeg extra aandacht in de samenwerking die volgens beide partijen goed is geslaagd.





### Wat kan beter:

- Het gebruikte verwarmingssysteem was nieuw en in sommige gevallen erg ingewikkeld voor de oudere bewoners. De keuze voor dit systeem had anders gemoeten of de begeleiding had intensiever moeten zijn. Gelukkig is uiteindelijk alles goed gekomen en wil bijna geen een bewoner ooit nog weg uit het complex.

Voor Woonwaarts was het wennen om voor deze doelgroep te bouwen, waardoor de geleerde lessen extra waardevol zijn voor de volgende projecten.

Alles overziend is de visitatiecommissie van mening dat Woonwaarts zich optimaal inzet op het thema wonen & zorg en is De Smederij een mooi project geworden. De visitatiecommissie is ook van mening dat de communicatie tussen Woonwaarts en haar bewoners nog beter kan. De vragen die spelen bij bewoners zijn vaak gemakkelijk op te lossen, wanneer Woonwaarts zorgt dat de juiste informatie gegeven wordt. Een mooi voorbeeld hiervan is het door Woonwaarts bewust niet ophangen van brandblussers: ze willen niet dat deze kwetsbare doelgroep zelf een brand probeert te blussen. Dit is een nobele gedachte, maar door een gebrek aan communicatie hierover maakt een aantal bewoners zich nu zorgen over het ontbreken hiervan. De samenwerking tussen Woonwaarts en Zorggroep Maas en Waal is iets waar beide partijen in de ogen van de visitatiecommissie trots op kunnen zijn. In een lastige periode hebben de partijen elkaar vast weten te houden en een, zeker voor de bewoners, prachtig complex met een mooi zorgproduct neer kunnen zetten.



### Gemengde wijken en buurten

Het derde thema dat behandeld wordt in deze visitatie is het thema gemengde wijken en buurten. Steeds meer kwetsbare doelgroepen zijn aangewezen op een woning van een woningcorporatie. Dit maakt dat men extra voorzichtig moet zijn dat er niet een te grote concentratie van doelgroepen bij elkaar in dezelfde wijken en buurten komt te wonen. Dit komt niet ten goede van de leefbaarheid in deze wijken en buurten. Dit probleem speelt landelijk en dus ook in Nijmegen en ommelanden. Woonwaarts zet zich optimaal in om haar wijken en buurten leefbaar te houden. Dit kan Woonwaarts echter niet alleen, samenwerking met de gemeenten, zorg- en welzijnspartijen, collega corporaties én de bewoners is van groot belang. Een mooi voorbeeld van deze samenwerking is het leertraject van de Moderne Devotie. Bij de moderne

devoten gaat het om praktische wijsheid: van elkaar leren en elkaar inspireren dit alles gekoppeld aan de praktijk van alle dag. Woonwaarts, Talis en Portaal zijn de drie deelnemende corporaties aan dit leertraject samen met vijf zorgaanbieders. Woonwaarts in de persoon van de vorige bestuurder speelde een belangrijke verbindende rol. Mooi is ook de regionale verbondenheid van Woonwaarts, waardoor hun deelname aan de moderne devotie extra waardevol is en wordt gewaardeerd door de andere deelnemers. De visitatiecommissie is onder de indruk van dit initiatief waarbij samen met elkaar wordt gezocht naar praktische oplossingen om wijken en buurten leefbaar te houden ondanks de opstapeling van problematieken in de wijken en buurten.

Samen met Woonwaarts heeft de visitatiecommissie het project Lankforst geselecteerd als samenwerkingsverband waarin het thema gemengde wijken en buurten centraal staat. Lankforst is een wijk in het Nijmeegse stadsdeel Dukenburg. Het project in Lankforst bestaat uit vijf blokken met maisonnette woningen. Van de vijf blokken is er bij drie blokken groot onderhoud gepleegd. Hierbij was aandacht voor verduurzaming en de woningen zijn voorbereid voor aansluiting op het mogelijke toekomstige warmtenet. Eén blok is grootschalig gerenoveerd, waarbij ook de indeling van de woningen is veranderd. Er is een slaapkamer minder, de badkamer is groter en de keuken luxer. De huur van deze woningen wordt daarmee ook wat duurder en ze zijn minder geschikt voor grotere gezinnen. De plint van dit gerenoveerde blok wordt ook onder handen genomen. De zeven garages verdwijnen en maken plaats voor kleine bedrijfsruimtes voor startende ondernemers. Ook komt er een ontmoetingsruimte in de plint. Het vijfde blok is ten tijde van de uitvoering van de visitatie al gesloopt en wordt nu klaar gemaakt voor de nieuwbouw van 31 levensloopgeschikte woningen. Door deze wisseling in de samenstelling van woningen en verschillende huurprijzen wordt de wijk meer gemengd.

