



VISITATIERAPPORT Periode 2019 - 2022

Inhoudsopgave

- 3 HOOFDSTUK 1
Position paper Veenvesters
- 7 HOOFDSTUK 2
Totaalbeeld
- 8 HOOFDSTUK 3
Inleiding
- 9 HOOFDSTUK 4
Recensie
- 11 HOOFDSTUK 5
Maatschappelijke waarde:
wat doet de corporatie?
- 20 HOOFDSTUK 6
Maatschappelijke verankering:
hoe verbonden is de corporatie?
- 22 HOOFDSTUK 7
Besturing: hoe doet de corporatie het?
- 23 HOOFDSTUK 8
Maatschappelijke capaciteit:
is de corporatie toegerust voor de opgave?
- 25 HOOFDSTUK 9
Verantwoording visitatie
- 27 HOOFDSTUK 10
Bestuurlijke reactie Veenvesters



► 1 Position paper Veenvesters

Van betekenis zijn

Dat is de drijfveer van Veenvesters als organisatie en daarmee de leidraad voor de Veenvesters in hun dagelijks werk. Van betekenis zijn, spreekt ook uit ons motto: **Mensen Wonen Samen**. **Mensen** staat voor wie wij werken, **wonen** is ons (kern)product en **samen** staat voor de ambitie om zowel binnenshuis als met huurders, woningzoekenden, gemeente en maatschappelijke partijen onze doelstellingen tot stand te brengen. Verbinding met onze huurders en stakeholders voegt extra waarde toe aan ons werk, zodat **samen** staat voor ‘beter en meer’.

Zorgvuldig navigeren en transparant opereren

De ondernemingsstrategie 2019-2022 droeg de titel “Navigeren door de toekomst”. Hoe groot de voorspellende waarde daarvan uiteindelijk zou zijn, konden we bij het schrijven ervan niet bevroeden. Uitgangspunt was niet te werken met in steen gebeitelde voornemens. In plaats daarvan wilden we laveren binnen de mogelijkheden die we – voorheen Patrimonium woonservice en de Veenendaalse woningstichting – hadden. Daarom beschreven de weg richting onze doelen als een reis.

Een reis waar onderweg soms de beste route van A naar B niet meer voorhanden blijkt. Alle creativiteit is dan nodig om de gestelde doelen te bereiken. Uiteraard geldt dan altijd “afspraak is afspraak”. En we zijn steeds eerlijk over wat realistisch, haalbaar en verantwoord is. Transparantie is het sleutelwoord. Symbolisch hebben we het pand van waaruit we werken daarop aangepast. De binnenmuren zijn gesloopt; je kunt letterlijk door het gebouw heen kijken. Dat maakt onze medewerkers zichtbaar en stelt ons binnenshuis in staat elkaar makkelijker te vinden en beter samen te werken ten behoeve van onze huurders. Elke dag leren we hoe we dat nóg beter kunnen doen.

Bijsturen en koers houden

Evalueren en toetsen of we nog steeds op koers liggen richting onze reisdoelen, behoort inmiddels tot ons DNA. Halverwege deze visitatieperiode hebben we aan de hand van de SMART-geformuleerde doelstellingen in onze ondernemingsstrategie geëvalueerd en geconstateerd dat we inderdaad goed op koers lagen en waar nodig bijgestuurd en/of zeilen bijgezet. De wereld is stormachtig in verandering en dat raakt ons werk in alle facetten: met name waar het gaat om de beschikbaarheid van betaalbare woningen en een prettige leefomgeving voor onze huurders. Corona, stijgende rente, bouwrijzen en

energieprijzen, schaarste van materialen en grondstoffen, veranderende wetgeving op het gebied van duurzaamheid en de urgente woonvraag: voortdurend worden we uitgedaagd zorgvuldig onze koers te bepalen, om maximaal van meerwaarde te zijn voor woningzoekenden en huurders. Niet op elke vraag past nog een enkelvoudig antwoord, terwijl de doelstellingen (overwegend) hetzelfde zijn gebleven. Dat vraagt veel creativiteit, inventiviteit en professionaliteit onze medewerkers en samenwerkingspartners.

Blik terug

Drie reisdoelen stelden we ons in deze visitatieperiode. Hieronder vatten we kort samen welke wegen we hebben gevolgd om de doelen te bereiken.

Reisdoel 1: Betaalbare en passende woningen voor onze huurders

De betaalbaarheid van woningen waarborgt Veenvesters met een gematigd huurbeleid. In de afgelopen jaren inflatievolgend en vanaf dit jaar volgen we de cao-ontwikkeling. De meest directe manier om de beschikbaarheid van woningen te bevorderen, is natuurlijk het toevoegen van nieuwbouw. Daarin hebben we in deze visitatieperiode dan ook flink geïnvesteerd. Daarnaast zijn we pilots gestart om de doorstroming binnen ons woningbezit te bevorderen. Bijzondere aandacht hebben we ook voor het huisvesten van statushouders en in de afgelopen periode vluchtelingen uit Oekraïne in het bijzonder.

Groene route

Passende woningen zijn uiteraard ook duurzame woningen. Veel verduurzaming realiseren we planmatig. Waar mogelijk doen we meer dan noodzakelijk, door bijvoorbeeld extra zonnepanelen te plaatsen. Voor huurders wiens woning nog niet op de planning stond, hebben we de Energiebrigade in het leven geroepen, die de strijd aanbindt met kou en tocht. Bovendien ondersteunen we de energiecoaches die huurders helpen energie te besparen.

Reisdoel 2: Fijne leefomgeving voor onze huurders

We hebben fors geïnvesteerd in ons team Sociaal Domein en Participatie. Zij zijn onze ogen en oren in de buurten en wijken, zichtbaar en dichtbij voor onze bewoners. Zij investeren in schoon, heel en veilig en komen waar nodig ook achter de voordeur voor hulp en interventie. Die extra investering was nodig omdat we – met name door extramuralisering – in de wijken te maken hebben

met steeds meer kwetsbare huurders. Daarmee spelen we optimaal in op de behoefte in de Veense samenleving en in het bijzonder van de gemeente aan een stevige ambitie van de corporatie op het gebied van leefbaarheid.

Intern besteden we ook veel aandacht aan het inzicht van medewerkers in de leefwereld van onze huurders. Heel recent nog bijvoorbeeld met de ‘serious game’ 1 uur in de bijstand waaraan het overgrote deel van onze medewerkers deelnam. Met de gemeente Veenendaal werken we intensief samen op het gebied van schuldenproblematiek en schuldhulpverlening. Uithuisplaatsingen weten we tot een minimum te beperken, onder meer door toepassing ‘wonen onder voorwaarden-trajecten’.

Gezamenlijke route

Huurdersparticipatie kreeg vorm bij diverse projecten. Onze aanpak in het Franse Gat en de Duivenwal is daarvan een sprekend voorbeeld. Ook hebben we een ‘Digipanel’ gelanceerd, een online klantenpanel waarvan inmiddels meer dan 600 huurders deel uitmaken die we regelmatig over verschillende onderwerpen bevragen. De huurdersorganisaties van Patrimonium en de Veenendaalse Woningstichting zijn intensief betrokken bij de aanloop naar en afwegingen rond de fusie. Uiteraard zijn hun denkbeelden en ideeën in de nieuwe fusie-organisatie geland.

De huurdersorganisatie van voorheen Patrimonium hebben wij uitgebreid ondersteund bij de opzet van hun “WoonAdviesGroepen” om daarmee een andere, meer actieve vorm van huurdersinbreng tot stand te brengen. Als gevolg van corona en ook door de fusieperikelen staat dit momenteel bij de huurdersorganisaties op een lager pitje.

Ook in deze visitatieperiode hebben we intensief geïnvesteerd in de relatie en samenwerking met de lokale politiek en het lokale bestuur. Jaarlijks nodigen wij alle politieke partijen uit voor een thema-avond. In aanloop naar de gemeenteraadsverkiezingen 2022 hebben wij een groot woondebat georganiseerd waaraan op één na alle partijen in de gemeenteraad deelnamen. Daarnaast streven we ernaar zo veel mogelijk politieke partijen ook jaarlijks individueel te ontvangen, waarbij een breed scala van thema’s aan bod komt.

Reisdoel 3: Klaarstaan voor onze huurders

Onder het motto ‘De klant op 1’ heeft Veenvesters in de visitatieperiode een ‘klantbedrijf’ geïntroduceerd, een zelfstandig bedrijfsonderdeel waar alle functies die direct in contact staan met onze klanten zijn ondergebracht. Het klantbedrijf is nog volop in ontwikkeling, maar de beweging die we ermee

hebben ingezet, werpt inmiddels haar vruchten af. Wel zijn we kritisch op het tempo waarin we veranderen.

Door onze onlinedienstverlening verder te versterken, willen we ruimte creëren voor huurders die juist persoonlijk contact nodig hebben. De nieuwe website, het klantportaal en de bijbehorende kennisbank die wij direct na de fusie hebben geïntroduceerd dragen daar aanzienlijk aan bij. Tijdens een zogenoemde ‘Digidag’ in oktober 2022 hebben we een groot aantal huurders in onze seniorencomplexen wegwijs gemaakt in deze nieuwe online systemen. Dat laatste gaan we de komende jaren mogelijk uitbouwen in samenwerking met onder meer Veens Welzijn.

	2019	2020	2021	2022
Huurdersoordeel	C	C	B	B
Nieuwe huurders	7,2	7,9	7,8	7,4
Vertrokken huurders	7,4	7,6	7,5	8,1
Reparatieverzoek	7,8	7,5	7,8	7,7
Gemiddeld	7,5	7,65	7,7	7,75
Bedrijfslasten	B	A	A	A
Duurzaamheid	C	C	B	B
Onderhoud & verbetering	B	B	B	B

Onze route

De introductie van het klantbedrijf is onderdeel van een grotere organisatieontwikkeling. De fusie tussen Patrimonium woonservice en de Veenendaalse Woningstichting bood een kans bij uitstek om middelen en menskracht samen te ballen en zodoende een nog sterkere maatschappelijke speler te worden. We werken aan een moderne, dynamische organisatie, met weinig hiërarchie, goed geoutilleerd in een open kantoor en met volop ruimte voor jong talent en opleiding voor alle medewerkers. En daarmee aan een permanent lerende en wendbare organisatie die beter kan aansluiten op de vragen van onze omgeving en de wereld van onze woningzoekenden en huurders.

Blik vooruit: samen beter, verder

We willen niet alleen omkijken, we kijken juist graag vooruit. Steeds met een open blik voor kansen om verder te verbeteren. Daarom hebben we drie thema's geformuleerd waar wij tijdens deze visitatie met onze belanghebbenden graag dieper induiken om leerpunten mee te nemen in de nabije toekomst. Bij alle drie de thema's staat het aspect 'samen' centraal, maar steeds in de context van **Mensen Wonen Samen**. Hoe kunnen we **samen** nog beter werk maken van **wonen om mensen** (huurders en woningzoekenden) nog beter te bedienen? Daarbij speelt de overtuiging dat – gezien de complexiteit waarbinnen we werken – het van grote meerwaarde kan zijn als we de eigen institutionele belangen durven te overstijgen. Om een toekomstbestendige speler in de volkshuisvesting te kunnen zijn, zullen wij lokaal met veel belanghebbenden, regionaal met de collega-corporaties en in de markt het partnership verder vorm moeten geven.

1. Samen in het Franse Gat

In de wijk het Franse Gat komt ons motto **Mensen Wonen Samen** helemaal bijeen. De afgelopen vijf jaar hebben we met wijkbewoners en de gemeente Veenendaal hard gewerkt aan een gebiedsvisie waarin de bewoners de hoofdrol spelen. Want herstructurering van deze wijk is niet nodig omdat het geen mooie, leefbare wijk is. Integendeel, het is een prachtige volksbuurt en de sociale samenhang is er groot. De woningen zijn echter van zeer matige kwaliteit, vlak na de oorlog gebouwd met de destijds beschikbare middelen en vaak op geen enkele wijze toekomstbestendig te maken voor bewoners en klimaat. Met pijn in het hart, maar met een stevige ambitie de wijk een grote kwaliteitsimpuls te geven, gaan we daarom met renovatie, sloop en nieuwbouw het Franse Gat volledig vernieuwen. Daarbij benutten we zoveel mogelijk koppelkansen, onder meer op het gebied van klimaat, gezondheid en inrichting van de openbare ruimte. Veenvesters heeft zich er sterk voor gemaakt dat in ieder geval evenveel sociaal huurwoningen terugkomen, zodat voor iedereen die in de wijk wil blijven, een terugkeermogelijkheid bestaat. Graag maken we deze manier van werken, het samenspel met de bewoners, met de gemeente en met andere (welzijns-)partijen onderwerp van gesprek. Het zuidelijk deel van het Franse Gat is de eerste plek waarin we met een intensief sociaal programma aan de slag zijn gegaan. Deze aanpak willen we later ook toepassen in het noordelijk deel van de wijk en ook in andere wijken en buurten waar we forse vastgoedingrepen (moeten) doen. Daarom is het goed deze werkwijze, hoe we samen met bewoners en gemeente stapsgewijs de wijk herontwerpen, nu nader te beschouwen.

