



Visitatierapport

Wonen Delden

2020-2023



25 september 2024

Visitatiecommissie

Stefan Cloudt, voorzitter

Emmylou Aben, secretaris

Voorwoord

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

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

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van Wonen Delden over de periode 2020 - 2023. Cognitum heeft ervoor gekozen om de vier nieuwe visitatievelden in Methodiek 7.0 te koppelen aan vier kenmerken van een organisatie. Het visitatieveld 'Maatschappelijke waarde' is vertaald in de 'Verbeeldingskracht' van een corporatie: is zij zich bewust van de omvang van en uitdagingen binnen haar woningmarktgebied. Het tweede visitatieveld 'Maatschappelijke verankering' is gekoppeld aan 'Verbindingskracht': hoe werkt de corporatie binnen haar netwerk en is dat succesvol en wat vinden de belanghebbenden daarvan? Het derde visitatieveld 'Besturing' is gekoppeld aan het thema 'Realisatiekracht': is de corporatie in staat om de ambities te vertalen naar een strategie en daaraan gekoppeld de vraag hoe de besturing binnen de organisatie verloopt. Het vierde visitatieveld "Maatschappelijk capaciteit" heeft Cognitum vertaald in de 'Slagkracht': is de corporatie in staat de ambities en opgaven te realiseren als organisatie en binnen het netwerk. Zijn de financiën op orde en kan de organisatie de opgaven aan? De door Cognitum gekozen vier kenmerken van de organisatie moeten vervolgens een beeld opleveren van de corporatie als 'Teamspeler'.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Position paper Wonen Delden	4
1 Recensie en samenvatting	8
1.1 Recensie.....	8
1.2 SWOT	11
1.3 De visitatie van Wonen Delden in één oogopslag	12
2 Maatschappelijke waarde	13
2.1 De opgaven van Wonen Delden	13
2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	16
2.3 Bewonder- en verwonderpunten	17
3 Maatschappelijke verankering	18
3.1 Belanghebbenden over Wonen Delden.....	18
3.2 De invloed op het beleid van Wonen Delden	18
3.3 Wonen Delden als samenwerkingspartner.....	18
3.4 De reputatie van Wonen Delden	19
3.5 De verantwoording van Wonen Delden	19
3.6 De reflectie en waardering van de visitatiecommissie	20
3.7 Bewonder- en verwonderpunten	20
4 Besturing	21
4.1 Strategie en sturing.....	21
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	22
4.3 Bewonder- en verwonderpunten	22
5 Maatschappelijke capaciteit	23
5.1 Inzet van de financiële middelen en de afwegingen	23
5.2 Organisatie.....	24
5.3 Dienstverlening.....	25
5.4 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	26
5.5 Bewonder- en verwonderpunten	26
6 Bestuurlijke reactie van Wonen Delden	27
7 Bijlagen	28
Onafhankelijkheidsverklaringen.....	28
Cv's visitatiecommissie	28

Position paper Wonen Delden

Hieronder treft u de position paper aan van de bestuurder van Wonen Delden.

1.

Introductie, wie zijn wij?

Al meer dan 100 jaar is Wonen Delden actief in dit prachtige, historische stadje. Met 9 medewerkers zetten we ons dagelijks in voor de verhuur en het onderhoud van sociale woningen aan ongeveer 800 huishoudens in Delden en Hengevelde. We verzorgen de bouw van nieuwe huurwoningen en de verduurzaming van bestaande woningen. Daarnaast investeren we in fijn wonen en het leefbaar houden van buurten en wijken. Dit doen we samen met de huurders, gemeente Hof van Twente en zorg- en welzijnsorganisaties.

Wat inspireert ons?

Als organisatie zijn we onderdeel van onze omgeving, geïnspireerd door de mensen die er wonen, de gemeenschap van Delden, Hof van Twente en de regio Twente als geheel. Deze omgeving vormt onze grootste inspiratiebron en drijfveer voor al onze inspanningen. Wij zijn toegewijd aan het creëren van een goede leefomgeving voor onze huurders, waarbij we streven naar gezonde, duurzame woningen en leefbare buurten en wijken. Want huisvesten is meer dan het leveren van stenen!

Hoe geven we hier invulling aan?

Vanuit onze kernwaarden Samen, Duurzaam, Toegankelijk en Nieuwsgierig geven we invulling aan onze ambities. Maar ook de maatschappelijke ontwikkelingen hebben invloed op de invulling van ons werk. We volgen deze en waar nodig passen we ons beleid hierop aan. Dit vraagt van ons een open en kritische blik gericht op het hier en nu én de toekomst.

Het leefbaar houden van buurten en wijken en het juiste doen voor huurders gaat niet vanzelf. We kiezen voor een sociale en actieve aanpak, waarbij we de regie bij huurders zelf laten. We gaan uit van wat mensen wel kunnen. Onze aanpak heeft zich onder meer vertaald in een sociaal huurprijsbeleid en een actief incassobeleid.

We gaan actief in gesprek met onze huurders en stakeholders, op ons kantoor of in de wijk en in 2021 is onze wijkbeheerder gestart. Hij is dagelijks in de wijk aanwezig, waardoor huurders op een laagdrempelige manier vragen kunnen stellen. Door veel in de wijk aanwezig te zijn zien en horen we veel, waardoor we signalen in een vroeg stadium op pakken. Kortom we luisteren naar de vraag, maken



heldere afspraken en komen deze na. In alles willen we een betrouwbare en toegankelijke partner zijn in huisvesten en wonen.

2.

Wat hebben we de afgelopen jaren bereikt, waar zijn we trots op?

De afgelopen jaren hebben in- en externe ontwikkelingen impact gehad op onze huurders en onszelf. De coronapandemie, de oorlog in Oekraïne, de energiecrisis en wooncrisis zijn een aantal voorbeelden. Daarnaast heeft er een bestuurswisseling plaatsgevonden, die in 2021 op interim basis is ingevuld. Vanaf 1 maart 2022 ben ik gestart en hebben we de ingeslagen weg verder vormgegeven. We zijn trots op de aanzienlijke vooruitgang die we geboekt hebben. Als eerste hebben we ons ingezet om de positie van huurders te versterken door actieve participatie en verbeterde communicatie en informatievoorziening. Een paar voorbeelden hiervan zijn participatie van omwonenden bij nieuwbouwproject Noordwal, Woninghuren.nl, inloopmomenten kantoor Langestraat en de gezamenlijke huurdersavonden met Huurdersbelang Delden.

Ook hebben we geïnvesteerd in verduurzaming, waardoor onze woningen gemiddeld een A-label hebben. De appartementen aan de Jan Lucaskamp zijn tijdens de renovatie van het gas afgehaald en meer dan 50% van onze woningen hebben zonnepanelen.

Daarnaast is onze organisatie geoptimaliseerd en gedigitaliseerd, waardoor we efficiënter kunnen werken en onze huurders en woningzoekenden nog beter van dienst kunnen zijn.

Op financieel en beleidsmatig vlak hebben we ook belangrijke stappen gezet, zoals het herijken van de

portefeuille strategie. De basis voor onze investeringen in de toekomst. Daardoor is onze organisatie voorspelbaarder en stabiel geworden, wat ten goede komt aan zowel huurders als andere belanghebbenden. Bovendien hebben we onze samenwerking in de regio geïntensiveerd, zoals met WoonTwente en Woninghuren.nl, waar we gezamenlijk kunnen werken aan regionale huisvestingsvraagstukken. Tot slot hebben we onze zichtbaarheid en toegankelijkheid verbeterd. Ons vernieuwde kantoor geeft ons de ruimte onze samenwerking met lokale partners te versterken en onze toegankelijkheid te verbeteren. Zo is er wekelijks spreekuur van de wijkagent, vindt het overleg met de wijksericeteams bij ons plaats en maakt welzijnswerk gebruik van de ruimte. Dit alles maakt dat de lijntjes kort zijn en we snel kunnen schakelen als dat nodig is.