Wat dit project anders maakt dan andere projecten, is dat vooraf al is nagedacht over het meenemen van de bewoners van de wijk. Er werd niet enkel gedacht aan de stenen, maar ook aan de bewoners en de leefbaarheid in de wijk. Een belangrijke partner voor Woonwaarts was hierbij Bindkracht10. Bindkracht10 voerde zogenaamde eettafelgesprekken met alle bewoners van de complexen om erachter te komen wat zij belangrijk vinden in hun leven, wijk en woning. Zo is er vooraf al veel beter bekend bij Woonwaarts en de andere partijen wat er speelt bij de mensen en wat er van belang is in de wijk om na het onderhoud, de renovatie en de sloop-nieuwbouw te zorgen voor een betere leefbaarheid in de wijk. Deze aanpak is ontwikkeld door Woonwaarts, Bindkracht10, de HAN en Aedes. Er wordt een koppeling gemaakt tussen het fysieke en het sociale. Bewoners zijn heel nauw

betrokken geweest bij dit project, dit wordt ook beaamd door de bewoners die de visitatiecommissie heeft gesproken.



#### **Wat ging goed:**

- De methode van het voeren van de eettafelgesprekken door Bindkracht10 werkte heel goed. Dit gaf veel meer kennis en inzicht in de dynamiek van de wijk. Het inhuren van Bindkracht10 voor het sociale aspect van het project wordt ook zeer gewaardeerd door de belanghebbenden.
- De keuze voor de aannemer is cruciaal. Hagemans en Klokgroep hebben verder gekeken dan enkel de stenen en ook oog voor het sociale.
- Het gezamenlijk besef dat je hier niet alleen doet voor de bewoner, maar juist samen met de bewoner was bij dit project erg belangrijk.
- De gesproken belanghebbenden waren ook trots op het lef dat Woonwaarts toont door de plint in te vullen met een ontmoetingsruimten en kleine bedrijfsruimten voor startende ondernemers. Ze durft hier haar nek uit te steken in een poging de wijk meer in beweging te krijgen.



#### **Wat kan beter:**

- De grootschalige renovatie was op het randje van wat men kon doen in bewoonde staat. Ondanks dat Woonwaarts zogenaamde rustwoningen had ingericht voor bewoners die dit nodig hadden, wordt aangegeven dat dit bij een volgend project anders aangepakt zou moeten worden. Het was erg zwaar voor de bewoners.
- De bereikbaarheid van Woonwaarts en de communicatie richting bewoners konden gedurende het project beter.
- Belangrijk is om duidelijk te maken voor de bewoners wie nu verantwoordelijk en het aanspreekpunt is voor het project: Woonwaarts of de aannemer, dit was onduidelijk en verwarrend voor de bewoners.
- De samenwerking tussen Woonwaarts en Bindkracht10 ging heel goed in de voorbereiding en de start van het project, maar moet ook na de oplevering van de eerste vier blokken prioriteit krijgen. Nu is immers het moment dat de leefbaarheid in de wijk verder handen en voeten moet gaan krijgen.

Alles overziend is de visitatiecommissie van mening dat het project Lankforst een prachtig voorbeeld is voor de wijze waarop Woonwaarts zich inzet voor het creëren van gemengde wijken en buurten. Hierbij is het sociale aspect niet uit het oog verloren. Deze aanpak waarbij niet alleen naar de stenen wordt gekeken, maar nauw wordt samengewerkt met een welzijnsorganisatie en het sociale aspect ook doorweegt in de keuze voor de uiteindelijke projectontwikkelaar en aannemers is bewonderingswaardig.

## **2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie**

Hiervoor is diverse informatie gepresenteerd met betrekking tot de maatschappelijke waarde van Woonwaarts op de thema's beschikbaarheid, wonen & zorg en gemengde wijken en buurten. Hierna volgen een beschouwing en de conclusies van de visitatiecommissie.

De visitatiecommissie is van mening dat Woonwaarts op alle drie deze thema's heeft laten zien dat zij een maatschappelijk betrokken corporatie is die van grote waarde is voor de drie gemeenten waarin zij werkzaam is. De keuze voor deze drie thema's an sich geeft ook aan dat Woonwaarts heel goed begrijpt waar de urgentie ligt in haar werkgebied. Woonwaarts zoekt actief de samenwerking op met diverse partners om de problematieken aan te pakken, maar verliest haar eigen koers niet uit het oog. Het samenwerken met diverse partijen doet Woonwaarts zeer succesvol. Het project NDW21 en de deelname aan de Moderne Devotie zijn hiervan prachtige voorbeelden. Natuurlijk zijn er ook verbeterpunten, iets wat toch wel regelmatig terug bleef komen, was de communicatie van Woonwaarts richting haar huurders. Zowel bij De Smederij als bij Lankforst kwam dit als verbeterpunt naar voren. Dit is zonde in de ogen van de visitatiecommissie, daar blijkt dat Woonwaarts vaak wel iets doet met de klachten en/of opmerkingen van bewoners, maar vervolgens nalaat om dit terug te geven aan de bewoners. Zo ontstaat er onduidelijkheid over wat er nu precies wordt gedaan. Onder de indruk is de visitatiecommissie van de aanpak van Woonwaarts. Waar zij aangeven niet voor de troepen uit te willen lopen waar het gaat om vernieuwingen, heeft de visitatiecommissie in de verschillende bezochte en besproken projecten gezien dat Woonwaarts ook niet wordt afgeschrikt van vernieuwende ideeën. De combinatie van de fysieke en sociale aanpak in Lankforst is een prachtig initiatief waar collega corporaties een voorbeeld aan kunnen nemen. Ook de samenwerking in NDW21 is iets waarvan de visitatiecommissie onder de indruk is. De handen worden ineengeslagen om een prachtig project te realiseren en daarmee antwoord te geven op de bijna onmogelijk haalbare Woondeal en prestatieafspraken. Petje af wat de visitatiecommissie betreft.