2. Samen in de Foodvalley

Het tweede thema 'Samen' betreft de regionale samenwerking tussen de corporaties in de Food Valley. Veenvesters heeft gedurende lange tijd veel energie gestoken om dit samenwerkingsverband tussen de corporaties te laten vliegen en dat werpt nu duidelijke vruchten af. Maar is het genoeg? Is de wijze waarop we het nu doen – in de vorm van een netwerkorganisatie – voldoende bestendig? Of kunnen andere vormen effectiever zijn voor de betrokken corporaties en daarmee voor onze bewoners en woningzoekenden? De samenwerking heeft inmiddels geleid tot gemeenschappelijk bod aan de gemeenten (augustus 2022) om tot 2040 minimaal 12000 sociale huurwoningen en 1200 studenteneenheden toe te voegen en (samen) te acquireren voor locaties. Belangrijk gezamenlijk uitgangspunt: we gaan uit van een regionale woningvraag. De betrokken RvC's zijn de afgelopen 6 jaar tijdens regionale ontmoetingen voortdurend op de hoogte gehouden en bevraagd over deze regionale samenwerking.

Aan de operationele kant van de bedrijfsvoering werken de Foodvalley-corporaties – in wisselende samenstelling – samen op het terrein van auditing, concerncontrolling, HRM, kennisuitwisseling en communicatie, wonen en meer specifiek op de woonruimteverdeling. Daarnaast hebben de bestuurders de taken verdeeld waar het gaat om vertegenwoordiging in diverse strategische klankbordgroepen van onze brancheorganisatie, de ontmoeting met portefeuillehouders op regionaal bestuurlijk niveau, afstemming met de regionale Foodvalley-organisatie en vertegenwoordiging op provinciaal niveau in zowel Gelderland als in Utrecht als bij de RES.

3. Samen met onze vastgoedpartners

Samen(werking) staat ook centraal in het derde thema. En ook hier weer in relatie tot de aspecten **Mensen en Wonen** uit ons motto. We willen we graag de relatie met onze vastgoedpartners verder verdiepen. Als iets ons in de vastgoedwereld kan beletten om onze maatschappelijke ambities en voornemens te realiseren, zijn het ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Uiteraard benut Veenvesters diverse innovatieve concepten van industrieel bouwen in de nieuwbouw. Ook werken wij bij planmatig onderhoud voor ongeveer 20% als regisserend opdrachtgever met RGS-contracten. Veenvesters wil dit verder uitbouwen vanuit de overtuiging dat deze vorm van modern opdrachtgeverschap helpt om de druk op de hoeveelheid mensen in de bouw te verminderen. Daarvoor is het belangrijk dat wij operationele taken overdragen en ons verder ontwikkelen in regievoering. En uiteraard vraagt dit vertrouwen in onze contractpartners en professionaliteit van onze eigen

organisatie en medewerkers. We onderzoeken graag hoe onze partners de samenwerking met Veevesters ervaren en in welke mate staan wij klaar staan voor de volgende stap?

Mensen Wonen Samen

*Wij dragen **samen** bij aan fijn **wonen** van **mensen** in de Veenendaalse samenleving.* Dat is de missie van Veevesters. Daarom onderzoeken wij tijdens deze visitatie graag hoe wij samen met bewoners, de gemeente en andere partijen in het Franse Gat, samen met de corporaties in de Foodvalley en samen met onze vastgoedpartners nog meer en beter werk kunnen maken van wonen om voor de mensen voor wie wij ons werk doen, nog meer van betekenis te zijn.

Trees van Haarst, maart 2023

Maatschappelijke Waarde



Het Franse Gat

- Met gemeente en partners opgestelde gebiedsvisie als basis voor grootschalige en langjarige herstructurering
 - Sociale en fysieke doelstellingen in samenhang aangepakt
 - Zorgvuldige afweging van investeringen, inzet en planning over looptijd van 20 jaar
 - Veel aandacht voor individuele bewoners
- Voortdurend blijven communiceren over programma en doelen



Regionale samenwerking

- Aanbod voor nieuwbouw en verduurzaming door alle corporaties in de regio samen
 - Betere samenwerking bij bedrijfsvoering
 - Grote waardering van betrokken partijen voor stimulerende rol Veenvesters
- Meer concrete resultaten voor bewoners
- Meer ruimte in gesprek voor samenwerkingspartners



Regisserend samenwerken

- Positieve resultaten voor huurders
 - Samenwerking gericht op realiseren opgaven
 - Transparant en weloverwogen selectieproces voor samenwerkingspartners
- Partners en huurders nog eerder betrekken in het proces
- Successen delen en vieren



Waardering visitatiecommissie: Naar behoren

Veenvesters heeft in het Franse Gat met partners een uniek programma in uitvoering met gelijke aandacht voor fysieke en sociale aspecten. Rond regisserend samenwerken zet ze concrete stappen met partners en worden resultaten geboekt. Veenvesters is een voortrekker in regionale samenwerking en op zoek naar verdieping daarvan. De prestaties sluiten goed aan bij de lokale en regionale opgaven. Aandachtspunt is de blijvende afstemming en communicatie met partners en bewoners.



Maatschappelijke Verankering

- Belanghebbenden bij beleid en handelen betrokken met een open houding en openstaan voor feedback
 - Krachtige, op ontwikkeling gerichte samenwerkingspartner
- Meer openheid voor inbreng partners



Besturing

- Strategische koers en meerdere routes daarheen bepaald
- Voortdurende afstemming over strategische richting en invulling of eventuele bijsturing daarvan
- Continue verbetering van de tussentijdse rapportages en sturing



Maatschappelijke Capaciteit

- Sterk gericht op samenwerking met partners in keten en in regio om de opgaven te realiseren
 - Veel aandacht voor ontwikkeling van de organisatie en professionalisering van medewerkers
 - Financieel gezond, bewuste inzet van vermogen en voldoende tijd voor bijsturing daarop
- Doortontwikkeling van het klantbedrijf



Waardering visitatiecommissie: Naar behoren

Veenvesters zoekt op vele terreinen de samenwerking op. Ze is daarin actief, ambitieus, vasthoudend en realistisch. Partners waarderen dat positief. Veenvesters kan verbeteren door hun meer ruimte te geven in de samenwerking.

Position paper



Bestuurlijke reactie



▶ 3 Inleiding

Visitatie

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Veenvesters. Deze visitatie is door Pentascope uitgevoerd volgens de richtlijnen in Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Methodiek 7 van SVWN. De visitatie omvat de periode 2019-2022. De visitatiecommissie bestond uit Theo Dijt, voorzitter en Germa Reivers en Tara Vester, visitatoren.

De visitatievelden Maatschappelijke waarde en Maatschappelijke verankering zijn gewaardeerd volgens de indeling: zeer goed, naar behoren, voor verbetering vatbaar en onvoldoende. In hoofdstuk 9 staat de indeling zoals omschreven door SVWN.

Korte beschrijving Veenvesters

Veenvesters is een corporatie met ongeveer 9000 woningen in Veenendaal en omgeving. Veenendaal heeft 31% sociale huurwoningen (volgens Allecijfers.nl) en is gelegen in de provincie Utrecht aan de Utrechtse Heuvelrug en de Gelderse Vallei. In 2022 zijn Patrimonium woonservice (7700 woningen) en de Veenendaalse Woningstichting (VWS) (1300 woningen) tot Veenvesters gefuseerd. Dit fusieproces is vanaf eind 2020 gezamenlijk onderzocht en voorbereid. Beide corporaties richten zich op de opgaven in de gemeente Veenendaal, zodat tot krachtenbundeling is besloten. Na de fusie is Veenvesters vrijwel als enige woningcorporatie in Veenendaal actief. Er waren op 31 december 2022 91 medewerkers in dienst (82,2 FTE).

Opbouw rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

1. Position paper Veenvesters
2. Totaalbeeld met de beoordeling in het kort en per onderwerp een verwijzing naar de tekst in het rapport
3. Inleiding
4. Recensie
5. Maatschappelijke waarde: wat doet de corporatie?
6. Maatschappelijke verankering: hoe verbonden is de corporatie?
7. Besturing: hoe doet de corporatie het?
8. Maatschappelijke capaciteit: is de corporatie toegerust voor de opgave?
9. Verantwoording visitatie
10. Bestuurlijke reactie Veenvesters



► 4 Recensie: De ontdekkingsreis naar samenwerking

Gedreven en ambitieus

In onze gesprekken hebben we Veenvesters leren kennen als een sociaal betrokken en ambitieuze corporatie. Zij heeft in de afgelopen jaren omvangrijke projecten aangepakt om haar maatschappelijke opgaven te realiseren. Dat zij daarbij nadrukkelijk de samenwerking met partners opzoekt om haar doelstellingen te bereiken, kenmerkt Veenvesters. We noemen de herstructurering van het Franse Gat, de vergaande samenwerking met bouw- en onderhoudspartners en de stappen in de regionale samenwerking in de woningmarktregio Foodvalley. Niet toevallig de thema's die in deze visitatie centraal staan. Ook de fusie met de Veenendaalse Woningstichting en de interne krachtenbundeling in het klantbedrijf passen in dit rijtje. Veenvesters doet dit vanuit de overtuiging dat samenwerking leidt tot een betere en soms ook snellere invulling van haar volkshuisvestelijke opgaven. Samen weet en kun je meer, is ook haar visie in het ondernemingsplan. Tegelijkertijd nadert zij door haar ambitie en gedrevenheid soms de grenzen van haar organisatorische en financiële capaciteit. Bestuur, MT en RvC houden 'de vinger aan de pols' door een aantal keren per jaar in verschillende gremia strategische reflectiemomenten te organiseren, voldoende flexibiliteit in te bouwen en waar nodig bij te sturen op tempo en inhoud.

Vooroplopend en vasthoudend

Veenvesters schroomt niet om in samenwerkingsprocessen ook een voortrekkersrol op zich te nemen. Een in het oog springend voorbeeld hiervan is het herstructureringsprogramma van de wijk het Franse Gat. Dit programma omvat de langjarige herinrichting door renovatie en sloop/nieuwbouw. Het betreft meer dan tien procent van het bezit van Veenvesters. De buurt kenmerkt zich door ruim 40% sociale woningbouw en een sterke sociale structuur. Uniek in dit programma is dat er vanaf de start gelijkwaardig aandacht is voor zowel de sociale als de fysieke aspecten van de herstructurering. In 2016 is gestart met de ontwikkeling van een gebiedsvisie over de toekomst van de wijk waarbij bewoners en andere belanghebbenden zijn betrokken. Naar aanleiding van die gebiedsvisie is gekozen voor de samenhangende aanpak van fysiek en sociaal, en ook voor een gefaseerde aanpak in een periode van bijna 20 jaar. Na zorgvuldige afweging is de keuze gemaakt om in de jaren 2019 – 2022 te focussen op consoliderend onderhoud en verduurzaming in het noordelijk deel van de wijk en renovatie in de westrand. Daarna wordt de sloop/nieuwbouw in het zuiden van de wijk gestart, die tot 2027 gepland staat. Na een periode van betrekkelijke rust wordt dan in 2032 – 2037 opnieuw naar de toekomst van het noordelijk gebied gekeken. In het Franse Gat heeft Veenvesters samen met de gemeente en Veens Welzijn, naast de ontwikkeling van de fysieke infrastructuur,

veel aandacht voor behoud en stimulering van de sociale structuur van de wijk. Veenvesters investeert nadrukkelijk in de sociale aspecten van de herstructurering, is langdurig aanwezig met een Wijksteunpunt en faciliteert de ontmoetingsplek 'Thuis bij Frans'. Daarnaast biedt ze desgewenst ondersteuning op maat voor de huurders en speelt ze actief in op initiatieven vanuit de buurt. Ook is er veel samenwerking met welzijns- en zorgpartners om huurders met individuele problematiek waar mogelijk bij te staan. Er is een speciale website en app waar de ontwikkelingen in de wijk door de bewoners gevolgd kunnen worden. De programmamanagers van Veenvesters en de gemeente werken nauw samen en de activiteiten zijn afgestemd en gebundeld. Door deze vergaande aandacht voor sociale aspecten en de intensieve samenwerking is de aanpak in het Franse Gat een voorbeeld voor de sector.

Leren en ontwikkelen

Veenvesters pakt de samenwerking met andere partijen gedegen aan en ontwikkelt deze op een lerende manier. Zo zijn in het regisserend samenwerken met bouw- en onderhoudspartners de afgelopen periode werkenderwijs stappen gezet. Medewerkers van Veenvesters hebben de training regisserend samenwerken gevolgd. Samen met de partners zijn tegelijkertijd op projectbasis de eerste ervaringen opgedaan: onder meer bij het planmatig schilderonderhoud en bij de renovatie/verduurzaming van een groot complex, De Duivenwal. Regisserend samenwerken betekent een verandering in de werkwijze van Veenvesters en van de partners. Die werkwijze moet op maat ingevuld worden zodat die passend is voor de opgaven en doelen van Veenvesters. En daar neemt Veenvesters ook ontwikkeltijd en 'leertijd' voor. De ervaringen in de eerste projecten zijn positief: de wijze van werken en uitwisseling van kennis en ervaring met de partners heeft meerwaarde opgeleverd voor de huurders en Veenvesters. Onder meer door aanpassingen in de plattgrond van appartementen en een effectievere bewonersbegeleiding tijdens de renovatie. Recenter zijn ook de eerste ervaringen met regisserend opdrachtgeverschap in nieuwbouwprojecten opgedaan en wordt overwogen dit verder te intensiveren. De bouwpartners waarderen deze stapsgewijze aanpak: zij kijken graag samen met Veenvesters welke volgende stappen passend zijn. Ook de herstructurering van het Franse Gat pakt Veenvesters op een lerende en ontwikkelende manier aan. Voorafgaand aan het programma heeft ze zich georiënteerd op de ervaringen van corporaties in andere steden met herstructureringstrajecten. De lessen en ervaringen daaruit zijn meegenomen in de aanpak en planning met de andere partners.