Alle stappen die de afgelopen jaren zijn gezet dragen bij aan het creëren van een inclusieve, duurzame en leefbare leefomgeving voor alle bewoners.

Een terugblik op de vorige visitatie

Huisvesting & communicatie huurders

Het advies vanuit de vorige visitatie was om het huisvesten van specifieke doelgroepen naar een hoger ambitieniveau te tillen en/of het formuleren van beleid voor aandachtsgroepen. Daarnaast was de communicatie een aandachtspunt en de wens om het cijfer voor klanttevredenheid boven het landelijk gemiddeld uit te laten komen.

Afgelopen jaren hebben we actief ingezet op begrijpelijker communicatie en participatie van huurders. Toch zien we dat het beeld ten aanzien van het verder verbeteren van klanttevredenheid grillig is. Het beperkte aantal bewoners dat meedoet aan onderzoeken maakt het lastig om een objectief beeld te geven. Echter we blijven waarde hechten aan het meten van de klanttevredenheid. Individuele reacties geven ons inzichten, waar kunnen we onze dienstverlening verbeteren en wat hebben we daarvoor nodig?

Bij het huisvesten van statushouders werken we intensief samen met de gemeente, een proces wat aandacht behoeft. Zo speelt bijvoorbeeld het gebrek aan geschikte huisvesting ons parten. We proberen hier op creatieve manieren invulling aan te geven. Voor de uitstroom van beschermd wonen en maatschappelijke opvang sluiten we aan bij het Cimot en Transferpunt, mooie ontwikkelingen die de afgelopen jaren zijn doorontwikkeld en nu een structurele werkwijze voor de regio zijn.

Verbinding met (lokale) stakeholders

Ook wij onderschrijven het behouden van de verbindende rol met lokale stakeholders, hier zetten we blijvend op in. Daarnaast was het advies om onze huurdersorganisatie Huurdersbelang Delden (HbD) mee te nemen in de communicatie. Afgelopen jaren

hebben we fors geïnvesteerd in de relatie met en kennisontwikkeling van de HbD, bijvoorbeeld op het gebied van financiën en de Nationale Prestatieafspraken. Iedere 6 weken vindt het reguliere overleg met de HbD plaats. Ook hebben we extra overleggen ingepland om voorgenomen beleidswijzigingen te delen en te bespreken, denk hierbij aan huurbeleid, portefeuillestrategie en de versnelde verduurzaming van woningen. Per onderwerp kiezen we een vorm die passend is, bijvoorbeeld; brainstormen, presenteren of werken met stellingen. We hechten hierbij waarde aan open en transparante communicatie en waarderen de kritische blik van de HbD. Vertrouwen is de basis voor onze samenwerking, de afgelopen jaren is deze verder ontwikkeld en bestendig.

Doorontwikkeling organisatie

Pas als het fundament ligt ben je in staat om te leveren. Het advies vanuit de vorige visitatie om de organisatie door te ontwikkelen hebben we ter harte genomen. Twee jaar geleden hebben we het functiehuis opnieuw vormgegeven en geïmplementeerd. Diverse functies zijn anders ingevuld, zodat deze aansloot bij hetgeen van ons gevraagd wordt. We werken integraal en doen dingen samen, we zijn ervan overtuigd dat dit bijdraagt aan een goede dienstverlening. En alleen met de juiste mensen aan boord is dit mogelijk. De laatste jaren zijn er veel personele wisselingen geweest. Dit gaf de mogelijkheid om de juiste personen aan te trekken. Ondertussen is het team op volle sterkte en zijn er grote stappen gezet in de doorontwikkeling van beleid en professionalisering van de organisatie. Zo is onder andere onze portefeuillestrategie, huurbeleid, risicomangement en visie op besturen herijkt. Ook hebben we focus aangebracht in hetgeen we willen bereiken, dit heeft geleid tot ambitie, rust en mooie resultaten. In de uitwerking van beleid is meer eigenaarschap, samenhang en integraliteit ontstaan. Dit is iets waar we trots op zijn. Tegelijkertijd hebben we het besef dat het nooit af is.

3.

Welke ontwikkelingen zien we in onze omgeving?

In onze omgeving zien we verschillende ontwikkelingen die een grote impact hebben op ons dagelijks leven. Allereerst ervaren we een aanzienlijke druk op de woningmarkt, die veel intenser is dan slechts enkele jaren geleden. Dit zagen we de afgelopen jaren al terug in de stijging van het aantal reacties op huurwoningen die vrijkomen. Sinds de start van Woninghuren.nl zien we zelfs en verveelvoudiging. Bovendien is de doorstroming op de woningmarkt matig, wat het voor veel mensen moeilijk maakt om een geschikte woning te vinden. Een andere belangrijke trend is het streven naar langer zelfstandig thuiswonen, wat

gepaard gaat met uitdagingen op het gebied van zorg en ondersteuning. Daarnaast spelen druk op de arbeidsmarkt en politieke ontwikkelingen een cruciale rol in onze omgeving, waar veranderingen in beleid en wetgeving een directe invloed hebben op burgers en organisaties. Kortom, onze omgeving ondergaat een dynamische transformatie die diverse uitdagingen met zich meebrengt.

4.

De toekomst; Waar gaan we naar toe?

In de toekomst streven we naar een samenleving waarin een huis voor iedereen niet slechts een ambitie is, maar een haalbare realiteit. Dit impliceert een woningmarkt in de regio met voldoende duurzame en betaalbare woningen, waarbij de behoeften van de bewoners centraal staan. Om dit te bereiken, moeten we ons niet alleen richten op het aanbod van woningen, maar ook op het creëren van vormen van samenwerking die aansluiten bij de daadwerkelijke opgaven en behoeften van de gemeenschap, in plaats van andersom.

Kortom, we zijn een organisatie die gedreven wordt door onze omgeving en toegewijd is aan het verbeteren van het leven van onze huurders en de bredere gemeenschap. We blijven flexibel en veerkrachtig omgaan met verandering, terwijl we vasthouden aan onze fundamentele waarden en doelstellingen. Samen streven we naar een betere toekomst voor iedereen/onze huurders. Deze ambitie hebben we vertaald naar vier samenhangende thema's. De thema's zijn gericht op beter wonen én leven voor onze huurders; Huurder op z'n plek, Samenhangend aanbod, Duurzame woon- en leefomgeving & Accurate dienstverlening.

In korte tijd is de wereld om ons heen veranderd en daarmee ook onze maatschappelijke opgave. Onder ons motto "Wonen Delden. Thuis! Vandaag én morgen" willen we een fijn thuis creëren voor onze huurders door te behouden wat goed is en te verbeteren waar het nodig is. Dit moet resulteren in voldoende kwalitatief goede en passende woningen met betaalbare woonlasten. Om onze ambitie te realiseren en invulling te geven aan de hierboven genoemde thema's zetten wij de komende jaren in op:

- Groei van onze woningvoorraad
- Betaalbare en duurzame woningen
- Transformatie van onze bestaande woningvoorraad
- Differentiatie in onze wijken

Groei van onze woningvoorraad

Demografische ontwikkelingen laten zien dat onze doelgroep en daarmee de vraag verandert. Uit

recente woningmarktonderzoeken zien we een toenemende vraag naar sociale huurwoningen. Daar waar we voorheen een gelijkblijvende woningvoorraad nastreefden, ontstaat er nu behoefte aan een groeiende woningvoorraad. Concrete voorbeelden hiervan zijn de bouw van 15 appartementen voor starters aan de Noordwal en 44 levensloopbestendige appartementen aan de Reigerstraat. Hiermee dragen we bij aan voldoende beschikbaarheid in Delden.

Betaalbare en duurzame woningen

Ons doel is het verhuren van duurzame woningen met wooncomfort en een gezond binnenklimaat. Het is onze ambitie om de hele woningvoorraad CO2-neutraal te hebben in 2040. We zien duurzaamheid ook als middel om de woonlasten van onze huurders te verlagen. Naast het toevoegen van zonnepanelen gaan we 157 woningen tussen 2024 en 2028 versneld verduurzamen. Naast verduurzamen hanteren we een sociaal huurprijsbeleid waarbij we onder andere voor eengezinswoningen 65% van de maximaal redelijke huur vragen en voor appartementen is dit 70%. We willen dat de totale woonlasten (huur- en energie) voor onze huurders betaalbaar zijn.