De visitatiecommissie is dan ook van mening dat Woonwaarts heeft getoond zich maximaal in te spannen om goede maatschappelijke resultaten te leveren en dat een aantal projecten bestempeld kunnen worden als voorbeelden voor de sector. Daarom beoordeelt de visitatiecommissie de maatschappelijke waarde van Woonwaarts met een zeer goed.

### 2.3 Bewonder- en verwonderpunten



#### **Bewonderpunten**

- Woonwaarts zoekt actief de samenwerking met partners om maatschappelijke opgaven in haar werkgebied aan te kunnen pakken.
- Woonwaarts toont lef waar dit nodig en gewenst is
- Woonwaarts weet ondanks de bestuurswisseling vast te houden aan haar koers. Dit komt het aanpakken van haar maatschappelijke opgaven ten goede



#### **Verwonderpunten**

- De communicatie naar bewoners kan beter.

### 3 Maatschappelijke verankering

Dit visitatieveld richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie, en hoe concreet en tastbaar deze is.

#### 3.1 Belanghebbenden over Woonwaarts

Woonwaarts wordt door haar belanghebbenden getypeerd als maatschappelijk betrokken, samenwerker, betrouwbaar, betrokken en sociaal.



Figuur 1: Door belanghebbenden gebruikte termen over Woonwaarts.

#### 3.2 De invloed op het beleid van Woonwaarts

Woonwaarts betreft haar belangrijkste belanghebbenden bij het opstellen en actualiseren van haar beleid. De drie huurdersorganisaties worden betrokken bij de prestatieafspraken, maar ook bij het opstellen van de strategische visie. Zij geven adviezen aan Woonwaarts, waarop Woonwaarts vervolgens reageert en dit meeneemt in het opstellen van haar beleid. De huurdersorganisaties zijn tevreden over deze manier van samenwerking en voelen zich gehoord en betrokken bij het (opstellen van het) beleid van Woonwaarts. Daarnaast heeft Woonwaarts diverse projectgroepen met bewoners, bijvoorbeeld rondom renovatie en groot onderhoud. Hiervan is het beeld dat Woonwaarts hier vooral haar plannen komt presenteren. De huurders hebben niet het gevoel dat er sprake is van een dialoog waarin zij nog invloed hebben op deze plannen. Dit terwijl achteraf blijkt dat Woonwaarts de input van de bewoners hierover wel meeneemt, maar er vervolgens niet meer over communiceert. Dit is een gemiste kans.

Mooi is ook dat in de visitatieperiode de bestuurder, het managementteam, verscheidene medewerkers en raad van commissarissen van Woonwaarts vier bijeenkomsten hebben gehad met huurders. Normaliter heeft de raad geen direct contact met huurders, anders dan de huurdersvertegenwoordiging. In deze sessies was er aandacht voor wat de huurders bezighield en wat zij nodig hadden, gekoppeld aan wat Woonwaarts daar vervolgens in kon betekenen. De raad van commissarissen geeft aan dat deze gesprekken invloed hebben gehad op hun manier van het kijken naar het beleid van Woonwaarts.

De gemeenten hebben via de prestatieafspraken, de woonvisies en de woonzorgvisies ook nog invloed op het beleid van Woonwaarts. Ook hier zien we echter dat Woonwaarts zelf actief is in het ophalen van wat nodig is bij de gemeenten en haar belanghebbenden. Ze zoekt nadrukkelijk input om te kunnen voldoen aan juist datgene wat nodig is in haar werkgebied. Dit wordt gewaardeerd, niet alleen door de drie gemeenten, maar door alle samenwerkingspartners. Ook de overige samenwerkingspartners hebben het gevoel invloed te hebben op het beleid van Woonwaarts. Er is een natuurlijke samenwerking waarin ruimte is voor ieders inbreng en Woonwaarts, ondanks dat zij probeert vast te houden aan haar koers, wel ruimte pakt om haar beleid passend te maken voor de samenwerkingspartners wanneer dit beter lijkt.

Punt van aandacht zijn de vele personele wisselingen. Dit maakt het voor alle belanghebbenden soms lastig om hun invloed uit te oefenen en input te leveren op de aanpak van Woonwaarts. Ze weten niet altijd bij welke

persoon zij moeten zijn en soms worden gemaakte afspraken niet goed overgedragen aan de nieuwe contactpersoon in de wijk.