Tempo afstemmen en bijsturen

In het Franse Gat merkt Veevesters dat het afstemmen van tempo met betrokkenen noodzakelijk is. Zo is de planningshorizon van huurders een andere dan het lange termijnplan van Veevesters voor de wijk. Voor individuele huurders wordt de herstructurering pas echt concreet als het hun eigen woning betreft, ook al zijn ze in een eerder stadium bij de planvorming betrokken geweest. Veevesters geeft daar in het Franse Gat heel adequaat aandacht aan door de betreffende huurders individueel te benaderen en voortdurend te communiceren naar alle bewoners in de wijk. Dat samenwerken om succesvol te zijn voortdurend aandacht en bijsturing vraagt, ervaart Veevesters in de regionale samenwerking met de woningcorporaties in de Foodvalley. Die samenwerking is al langer geleden gestart, in eerste instantie op het terrein van de woonruimteverdeling en bedrijfsvoering. Mede door de toegenomen woningbehoefte is daar in de laatste jaren de dimensie van strategische samenwerking bijgekomen. Dit heeft geresulteerd in een gezamenlijk aanbod aan de gemeenten voor de realisatie van 12000 woningen en 1200 studenteneenheden tot 2040. Veevesters verkent met de partners of dat vraagt om bijsturing van de uitgangspunten en verwachtingen van de samenwerking. Dat kan gaan om het eventueel betrekken van nieuwe partners en het herijken van het gewenste tempo en behoeften bij de deelnemers. Dat geldt zeker ook wanneer er personele wisseling in de samenwerking aan de orde is. We zien dat Veevesters dit onderkent, maar vanuit haar ambitie soms sneller wil dan de omgeving. Ze kan meer oog hebben voor partners die niet of niet zo snel mee kunnen of willen in de volgende stappen.

Samenspel en relatie

Alle samenwerkingen die Veevesters met haar partners ontwikkelt hebben invloed op de werkwijze en relaties. Door haar lerende en ontwikkelende insteek speelt Veevesters hierop in, en vanuit haar ambitie en motivatie draagt zij ook een sterke eigen visie uit over de inhoudelijke ontwikkeling van de samenwerking. Hierdoor ervaren samenwerkingspartners zoals de gemeente Veenendaal en ook een aantal collega corporaties soms te weinig ruimte om de eigen inbreng over het voetlicht te brengen, wat tot spanningen in de relatie leidt. In de position paper geeft Veevesters aan dat samenwerking voor het realiseren van haar maatschappelijke opgaven belangrijk is. Ze heeft samenwerken ook als centraal thema in de visitatie gezet en daar van haar partners feedback op gekregen. Veevesters zou zich verder kunnen ontwikkelen door met haar partners vaker een open gesprek te hebben over de samenwerking en de relaties. Veevesters beschrijft in de position paper de

route die ze vanuit haar ondernemingsstrategie volgt op een heldere en voor ons als visitatiecommissie herkenbare wijze. Het is nu aan Veevesters om de handschoen op te pakken en de samenwerking met haar partners naar het volgende niveau te brengen.

Aandachts- en aanmoedigingspunten

- Neem nieuwe partners beter mee in bestaande samenwerkingsverbanden zodat ze kunnen aanhaken op de al genomen stappen en hun eigen wensen en verwachtingen van de samenwerking kunnen inbrengen.
- De relatie met de gemeente Veenendaal is overwegend goed. Toch kan die op een aantal punten verbeterd worden.
- Organiseer waar nodig of wenselijk aanvullende structurele reflectie-momenten met partners om de (ontwikkeling van) samenwerkingsverbanden te evalueren, zodat desgewenst tijdig bijsturing kan plaatsvinden.
- Voer verder verbeteringen door in het niet-planmatig reparatieonderhoud en het klantcontact daarover. Huurders vragen daar aandacht voor.



► 5 Maatschappelijke waarde: wat doet de corporatie?

In dit hoofdstuk zijn de prestaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven beschreven. Per opgave gaan we in op de opgave, de resultaten, de waardering van de belanghebbenden en Veenvesters, de leervraag en de waardering van de visitatiecommissie.

Welke opgaven liggen er?

Veenvesters is een corporatie met ongeveer 9000 woningen in Veenendaal en omgeving. Veenendaal heeft 31% sociale huurwoningen (volgens Allecijfers.nl) en is gelegen in de provincie Utrecht aan de Utrechtse Heuvelrug en in de Gelderse Vallei.

In de wijk het Franse Gat in Veenendaal is sprake van een grote herstructureringsopgave en tevens de behoefte om de leefbaarheid te verbeteren. Daarom hebben Veenvesters, de gemeente en andere partners een gezamenlijk programma opgezet voor de wijk. Omdat een fors deel van het bezit van Veenvesters zich bevindt in het Franse Gat en dit een belangrijke opgave voor Veenvesters is wil zij zich laten visiteren op haar rol in dit programma.

In de Regio Foodvalley ligt de opgave om tot 2040 40000 woningen toe te voegen. Door deze grote opgave zijn de individuele corporaties en gemeenten genoodzaakt de handen ineen te slaan. De regionale samenwerking bestaat nu tussen de woningcorporaties die actief zijn in Rhenen, Wageningen, Ede, Barneveld, Nijkerk, Scherpenzeel, Renswoude en Veenendaal. Op deze manier streeft Veenvesters naar een gezamenlijke strategie rond de verstedelijking van de regio Foodvalley. Op de regionale samenwerking wil Veenvesters zich in deze visitatie laten visiteren.

De derde opgave gaat over de uitdagingen in het beheer en de ontwikkeling van vastgoed. Door de tekorten op de arbeidsmarkt en de steeds strengere eisen voor verduurzaming ontbreekt het aan voldoende arbeidskracht en kennis. Om dat het hoofd te bieden stelt Veenvesters zich ten doel om de samenwerking met verschillende marktpartijen zoals bouwbedrijven, onderhoudsbedrijven en specialisten in bewonersbegeleiding te optimaliseren. Veenvesters zet hiervoor de methode regisserend samenwerken in, en wil ook daarop gevisiteerd worden.

De opgaven sluiten aan bij de strategie van Veenvesters. De keuze daarvoor is in de position paper door Veenvesters toegelicht.



Herstructurering het Franse Gat

1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

Het Franse Gat is een wijk in Veenendaal waar sinds 2016 een groot integraal herstructureringsprogramma in uitvoering is. Veenvesters heeft in het Franse Gat totaal ca. 1100 woningen, 10 % van haar totale bezit. Het gaat om veel verouderd bezit waarvan nog maar een deel gerenoveerd kan worden. Naast renovatie zal dus ook sloop en vervangende nieuwbouw van woningen plaatsvinden. Daarnaast ligt er ook een uitdaging om het sociale karakter van de wijk te behouden en te versterken. Er zijn veel bewoners met een (latente) zorgvraag in de wijk. Daarom is er behoefte aan een betere sociale basis om zwaardere zorg- en ondersteuningsvragen op termijn te voorkomen. Er zijn te weinig mogelijkheden voor ouderen om te verhuizen naar geschikte woonruimte binnen de wijk. Ook de mogelijkheden voor starters en jonge gezinnen zijn beperkt. Vanwege de complexiteit van de opgave heeft Veenvesters geconstateerd dat ze dat alleen samen met de gemeente Veenendaal en veel andere zorg- en welzijnspartners kan realiseren. Doelstelling en ambitie van alle betrokken partners is om integraal te kijken naar de sociale en fysieke aspecten om de wijk een nieuwe toekomst te geven. Kortom: een fijne wijk waar mensen graag wonen. Concreet is dit vertaald in:

- Kwalitatief betere woningen en leefomgeving
- Toevoegen van woningen (verdichten)
- Een wijk met een gedifferentieerd (woning-)aanbod voor alle doelgroepen
- Alle bewoners kunnen na renovatie of sloop/nieuwbouw van hun woning in de wijk terugkeren
- Meer verhuismogelijkheden voor ouderen in de wijk en aandacht voor langer zelfstandig wonen
- Verbetering van de sociale veiligheid en leefbaarheid
- Vergroting van de participatie en verantwoordelijkheid van bewoners
- Woningbouw en openbaar gebied samen met de gemeente aanpakken
- Ontmoetingsruimte realiseren
- Het sociale netwerk van bewoners verbeteren, community building
- Sociale stijging en meer arbeidsparticipatie

2. Wat zijn de resultaten

De gemeente heeft samen met Veenvesters en andere betrokkenen een integrale gebiedsvisie ontwikkeld. De basis daarvoor is in 2016 gelegd en in 2020 is deze opgeleverd. Bij de totstandkoming van de gebiedsvisie is er veel inbreng van bewoners en onder andere zorg- en welzijnsorganisaties geweest. Uitgangspunt voor Veenvesters daarin is dat het aantal sociale huurwoningen minimaal gelijk blijft.

Het onderhouds- en bouwprogramma bestaat uit een drietal deelgebieden. In deelgebied Noord zijn 500 woningen voor de komende 10 jaar geconsolideerd en gedeeltelijk verduurzaamd. In het deelgebied Rand zijn twee complexen van totaal bijna 100 appartementen (Thorbeckesingel en deel Westersingel) gerenoveerd en verduurzaamd. In deelgebied Zuid is Veenvesters in 2021 gestart: daar vindt de grootste herstructurering plaats. De gemeente past daar ook het stratenplan aan. Er worden 249 woningen gesloopt en daarvoor komen in totaal 436 woningen terug (sociaal, middenhuur en vrije sector koop). De eerste 20 eengezinswoningen zijn inmiddels gesloopt, van de 38 daaropvolgende woningen zijn de bewoners uitgeplaatst en volgt sloop later in 2023. Vrijkomende woningen in deelgebied Zuid zijn via een partner (leegstandsverhuurder) tijdelijk verhuurd.

In het sociale deelprogramma is de samenwerking met de gemeente en andere partners zo mogelijk nog intensiever. Een stuurgroep en een regieteam van Veenvesters, gemeente en Veens welzijn zorgt voor onderlinge afstemming. De partijen hebben meer zicht gekregen op de leefwereld en behoeften van de bewoners in de wijk en bieden daarop ondersteuning. Er vindt regulier overleg plaats met een klankbordgroep van huurders en met een bredere ambassadeursgroep van wijkbewoners en ondernemers in samenwerking met gemeente. Ook de communicatie naar huurders en omwonenden gaat in samenwerking met onder meer de gemeente. Er is een website opgezet (www.fransegatvernieuwt.nl) en de Franse Gat Bouw-app is ontwikkeld om via de smartphone de vorderingen te kunnen volgen. Daarnaast zijn er straat- en portiekgesprekken over de plannen en worden er huisbezoeken afgelegd. Ook is er een fysiek Wijkhuis als centraal punt in de wijk ingericht. Daar houdt de wijkregisseur van Veenvesters spreekuur en is er overleg met het wijkteam en andere partners. Ten slotte is er 'Thuis bij Frans', als extra ontmoetingsplek en heeft de bewonerscommissie een eigen ruimte in de wijk. Bij de sloop van de eerste woningen zijn de huurders naar behoefte individueel begeleid. Ook bij de verhuizing is ondersteuning geboden. Samen met de buurt zijn er voorafgaand aan de sloop opruimdagen en een 'struikroof'-actie

georganiseerd, zodat planten kunnen worden hergebruikt. Voor de begeleiding en de toewijzing na sloop/nieuwbouw is een sociaal plan opgesteld. Indien de toewijzingsregels daarin tot knelpunten leiden wordt dat in overleg met de bewoners opgelost.

3. Belanghebbenden aan het woord

Huurders

De huurdersorganisaties zijn van mening dat de herstructurering van Het Franse Gat een complex en groot project is dat best een lange doorlooptijd kent. Ze zien dat Veenvesters veel energie steekt in het betrekken van en communiceren naar de bewoners, onder andere via klankbordgroepen. De huren van de nieuwe woningen zijn vaak hoger en de lagere energielasten zullen dat gaan compenseren, maar de praktijk zal dat nog moeten uitwijzen. De huurdersorganisaties waarderen de inspanningen van Veenvesters over het algemeen 'naar behoren'. De huurders uit de wijk zelf die onder meer betrokken zijn in bewonerscommissie en klankbord-/ambassadeursgroep zijn over het algemeen wat positiever in hun waardering: die varieert tussen 'zeer goed' en 'naar behoren'. Ook zij merken op dat de communicatie van Veenvesters op zich goed is, maar ook structureel volgehouden moet worden. Wanneer het erg lang duurt tussen de eerste plannen en de feitelijke uitvoering haken mensen af en worden ze toch ineens verrast als het concreet om hun eigen woning gaat. De individuele gesprekken die Veenvesters dan met de betrokken bewoners voert worden positief gewaardeerd.