Transformatie van onze woningvoorraad

Door aan de veranderende vraag te voldoen is transformatie van de bestaande woningvoorraad nodig. We zetten in op een afname van eengezinswoningen en een toename van levensloopbestendige woningen. We willen intensief samenwerken aan de totstandkoming van de woonzorgvisie en onze woningvoorraad aan laten sluiten op de behoefte rondom wonen en zorg. Om nog een extra slag in kwaliteit van de woningvoorraad te maken verjongen we de komende jaren ons bezit. Mogelijkheden tot verdichting en eventuele kansen voor woningsplitsing grijpen wij aan.

Differentiatie in onze wijken

Het bezit van Wonen Delden ligt verspreid over Delden. Hierdoor is er sprake van gemengde wijken met een mix van koop en huur. Wij zijn ervan overtuigd dat diversiteit in type woningen, huurprijs en huishoudsamenstelling ten goede komt aan inclusieve en gedifferentieerde wijken. We streven samen met onze partners naar draagkrachtige en leefbare buurten en wijken. Met ons tweehurenbeleid houden we onze woningen toegankelijk voor verschillende inkomensgroepen en is er voor iedereen een passende huurprijs, daarmee kunnen wij differentiatie in de wijken behouden. Ook bij nieuwe ontwikkelingen streven we naar differentiatie, zodat we blijvend inzetten op leefbare buurten en wijken, voor onze huidige én toekomstige huurders.

5.

Uitkomsten visitatie input voor koersplan

Ons huidige koersplan heeft een looptijd tot einde van dit jaar. Deze visitatie komt dan ook op een perfect moment. De uitkomsten van deze visitatie nemen we mee in ons nieuwe koersplan.

Daarnaast hebben we het afgelopen jaar nieuwe kernwaarden opgesteld, onze koers en kernwaarden geven richting aan onze activiteiten. We hebben een heldere focus en weten waar we naartoe willen. Echter, we blijven ons voortdurend verhouden tot onze omgeving. We vragen ons regelmatig af of onze koers nog steeds aansluit bij de behoeften en uitdagingen van onze huurders en de gemeenschap. Dit proces van reflectie leidt tot nieuwe inzichten en stelt ons in staat om ons aan te passen aan veranderende omstandigheden, terwijl de uiteindelijke doelen onveranderd blijven. We zijn nieuwsgierig naar wat anderen beweegt en staan dicht bij onze huurders om hun behoeften en

zorgen te begrijpen. Deze nabijheid stelt ons in staat om effectiever te reageren en oplossingen te bieden die daadwerkelijk aansluiten bij hun behoeften. We hopen met deze visitatie helder te krijgen hoe jullie, onze samenwerkingspartners, naar ons kijken. Wat moeten we behouden en wat moeten we verbeteren? Waar ligt volgens jullie de grootste opgave? Wat is onze waarde voor de omgeving, onze huurders? Hoe ziet betekenisvol partnerschap eruit? Waar staan we naast betaalbaar- en beschikbaarheid voor aan de lat? Wij horen graag hoe jullie hier tegen aan kijken en vragen jullie om zo open en kritisch mogelijk jullie reactie te geven. Alvast bedankt voor jullie input!

Lianne ter Stal
Directeur – bestuurder

Mei 2024

1 Recensie en samenvatting

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

1.1 Recensie

Wonen Delden is met ongeveer 800 huurwoningen de kleinste van de twee corporaties in de gemeente Hof van Twente. Binnen deze gemeente heeft Wonen Delden sociale huurwoningen in het stadje Delden en in de kern Hengevelde. De titel van het koersplan 2020-2025: "Sámen voor beter wonen én leven" geeft in essentie ook de missie van Wonen Delden weer. De koers is uitgewerkt in vier thema's: huurder op zijn plek, samenhangend aanbod, accurate dienstverlening en duurzame woon- en leefomgeving. Wonen Delden kenmerkt zich als een betrokken, sociale en laagdrempelige organisatie, met gedreven medewerkers waarbij samenwerking hoog in het vaandel staat. De kernwaarden zijn richtinggevend bij de vertaling van de koers naar de dienstverlening en activiteiten van Wonen Delden. Vanaf 2023 zijn de kernwaarden herzien: Samen, Duurzaam, Toegankelijk en Nieuwsgierig. In de visitatie hebben de thema's beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid centraal gestaan. Samenwerking met partners en participatie van huurders en omwonenden lopen als rode draad door deze thema's heen.

In de position paper schetst de nieuwe bestuurder (2022) een duidelijk en herkenbaar beeld van Wonen Delden; een kleine corporatie die sterk omgevingsgericht is, een overzicht heeft van de belangrijkste maatschappelijke opgaven, duidelijk is in haar eigen bijdrage daaraan (focus). De organisatie is vernieuwd en geprofessionaliseerd en heeft onder meer ingezet op betere communicatie met bewoners, efficiëntie en op participatie. Hiermee is gewerkt aan de aanbevelingen uit de vorige visitatie, die vooral op het vlak van organisatiecapaciteit lagen. De position paper geeft een evenwichtig beeld van zaken die goed zijn gegaan en nog enkele uitdagingen.



Verbeeldingskracht in de maatschappelijke waarde

Voor een kleine corporatie zet Wonen Delden goede en creatieve prestaties neer. Om na de koerswijziging in 2023 de beschikbaarheid te vergroten, is er gewerkt aan nieuwbouwprojecten die de komende jaren voor een toename van het woningbezit van 7% moeten zorgen. Dit is een goed vooruitzicht gezien de beperkte ruimtelijke mogelijkheden in het stadje Delden, de beperkte capaciteit bij de gemeente, het ontbreken van bouwlocaties bij Wonen Delden en een eerdere strategie van stabilisatie van het woningbezit bij de corporatie. Op gebied van verduurzaming zet de

corporatie haar positie als voorloper verder voort met de ambitie om in 2040 een CO2-neutraal woningbezit te hebben.

Verduurzaming is de belangrijkste volkshuisvestelijke bijdrage geweest in de visitatieperiode. Gemiddeld hebben de woningen energielabel A en 50% van het woningbezit heeft zonnepanelen. De prestaties in de visitatieperiode zijn zeer goed vergeleken met andere corporaties, zoals ook blijkt uit de Aedes Benchmark. Voor het betaalbaar houden van de sociale huurwoningen voert Wonen Delden een twee-huren-beleid en gebruikt zij verschillende

streefhuur-percentages voor eengezinswoningen en appartementen. Huurachterstanden worden nauw opgevolgd om grotere problemen te voorkomen. De leefbaarheid is goed in Delden en Hengevelde, maar oogt kwetsbaar door de toename van de huisvesting van aandachtsgroepen. De corporatie heeft de inzet op dit gebied in de visitatieperiode vergroot. Door in 2021 één wijkbeheerder aan te stellen die specifiek is ingezet op het thema leefbaarheid. De zichtbaarheid van Wonen Delden is vergroot doordat meer medewerkers de huurders opzochten in woning, wijk en buurt. Dat in zorgt voor laagdrempeliger contact. Er is onder belanghebbenden veel waardering voor de inzet van Wonen Delden op dit thema. Wonen Delden blijft monitoren welke inzet op bijvoorbeeld het gebied van de gemeenschap nodig is om de goede leefbaarheid te behouden. In het huisvesten van statushouders zoekt Wonen Delden naar creatieve oplossingen, door bijvoorbeeld een unit te plaatsen in de tuin van een woning zodat er een groot gezin kan wonen.