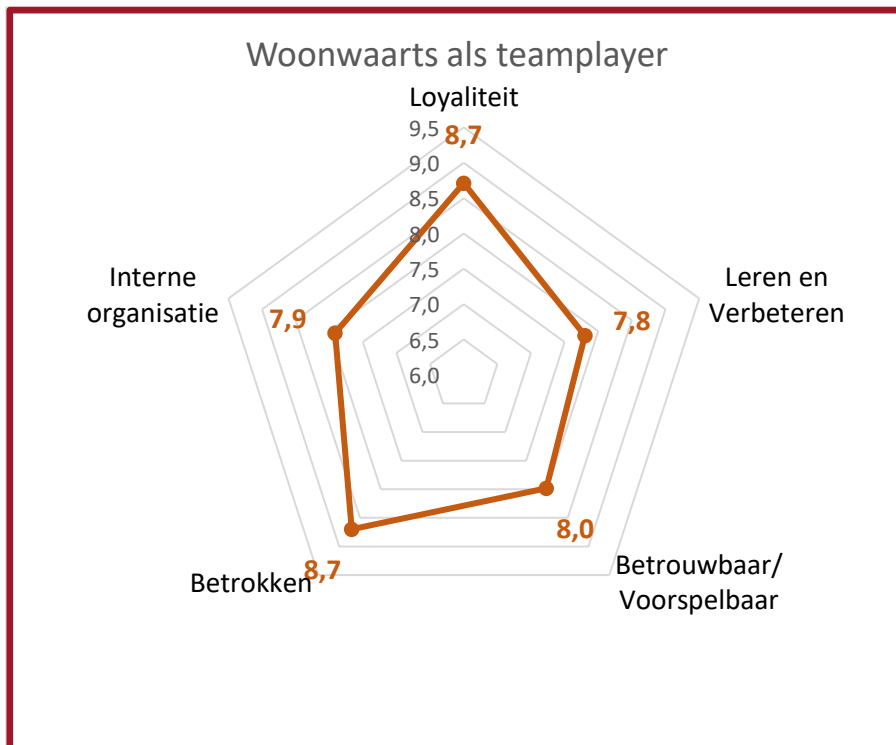
### 3.3 Woonwaarts als samenwerkingspartner

Woonwaarts wordt door haar samenwerkingspartners omschreven als een betrokken, betrouwbare open en oplossingsgerichte samenwerkingspartner.



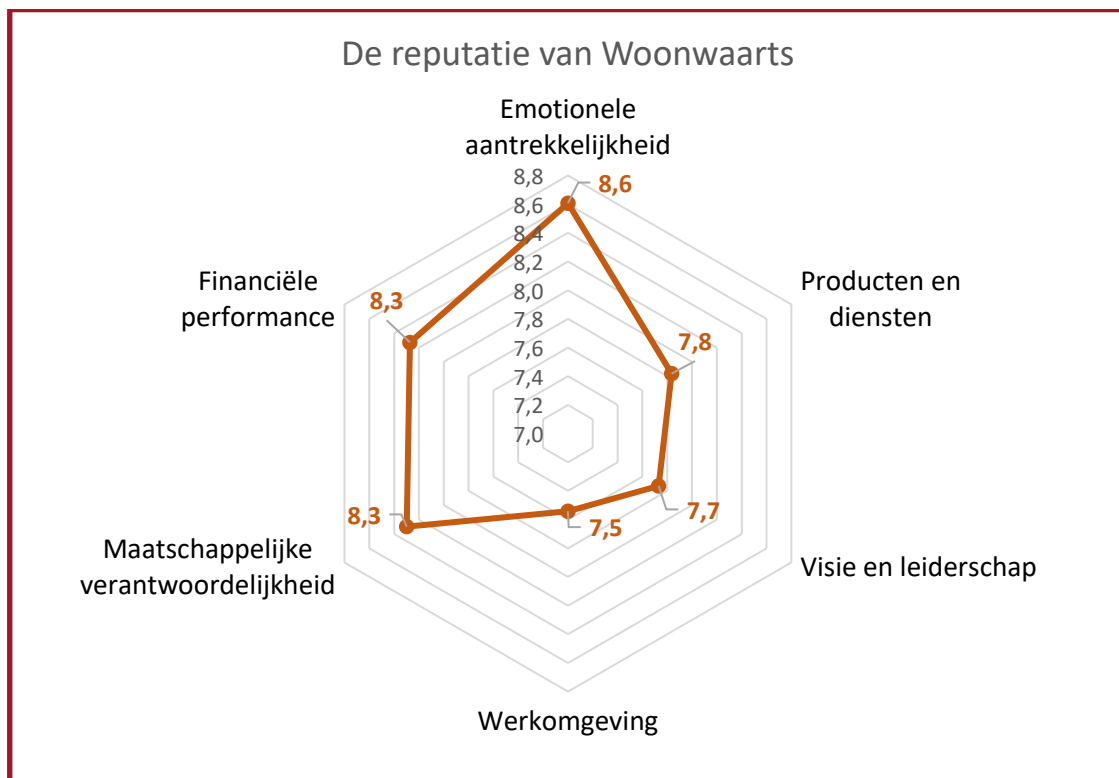
Figuur 2: door belanghebbenden genoemde typering van Woonwaarts als samenwerkingspartner