Gemeente Veenendaal

De gemeente Veenendaal ziet dat ze samen met Veenvesters in het Franse Gat een voor beide partijen bijzonder complex en grootschalig programma uitvoert. Ze is zeer te spreken over de integrale aanpak van het fysieke en het sociale domein en zou dat graag ook bij kleinschaliger projecten zo aanpakken. De resultaten en de samenwerking op het sociale gebied zijn erg goed (Wijkhuis, Thuis bij Frans, Franse Gat Feest, veel participatie van inwoners). De communicatie naar alle betrokkenen kan nog wel iets beter, zodat Veenvesters en de gemeente erin slagen om zoveel mogelijk mensen in de verandering te betrekken. Daarin speelt ook een nog betere afstemming tussen Veenvesters en de gemeente over de planning van de sloop/nieuwbouw van woningen en de benodigde bestemmingsplannen een rol. De gemeente waardeert dat Veenvesters oog heeft voor de belangen en problemen van de verschillende doelgroepen (jongeren, zorgbehoevende ouderen etc.) en daar ook adequaat op inspeelt. Ze waardeert ook de inzet van Veenvesters voor de individuele huurders. Het vraagt soms nog afstemming tussen de gemeente en Veenvesters

wie nu waar zijn energie en middelen in steekt. De gemeente waardeert het geheel overziend als 'zeer goed' of 'naar behoren'.

Andere belanghebbenden

De andere belanghebbenden waarderen de inspanningen van Veenvesters als 'zeer goed' of 'naar behoren'. Ze waarderen met name de samenwerkingsgerichtheid en transparantie in de communicatie. Het Wijkhuis van Veenvesters als centraal punt in de wijk speelt daarin een goede rol. Daar vinden individuele gesprekken met huurders plaats en iedereen kan er binnenlopen om vragen te stellen. Problemen die vanuit deze gesprekken worden gesignaleerd worden doorgespeeld naar de zorg- en welzijnsorganisaties, zodat daarop kan worden gehandeld. Door de extra aandacht voor de wijk en de omgeving is ook het veiligheidsgevoel verbeterd. Een belanghebbende brengt in dat de verduurzaming in het noordelijke deel in eerste instantie door de bewoners als te beperkt werd gezien. Dat riep de vraag op of Veenvesters daar wel het maximale had gedaan.

4. Veenvesters aan het woord

Veenvesters is van mening dat er de afgelopen jaren in het Franse Gat een goed programma is ontwikkeld en neergezet. Ze ziet wel dat het totale proces van vastgoedontwikkeling langdurig is en zou dat willen versnellen. Ondanks de planningsvraagstukken zijn er al de nodige woningen gerenoveerd. Medewerkers zien ook dat de interne 'bureaucratische' processen van Veenvesters soms het vereiste maatwerk voor huurders uit het Franse Gat in de weg kunnen staan.

Maar er zijn ook goede voorbeelden zoals het oppakken van een initiatief als 'Thuis bij Frans'. Het programma moet in de komende jaren nog meer zichtbaar worden in de wijk. Een medewerker vraagt zich af of de persoonlijke aanpak die nodig is en werkt houdbaar is vanwege de benodigde inzet van Veenvesters. Veenvesters waardeert haar prestaties in meerderheid als 'naar behoren', enkele medewerkers als 'zeer goed'.

5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervraag van Veenvesters was: Wat is succesvol in de aanpak tot nu en willen we vasthouden? Welke aspecten van aanpak Franse Gat zijn goed bruikbaar in projecten elders?

De belanghebbenden hebben daar de volgende opmerkingen over gemaakt.

- In een vroeg stadium samenwerken tussen gemeente en Veenvesters. Dat

heeft heel goed gewerkt in het Franse Gat. Als je meteen samen optrekt geeft dat minder verwarring, zowel naar bewoners als intern in beide organisaties.

- Fysiek en sociaal samen oppakken, en ook onderling goed met elkaar blijven communiceren.
- Hou de goede balans tussen groen, woningbouw en authenticiteit in de wijk. Dat werkt inspirerend.
- Zorg dat de communicatie zich (ook) richt op het wegnemen van 'spookverhalen', die er altijd rondgaan.
- Richt zo iets als een Wijkhuis in. Door de aanwezigheid van Veenvesters in de wijk ontstaat de samenwerking ook op een natuurlijke en laagdrempelige wijze.
- Klein beginnen en kansen zien en grijpen. Zoals bijvoorbeeld de inzet van een Jongerenwerker en 'Thuis bij Frans'. Zo'n jongerenwerker kent de doelgroep, zodat je beter met hen in gesprek kunt komen.
- Daadwerkelijke praktische ondersteuning van huurders bij verhuizen etc. Met name de kwetsbare groep die geen auto heeft en het fysiek niet meer aankan. Dat helpt om de onrust en stress te verminderen.

Veenvesters zelf geeft aan dat het naast bovenstaande punten ook van belang is om intern met een specifiek toegewezen team te werken. Daardoor krijgt het programma niet alleen de benodigde aandacht maar wordt het ook meer zichtbaar binnen en buiten Veenvesters. Daarnaast wordt het individuele maatwerk naar huurders in de wijk genoemd als succesvol en bruikbaar in andere projecten. Ten slotte vindt Veenvesters praktische initiatieven zoals bijv. het 'struikroven' belangrijk voor het bereiken en behouden van betrokkenheid en draagvlak in de wijk.

6. Waardering visitatiecommissie

We stellen vast dat Veenvesters in de afgelopen jaren forse inspanningen heeft geleverd om het programma rond de herstructurering van het Franse Gat samen met de gemeente en andere partijen goed vorm te geven. Daarin zijn zowel op het fysieke als het sociale deel bewuste keuzes gemaakt voor (extra) inzet van mensen en middelen, omdat het om een bijzondere wijk gaat met een hechte sociale structuur en specifieke architectonische kenmerken. We stellen vast dat deze integrale aanpak door huurders en belanghebbenden wordt herkend en gewaardeerd. Ook de communicatie en de individuele maatwerk aanpak verdient waardering, hoewel dat zeker bij zo'n langdurig project voortdurend aandacht blijft vragen. Er is al veel aan renovatie gedaan, maar de echte herstructurering door sloop/nieuwbouw staat voor de komende jaren gepland. Het is dan ook in de komende tijd dat de grootschalige en blijvende resultaten

van het programma en de aanpak moeten gaan blijken. Binnen Veenvesters is daarin vertrouwen en de voortekenen zijn positief: er is een solide basis gelegd. Intern en in samenwerking met de relevante partners.

De prestaties op het gebied van 'herstructurering Franse gat' waarderen we als 'zeer goed'. Veenvesters heeft deze grootschalige herstructurering de gepaste extra aandacht gegeven die deze bijzondere wijk nodig heeft en verdiend. Zeer goed is de integrale aanpak van fysiek en sociaal domein samen met de gemeente en andere partijen. In het bijzonder omdat die integraliteit niet alleen op het grootschalige en planmatige niveau van het programma zichtbaar is (de systeemwereld), maar ook op het individuele niveau van de huurders (de leefwereld). Dat vraagt veel afstemming en communicatie (extern en intern), doorzettingsvermogen en volharding, en dat doen ze ook. Dat legt een goede basis om in de komende jaren (nog meer) positieve resultaten te bereiken. Deze aanpak kan in de sector als voorbeeld dienen.



Regionale samenwerking

1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

Regio Foodvalley betreft de gemeenten Barneveld, Ede, Renswoude, Rhenen, Scherpenzeel, Veenendaal en Wageningen. Deze gemeenten werken samen en nemen besluiten binnen de Gemeenschappelijke Regeling (GR). Dit samenwerkingsverband wordt ondersteund door het regiokantoor. De regio kent een grote uitbreidingsopgave van woningen en daarbinnen ook sociale huurwoningen. In de Woondeal 2022-2030 is er sprake van een toename van 40000 woningen tot 2040.

De corporaties in de woningmarktregio Foodvalley hebben als antwoord op de verstedelijkingsstrategie voor de Foodvalley in 2022 een gezamenlijk aanbod gedaan aan de colleges van burgemeester en wethouders in de regio om 12000 nieuwe woningen binnen de sociale huur en middenhuur en 1200 studenteneenheden te realiseren tot 2040. In vervolg daarop hebben zij bij de ondertekening van de Woondeal tussen het Rijk en de gemeenten in februari 2023 een ondersteuningsverklaring aangeboden met daarin het aanbod ongeveer 8000 woningen toe te voegen tot 2030. Uit de nationale prestatieafspraken volgt het aanbod dat in 2030 minimaal 30% van de bestaande woningen toekomstbestendig geïsoleerd is.

In de regionale samenwerking zijn momenteel zeven corporaties actief, waaronder Veenvesters. De meeste corporaties in de Foodvalley werken al langer samen (voorheen onder de naam Deelgoed): ze hebben een gezamenlijk systeem voor de woonruimteverdeling en werken samen op verschillende gebieden van hun bedrijfsvoering. Door de grote woonopgave is met name de strategische samenwerking geïntensiveerd; de afzonderlijke corporaties, die geen van alle erg groot zijn, hebben zich gerealiseerd dat ze alleen gezamenlijk deze opgave kunnen invullen. Ook de samenwerking in de bedrijfsvoering is erop gericht om verder te professionaliseren en de kwetsbaarheid van een kleinere organisatie te ondervangen. Het doel van de samenwerking is meer bereiken bij de invulling van de woonopgave in de regio, elkaar versterken waardoor bedrijfsprocessen efficiënter kunnen worden ingevuld en een aantrekkelijke werkgever zijn zodat een sterkere positie op de arbeidsmarkt ontstaat.

2. Wat zijn de resultaten

Zoals hierboven aangegeven hebben de zeven corporaties in 2022 een gezamenlijk aanbod aan de colleges van de gemeenten in de regio gedaan om 30% van de woonopgave tot 2040 te realiseren. Dat heeft nog niet geleid tot concrete woningbouw, maar onder het aanbod ligt de afspraak dat ze de kansen die te groot zijn voor één corporatie, samen zullen oppakken. Daarbij is de intentie uitgesproken om over de grenzen van de eigen organisatie en het eigen werkgebied heen te kijken. Ook wordt gesproken over een gezamenlijke aanpak voor de verduurzaming van corporatiewoningen. Deze aanpak richt zich op woningen die over een aantal jaar worden verduurzaamd, omdat de plannen voor woningen die op korte termijn worden aangepakt, al gereed zijn.

De gezamenlijke activiteiten op het gebied van de bedrijfsvoering worden steeds planmatiger aangepakt. Zo zijn er beknopte jaarplannen voor de samenwerkingsgroepen managers wonen, managers vastgoed, HR, control, financials, communicatie, strategen en bestuurssecretarissen. Dat heeft onder andere geleid tot een gezamenlijke aanpak van audits op bedrijfsprocessen, de site jouwwoonbaan.nl voor de werving van personeel, een vertegenwoordiging van de corporaties in regionale en landelijke overleggen, etc. Naar aanleiding van het onderzoek 'Opgaven en middelen' is onderzocht op welke manier de woonopgave in de regio voor de corporaties als groep financieel haalbaar is. Ook leren corporaties van elkaar door kennis te delen en komen de raden van commissarissen regelmatig bij elkaar. Om de samenwerking tussen de corporaties meer vorm te geven en de visie te concretiseren is er in 2023 een programmamanager door de corporaties aangetrokken.

3. Belanghebbenden aan het woord

Huurders

De huurdersorganisaties zijn zeer te spreken over de regionale samenwerking, met name omdat ze de woningnood in Veenendaal zien en de uitbreidingsmogelijkheden in de gemeente in hun ogen zeer beperkt zijn. Ze vinden het een logische stap om in deze situatie naar de mogelijkheden in de regio te kijken. Ze waarderen de prestaties van Veenvesters op dit gebied als 'zeer goed'.

Andere belanghebbenden

Belanghebbenden geven aan dat de strategische samenwerking zich de laatste tijd sterk heeft ontwikkeld. Toch ziet iemand wel een volgorde van prioriteiten in de samenwerking: eerst lokaal, dan binnen Foodvalley Noord en Foodvalley Zuid en daarna als gehele regio. De corporaties treden in hun ogen meer als één partij naar buiten in het kader van de regionale opgave en ze ervaren dat de samenwerking wordt gezien en erkend door het regiokantoor Foodvalley. Ze zien minder het belang voor de huurders: het is indirect of afwezig. Ze geven aan dat huurders er meer van zullen merken als de woningproductie op gang komt. Een aantal geeft aan dat Veenvesters een belangrijke motor is (geweest) van deze samenwerking.

De belanghebbenden geven aan dat ze in de bedrijfsvoering van elkaar kunnen leren. Bijvoorbeeld als een andere corporatie al eerder beleid of klantscenario's heeft ontwikkeld bij de invoering van een nieuw klantportaal. Ze vinden dat de samenwerking soms wat ongericht is en meer focus en resultaten kan gebruiken. Ook op dit gebied worden de resultaten voor huurders als indirect gezien: door effectiever en efficiënter handelen kan er meer worden geïnvesteerd in de opgaven.

De belanghebbenden waarderen de samenwerking op strategisch niveau in het algemeen als 'zeer goed' omdat deze door het gezamenlijke aanbod een flinke stimulans heeft gekregen. Voor de bedrijfsvoering is de waardering 'voor verbetering vatbaar' omdat meer concrete resultaten en meer focus gewenst zijn.

4. Veenvesters aan het woord

Veenvesters beoordeelt de regionale samenwerking als 'naar behoren'. Ze ziet dat op strategisch niveau met een aantal nieuwe bestuurders de samenwerking weer is opgebloeid en dat er een goede visie ligt. De uitdaging ligt nu in de gezamenlijke realisatie van de woonopgave en de samenwerking bij de

bedrijfsvoering. Ze vindt dat ze op strategisch niveau veel inzet levert, en dat er op het gebied van de bedrijfsvoering resultaten worden geboekt. Ze ziet dat de effecten voor de huurders vooral indirect zijn: een efficiëntere bedrijfsvoering leidt tot lagere bedrijfslasten en daarmee meer vermogen voor de opgaven.