Nieuwe horde voor de bouw 15 appartementen voor starters aan Noordwal Delden genomen





Verbindingskracht in de maatschappelijke verankering

Wonen Delden is stevig verankerd in verschillende netwerken en heeft een goede verbinding met de belanghebbenden zoals ook de tevredenheidsscores uit de enquête laten zien. In de visitatieperiode is de corporatie sterk gegroeid in samenwerking, zowel in de stad, met de huurders als in de regio waar ondanks de kleine schaal Wonen Delden een volwaardige partner is. Wonen Delden is open en betrokken in de samenwerking. Belanghebbenden hebben sterk het gevoel “er samen voor te gaan”. De corporatie maakt zich ook sterk voor goede randvoorwaarden voor samenwerking. Zo ondersteunde zij de gemeente (tijdelijk) toen ambtelijke capaciteit voor de prestatieafspraken ontbrak en zorgt zij voor een locatie voor en verslaglegging van de bijeenkomsten van het wijksericeteam. Volgens de visitatiecommissie zijn dit ook voor andere kleine corporaties aansprekende voorbeelden die passen bij een kleine schaal, goede inbedding en lokale cultuur, grote wederkerigheid en gunfactor. Ook Huurdersbelang Delden (HBD) wordt goed ondersteund, bijvoorbeeld in kennisoverdracht en intensief overleg. De reputatie van Wonen Delden is zeer goed. De corporatie wordt gezien als een prettige samenwerkingspartner en treedt daarin als een uitstekende teamspeler op. Samenwerking moet, zoals door de bestuurder gesteld in het position paper, aansluiten bij de gemeenschap en niet andersom. Dit past in de ogen van de visitatiecommissie bij de lijn die Wonen Delden heeft ingezet om meer verbinding met de stad, huurders en samenwerkingspartners te maken. De wijkbeheerder, het sociaal wijkteam en de participatie – en daadwerkelijke invloed – van jongeren en omwonenden bij het project Noordwal zijn goede voorbeelden hiervan.

Wonen Delden brengt haar Koersplan bij de mensen thuis



Leervragen

Wonen Delden wil zich laten inspireren door de omgeving. Dat blijkt ook uit de leervragen die voor deze visitatie zijn geformuleerd. Hoewel divers van aard komen ze allemaal neer op de vraag hoe belanghebbenden kijken naar de rol die Wonen Delden kan en moet vervullen in de lokale samenleving. Lang niet alle voor de visitatie geraadpleegde belanghebbenden zijn bekend met de herijkte portefeuillestrategie waarin de nieuwe ambities van Wonen Delden zijn geformuleerd. En slechts een beperkt deel is bij de herijking betrokken geweest. Toch sluiten de opgaven die belanghebbenden voor Wonen Delden zien, goed aan op de herijkte portefeuillestrategie. Het gaat dan vooral over het vergroten van het woningaanbod en meer afstemmen op de vraag (differentiatie, doorstroming en transformatie). En om het passend huisvesten van diverse aandachtsgroepen, jongeren en starters. Ook is verduurzaming een belangrijke opgave volgens belanghebbenden. Tot slot roept een aantal belanghebbenden Wonen Delden op om meer te doen met het opgebouwde vermogen. Vooral gaat het dan om ook in andere kernen van de gemeente Hof van Twente een aanbod van sociale huurwoningen te realiseren. Belanghebbenden kijken uit naar de nieuwe strategische focus van Wonen Delden.



Slagkracht in de besturing

Het koersplan van Wonen Delden is richtinggevend voor de verdere vertaling in beleid, doelstellingen, activiteiten en de financiële consequenties daarvan. De visitatiecommissie stelt vast dat de strategievorming op orde is. Daarbij heeft ook veel beleid een vernieuwing ondergaan in de visitatieperiode en is de betrokkenheid van het personeel daarbij vergroot. Er is in de visitatieperiode veel aandacht intern gericht geweest, mede door het vertrek van een bestuurder gevolgd door een interim-periode en het aanstellen van een nieuwe bestuurder. In de visitatieperiode is de slagkracht in de besturing vergroot door het verbeteren van het risicomangement en van de cycli voor besluitvorming, rapportering en bijsturing. Een meer systematische vertaling van de koers naar jaarschijven kan de slagkracht in de besturing nog verder vergroten.



Realisatiekracht in de maatschappelijke capaciteit

Wonen Delden heeft een zeer gezonde financiële positie. De corporatie heeft door een koerswijziging in de visitatieperiode besloten om de inzet van financiële middelen te vergroten. Volgens de meerjarenbegroting kunnen de komende 10 jaren de ambities uit de herijkte portefeuillestrategie waargemaakt worden, zonder tegen de grenzen van de externe toezichthouders aan te lopen. De organisatiecapaciteit is hier ook voor op orde. Onder andere door groei, digitalisering, herindeling van functies en door samenwerking

om daarmee de kwetsbaarheid van een kleine organisatie te verminderen. Wonen Delden heeft zich in de

visitatieperiode ontwikkeld van: “een organisatie uit de jaren ‘80 met een familiecultuur naar een professionele maatschappelijke organisatie die klaar is voor 2030”. De raad van commissarissen heeft in de visitatieperiode een passende balans gevonden tussen controle en vertrouwen, van dicht op de bestuurder zitten en ruimte bieden en kent momenteel een goed samenspel met de directeur-bestuurder. Er worden door Wonen Delden goede prestaties geboekt op de meeste onderdelen van de Aedes Benchmark. Uitzondering zijn de bedrijfslasten die zijn op het einde van de visitatieperiode 35% hoger dan bij aanvang. Wonen Delden is qua personeel voorbereid op groei, transformatie en verdere verduurzaming van het woningbezit. Maar de wijze waarop op de bedrijfslasten worden gestuurd, kan ambitieuzer.



▲ Sinds vorig jaar maart is Lianne ter Stal de nieuwe directeur-bestuurder van Stichting Wonen Delden. „Ik vind het fijn dat er een beetje reuring is.“ © Wouter Borre

Stormachtige tijden voor Wonen Delden: ‘Team is klaar voor de toekomst’

Conclusie

De visitatiecommissie concludeert dat Wonen Delden goede maatschappelijke prestaties heeft geleverd in de visitatieperiode. Belanghebbenden zijn zeer tevreden over de prestaties op het gebied van leefbaarheid en duurzaamheid. Over de betaalbaarheid is men ook tevreden. Het minst tevreden, maar zeker niet ontevreden, zijn belanghebbenden over de beschikbaarheid. Er zou een grotere en vooral meer passende woningvoorraad moeten zijn voor verschillende groepen. Hieraan gaat Wonen Delden werken, volgens de herijkte portefeuillestrategie. Belanghebbenden verwachten daarnaast ook dat Wonen Delden de vermogensinzet vergroot door in andere kernen van de gemeente actief te worden. Dit vraagt een koerswijziging van Wonen Delden om verder te groeien en uiteindelijk ook meer gemeenschapsgericht in te zetten op leefbaarheid.

De organisatie is hier klaar voor, zowel financieel als in professionaliteit en capaciteit. Een verdere groei zal ook nodig zijn voor een andere positionering in de benchmark van de bedrijfslasten (die zijn hoog voor een kleine corporatie). De visitatiecommissie stelt vast dat Wonen Delden uitstekend maatschappelijk verankerd is en dat huurders, huurdersorganisaties en andere belanghebbenden invloed hebben op de activiteiten van de corporatie en andersom. Wonen Delden is een zeer gewaardeerde en goed ingebedde partner die in de samenwerking wordt getypeerd als open en betrokken. De reputatie is zeer goed en Wonen Delden zet zich in hoge mate in als teamspeler voor het laten slagen van de diverse samenwerkingen zowel lokaal als in de regio. Het is mooi om te zien dat Wonen Delden tegelijk met de nodige aandacht voor de interne organisatie, hier ook in is gegroeid in de visitatieperiode.

Een van de belangrijkste uitdagingen voor de toekomst zal zijn om de verhoogde ambities te realiseren en het verder naar buiten richten van de organisatie met behoud van de betrokkenheid, gedrevenheid, openheid en laagdrempeligheid van de organisatie. Behoud het goede van een kleine corporatie, maar groei tegelijkertijd om minder kwetsbaar te worden, nog meer vanuit de stip op de horizon te werken, te blijven leren en verbeteren en de vermogensinzet te vergroten om uiteindelijk meer voor de huidige huurders en woningzoekenden in de gemeente Hof van Twente te kunnen betekenen.