Unaniem wordt aangegeven dat Woonwaarts een gewaardeerde samenwerkingspartner is. Ze zet zich optimaal in om samenwerkingen te laten slagen en zoekt samenwerking waar dit nodig is ook actief op. In de onder de belanghebbenden uitgezette digitale enquête zijn vragen opgenomen die een indicatie geven van Woonwaarts als teamplayer. In onderstaand plaatje is te zien hoe Woonwaarts hierop scoort. Gemiddeld krijgen zij een 8,2, dit is een prachtig resultaat. De belanghebbenden zijn het meest tevreden over de betrokkenheid en loyaliteit van Woonwaarts als samenwerkingspartner, maar ook de betrouwbaarheid en voorspelbaarheid (8,0), de manier waarop de interne organisatie is aangehaakt (7,9) en de wijze waarop Woonwaarts openstaat om te leren en verbeteren van haar samenwerkingspartners (7,8) worden met ruime voldoende beoordeeld. Al met al wordt Woonwaarts gezien als een gewaardeerde samenwerkingspartner door al haar belanghebbenden.



### 3.4 De reputatie van Woonwaarts

De visitatiecommissie heeft, naast gesprekken met diverse belanghebbenden, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Woonwaarts. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. Dit model vraagt dus niet naar feitelijkheden, maar naar de beelden die de 27 ondervraagde belanghebbenden hebben bij Woonwaarts. In andere woorden: er wordt een beeld geschetst van de reputatie die Woonwaarts heeft bij haar belanghebbenden. In onderstaand plaatje is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model:



Woonwaarts scoort een 8,0 voor haar reputatie. Dat is een mooi cijfer. Hoger dan gemiddeld scoren de dimensies emotionele aantrekkelijkheid (8,6), financiële performance (8,3) en maatschappelijke verantwoordelijkheid (8,3). Lager dan het gemiddelde, maar met alsnog hele mooie cijfers, scoren de dimensies werkomgeving (7,5), visie en leiderschap (7,7) en producten en diensten (7,8).

### 3.5 De verantwoording van Woonwaarts

Woonwaarts is open en transparant over haar gerealiseerde prestaties en voorgenomen plannen. Via jaarverslagen en de website worden geïnteresseerden op de hoogte gehouden van de prestaties. Mooi is dat Woonwaarts veel gebruik maakt van infographics en filmpjes die veel complexe informatie op een gemakkelijke en korte manier inzichtelijk maakt voor eenieder. Een mooi voorbeeld hiervan is het jaar in beeld waarin de feiten en cijfers in één A4 worden weergegeven. Ook via social media (Facebook en LinkedIn) houdt Woonwaarts geïnteresseerden op de hoogte van haar activiteiten en prestaties.

### 3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie is van mening dat de maatschappelijke verankering van Woonwaarts naar behoren is.

Er is sprake van een goede samenwerking waarin Woonwaarts zich open en welwillend opstelt richting haar samenwerkingspartners en belanghebbenden. De partners, gemeenten en huurdersorganisaties hebben invloed op het beleid en de actualisering van het beleid van Woonwaarts. Wel is de visitatiecommissie van mening dat Woonwaarts zich meer in moet zetten voor de communicatie richting de belanghebbenden en dan met name in de terugkoppeling over wat er daadwerkelijk wordt gedaan met geleverde input. Bij doorvragen blijkt dat Woonwaarts eigenlijk altijd de genoemde zaken oppakt en tracht op te lossen, maar hierover verzuimt te communiceren met de belanghebbenden. Dit hangt deels samen met het tweede punt waarvoor de visitatiecommissie aandacht vraagt: de vele personele wisselingen. Samenwerking is niet alleen afhankelijk van beleid, maar voor een groot deel ook van personen en de kennis die deze personen hebben over haar samenwerkingspartners. Deze kennis gaat nu verloren door de vele personele wisselingen. Dit punt komt regelmatig terug. De overdracht van deze kennis bij wisseling van personeel zou beter moeten. Al heeft de visitatiecommissie er in de huidige arbeidsmarkt ook begrip voor dat dit makkelijker is gezegd dan gedaan.

### 3.7 Bewonder- en verwonderpunten



#### Bewonderpunten:

- Er is een (zeer) brede waardering voor Woonwaarts als samenwerkingspartner
- Woonwaarts heeft een goede reputatie bij haar belanghebbenden



#### Verwonderpunten:

- De communicatie met de samenwerkingspartners en huurders over wat er wordt gedaan met hun input kan beter.

## 4 Besturing

Dit visitatieveld 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.

### 4.1 Strategie en sturing

De ambities van Woonwaarts zijn geformuleerd in Strategische Visie 2020/2030 en Ondernemingsplan 2021/2025 “Thuis in de buurt”. De ambities zijn mede gebaseerd op de ambities van de sector (Aedes agenda 2020-2030) en de lokale opgaven zoals onder andere verwoord in de Woondeal en in de woonvisies van de gemeenten Beuningen, Druten en Nijmegen. De doelen van Woonwaarts zijn:

- vergroten betrokkenheid bij buurten en wijken
- verbeteren diensten/werkzaamheden door samenwerking
- solide basis bieden voor een thuis
- duurzaam investeren in maatschappelijke waarde.