5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervragen van Veenvesters tijdens de visitatie waren: Wat hebben we geleerd van de samenwerking tot nu toe? Wat zijn passende stappen voor de toekomst?

De reflectie over de ervaringen tot nu toe staan hierboven onder 'Andere belanghebbenden'. Over de laatste vraag hebben de belanghebbenden de volgende opmerkingen gemaakt.

- Meer focus om niet te verzanden in discussies over woorden en meer gericht te zijn op concrete resultaten en vragen/behoefte.
- Behouden van enthousiasme voor de regionale opgave. Samen verkennen wat nodig is om het aanbod van 12000 + 1200 woningen te realiseren.
- Samenwerken om goed personeel te kunnen binden, zoals personeel voor ICT.
- Samen optrekken in de regionale warmtetransitie.
- Verkennen van de verwachtingen en voorwaarden van alle partijen voor de samenwerking bij de vastgoedopgave.
- Samen een goede balans houden tussen plaatselijk en regionaal werken en begrip voor elkaar hebben als die balans voor een corporatie soms anders ligt.

Veenvesters zelf geeft aan dat de plannen nu geoperationaliseerd moeten worden en dat er meer woningen moeten worden gebouwd. Ze streeft naar meer invloed op de regionale en landelijke besluitvorming. Er kan nog meer integraliteit worden gezocht tussen de corporaties en meer activiteiten worden ontdekt. Ze ziet mogelijkheden op het gebied van de bedrijfsvoering, bijvoorbeeld een personele unie op het gebied van projectontwikkeling en ICT.

6. Waardering visitatiecommissie

Veenvesters is ambitieus om de samenwerking tussen de corporaties in de regio Foodvalley verder te brengen. Daarin heeft ze een trekkende rol, samen met een aantal andere corporaties. We zien dat het uitbrengen van het gezamenlijke aanbod sterk verbindend heeft gewerkt. De inschatting van Veenvesters dat ze in het collectief betere resultaten kan behalen, zowel ten aanzien van de opgaven als op het gebied van bedrijfsvoering, lijkt

gerechtvaardigd. Het collectief geeft de individuele corporaties meer externe, organisatorische en financiële mogelijkheden. Behalve deze voordelen vraagt het veel afstemming en tijd, elkaar ruimte geven, verantwoordelijkheid nemen en gezamenlijk koers houden.

We hebben gezien dat Veevesters in de regionale samenwerking ambitieus, gedreven en zeer betrokken is. Enerzijds een motor voor de ontwikkeling met een heldere visie van waar het naar toe zou moeten, en een drijvende kracht in de besluitvorming. Anderzijds met een reële inschatting van de stand van zaken en de te verwachten uitdagingen. Kortom, een zeer waardevolle partner voor het geheel. Een punt van aandacht voor Veevesters is de bekende valkuil van ambitie en gedrevenheid, namelijk de ander te weinig ruimte geven zodat die zich overrompeld voelt. We hebben dat van een aantal belanghebbenden gehoord. In sommige gevallen leidt dat tot verstoring van de relaties en minder voortgang dan je zou wensen. En dat is jammer voor de relaties, voor de volkshuisvesting en voor Veevesters zelf. Als ze beter de balans weet te houden tussen gedrevenheid en ruimte geven, kunnen de positieve krachten van Veevesters nog meer tot bloei komen.

Alles overziend waarderen we de prestaties van Veevesters in de regionale samenwerking met 'naar behoren'. Ze werkt hard aan de samenwerking en is gedreven en ambitieus om de opgave samen te realiseren. De samenwerking heeft nog niet tot concrete resultaten voor de woonopgave geleid maar er zijn belangrijke stappen gezet.



Regisserend samenwerken

1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

Veevesters ziet dat haar opgaven de komende jaren groter en complexer worden door invloeden zoals de krappe arbeidsmarkt en de strengere eisen voor verduurzaming. Om hierop voor te bereiden stelt Veevesters zich ten doel om de samenwerking met verschillende marktpartijen zoals bouwbedrijven, onderhoudsbedrijven en specialisten in bewonersbegeleiding te optimaliseren en anders in te richten door middel van regisserend samenwerken: een meerjarige opdrachtverlening waarbij Veevesters de verantwoordelijkheid voor de invulling van de uitvoering meer neerlegt bij de aannemers. Op deze

manier wil Veevesters de bestaande innovatiekracht en capaciteit in de keten optimaal benutten.

De ambitie van Veevesters is om (niet-)planmatig onderhoud, renovatie, verduurzaming en nieuwbouw planmatig, binnen tijd, budget en kwaliteit te realiseren met optimale resultaten en aandacht voor de huurders. Het gewenste effect is dat samenwerkingspartners een goed lopende projectorganisatie ervaren. Daarnaast is het de bedoeling dat huurders deze ontwikkeling merken doordat zij minder hinder (zoals vertraging) ervaren tijdens werkzaamheden, dat de kwaliteit van het geleverde werk stijgt en dat zij beter geïnformeerd zijn over het proces. Veevesters wil deze manier van werken in de toekomst verder uitbreiden binnen het niet planmatig onderhoud.

2. Wat zijn de resultaten

In de projecten met regisserend samenwerken worden partners eerder betrokken en pakken ze andere taken op zich, zoals het inspecteren van de kwaliteit en het adviseren over technische oplossingen. Dit scheelt Veevesters tijd en geld dat daardoor in andere werkzaamheden gestoken kan worden. Deze manier van werken beperkt de overlast voor bewoners omdat de aannemers vanuit hun expertise in staat zijn om kwaliteit te leveren en ook omdat de bewoners een duidelijk en toegankelijk aanspreekpunt vinden in de aannemer voor informatie over de voortgang van het project en de planning. Zo konden huurders bijvoorbeeld zelf met de aannemer afspreken wanneer zij thuis waren wat de efficiëntie in het proces bevorderde.

Een aantal renovatieprojecten zijn op de regisserend samenwerken manier aangepakt. Dat betrof voornamelijk planmatig onderhoud inclusief verduurzaming. Voorbeelden zijn de renovatie van complex Duivenwal en de Thorbeckesingel en prestatiegericht schilderwerk aan de Aalbes en De Palmen Grift. De ervaringen bij de renovatie van de Duivenwal zijn positief. De huurders ervaren meer comfort en het project is binnen planning gehaald. De input van de aannemer is van waarde geweest. Zo nam de aannemer (een deel van) de communicatie met de bewoners op zich en heeft het advies van de aannemer naar aanleiding van deze gesprekken geleid tot aanpassingen van de plattegrond van de woningen. Aanvullend kwam het idee van de partner om persoonlijke eigendommen van bewoners op te slaan in een afgesloten cabine, waardoor de bewoners met een gerust hart naar een logeerwoning konden.

Veenvesters heeft, na zorgvuldige afweging, een beperkt aantal vaste partners geselecteerd voor regisserend samenwerken. Daarnaast heeft Veenvesters in samenspraak met die partners een prijzenboek met vaste prijzen voor planmatig onderhoud ontwikkeld. Vanuit haar regierol waarborgt Veenvesters de kwaliteit van de communicatie richting huurders door formats aan te leveren voor informatiebrieven en door informatieve websites te realiseren voor grote projecten.

Daarnaast is Veenvesters in het kader van regisserend samenwerken van plan om vaker nieuwbouwprojecten via bouwteam of design & build principes te realiseren. Dat geeft de bouwpartijen meer ruimte om in de samenwerking op basis van hun eigen expertise een goed resultaat op te leveren. De eerste design & build nieuwbouwprojecten (19 eengezinswoningen en 32 appartementen in deelplan Veenderij op eiland K in Veenendaal-oost) zijn al opgeleverd en er staan er meer op de planning. De aannemer is door Veenvesters in dit traject gekozen op basis van selectiecriteria waaronder ontwerpvisie, technische kennis en organisatie.

3. Belanghebbenden aan het woord

Huurders

De huurders beoordelen regisserend samenwerken als 'naar behoren' en 'zeer goed'. De huurders verwachten veel van de rol van regisseur die Veenvesters in neemt. De ervaringen in het project Duivenwal zijn positief. Huurders kijken terug op een nette en verzorgde renovatie en zijn tevreden over het meebewegen van Veenvesters rondom relatief kleine investeringen die in eerste instantie niet waren geraamd, zoals nieuwe pannen voor het koken op inductie (omdat keukens ouder dan 10 jaar zijn vervangen met inductie kookplaten) en de installatie van een zonnescerm. Wel vinden ze dat de communicatie over planmatig onderhoud duidelijker kan. De huurders geven aan dat er algemeen onderhoud wordt gepleegd zonder dat bewoners ervan weten, zoals het schilderen van de woningen in een bepaalde straat.

Andere belanghebbenden

De samenwerkingspartners zijn van mening dat Veenvesters best ver is in regisserend samenwerken. Veenvesters maakt volgens hen zichtbaar de stap van voorschrijvend naar adviesvragend en Veenvesters vraagt de ketenpartners eerder aan tafel. De partners zelf geven aan hierdoor beter in staat te zijn om doordachte plannen te maken, hetgeen de kwaliteit ten goede komt en de faalkosten verlaagd. Ze noemen als pluspunten dat de projectleiders van Veenvesters betrokken zijn bij de projecten, inhoudelijk weten waar ze het over hebben en regelmatig aanwezig zijn op locatie. Aanvullend daarop

benoemen de partners dat Veenvesters in het maken van plannen niet alleen het desbetreffende complex in ogenschouw neemt, maar ook de leefbaarheid in het gebied.

Het merendeel van de belanghebbenden waardeert Veenvesters 'naar behoren'. Ze geeft aan dat bewoners er financieel en in woonbeleving op vooruit zijn gegaan. Duivenwal wordt genoemd als voorbeeldproject waarin goed rekening is gehouden met de doelgroep (80 jaar of ouder) tijdens het begeleiden naar een tijdelijke woning tijdens de renovatie. Het hebben van vaste ketenpartners wekt vertrouwen bij bewoners omdat deze steeds dezelfde gezichten aan het werk zien. De andere belanghebbenden waarderen regisserend samenwerken door Veenvesters als 'zeer goed' omdat Veenvesters regisserend samenwerken merkbaar naar een hoger niveau wil tillen.

4. Veenvesters aan het woord

Hoewel er al verschillende projecten volgens de regisserend samenwerken methodiek zijn gerealiseerd, benadrukt Veenvesters dat ze pas aan het begin staat en tijdens het hele proces leert en probeert bij te sturen. Het doel is het 'ontdubbelen' van werk op basis van vertrouwen en langdurig partnerschap: als de aannemer op basis van resultaatafspraken zelf de kwaliteit in de gaten houdt, hoeft Veenvesters dat minder te controleren. De eerste ervaringen met regisserend samenwerken in project Duivenwal zijn ook in de ogen van Veenvesters positief: de planning is gehaald, de bewoners ervaren meer comfort in de woning en waren tevreden over de logeerwoningen tijdens de projectuitvoering. De inbreng van aannemers in dit proces is volgens Veenvesters heel belangrijk geweest. De eerste nieuwbouwwoningen, gerealiseerd volgens het principe van design & build, zijn net opgeleverd, waardoor de ervaringen van bewoners nog onbekend zijn. Wel zijn de prijs en planningsdoelen van het project gehaald. Iemand geeft aan dat er soms dingen worden aangepast in het proces (bijvoorbeeld bij schilderwerk), wat niet duidelijk genoeg is voor de ketenpartners en waar dus meer afstemming nodig is.

5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervraag van Veenvesters was: Hoe heeft regisserend samenwerken zich tot nu toe ontwikkeld? En kijkend naar de toekomst: Wat is de volgende stap in regisserend samenwerken?

De belanghebbenden hebben daar de volgende opmerkingen over gemaakt.

- Heb aandacht voor tijdig en begrijpelijk communiceren richting huurders, zeker als het gaat over ingewikkelde onderwerpen zoals techniek.
- Maak voor huurders (nog) beter zichtbaar wat de impact is van renovatie op de woning.
- Deel eerder de lange termijnplanning, zodat daar beter de bedrijfsvoering op af kan worden gestemd.
- Verbeter de interne communicatie zodat de onderhoudswerkzaamheden beter op elkaar zijn afgestemd.
- Selecteer partners en betrek partners (nog) eerder bij de inhoud van de opgave.
- Neem bewoners meer mee in hoe het project tot stand is gekomen.
- Stuur meer op design & build en minder op bouwteam. Dan kun je ook gebruik maken van de opgedane kennis en ervaring van de bouwer.
- Ontwikkel de data, keten en standaardisatie verder door dingen meetbaar en zichtbaar te maken.

Veenvesters zelf geeft aan dat ze meer wil focussen op onderhoudsvrije of onderhoudsarme woningen, zodat het onderhoud in de toekomst wordt beperkt. Ze wil de data rondom renovatieprojecten op orde krijgen zodat er op basis van de data uitvragen kunnen worden gedaan. Veenvesters bouwt al conceptueel en wil de kansen die dit biedt meer benutten.