De visitatiecommissie geeft de volgende aanbevelingen mee:

- Onderzoek of en hoe de realisatiekracht verder vergroot kan worden door het actieterrein uit te breiden, bijvoorbeeld naar andere kernen van de gemeente Hof van Twente;

- Blijf kritisch op de bedrijfslasten, maak analyses en beoordeel gezien de opgaven en resultaten welk niveau van bedrijfslasten acceptabel is. Er kan hier meer ambitie getoond worden;
- Blijf inzetten op samenwerking (met experts en met andere corporaties) om de kwetsbaarheden van een kleine organisatie te verminderen. Evalueer de toegevoegde waarde van de samenwerkingsverbanden en laat dat meewegen bij het bepalen van in welke samenwerking tijd wordt geïnvesteerd en in welke niet of minder;
- Vertaal de nieuw te ontwikkelen koers systematisch naar kaders per jaar, een integraal jaarplan en nieuwe integrale KPI's om te monitoren in een vernieuwde tertiaalrapportage om zo de slagkracht en effectiviteit van de sturing nog verder te verbeteren;
- Onderzoek op welke wijze Wonen Delden, in samenhang met de opgaven op gebied van beschikbaarheid, verduurzaming en betaalbaarheid, een meer beleidsmatige, proactieve en gemeenschapsgerichte aanpak van leefbaarheid en wonen en zorg kan realiseren.

De visitatiecommissie heeft er, op basis van de gesprekken die zijn gevoerd met medewerkers, coördinatoren, bestuurder en raad van commissarissen, vertrouwen in dat Wonen Delden daar de komende tijd mee aan de slag gaat.

1.2 SWOT

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

Sterke punten	Verbeterpunten
<ul style="list-style-type: none"> • Betrokkenheid bij Delden • Sterk samenwerkingsgericht • Koerswijziging van beheer naar groei • Voorsprong in verduurzaming • Sterke gerichtheid op leren en verbeteren in alle geledingen van de organisatie (medewerkers, bestuur en intern toezicht) • Gedreven en welwillende organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Realisatiekracht verder vergroten, binnen of buiten Delden en Hengevelde • Meer ambitie tonen ten aanzien van hoogte bedrijfslasten • Betere balans tussen woningaanbod en woningvraag
Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> • (Nog) meer samenwerken met andere corporaties, focus op samenwerkingsverbanden die passen bij de nieuwe koers • Nieuwe koers als momentum om strategievorming en sturing nog verder te verbeteren en om ambities en mogelijkheden beter in balans te brengen • Beleidsgestuurde en gemeenschapsgerichte aanpak van leefbaarheid en wonen en zorg 	<ul style="list-style-type: none"> • Kwetsbaarheid kleine organisatie en schaal van woningbezit • Sectorontwikkelingen op gebied van solidariteit • Behoud leefbaarheid in brede zin

1.3 De visitatie van Wonen Delden in één oogopslag



maatschappelijke waarde als goed.

De maatschappelijke waarde van Wonen Delden is goed.

Wonen Delden is een corporatie voor alle inwoners van Delden, biedt kwalitatief goede woningen en loopt voorop op het gebied van duurzaamheid. Wonen Delden voert een sociaal huurbeleid, dat zich ook uit in aandacht voor woon- en energielasten. Om er te kunnen zijn voor alle bewoners, veranderde de corporatie in de loop van de visitatieperiode haar portefeuillestrategie van behoud naar groei. Door doorstroming te faciliteren en nieuwe woningen te realiseren, zodat ook starters een passende plek vinden. Wonen Delden is in staat om belanghebbenden op het goede moment en gericht te betrekken bij projecten en in het sociaal wijkteam. De visitatiecommissie verwacht dat de corporatie haar groeiambitie en het blijvend verstevigen van de sociale draagkracht in wijken kan realiseren en beoordeelt de

De maatschappelijke verankering van Wonen Delden is uitstekend.

De visitatiecommissie stelt vast dat Wonen Delden uitstekend maatschappelijk verankerd is en dat huurders, huurdersorganisaties en andere belanghebbenden invloed hebben op de activiteiten van de corporatie en andersom. Belanghebbenden typeren Wonen Delden als een zeer gewaardeerde, creatieve, laagdrempelige en betrokken partner. De duurzaamheidsinspanningen worden herkend en gewaardeerd, net als de inzet om creatieve oplossingen te vinden voor de toenemende vraag van woningen voor spoedzoekers, stathouders en andere urgenten. De reputatie is zeer goed en Wonen Delden zet zich in hoge mate in als teamspeler voor het laten slagen van de diverse samenwerkingen zowel lokaal als in de regio Twente. Volgens de visitatiecommissie biedt de maatschappelijke verankering van Wonen Delden aansprekende voorbeelden die passen bij een kleine schaal, goede inbedding in lokale cultuur, grote wederkerigheid en gunfactor.

De besturing van Wonen Delden

Wonen Delden vertaalt op een gedegen wijze de opgaven in een koersplan, beleid, activiteiten en financiële consequenties daarvan. De betrokkenheid van de medewerkers hierbij is in de visitatieperiode vergroot. De voortgang wordt gevolgd in periodieke verantwoordingsrapportages. Resultaten worden vergeleken met (eventuele bijgestelde) doelstellingen. De sturing daarop is in de visitatieperiode verbeterd zowel in opzet als in uitvoering en functioneert goed in de praktijk.



De maatschappelijke capaciteit van Wonen Delden

Wonen Delden is een financieel zeer gezonde corporatie met een laag risicoprofiel. De organisatie is verder geprofessionaliseerd in de visitatieperiode. Er is voldoende oog voor wat de organisatie aankan, zowel in capaciteit als in financiën. Door samenwerking probeert Wonen Delden de kwetsbaarheden van een kleine corporatie te verminderen. Wonen Delden zet goede prestaties neer in haar dienstverlening en de klanttevredenheid is toegenomen, de bedrijfslasten zijn echter hoog.



2 Maatschappelijke waarde

Dit visitatieveld richt zich op de prestaties van de corporaties in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn. Centraal hierin staan de opgaven en de daarin behaalde resultaten.

2.1 De opgaven van Wonen Delden

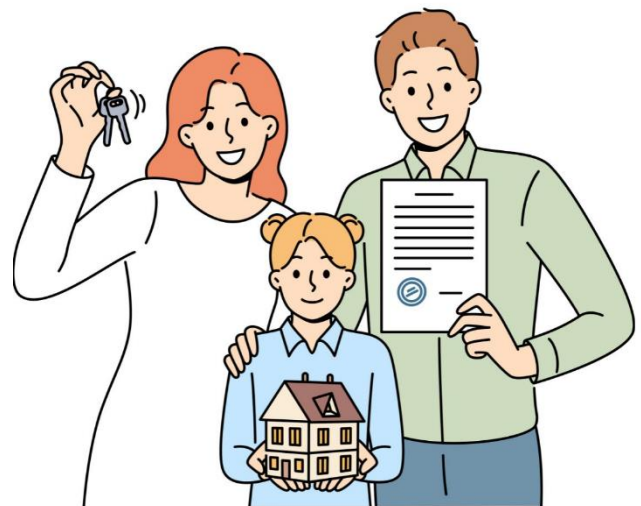
Tijdens de brainstormsessie heeft de visitatiecommissie samen met Wonen Delden vier thema's geselecteerd die centraal staan in deze visitatie:

- Beschikbaarheid
- Betaalbaarheid
- Kwaliteit/ duurzaamheid
- Leefbaarheid

Voor een kleine corporatie staan de eerste drie thema's vast. Aan elk thema geeft Wonen Delden zijn eigen invulling. Gezamenlijk geven de thema's een goed beeld van de totale opgave van Wonen Delden en de positie van Wonen Delden in haar werkgebied.