De doelen zijn geconcretiseerd en vertaald naar activiteiten. Het ondernemingsplan is vertaald naar overzichtelijk jaarplan op 1 A4 (met jaardoelstellingen) en naar portefeuillestrategie en facetbeleid zoals duurzaamheidsbeleidplan, visie op zorgvastgoed, huurbeleid, verkoopbeleid en vitaliteitsplan. Vervolgens is dit vertaald naar de (meerjaren)begroting. Vanaf de begroting 2022 wordt gewerkt met scenario's. Verantwoording vindt plaats via tertiaalrapportages en jaarverslagen, waarbij andere indelingen worden gehanteerd dan in ondernemingsplannen en jaarplannen. In tertiaalrapportages wordt gerapporteerd in een combinatie van kpi's, trends, toelichting/analyse en actualiteiten.

De realisatiegraad behoeft aandacht (100% begroten, maar 60% realiseren). De organisatie is zich daarvan bewust maar zoekt nog naar manieren om hier beter op te sturen.

Extern zijn de ambities en inzet van Woonwaarts verankerd in de prestatieafspraken met gemeenten en huurdersorganisaties, de Woondeal regio Arnhem-Nijmegen en diverse intentie- en samenwerkingsovereenkomsten (o.a. Moderne Devotie, resultaatgericht samenwerking en stadsverwarmingsinitiatieven).

### 4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Woonwaarts heeft bij de strategievorming en sturing op prestaties vanuit de opgave landelijk en lokaal/regionaal de vertaling gemaakt naar de benodigde inzet van Woonwaarts. Deze inzet is vervolgens doorvertaald naar beleid, activiteiten en kpi's. Het instrumentarium wordt ook daadwerkelijk ingezet: er wordt gestuurd op realisatie van de activiteiten en kpi's. Sturing is onderwerp van gesprek met het management en raad van commissarissen.

De organisatie (management en RvC) zoekt nog naar de beste manier om te investeren naar vermogen (grenzen opzoeken) zonder de grenzen te overschrijden. En daarbij ook scherp te zijn en te blijven op wat realistische investeringsbedragen per woning zijn.

De visitatiecommissie is van mening dat de strategievorming en sturing op prestaties naar behoren is.



#### Leerpunten

- In de gesprekken is aangegeven dat het op orde houden van de basisgegevens blijvend aandacht behoeft.
- Vanaf de begroting 2022 wordt gewerkt met scenario-analyses. Hier ziet de commissie mogelijkheden voor verbetering door te werken met meer scenario's (o.a. ontwikkeling waarde vastgoed) en (meer) combinaties van scenario's.
- Er is een gedegen methodiek voor risicomanagement, de sturing hierop kan versterkt worden door risicomanagement meer expliciet als aandachtspunt terug te laten komen in de tertiaalrapportages.
- De tertiaalrapportages kunnen aan waarde winnen als op onderdelen meer aandacht wordt besteed aan analyse van de oorzaken van afwijkingen en wat wordt gedaan om bij te sturen.



### 4.3 Bewonder- en verwonderpunten



#### **Bewonderpunten**

- De manier waarop externe ontwikkelingen gekoppeld zijn aan de strategie van Woonwaarts waarbij ook nadrukkelijk een eigen inkleuring wordt gegeven in de wijze waarop de opgave wordt gerealiseerd.
- De wijze waarop bij de begroting 2021 is bijgestuurd door de ontwikkeling van het duurzaam bedrijfsmodel (zie verder hoofdstuk 5 Maatschappelijke capaciteit).



#### **Verwonderpunten**

- Het duurzaam bedrijfsmodel gaat nog sterk uit van een positieve waardeontwikkeling van het vastgoed. Uit de gesprekken is gebleken dat Woonwaarts zich ervan bewust is dat de huidige negatieve waardeontwikkeling leidt tot een lager investeringsbudget. Hierop is echter nog niet bijgestuurd.
- De nog beperkte inzet van scenarioanalyses, waarbij het vooral opvalt dat in de begroting 2023 nog niet is geanticipeerd op de ingezette waardedaling.

## 5 Maatschappelijke capaciteit

Dit visitatieveld richt zich op 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.

### 5.1 Inzet van de financiële middelen

Woonwaarts is een financieel gezonde corporatie met een laag tot gemiddeld risicoprofiel. Dit is ook het oordeel van de externe toezichthouders.

In de meest recente toezichtbrief (2021) van de Autoriteit woningcorporaties wordt aangegeven dat de risico inschatting voor Woonwaarts laag is. Er worden geen interventies opgelegd of toezichtafspraken gemaakt. Het WSW geeft in de borgings- en beoordelingsbrieven aan dat Woonwaarts geen hoger dan gemiddeld risicoprofiel heeft. De ratio's voldoen, in 2021 wordt wel opgemerkt dat de ambities leiden tot verslechtering van de ratio's richting 2030. Woonwaarts is zich hiervan bewust en heeft voldoende bijsturingmogelijkheden als de normen overschreden dreigen te worden.