6. Waardering visitatiecommissie

Ondanks het feit dat er pas relatief kortgeleden is ingezet op de ontwikkeling en toepassing van regisserend samenwerken en er daarom nog beperkte ervaring aanwezig is, constateren wij dat de Veenvesters en de partners nu al de vruchten kunnen plukken door effectiever en efficiënter werken. Ook de huurders geven overwegend positieve ervaringen aan. Dit biedt een gezonde basis om verder te bouwen aan de lange termijn samenwerking die voor deze manier van werken nodig is. We zien dat Veenvesters wil leren en dat ook doet in de vorm van stapsgewijze ontwikkeling voorwaarts.

Het is de visitatiecommissie opgevallen dat Veenvesters in vergelijking tot de andere partijen zelf kritischer is over de mate waarop regisserend samenwerken zich ontwikkelt. Het is duidelijk te zien dat de investering in kennis en vaardigheden en deze ambitieuze houding heeft geleid tot waardevolle verbeterlagen. Een aandachtspunt zou kunnen zijn om ook regelmatig terug te kijken naar de resultaten die behaald zijn en samen de successen te vieren.

Alles overziend waarderen we de geleverde prestaties van Veenvesters op regisserend samenwerken als 'naar behoren'. In het ontwikkelen van de werkwijze zien we veel gedrevenheid en leergierigheid wat positief stemt voor de resultaten in de toekomst.

Conclusies en reflectie visitatiecommissie

Veenvesters heeft in de visitatieperiode prestaties geleverd die invulling gaven aan de lokale opgaven. In de wijk het Franse Gat is een omvangrijk herstructureringsprogramma in gang gezet samen met de gemeente Veenendaal en ander partners. Er zijn al honderden woningen gerenoveerd resp. conserverend onderhouden. De sloop/nieuwbouw van nog eens honderden woningen is voorbereid en gaat de komende jaren worden uitgevoerd. Het samen optrekken van Veenvesters met gemeente en andere partners op zowel het fysieke als het sociale aspect maakt dit een uniek programma, dat zeer goed past bij de opgave die er in het Franse Gat ligt.

Ook op het gebied van Regisserend samenwerken en de Regionale samenwerking in de Foodvalley richt Veenvesters zich op het realiseren van maatschappelijke waarde. Veenvesters zoekt actief de samenwerking vanuit de overtuiging dat deze meerwaarde zal gaan opleveren voor haar maatschappelijke opgaven. Voor wat betreft Regisserend samenwerken zijn de eerste projecten opgeleverd en stappen met partners in gang gezet. De resultaten zijn positief en de verdere ontwikkeling staat voor de komende jaren op de planning.

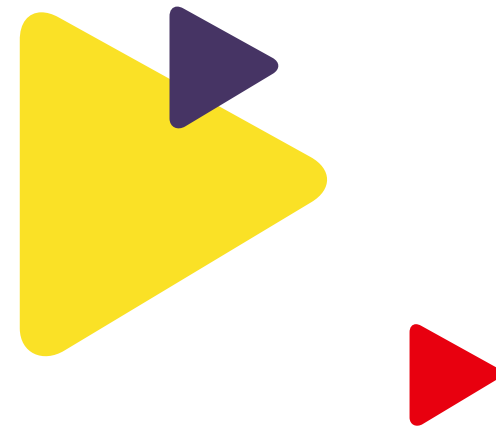
In de Regionale samenwerking heeft Veenvesters een trekkende en stimulerende rol. Er is een gezamenlijk aanbod van de Foodvalley corporaties in het kader van de Woondeal gedaan. De resultaten daarvan zullen in de komende jaren moeten gaan blijken. Dit vraagt nog strategische, tactische en operationele invulling van de samenwerking tussen de corporaties. De samenwerking in de bedrijfsvoering wordt geleidelijk intensiever.

De maatschappelijke waarde van Veenvesters voor de opgaven in de gemeente Veenendaal is groot. Huurders, gemeenten en andere belanghebbenden herkennen die waarde ook. Alles overziend beoordelen we de maatschappelijke waarde van Veenvesters als 'naar behoren'. Dit is een gemiddelde van 'zeer goed' voor het Franse Gat en 'Naar behoren' voor de beide opgaven, waar wel al resultaten zijn geboekt, maar toch ook nog stappen in de toekomst moeten worden gezet.

Aandachts- en aanmoedigingspunten

We geven Veevesters de volgende aandachts- en aanmoedigingspunten mee:

- Blijf werken aan de communicatie naar en participatie van de bewoners in het Franse Gat, want het is een programma van 'de lange adem'.
- Stem voortdurend de inbreng van en samenwerking met de gemeente en andere partners in het Franse Gat af, zodat onderlinge verwachtingen over inbreng en activiteiten, maar ook beschikbare middelen en capaciteit helder en transparant blijven.
- Zet bewuste vervolgstappen in regisserend samenwerken in een tempo dat zowel voor Veevesters als de bouwpartners passend is en evalueer tussentijds de effecten voor de huurders.
- Maak in overleg met de andere corporaties de regionale samenwerking concreet in gezamenlijke projecten op basis van de woondeal, om daarmee de waarde voor de regionale bouwopgave zichtbaar te maken.



▶ 6 Maatschappelijke verankering: hoe verbonden is de corporatie?

In dit hoofdstuk is de invloed van huurders, huurdersorganisaties en andere belanghebbenden beschreven.

Invloed op beleid en handelen

Huurders

De huurdersorganisaties waarderen hun invloed op het beleid als ‘zeer goed’, er wordt geluisterd naar hun inbreng. Ook tijdens de fusie tussen Patrimonium en de Veenendaalse Woningstichting zijn de beide huurdersorganisaties goed meegenomen.

De huurders bij de dialoog over regisserend samenwerken beoordelen de invloed op het beleid als ‘zeer goed’ en ‘naar behoren’.

Bij de dialoog over het Franse Gat hebben de huurders aangegeven dat ze met Veenvesters een goed gesprek kunnen voeren en dat er naar hun inbreng wordt geluisterd. De waardering is ‘naar behoren’.

Gemeente

De gemeente waardeert haar invloed op het beleid bij de herstructurering van het Franse Gat als ‘naar behoren’ met een enkele uitzondering, waarbij er meestal, maar niet altijd plek is voor de verschillende belangen van beide organisaties. In het algemeen is de invloed van de gemeente op het beleid van Veenvesters vooral gericht op meer concrete zaken met beperktere reikwijdte. De gemeente zou graag meer openheid over gemaakte keuzes en begrip voor de positie van de gemeente willen ervaren, zodat besluiten over grotere zaken als het warmtenet en het beleid rondom mensen met verward gedrag minder voor verrassing zorgen.

Andere belanghebbenden

Bij regisserend samenwerken zijn belanghebbenden tevreden over de invloed op elkaars beleid. Er kan nog worden verbeterd in wederkerigheid. Ze waarderen het als ‘zeer goed’ en ‘naar behoren’.

Bij de herstructurering van het Franse Gat ervaren de belanghebbenden een goede balans tussen de belangen van betrokken organisaties en waarderen het daarom als ‘naar behoren’.

Het merendeel van de belanghebbenden ervaart bij de regionale samenwerking de invloed op het beleid als ‘naar behoren’. Veenvesters is bereid om de gezamenlijkheid in beleid te zoeken, maar kan daar volgens sommigen nog wat opener in zijn.

Manier waarop corporatie zich verantwoordt en open staat voor feedback en input

Huurders

De huurdersorganisatie geeft aan dat Veenvesters open staat voor feedback en er altijd op terug komt. Ze waardeert het als ‘naar behoren’.

De huurders bij de dialoog over regisserend samenwerken geven aan dat Veenvesters zeer benaderbaar is en meteen reageert als er storingen zijn. Ze waarderen het met ‘zeer goed’.

Huurders van het Franse Gat waarderen de openheid als ‘naar behoren’, waarbij iemand aangeeft dat het wel persoonsafhankelijk is.

Gemeente

De gemeente ervaart de manier waarop Veenvesters zich verantwoordt en openstaat voor feedback bij de herstructurering van het Franse Gat als ‘naar behoren’. Ze vindt het ‘zeer goed’ tijdens casusoverleg. Los van de specifieke opgaven vindt de gemeente de transparantie ‘naar behoren’. Het kan beter zodat mensen minder worden verrast door de standpunten van Veenvesters.

Andere belanghebbenden

De partners in regisserend samenwerken ervaren de openheid en transparantie van Veenvesters als ‘zeer goed’ tot ‘naar behoren’. Ze geven aan dat de corporatie openstaat voor adviezen en feedback en de gesprekken goed zijn. Soms kan Veenvesters meer doen met de feedback en kan de wederkerigheid in de samenwerking groeien.

Met de belanghebbenden aanwezig bij de dialoog over de regionale samenwerking, hebben we gesproken over de manier waarop Veenvesters transparant is over haar beweegredenen voor haar positie in de samenwerking. Zij ervaren dit merendeels als ‘naar behoren’. Eén waardeert het als ‘voor verbetering vatbaar’. Velen ervaren een open houding van Veenvesters waarin ze haar visie op en beweegredenen voor de samenwerking duidelijk aangeeft. Sommigen ervaren dat als dwingend.

Waardering van de samenwerking

Huurders

De huurdersorganisaties waarderen de samenwerking als ‘zeer goed’ tot ‘naar behoren’. Ze geven aan dat de samenwerking prettig verloopt, dat de lijnen kort zijn en er door Veenvesters goed wordt gereageerd als ze klachten doorgeven. De huurders bij de dialoog over regisserend samenwerken waarderen de samenwerking als ‘zeer goed’ en ‘naar behoren’. In het project Duivenwal

waren er problemen met de continuïteit van een partner en ze geven aan dat Veenvesters dit beter had kunnen oppakken.

De aanwezige huurders bij de dialoog over het Franse Gat waarden de samenwerking als 'naar behoren'. De klankbordgroep en de bewonerscommissie worden goed geïnformeerd en zijn bereikbaar voor huurders. De huurdersorganisatie van VWS is nog niet zo lang erbij betrokken en wil graag meer betrokken worden. De samenwerking met individuele huurders bij opruimen en verhuizing wordt 'zeer goed' gewaardeerd.

Gemeente

De gemeente waardeert de samenwerking in het Franse Gat grotendeels als 'zeer goed'. Ze is heel tevreden over de samenwerking op de werkvloer. De professionals kunnen elkaar goed vinden. De samenwerking met de bewoners zou beter kunnen zodat meer mensen tijdig betrokken raken. Ze vraagt hierbij om meer aandacht van alle betrokken partijen voor de diversiteit in culturele achtergrond. Ook geeft ze aan dat de gemeente zelf meer wijkgericht zou kunnen werken. In het algemeen geeft de gemeente ook aan weinig begrip te ervaren voor haar eigen (on)mogelijkheden en zich soms voor het blok gezet te voelen.

Andere belanghebbenden

De belanghebbenden waarden het regisserend samenwerken als 'zeer goed' of 'naar behoren'. Ze waarden het positief dat de partijen ook bij problemen elkaar goed kunnen vinden. De doorontwikkeling van regisserend samenwerken ervaren ze als stimulerend en ze vinden in het algemeen dat ze allemaal op de goede weg zijn.

Bij de herstructurering van het Franse Gat ervaren de belanghebbenden de samenwerking als 'zeer goed'. Ze waarden het positief dat de samenwerking breed en integraal is.

De betrokken belanghebbenden waarden de regionale samenwerking van 'voor verbetering vatbaar' tot 'zeer goed'. Ze geven aan dat de samenwerking in het algemeen goed verloopt en dat er ook nog veel verbetering mogelijk is, met name door meer doel- en resultaatgericht te worden.

Veenvesters

Veenvesters zelf waardeert de samenwerking bij regisserend samenwerken als 'naar behoren'. Ze is tevreden over de gezamenlijke start en de samenwerking en geeft aan dat het ook nog beter kan.

Ze waardeert de samenwerking bij het Franse Gat als 'naar behoren' en 'zeer goed'. Er zijn veel mensen met hart voor de wijk en op de werkvloer worden lastige hobbels vaak opgelost. In de wijk, het wijkhuis en het wijkteam ervaart ze de samenwerking als zeer goed, met korte lijnen en bereidheid om buiten kaders te denken. Ze vindt het wel zaak om deze goede samenwerking vast te houden voor de toekomst omdat het programma nog lang doorloopt. Op bestuurlijk niveau kunnen met name de financiële belangen conflicterend zijn. De regionale samenwerking waardeert ze als 'naar behoren'. Ze geeft aan dat de partijen in de samenwerking goed op weg zijn en elkaar in visie en planning kunnen vinden, maar dat de concrete resultaten nog moeten komen.

Conclusies en reflectie visitatiecommissie

De visitatiecommissie ziet dat Veenvesters op vele terreinen de samenwerking opzoekt. Dat geldt zowel voor de herstructurering van het Franse Gat als voor regisserend samenwerken en regionale samenwerking. Ze is daarin actief, initiërend, ambitieus, vasthoudend en realistisch.

De mate waarin Veenvesters haar beleid laat beïnvloeden en open staat voor feedback, wordt door belanghebbenden verschillend ervaren. De waardering is zonder meer positief, veel partijen vinden dat er goede gesprekken plaatsvinden, ook als er kritische noten worden gekraakt. De huurdersorganisaties zijn zeer te spreken over de samenwerking met en openheid van Veenvesters. Maar we hebben ook meerdere malen gehoord dat Veenvesters zich meer open zou kunnen stellen voor feedback en inbreng van belanghebbenden.