Beschikbaarheid

In de visitatieperiode werd de groeiende behoefte aan huisvesting voor jongeren duidelijk, net als passende huisvesting voor ouderen. Wonen Delden werkte aan de prestatieafspraken op dit gebied: naast het behoud van bezit, gemiddeld 2 verkopen per jaar, geen sloop en het verkennen van nieuwe projecten. Wonen Delden realiseert medio 2024 een project met 15 appartementen voor jongeren aan de Noordwal en ze bereidt een ontwikkeling aan de Reigerstraat voor met levensloopbestendige woningen voor woningzoekenden uit alle leeftijdscategorieën. In de visitatieperiode zijn, conform de toen geldende portefeuillestrategie, geen nieuwbouwwoningen gerealiseerd.



Het project Noordwal springt in het oog vanwege de grote betrokkenheid van de doelgroep en de omwonenden. In verschillende stadia zijn belanghebbenden actief betrokken. In eerste instantie is de woonbehoefte van jongeren in Delden verkend met jonge inwoners op verzoek van Wonen Delden. Een aantal van deze jongeren is nog steeds betrokken en zal straks ook voorrang krijgen bij de toewijzing van de woning. Hieruit is de jongerenraad ontstaan. Naarmate het ontwerpproces vorderde zijn ook omwonenden actief betrokken gedurende het ontwerp- en aanbestedingstraject waardoor de procedures zonder bezwaren zijn doorlopen. Tijdens de voorbereiding van de realisatie en de sloop is er nauw contact tussen de uitvoerend aannemer en de omwonenden.

Ook ouderen blijven steeds langer thuis wonen. Om op deze maatschappelijke ontwikkeling in te spelen en tegelijkertijd invulling te geven aan de doelstelling uit het koersplan (de 'huurder op zijn plek'), onderzocht Wonen Delden verschillende manieren om doorstroming op gang te brengen en langer thuis wonen te faciliteren. Dat resulteert in samenwerkingen om wonen en zorg te combineren en het bovengenoemde project aan de Reigerstraat.

In de visitatieperiode werden meer woningen toegewezen via directe bemiddeling aan onder meer spoedzoekers, urgenten en statushouders. Conform de prestatieafspraken groeide dit aandeel van 10% naar 15% van de nieuwe verhuringen. Daarbij neemt Wonen Delden altijd haar verantwoordelijkheid en legt ze creativiteit en betrokkenheid aan de dag. Zo werkt ze mee aan de realisatie van 'friends-wonen' en zoekt ze oplossingen in het

plaatsen van een unit in de tuin van een eengezinswoning, zodat er een groter gezin kan wonen. Tegelijkertijd heeft de corporatie en ook Huurders Belang Delden (HBD) de behoefte om voldoende woningen beschikbaar te houden voor de Deldense woningzoekende. Daartoe zet de corporatie deels voorrang in voor lokale woningzoekenden. Om ook de woningzoekende met de wat hogere inkomens te kunnen bedienen, benut de corporatie de wettelijke ruimte van 15% om af te wijken van passend toewijzen. Ook is Wonen Delden actief deelnemer in het in 2022 gestarte woninghuren.nl waar 13 corporaties uit Twente hun woningen aanbieden.

HBD ziet Wonen Delden als een toegankelijke en financieel gezonde corporatie met aandacht voor de woningbouwvraag en andere opgaven van deze tijd. Zij herkent het sociale karakter en de lokale binding. Ze spreekt haar verwachting naar de toekomst uit dat Wonen Delden ook in de toekomst haar bijdrage aan Delden waar blijft maken.

De gemeente en de andere corporaties zien mogelijkheden in het inzetten van het financiële vermogen om een grotere bijdrage te leveren aan de volkshuisvestelijke opgave. Ze gaan graag het gesprek met Wonen Delden aan over de vraag tot waar zij zelf ziet dat haar volkshuisvestelijke opgave rijkt: regionaal, gemeentelijk of in bepaalde kernen van de gemeente.

Wat gaat goed

- Wonen Delden heeft niet afgewacht om haar portefeuillestrategie in lijn te brengen met de Nationale Prestatieafspraken en de woondeal die daaruit voortvloeit
- Wonen Delden sluit bij haar portefeuillestrategie aan op de behoefte van de woningzoekenden in Delden
- Wonen Delden ontwikkelt nieuwbouw in nauwe afstemming met de doelgroep en de omwonenden in de verschillende fasen van het ontwikkelproces.

Wat kan beter

- Wonen Delden benut haar vermogen niet optimaal om woningen toe te voegen aan de voorraad. Ze kan de komende periode gebruiken om met regionale en gemeentelijke partners af te stemmen of die toevoeging voldoende aansluit op de regionale woningmarktbehoefte.

Betaalbaarheid

Het woningbezit van Wonen Delden kenmerkt zich vooral door eengezinswoningen. De corporatie wil er echter zijn voor alle inwoners van Wonen Delden. Daarom hanteert zij een sociaal huurbeleid met een streefhuur voor eengezinswoningen van 65% van de maximaal toegestane huur en voor appartementen van 70%. In de loop van de visitatieperiode is daar het tweehurenbeleid bij gekomen. Daarin topt de corporatie de huurprijs af op de grens die huurtoeslag voor de huurder mogelijk maakt. Met de methode Vroeg Eropaf zorgt ze ervoor dat huurachterstanden snel worden gesignaleerd en problemen opgelost kunnen worden.

Wonen Delden beseft dat woonlasten verder gaan dan de huurprijs. Energiekosten spelen een steeds grotere rol. Door de verduurzamingsstrategie zijn veel woningen voorzien van zonnepanelen, wat natuurlijk ook een gunstig effect heeft op de energiekosten en daarmee de totale woonlasten. Daarbij werkt ze ook samen met HBD, die huurders ook actief ondersteunt met informatie om de energielasten zo laag mogelijk te houden. HBD, de gemeente en de collega corporaties vinden dat Wonen Delden een sociaal en helder huurbeleid heeft.

Dat betekent echter ook dat Wonen Delden, net zoals andere corporaties, een deel van haar huurinkomsten laat liggen. De commissie vraagt zich af of de corporatie en de belanghebbenden zich voldoende bewust zijn van de effecten van het huurbeleid op het investeringsvermogen en daarmee op de maatschappelijke opgave die er ligt.



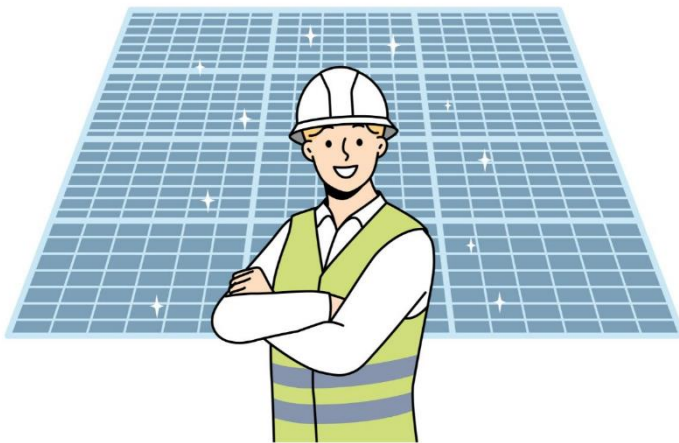
Wat gaat goed

- Het huurbeleid zorgt ervoor dat haar bezit voor een brede doelgroep toegankelijk en betaalbaar is
- De aandacht voor duurzaamheid in de bouw en verduurzaming van woningen draagt bij aan betaalbare woonlasten ook met stijgende energieprijzen.

Wat kan beter

- Het sociale huurbeleid wordt als vanzelfsprekend gezien. De corporatie kan de consequenties daarvan en de afweging om dat te doen echter beter zichtbaar maken aan haar belanghebbenden.