In meerjarenbegroting 2021-2030 bleek dat rond 2026/2027 financiële ratio's (met name Loan to Value) overschreden zouden gaan worden. Daarop is een duurzaam bedrijfsmodel ontwikkeld om op basis van de netto operationele kasstroom, het saldo van de overige investeringen en de waarde mutatie van het bezit het jaarlijkse investeringsbudget te bepalen. Dit budget wordt jaarlijks bijgesteld op basis van actuele ontwikkelingen. Er wordt gewerkt met scherpere signaleringsnormen dan de Aw/WSW normen om tijdig bij te kunnen sturen

Nader inzicht in de financiële positie wordt verkregen door het verloop van financiële ratio's gedurende de visitatieperiode met elkaar te vergelijken. De ratio's zijn gebaseerd op de rekenmethode en normen van de Aw en het WSW.

Prestatievelden	2019	2020	2021	2022	2026
Solvabiliteit (norm WSW > 20/15) in %	43	45	51	40	37
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	1,6	1,7	1,8	2,0	2,5
Loan to value (norm WSW < 75/85) in %	52	50	42	57	61

### 5.2 Organisatiecapaciteit

Per 1 mei 2019 zijn De Gemeenschap en Standvast Wonen gefuseerd tot Woonwaarts. Een groot deel van de visitatieperiode stond daarom in het teken van de implementatie van de fusie. Dat heeft een stevige wissel getrokken op de organisatie. Bij de fusie is gekozen voor een tweehoofdig bestuur, in 2021 is dat in een tweejarig proces (op initiatief van de RvC met o.a. inzet van een 360° analyse) omgezet naar een eenhoofdig bestuur. In 2021 is geëvalueerd of de doelstellingen van de fusie zijn gerealiseerd. Geconcludeerd werd dat de doelstellingen zijn behaald of een plek binnen de nieuwe organisatie hebben gekregen.

Qua organisatie is sterk ingezet op verbetering van de dienstverlening, samenwerking met partners en een platte organisatie op basis van principes van zelforganisatie door medewerkers.

Bestuur, management en medewerkers concluderen dat de organisatie goed op weg is, maar dat er nog stappen te zetten zijn. De belanghebbenden onderschrijven dat. Mooi om te zien vond de visitatiecommissie dat er sprake is van evalueren van en reflecteren op wat gebeurd is in realisatie van beleid en uitvoering van projecten. Dat bevordert het leervermogen.

De in de nabije toekomst te verwachten vergrijzing in de organisatie is een aspect dat bewust tegemoet wordt getreden. Er wordt breed geconstateerd dat de druk op de arbeidsmarkt een risico is, ook voor Woonwaarts.

Eind 2022 is de zittende bestuurder vertrokken, de nieuwe bestuurder is na een breed wervings- en selectieproces voorjaar 2023 gestart.

De jaarlijkse Aedes benchmark levert inzicht in het oordeel van de huurders over de dienstverlening, bedrijfs- en onderhoudslasten en de duurzaamheid:

Aedes benchmark	2019	2020	2021	2022
Huurdersoordeel	B	A	A	A
Bedrijfslasten	A	B	A	A
Duurzaamheid	A	A	A	A
Onderhoud en verbetering	A	B	B	B

### 5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Woonwaarts is zich goed bewust van haar opgave en hoe haar organisatie en vermogen op de beste manier in te zetten voor de realisatie daarvan. Woonwaarts is zich bewust van de balanceer act die nodig is: het matchen van de opgaven op gebied van nieuwbouw, duurzaamheid en betaalbaarheid met de ontwikkelingen in de marktwaarde van het vastgoed, de renteontwikkeling, stijgende bouwkosten, ontwikkelingen in (toepassing van) wet- en regelgeving (onder andere huurbeleid en stikstof) en de tekorten op de arbeidsmarkt (met name ook bij de bouwpartners en de gemeenten).

Door te werken met het duurzaam bedrijfsmodel kan tijdig worden bijgestuurd in de investeringen als de eigen signaleringsnormen worden overschreden en dus de Aw/WSW normen in zicht komen.

Woonwaarts zoekt daarbij ook naar voldoende wederkerigheid in afspraken, zowel met gemeenten als bv. met ontwikkelaars/bouwpartijen.

De visitatiecommissie is van mening dat de organisatie naar behoren functioneert.



#### **Wat ging goed:**

- De commissie heeft Woonwaarts leren kennen als een organisatie met gedreven medewerkers die samen met huurders en andere belanghebbenden willen werken aan voldoende, goede en betaalbare woningen in leefbare wijken.

### 5.4 Bewonder- en verwonderpunten



#### **Bewonderpunten**

- Het besef dat bij een fusie niet alles loopt zoals van tevoren bedacht en dat dan bijgestuurd moet worden, en dat dat dan ook gebeurt. Bijvoorbeeld door te kiezen voor éénhoofdig in plaats van tweehoofdig bestuur.
- Het besef dat zelforganisatie invoeren tijd kost en dat het als principe voor een deel van de medewerkers uitstekend werkt, maar dat het voor anderen (nog) een brug te ver is. En daar vervolgens adequaat op acteren.
- Het enthousiasme en de gedrevenheid van medewerkers, management en RvC.



#### **Verwonderpunten**

- Er is in het verleden gewerkt met klantenpanels, maar dat ligt al enige tijd stil en is ook na corona nog niet opgepakt.
- Woonwaarts scoort structureel goed op dienstverlening in de Aedes benchmark. In een aantal gesprekken kwam echter aan de orde dat niet altijd adequaat gereageerd werd op meldingen van huurders.
- Belanghebbenden en medewerkers constateren dat (onder andere door verloop in de organisatie) de gezamenlijke procesaanpak soms stil komt te liggen, bv. de gezamenlijke sturing op processen, optimalisatie en resultaten in RGS.