Het oordeel van de visitatiecommissie op maatschappelijke verankering is 'naar behoren'. De samenwerking verloopt naar de mening van belanghebbenden in het algemeen goed en Veenvesters laat zien beïnvloedbaar te zijn. Ze kan verbeteren door belanghebbenden meer ruimte te geven bij de samenwerking.



► 7 Besturing: hoe doet de corporatie het?

Dit hoofdstuk richt zich op het proces van strategievorming en sturing.

Manier waarop de besturing de strategische doelen ondersteunt

In de ondernemingsstrategie 'Navigeren door de toekomst' heeft Veenvesters (toen nog Patrimonium woonservice) de strategische koers voor de periode 2019-2022 vastgelegd. Op basis van onderzoek onder de huurders, gesprekken met belanghebbenden en een omgevingsanalyse zijn de volgende drie strategische ('reis'-)doelen geformuleerd.

- Betaalbare en passende woningen voor onze huurders
- Fijne woonomgeving voor onze huurders
- Klaar staan voor onze huurders

Deze strategische doelen zijn vertaald naar een aantal meetbare einddoelen voor 2023. In de ondernemingsstrategie geeft Veenvesters aan dat ze diverse routes ziet om de (sub-)doelstellingen en de strategische doelen te bereiken. En dat gedurende de 'reis' in de planperiode steeds zal worden bijgestuurd om daarin keuzes te maken mede afhankelijk van het verloop van de 'reis' en de ontwikkelingen in de omgeving. Gaandeweg toetst Veenvesters steeds of de doelstellingen nog voldoen en of de aanpak de juiste is. Daarmee wil Veenvesters een wendbare organisatie zijn.

De lange termijn doelen zijn uitgewerkt in de portefeuillestrategie en de meerjarenbegrotingen, onderbouwd met scenario-analyses. Jaarlijks zijn er twee strategische sessies waarin Bestuur, MT en RvC met elkaar strategische thema's verdiepen. Voorbeelden hiervan zijn: de verkenning van toekomstige bouwlocaties in (de omgeving van) Veenendaal, het pad naar versterkte samenwerking met partners zowel lokaal als in de regio (als netwerkorganisatie dan wel als organisatienetwerk), en de ontwikkelingen en alternatieven rond de herstructurering van het Franse Gat. De RvC van Veenvesters is in de keuzes voor het Franse Gat voortdurend meegenomen: er is een 'Paraplu-plan' voor de wijk gemaakt met daaronder deelplannen per gebied en voor de individuele complexen. Er is steeds een gedegen afweging gemaakt of sloop/nieuwbouw noodzakelijk is, of dat een duurzame renovatie mogelijk is.

Halverwege de looptijd van de Ondernemingsstrategie 2019-2022 heeft Veenvesters deze uitgebreid geëvalueerd. Rond de fusiebesprekingen met VWS en het opstellen van de Fusie-Houtskoolschets en Fusie-effectrapportage zijn de doelen en het daarop gerichte beleid opnieuw tegen het licht gehouden. Daarbij zijn diverse belanghebbenden betrokken.

De strategische doelen worden jaarlijks nader ingevuld in de kadernota en de begroting, waarin de projecten en activiteiten en KPI's voor het betreffende jaar worden weergegeven en een financiële vertaling krijgen. Gedurende het lopende jaar zijn er drie tertaalrapportages met een tussenstand van de KPI's en realisatie en daar waar nodig of wenselijk bijsturingacties. De tertaalrapportages zijn steeds in ontwikkeling, er wordt op het moment van de visitatie bijvoorbeeld meer gerapporteerd op uitzonderingen.

Daarnaast heeft Veenvesters in haar RvC een commissie Maatschappij. Daar is ruimte voor reflectie over vragen als: wat zie je gebeuren in Veenendaal en in het land rond thema's als leefbaarheid, (energie-)armoede en bewonersparticipatie? Hoe landt dat dan in Veenendaal en hoe willen we ons daar als Veenvesters toe verhouden? Daarover, en over diverse andere maatschappelijke thema's, wordt het gesprek steeds weer gevoerd.

Op het moment van de visitatie werkt Veenvesters met een brede groep medewerkers uit de strategisch-tactische laag van de organisatie en met de RvC aan een volgende herijking van de strategische koers. Daarbij komt de vraag aan de orde hoe er in de strategie meer prioriteit kan worden gegeven aan de beschikbaarheid door toevoeging van woningen aan de voorraad. En wat dat betekent voor de betaalbaarheid, waar Veenvesters even hard aan wil blijven werken.

Conclusies en reflectie visitatiecommissie

Het geheel overziend stellen we vast dat Veenvesters actief stuurt op de realisatie van haar doelen en regelmatig vaststelt of ze nog op koers zit. Veenvesters heeft samen met haar omgeving lange termijn strategische doelen geformuleerd en weet de koers daarop vast te houden. De ondernemingsstrategie van Veenvesters geeft primair aan wat ze wil bereiken, en laat ruimte om te sturen op het Hoe. Zo kan de route waarlangs de doelen worden bereikt nader worden ingevuld en daarmee worden ingespeeld op ontwikkelingen die zich in de loop van de tijd voordoen. In de besturing staat Veenvesters naast de jaarcyclus regelmatig stil bij de (eventuele) herijking van de strategische lange termijn-keuzes. Daarmee blijft Veenvesters de strategische doelen voor ogen houden en creëert ze de flexibiliteit in de uitvoering die nodig is om die doelen te blijven nastreven of desgewenst bewust bij te stellen. Zo nodig stelt ze die doelen ook bij. Het bestuur en RvC van Veenvesters geven aan dat deze wijze van (inrichting van de) besturing hen gelegenheid biedt met elkaar het goede gesprek te voeren en elkaar voortdurend scherp te houden.

► 8 Maatschappelijke capaciteit: is de corporatie toegerust voor de opgave?

Dit hoofdstuk richt zich op randvoorwaarden voor maatschappelijk presteren (organisatorisch en financieel).

Organisatiecapaciteit

Veenvesters is een middelgrote corporatie met forse nieuwbouw- en herstructureringsopgaven in haar werkgebied. De grote nieuwbouwopgave ligt er ook breder in de regio Foodvalley en in de gemeente Veenendaal zelf zijn er nauwelijks locaties beschikbaar. In de huidige arbeidsmarkt merkt ook Veenvesters dat het steeds lastiger is om de benodigde kennis en ervaring aan zich te binden en te behouden. Daar waar nodig worden externe specialisten op projectbasis ingezet. Om de opgaven en doelen te kunnen realiseren en structureel te profiteren van de voordelen van een grotere schaal, is Veenvesters de afgelopen jaren nadrukkelijk op zoek naar samenwerking met partners om daarmee haar slagkracht en flexibiliteit te vergroten. Hoe ze daaraan werkt met partners in de vastgoedketen, met andere corporaties in de regio en met partners in het maatschappelijke veld (specifiek in het Franse Gat) is in hoofdstuk 5 van dit rapport beschreven.

Schaalvergroting en krachtenbundeling heeft in de afgelopen jaren ook vorm gekregen door de fusie tussen Patrimonium woonservice en de Veenendaalse Woningstichting, waaruit in juli 2022 Veenvesters is ontstaan. In de verkenningsfase van deze fusie was ook Rhenam Wonen betrokken, maar uiteindelijk hebben die gesprekken niet geleid tot een fusie.

Ook intern kijkt Veenvesters hoe door bundeling van krachten de dienstverlening aan de klant kan worden geoptimaliseerd. Zo is in 2020 het klantbedrijf ingericht waarin alle activiteiten die over het dagelijkse contact met de huurders gaan zijn samengebracht. Naast het klantcontactcenter en de verhuurzaken gaat het dan om het mutatie- en reparatie-onderhoud en het (sociale) wijkbeheer. Deze forse herinrichting in de organisatie heeft de afgelopen jaren de nodige aandacht gevraagd. De doelstelling is dat de teams in het klantbedrijf zelf verbeterlagen in de werkprocessen kunnen maken, door meer verantwoordelijkheid lager in de organisatie te leggen in combinatie met goede coaching en toenemende professionaliteit. Het idee om zo tot continue verbetering te komen, met steeds opnieuw een passende afweging tussen 'standaardisatie waar dat kan en maatwerk waar nodig' wordt nog niet voldoende gerealiseerd. Op dit moment bekijkt Veenvesters wat daarin haar volgende stappen zijn.

Leren en ontwikkelen en professionalisering van medewerkers is belangrijk voor Veenvesters. Zij vult dit onder meer in door een trainingsprogramma rond regisserend samenwerken en ook door werkbezoeken bij andere corporaties om leerervaringen op te halen ter voorbereiding van het herstructureringsprogramma in het Franse Gat. Voor het Franse Gat is intern een specifiek programma-team ingericht. Veenvesters levert daar een forse inspanning en capaciteit.

De herstructurering in het Franse Gat gebeurt ook gefaseerd. Een flink deel wordt in de jaren 2020-2027 gedaan, hetzij gerenoveerd aan de randen of sloop/ nieuwbouw in deelgebied Zuid. Veenvesters is geen grote corporatie, dus wil het programma realistisch en gefaseerd aanpakken. Na 2027 wordt onderzocht hoe het Noordelijk deelgebied (dat al conserverend is onderhouden voor minimaal 10 jaar) zal worden aangepakt. Na de planvorming zal dat in de periode 2032-2037 plaatsvinden. Er is bewust voor gekozen om wel nu in hoog tempo de eerste fase te doen en daarna te kijken hoe verder. Veenvesters wil het organisatorisch en financieel aankunnen, en dat geldt ook voor de gemeente en andere partners.

Inzet financiële middelen

Als het gaat om haar financiële vermogen is Veenvesters een gezonde corporatie, die nu en voor de komende jaren voldoet aan de normen van de Aw en het WSW. Uit de meest recente begroting 2023 blijkt dat die normen rond 2030 zonder bijsturing van beleid wel zullen worden overschreden. In de afgelopen jaren hanteerde Veenvesters voor de zekerheid voor ICR en LTV, de meest kritische in het kader van de bouwopgave, interne normen die 10 à 15% boven de WSW-norm liggen. Sinds afgelopen jaar is dit losgelaten (na overleg met de externe toezichthouder) en zoekt men de zekerheid meer in het aantal toekomstige jaren dat ze binnen de norm blijft: als de normen in de meerjarenbegroting minimaal de komende 7 jaar niet worden overschreden, dan heeft Veenvesters in haar optiek voldoende tijd om tot passende bijsturingmaatregelen te komen. Veenvesters besteedt haar vermogen volgens de prioriteit Betaalbaarheid, Kwaliteit (inclusief Duurzaamheid) en Beschikbaarheid, in lijn met haar Ondernemingsstrategie. Mede onder druk van de actuele woningbehoefte is dit recentelijk heroverwogen en wordt voorzien voor zover mogelijk meer nieuwbouw toe te voegen, en daar vermogensruimte voor te creëren. Er is in de portefeuillestrategie een bescheiden verkoopprogramma van bedrijfs- en maatschappelijk onroerend

goed en niet-DAEB woningen voorzien om het vermogen te vergroten. Daarnaast onderzoekt Veevesters momenteel de mogelijkheden hoe met behoud van de prioriteit op betaalbaarheid toch huurdifferentiatie kan worden toegepast. Ze denkt aan het verhogen van de inkomsten door het koppelen van huurverhogingen aan de duurzaamheids-categorieën van woningen, waardoor de focus op de betaalbaarheid van de totale woonlasten inclusief energie komt. Door scenario-analyses wordt de ontwikkeling van de ratio's naar de toekomst toe geanalyseerd en worden de risico's van alternatieve keuzes afgewogen.

Conclusies en reflectie visitatiecommissie

Veevesters is een middelgrote corporatie, met de organisatorische en financiële grenzen die daarbij passen. In de visitatieperiode heeft Veevesters bewust ingezet op versterking van de structurele samenwerking met partners in de bouwketen en in de regio. Door de fusie tussen Patrimonium woonservice en de Veenendaalse Woningstichting in 2022 is een krachtenbundeling binnen de gemeente Veenendaal gerealiseerd en intern zijn de klantprocessen binnen het klantbedrijf samengebracht. De positieve effecten daarvan zullen in de komende jaren nog (meer) vorm moeten krijgen. Door op deze wijze de organisatie te ontwikkelen vergroot Veevesters bewust en actief haar organisatorische capaciteit om de huidige en toekomstige opgaven te realiseren.

Met de geplande en nog voorziene projecten in de komende jaren overschrijdt Veevesters haar financiële grenzen rond circa 2030. Voor de langere termijn ziet Veevesters voldoende mogelijkheden om zo nodig daarop bij te sturen. Onder meer door scenario-analyses wordt dit door Veevesters bewaakt. Ze zet haar vermogen maximaal in om de opgaven te realiseren en onderzoekt de mogelijkheden om dit met behoud van haar strategische prioriteiten te vergroten.



► 9 Verantwoording visitatie

Wie gesproken

In het kader van de visitatie hebben de volgende personen deelgenomen aan de gesprekken en dialogen.