Kwaliteit en duurzaamheid



Wonen Delden beschikt over kwalitatief goed en duurzaam bezit, gemiddeld energielabel A. Ze is voorloper op het terrein van duurzaamheid. Op meer dan 50% van de woningen liggen zonnepanelen en de ambitie is om in 2040 CO2 neutraal te zijn. Daarnaast is een proef om elektrisch koken te stimuleren omgezet naar standaard beleid door bij mutatie een aansluiting voor elektrisch koken te installeren.

In de voorgaande portefeuillestrategie werd ingezet op verdere verduurzaming en onderhoud van het bezit.

Belanghebbenden zien Wonen Delden als een

organisatie die zorgt voor duurzame woningen van goede kwaliteit en die goed onderhoud. Een grote brand liet zien dat de organisatie zeer betrokken is bij haar huurders en het huurdersgericht oplossen van vastgoedproblemen.

Zo zijn in deze visitatieperiode alle woningen in de Jan Lucaskamp tijdens een grondige renovatie in bewoonde staat van het gas af gehaald.

De huurders en de gemeente waarderen dat Wonen Delden vooroploopt in de verduurzaming.

Wat gaat goed

- Wonen Delden is vooruitstrevend in de woningkwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad
- Wonen Delden maakt woningen in een aantal heel aantrekkelijke complexen toegankelijk voor een brede doelgroep.

Wat kan beter

- Sommige woningen zijn zo aantrekkelijk, dat iedereen het liefste daar wil wonen. Dat beperkt de doorstroming. Hoe zorgt Wonen Delden voor een goede doorstroming naar passende woningen, terwijl er grote verschillen zitten in de aantrekkelijkheid van de complexen?

Leefbaarheid

Sinds enige tijd huist het wijkserVICETEAM in bij Wonen Delden: welzijn, gemeente, wijkverpleegkundige, woningcorporatie en politie vormen het team dat vragen van zorg- of hulpbehoevende inwoners van Delden waar nodig in samenhang met elkaar kan oppakken. De korte lijnen in het sociale wijkteam maken dat ad-hoc vragen snel opgelost kunnen worden. Ook valt het de visitatiecommissie op dat processen rondom het uitwisselen van informatie over personen in dit overleg simpel en vertrouwelijk is geregeld. Het wijkteam werkt vraaggericht, ze werkt nog niet proactief vanuit een eigen beleidskader.



Naast het verstevigen van de samenwerking met sociale partners stelde Wonen Delden ook een eigen wijkbeheerder aan. De inzet van deze en andere medewerkers in de woning, wijk en buurt vergroot de zichtbaarheid van Wonen Delden en een laagdrempelige toegankelijkheid.

Wat gaat goed

- Wonen Delden zoekt actief de samenwerking met de verschillende sociale partners op en zorgt met hen door korte lijnen voor praktische oplossingen bij maatschappelijke vragen.

Wat kan beter

- De structurele samenwerking tussen de sociale partijen is ontwikkeld in de afgelopen visitatieperiode. Door de toename van de huisvesting van bewoners in een kwetsbare positie neemt de druk op de verschillende complexen toe. De samenwerkende organisaties zijn onzeker of de sociale draagkracht van een complex of straat groot genoeg is om blijvend steeds meer mensen in een kwetsbare positie te huisvesten. De commissie ziet mogelijkheden voor het team om een eigen beleidsmatige aanpak op te stellen gericht op het voorkomen van het risico van onvoldoende sociale draagkracht.

2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Wonen Delden bezit van oudsher een kwalitatief goed en duurzaam vastgoed en voert een sociaal huurbeleid. De ambitie was om in het bestaande bezit ervoor te zorgen dat elke huurder op de goede plek woont. Daarmee is er weinig vastgoed toegevoegd de afgelopen jaren, wat ook niet nodig was volgens de prestatieafspraken. Wonen Delden heeft ook een zeer goede financiële positie.

In de laatste jaren bleek dat nieuwe, kleinere appartementen ook nodig zijn om de jongeren uit Delden in een passende woning te huisvesten en om doorstroming naar passende woningen mogelijk te maken. Wonen Delden is in staat gebleken om haar strategie van krimp tijdig aan te passen met het herijken van haar portefeuillestrategie. Ze werkt aan het vergroten van de beschikbaarheid van passende woningen door appartementen voor jongeren toe te voegen en een project voor te bereiden met flexibele woonvormen die levensloopbestendig wonen faciliteren.

De huurder centraal is ook te zien in het verder verduurzamen van bestaand vastgoed en bij mutatie en planmatig onderhoud te zorgen voor energiebesparende maatregelen zoals isolatie bij vernieuwing van het dak en aansluitingen om elektrisch te koken.

De commissie vraagt zich af of de belanghebbenden zich bewust zijn van de impact van het sociale huurbeleid en de aandacht voor lage woonlasten op het resultaat en de investeringsmogelijkheden van Wonen Delden.

De betrokkenheid van Wonen Delden bij de gemeenschap is goed zichtbaar in het project van de Noordwal.

Waarbij relevante belanghebbenden op passende momenten in het ontwikkelproces betrokken zijn: de jongeren bij het initiatief en de omwonenden tijdens de planvorming en voorbereiding van de procedures. Hierdoor zijn er voldoende huurders in beeld en is de planvorming zonder bezwaren doorlopen.

Ook op het thema leefbaarheid heeft de corporatie de afgelopen jaren een leidende positie ingenomen door het sociale wijkteam te faciliteren met verslaglegging en de huisvesting van het team. De korte lijnen zorgen ervoor dat de ouderen die langer thuis blijven wonen, de druk op complexen door de komst van meer urgenten, statushouders en de effecten van de decentralisatie van de zorg, op een pragmatische en mensgerichte manier opgepakt kunnen worden. Stakeholders en medewerkers van de corporatie merken wel op dat de sociale draagkracht van complexen fragiel is en zoeken naar een manier om de draagkracht overeind te houden in de toenemende druk op de huisvesting door de maatschappelijke vraag.

De commissie beoordeelt de maatschappelijke waarde van Wonen Delden als goed. De organisatie staat in de gemeenschap, zo zien ook de gemeente, HBD en de collega corporatie. Ze heeft keuzes gemaakt om haar organisatie voor te bereiden op de vragen van de toekomst en kan de komende visitatieperiode daar antwoorden op gaan realiseren.

Op het terrein van leefbaarheid verwacht de commissie dat de organisatie, samen met de andere belanghebbenden, beleidsmatig pro-actiever kan optreden in het behouden en wellicht zelfs versterken van de sociale slagkracht.

2.3 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- Wonen Delden wist ondanks een onrustige tijd met veel bestuurlijke wissels, een grote brand en een veranderende woningmarkt, in rustig vaarwater te komen om met energie en positief de maatschappelijke opgaven aan te gaan
- Wonen Delden is klein, maar neemt desondanks in de regio een heldere positie in over de maatschappelijke waarde van de corporatie en haar bijdrage daarin
- Wonen Delden heeft werk gemaakt van leefbaarheid door de faciliterende en actieve samenwerking in het wijkteam en het aanstellen van een eigen wijkbeheerder
- Wonen Delden heeft verduurzaming hoog in het vaandel staan, daar een grote ambitie uitgesproken en zeker gezien de omvang zeer goede prestaties neergezet.

Verwonderpunten



- De organisatie kan de inzet op leefbaarheid meer beleidsmatig aanpakken en zo de leefbaarheid en sociale draagkracht vergroten en minder ad-hoc opereren op leefbaarheidsvragen
- Vooral nog richt Wonen Delden zich bij uitbreiding van haar bezit op binnenstedelijke verdichting in Delden. Gezien de vraag van de woningmarkt vraagt de visitatiecommissie zich af of Wonen Delden in meerdere kernen in de gemeente haar bijdrage kan gaan leveren.

3 Maatschappelijke verankering

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

3.1 Belanghebbenden over Wonen Delden

De belangrijkste typering van belanghebbenden van Wonen Delden zijn betrokken, kleinschalig, laagdrempelig en sociaal. Dat sluit aan op de uitkomsten van de gesprekken en bij de nieuwe kernwaarden: Samen, Duurzaam, Toegankelijk en Nieuwsgierig.