# Bestuurlijke reactie van Woonwaarts

## Bestuurlijke reactie op Visitatie 2019 – 2023

### “Samenwerken aan opgaven”

In de periode maart - mei 2023 zijn we gevisiteerd waarbij onze volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties zijn beoordeeld. De mogelijkheid om gebruik te maken van de nieuwe methode 7.0 waarin *Samenwerken aan opgaven* centraal staat, hebben we met beide handen aangegrepen. Dit sluit goed aan bij de manier waarop wij invulling geven aan onze prestaties. We zijn lokaal verankerd en willen integer en met anderen bijdragen aan vitale en toekomstbestendige buurten. Verantwoorden is geen doel op zich, maar een moment om te reflecteren en te leren. Naast de nadruk op de maatschappelijke opgave (zoals ook in Methode 6.0) staat nu ook de dialoog met stakeholders op samenwerken aan opgaven centraal, met ruimte om af te stemmen op onze eigen behoeften aan reflectie.

Met plezier lezen we dat zowel de visitatiecommissie als onze stakeholders ons zien op een manier zoals we ook gezien willen worden. Het is een enorm compliment dat we getypeerd zijn als een duidelijke teamspeler: betrouwbaar, loyaal, betrokken, die wil leren en verbeteren, haar partners kent en communicatief is ingesteld.

### Goed op koers

De bevestiging dat onze ambities en organisatiekeuze herkend en gewaardeerd worden en we hier een goede richting mee zijn in geslagen, is enorm fijn. En zoals gezegd willen we ook leren. De visitatie geeft inzicht in waar we in onze ambities staan en waar we kunnen groeien. De maatschappelijke waarde van Woonwaarts is als zeer goed beoordeeld. Dit betekent dat onze missie, visie en ambitie passen bij wat onze partners vinden dat er nodig is. Groei kunnen we behalen door nog meer in te zetten op het zoeken naar integraliteit, samenhang en kennisdelen. Dit gaat ons nog beter helpen om de mogelijkheden en middelen beter te benutten voor wat we te doen hebben in de wijken. We kregen mooie aanbevelingen om hier aan te werken. De komende tijd gaan we aan de slag met de volgende zaken:

1. Om bewust stil te staan dat er voor ons altijd een koppeling zit tussen fysiek (de woning) en het sociaal (bewoners), wegen we deze integraal af tijdens het hele project.
2. Passend bij het denkkader van de moderne devotie geven we ruimte aan participatie waarbij we meer praten met bewoners in plaats van als belangbehartiger van bewoners.
3. Om wat we samen willen bijdragen verder te versterken, willen we blijven innoveren en vernieuwen. Dat doen we op het gebied van kennisdeling en door het optimaliseren van ons ontwikkelde duurzame bedrijfsmodel zodat we ook in de toekomst nog financiële middelen hebben om te kunnen doen wat nodig is.
4. Om in gezamenlijkheid de druk en complexiteit van de opgaven in de regionale woningmarkt Nijmegen - Arnhem aan te kunnen, proberen we versnippering te voorkomen en focus aan te brengen.
5. Communicatie met bewoners en andere belanghebbenden heeft prioriteit en vraagt onze constante aandacht. Zeker ook bij het grote aantal wisselingen van medewerkers dat we de komende jaren verwachten.

### Betrokken samenwerken aan opgaven

We danken de visitatiecommissie voor de prettige samenwerking, de waardevolle aanbevelingen en de aandachtspunten. De rapportage is helder en prettig leesbaar verwoord. De uitkomsten zijn herkenbaar. Het rapport helpt om onze missie en visie verder vorm te geven en uit te dragen.

We danken onze stakeholders waaronder gemeenten, huurdersorganisaties, bewoners en collega-corporaties voor de openhartige gesprekken met de visitatiecommissie.

Tenslotte danken we onze medewerkers die ieder op hun eigen manier hebben bijgedragen aan de resultaten die hebben geleid tot dit fraaie rapport.

## Bijlage 1: onafhankelijkheidsverklaringen

### **Onafhankelijkheidsverklaring Cognitum B.V.**

**Cognitum B.V.** verklaart hierbij dat de visitatie van **Woonwaarts** in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. **Cognitum B.V.** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Cognitum B.V.** geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Cognitum B.V.** geen enkele zakelijke relatie met de corporatie hebben.

Geldermalsen, 1 maart 2023 de heer J.H. Haagsma | directeur Cognitum

### **Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie**

Ondergetekenden verklaren hierbij dat de visitatie van **Woonwaarts** in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ondergetekenden heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Bussum, 1 maart 2023 de heer J. van der Moolen | voorzitter visitatiecommissie

Utrecht, 1 maart 2023, mevrouw M. Rovers | visitator visitatiecommissie

Strijen, 1 maart 2023, mevrouw E. van Kanenburg-Haagsma | secretaris visitatiecommissie