Extern	Naam	Organisatie	Functie	Naam	Organisatie	Functie
	Ton van Ewijk	Stichting Huurdersbelangen VWS	voorzitter	John van Maastricht	Woningstichting Barneveld	manager
	Joke van Son	Stichting Huurdersbelangen VWS	bestuurslid			bedrijfsvoering
	Trudi Stoltz	Huurdersvereniging Patrimonium Veenendaal	secretaris	Michiel van Baarsen	Woningstichting Nijkerk	directeur
	Tim de Coo	Huurdersvereniging Patrimonium Veenendaal	penningmeester	Marco de Wilde	Woonstede	directeur
	Annette van Prattenburg	Huurdersvereniging Patrimonium Veenendaal	bestuurslid	Hans Peter van Leeuwen	Woonstede	hoofd ontwikkeling
	Gerard Bais	Bewonerscommissie Franse Gat	klankbordgroep lid	Intern	Naam	Functie
	Henk van Kooten	BewonersAdviesGroep Duivenwal	huurder	Rick de Lange	RvC voorzitter	
	Henk van Ginkel	BewonersAdviesGroep Duivenwal	huurder	Annemarie Reintjes	RvC vice voorzitter	
	Laura van den Brink	Klankbordgroep Franse Gat	klankbordgroep lid	Christine Oude Veldhuis	RvC-lid	
	Renate van de Bovenkamp	Klankbordgroep Franse Gat	klankbordgroep lid	Wichert van Olst	RvC-lid	directeur-bestuurder
	Dylan Lichtenberg	Gemeente Veenendaal	wethouder	Trees van Haarst	directeur-bestuurder	
	Engbert Strooboscher	Gemeente Veenendaal	wethouder	Kees de Jongh	bestuurssecretaris	
	Martijn Beek	Gemeente Veenendaal	wethouder	Ronald Geel	manager finance & control	
	Edward van Leeuwen	Gemeente Veenendaal	directeur maatschappij	Robert Gerritsen	manager klantbedrijf (aandachtveld wonen)	
	Pieter de Vries	Gemeente Veenendaal	meldpunt verward gedrag	Theo van Heukelom	manager vastgoed	
	Astrid Swart	Gemeente Veenendaal	projectleider ruimtelijke plannen	Annelies Leusink	adviseur P&O	
	Bart van Steeg	Gemeente Veenendaal	wijkmanager	Jan Baan	adviseur strategie	
	Johan van Amerongen	Bert van Kruistum	directeur	Marion Gerrits	asset manager	
	Marjo van de Bovenkamp	Bewonersbegeleiding	zzp'er	Walter de Vette	assetmanager	
	Cornel Gaasbeek	Breman - Maarn	accountmanager	Julius Janssen	business controller	
	Ludwig Smits	De Variabelen	directeur	Dirk de Kramer	coördinator projecten	
	Annelies Barnard	De Woningstichting	directeur	Chris Drost	OR-lid	
	Peter Goossens	Eurlicon	adviseur liften	Kadir Aydogan	OR-lid	
	Martijn Balke	Idealis	manager bedrijfsvoering	Peter van den Bos	OR-lid	
	Eveline Vonk	Kwintes	persoonlijk begeleider/ bemoeizorg	Ronald van Beek	OR-lid	
	Wilbert Reijnen	Politie	wijkagent	Caroline Beerman	OR-lid	programma- en projectcommunicatie 'Het Franse Gat'
	Sander Speklé	Rhenam	manager wonen en vastgoed	Pieter Akkermans		programmamanager Franse Gat
	Martin Companje	Roosdom Tjhuis	directeur	Jacqueline Pandt		project controller
	Martijn van der Wal	Talen	vestigingsleider	Jack Groen		projectleider vastgoedbeheer
	Johan Bombach	Trebbe	directeur	Jeroen Koetsier		projectleider vastgoedbeheer
	Marleen Mokkink	Van Wijnen	directeur	Paul Voogsgerd		strategisch adviseur communicatie en PR/woordvoerder
	Peet de Graaf	Veens Welzijn	directeur	Dick van Doorn		tactisch adviseur/coördinator Huiswaarts
	Eric van de Pol	Weijman	directeur	Cora van der Poel		teamleider sociaal domein en participatie
	Janine Meesters	Woningstichting Barneveld	adviseur strategie en beleid	Marion van de Mortel		vastgoedontwikkelaar
				Bernie Kater		wijkregisseur
				Esther Goudberg		wijkregisseur

Wat gelezen

Bij een gefocuste scope van de visitatie hoort ook een selectie van documenten.

We hebben ter beschikking gehad de algemene documenten zoals ondernemingsplannen, jaarverslagen, prestatieafspraken en woonvisies, verslagen van het overleg met de bewonersverenigingen en met de OR, begrotingen, kadernota's, AC verslagen, Aedes-benchmark, auditrapporten, frauderisicoanalyses, portefeuillestrategie, tertaal rapportages, oordelen Aw en WSW, begrotingen en RvC-verslagen.

Daarnaast documenten per opgave over de ambities, voortgang en prestaties, netwerken, overleggen met belanghebbenden, en documenten voor investeringsbeslissingen, voor zover aanwezig.

Onafhankelijkheidsverklaring

Zowel Pentascope als de visitatoren voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria van SVWN. De verklaringen zijn opgenomen in het projectdossier.

Waardering in visitatiemethodiek 7

De waardering van de maatschappelijke waarde en de maatschappelijke verankering is gedaan aan de hand van de volgende indeling.

Maatschappelijke waarde

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

Maatschappelijke verankering

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

Uit: Handleiding Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Methodiek 7, SVWN



► 10 Bestuurlijke reactie

Veenvesters wil van betekenis zijn en blijven. Voor onze huurders, voor woningzoekenden, voor de buurten en wijken waar onze woningen staan en gewoon voor een mooi woon- en leefklimaat in Veenendaal. Daarom is en blijft Veenvesters zich ontwikkelen, in alles wat we doen blijven we leren om onszelf beter te maken. Of zoals we het zelf vaak noemen: “om de toekomst dichterbij te halen”.

Dan kunnen we ook niet anders dan een ambitieuze en gedreven organisatie zijn, elke dag met al onze medewerkers in de weer voor de volkshuisvesting. En bij elk project, binnen- of buitenshuis, lokaal of regionaal of in een nog grotere cirkel, ons afvragen hoe we ons werk het beste kunnen aanpakken. Ons motto Mensen Wonen Samen is daarbij onze leidraad: wat we doen, doen we voor Mensen, Wonen is ons kernproduct en Samen is de enige manier waarop we het kunnen doen.

Voor deze visitatie is gebruik gemaakt van een nieuwe methodiek (7.0), waarin een dialoog met stakeholders in combinatie met de opgaven van de corporatie centraal staat. Corporaties hebben daarbinnen bovendien de ruimte om deze reflectie af te stemmen op hun eigen behoeften. Aansluitend bij ons motto hebben we, samen met Pentascope, deze visitatie gericht op een aantal vormen van samenwerking, waarbij wij heel graag wilden terughoren wat wij kunnen doen om beter te worden. En hoe we ons met onze huurders, de lokale besluitvormers, co-makers in allerlei vormen en onze collega-corporaties nog beter kunnen inzetten voor de opgaven waar we voor staan.

Het doet ons goed om via de visitatie hierop heldere feedback te krijgen en tegelijkertijd te zien dat we behoorlijk op weg zijn. We worden herkend als een gedreven club met veel ambities in de volkshuisvesting in Veenendaal en de regio, die veel inzet op de samenwerking met haar partners. Dat is zeker een uitkomst om trots op te zijn en waar we dan ook graag even bij stilstaan om ervan te genieten.

Tegelijkertijd is stilstaan niet onze allerbeste kwaliteit; Veenvesters wil graag vooruit en slaagt er in haar samenwerkingen in om altijd meer en beter te willen. Dat blijkt ook uit de gevisiteerde samenwerkingsvormen die als goed tot uitstekend worden gekwalificeerd. In de nieuwe visitatiemethodiek worden geen cijfers meer gegeven maar worden de resultaten beoordeeld als zeer goed, naar behoren, voor verbetering vatbaar of onvoldoende.

Soms worden we als te voortvarend ervaren. Dat nemen we ter harte, in ieder geval door meer tijd voor reflectie met de samenwerkingspartners in te bouwen. Niet omdat we minder willen, maar omdat we het meest recht doen aan ons motto “Mensen Wonen Samen” als we ook volop ruimte bieden aan de partners met wie we gezamenlijk onze ambities willen realiseren. Alleen dan doen we het immers écht samen. En dat zal ons verrijken in onze aanvliegroutes en werkstijlen. We hebben nog veel leerpotentieel, vinden we zelf.

De drie thema's waarop we ons hebben laten visiteren, zijn de samenwerkingsvormen in onze wijk het Franse Gat, het optrekken in de regio met de andere Foodvalley-corporaties en de ontwikkelingen in onze aanpak en de modernisering van ons opdrachtgeverschap met een aantal vaste (bouw-) partijen.

Bijzonder is natuurlijk dat de aanpak van het “Franse Gat”, als een landelijk voorbeeld wordt gekwalificeerd door de visitatiecommissie. We nemen graag mee dat bij alle volgende omvangrijkere herstructureringsprojecten, waarin echt in het hart van de wijk en bewoners wordt ingegrepen, we een soortgelijke aanloopplek moeten creëren. Een plek waar alle bewoners — onze huurders of kopers en ook de omliggende bedrijven — kunnen binnenlopen voor informatie of een gesprek over hun ideeën of zorgen. En ik wil al mijn collega's, de betrokken gemeentelijke ambtenaren en bestuurders en de bij de visitatie betrokken (welzijns- en zorg)partijen een bijzonder grote pluim geven voor deze prachtige betiteling van onze samenwerking in het Franse Gat. Ook de komende jaren willen we dat graag met elkaar blijven waarmaken.

In de samenwerking met de collega-corporaties in Foodvalley-verband wordt herkend dat we een stuwende rol vervullen, met als randje dat dat soms als dwingend is ervaren. En dat nemen we ons ter harte. De wereld verandert snel en vraagt om andere en nieuwe oplossingen en meer samen optrekken. Dat kan af en toe best schuren, met andere verwachtingen en andere tempi, zowel binnen als buiten Veenvesters, maar belangrijk is dat we het samen blijven doen. We zijn trots dat we vanuit Veenvesters, hard aan verdere samenwerkingsvormen binnen de Foodvalley hebben getrokken en dat dat zich nu uitbetaalt in steeds intensievere en gezamenlijke volkshuisvestelijke ambities in onze corporatieregio.

Juist met het aantreden in de afgelopen jaren van nieuwe bestuurders, die ook de overtuiging uitdragen “samen kom je verder”, is de ontwikkelkracht beter verdeeld. Bovendien is de in mei 2023 aangestelde gezamenlijke programmamanager nu een motor in de verdere uitbouw van wat we goed gezamenlijk kunnen oppakken. In de nabije toekomst – en mede als gevolg van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt – zijn de corporaties allemaal net te klein om onze opgaven, ook regionaal, goed in te vullen. Ook voor Veenvesters geldt dat de grenzen van haar organisatorische capaciteiten in zicht zijn, zo stelt Pentascope. We blijven ook daarom graag de ingeslagen weg van nauwe samenwerking volgen, met medeneming van de adviezen van de visitatiecommissie.

Veenvesters wordt een permanent lerende organisatie genoemd die ruimte en tijd neemt om stapsgewijs te verbeteren en te innoveren. Dat zien we ook goed terug in het derde visitatiethema: onze samenwerking met bouw- en onderhoudspartners. Voor ons is langdurige samenwerking met een aantal vaste partners van het hoogste belang. Om elkaars doelen en cultuur te kennen, er samen te staan voor onze huurders, maar ook meerjarig op elkaar te kunnen rekenen waar de arbeidsmarkt steeds krappere wordt. Daarom is Veenvesters met de bouwpartners een leerweg ingeslagen met regisserend samenwerken. Als altijd maken we heldere afspraken met co-makers, maar nu in een vorm die bij regisserend samenwerken past. Waar wij onszelf in dit traject nog als beginneling zien, waarderen onze partners de ingeslagen weg en de energie die we steken in deze modernere route in partnership. Zij zien ons allang niet meer als de starter, maar vinden dat we al op een behoorlijke vlieghoogte zijn, meer dan waar we onszelf op zouden inschatten. De waardering van onze partners voor deze manier van regisserend samenwerken, motiveert ons om ons hier – samen met hen – verder in te ontwikkelen.

Speciale aandacht hebben onze huurdersorganisaties gevraagd voor onze reparatieprocessen. In de Aedes-benchmark scoren we gemiddeld een 7,8. Er valt echter nog voldoende te leren en te verbeteren, onder meer op het niveau van de individuele huurder. Terecht dat de huurdersorganisaties hierop wijzen. Juist in dit najaar brengen we, in nauwe samenspraak met onze onderhoudspartners en ons eigen Klantbedrijf, verdere verbeteringen aan in onze processen. We vragen onze huurdersorganisaties ons hierop actief te blijven volgen.

Al met al kijken we terug op een mooie en voor ons leerzame visitatie. Tot stand gekomen dankzij Pentascope en de persoonlijke inzet van Theo Dijt,

Germa Reivers en Tara Vester. We willen hen hartelijk danken voor hun kritische reflectie, het mooie gesprek en de samenwerking binnen deze ook voor hen nieuwe visitatiemethodiek. Veel dank ook aan alle belanghouders die tijd hebben vrijgemaakt om met ons terug te kijken en wijze adviezen te geven waarmee Veenvesters “de toekomst dichterbij kan halen”. We zullen de lessen uit deze visitatie omzetten in de nodige acties, nu meteen in ons dagelijks werk en met een vertaling naar onze ondernemingsstrategie en ons motto Mensen Wonen Samen.

Veenendaal, 11 Augustus 2023

Trees van Haarst
directeur-bestuurder

Rik de Lange
voorzitter Raad van Commissarissen