De ligging van het kantoor in het centrum van Delden, het kantoor, het faciliteren en de huisvesting van het sociale wijkteam, het betrekken van de huurders en omwonenden bij nieuwbouw en de betrokkenheid bij huurders na een grote brand, ondersteunen dit beeld ook.



3.2 De invloed op het beleid van Wonen Delden

HBD wordt actief betrokken bij nieuw beleid. Ook ondersteunt de corporatie HBD met kennisdeling en zijn medewerkers en bestuurder aanwezig bij themabijeenkomsten die HBD organiseert voor de huurders. De samenwerking wordt intensiever nu de HBD een actievare rol inneemt bij de totstandkoming van de prestatieafspraken. Ze dienen het bod gezamenlijk in en HBD levert ook haar eigen bijdrage zoals bijvoorbeeld de organisatie van thema-avonden door HBD voor de huurders, en leefbaarheidsprojecten als de inzet van het FijneBuurtBudget.

3.3 Wonen Delden als samenwerkingspartner

Wonen Delden wordt gezien als een betrokken en open samenwerkingspartner. Bestuurder en medewerkers zoeken de samenwerking op, zijn meewerkend en creatief en werken op basis van wederzijds respect.

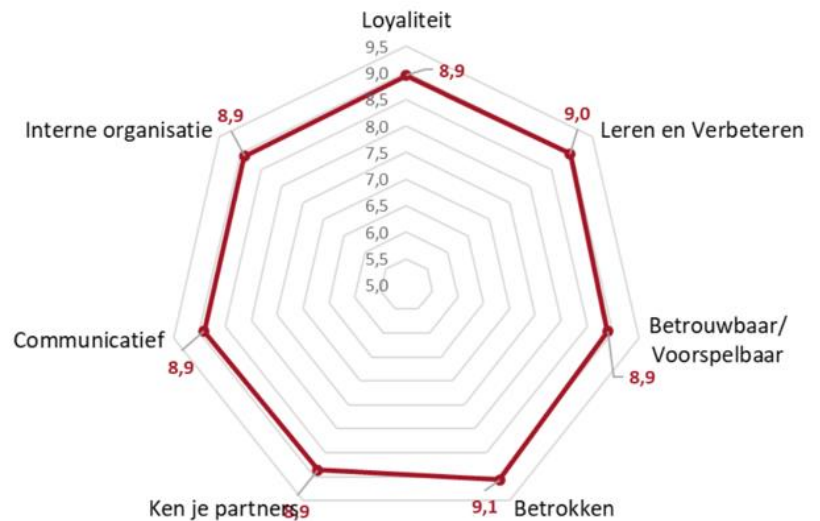
Uit de gesprekken komt ook naar voren dat de hele organisatie wordt gekenmerkt door samenwerking: medewerkers zijn de afgelopen jaren gegroeid in hun betrokkenheid bij andere organisaties, waaronder de samenwerking met andere corporaties in de regio.

Dat is ook te zien in het spindigram waarin de prestaties van Wonen Delden als teamplayer beoordeeld is. De prestatie is over de hele linie een 9; een erg hoog cijfer.



De belanghebbenden hebben gezien dat de aandacht de afgelopen periode uitging naar het versterken van de interne organisatie. Ze geven in de gesprekken te kennen dat ze deze versterking terugzien in de toegenomen pro-activiteit, betrokkenheid en openheid van de organisatie en de medewerkers.

In nevenstaande grafiek is te zien hoe Wonen Delden scoort als teamplayer.



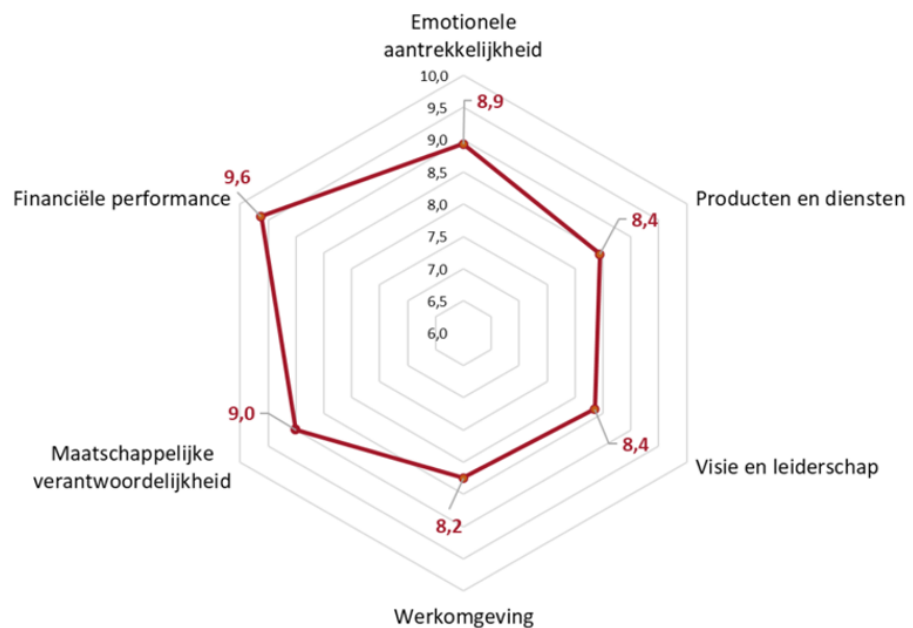
3.4 De reputatie van Wonen Delden

De visitatiecommissie heeft, naast gesprekken met diverse belanghebbenden, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Wonen Delden. Dit beeld is opgebouwd uit het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. In onderstaand plaatje is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model.

Gemiddeld scoort Wonen Delden een 8,8. Dat is een mooie prestatie. De waardering van HBD is op alle velden een 9 of hoger. De waardering van de partners varieert meer. De financiële prestatie wordt door iedereen hoog gewaardeerd. De producten en diensten worden door de partners gewaardeerd op een 7.

Alle gesprekspartners erkennen het spanningsveld tussen het behouden van die kwaliteit en de druk op de woningmarkt die vraagt om meer woningen. Ze waarderen de betrokkenheid, actief meedenken en creativiteit van Wonen Delden als kleine corporatie bij de aanpak van grote maatschappelijke opgaven en begrijpen ook dat de inspanningen naar

verhouding van de omvang zullen zijn. Ondanks de verschillen in omvang en werkgebied, zowel bij de gemeente als bij andere corporaties is er sprake van wederkerigheid, elkaar wat gunnen en constructieve samenwerking tussen de verschillende belanghebbenden.



3.5 De verantwoording van Wonen Delden

Wonen Delden legt verantwoording af aan de raad van commissarissen. Dit laatste aan de hand van de tertiaal rapportage. Deze rapportage begon als verantwoordingsmechanisme en wordt steeds meer gebruikt als een sturingsmechanisme. Wonen Delden heeft aan alle huurders het koersplan uitgereikt en de verhuizing naar het verbouwde kantoor benut om alle stakeholders en huurders te ontvangen zodat de hele organisatie zichtbaar is voor de belangrijkste betrokkenen bij de corporatie. De prestatieafspraken worden jaarlijks geëvalueerd door de twee corporaties, HBD en de gemeente.

3.6 De reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De commissie heeft gezien dat het karakter van Wonen Delden en dat wat Wonen Delden wil uitstralen, goed aansluit op de beoordeling van de belanghebbenden: een kleinschalige, betrokken organisatie die zeer toegankelijk is en waar samenwerking centraal staat. Ook de kernwaarde duurzaamheid komt duidelijk naar voren en wordt gewaardeerd. Het is van oudsher zichtbaar in de sterke financiële positie en de goede prestaties in de verduurzaming van woningen.

Deze karakterisering komt uit de gesprekken en uit de enquête naar voren. Wonen Delden heeft een coöperatieve houding, een heldere visie op de maatschappelijke opgave en haar bijdrage daaraan. Ze heeft een sterke lokale inbedding en ze draag actief bij aan het behalen van een gedeelde opgave door ook andere belanghebbenden bij die opgave te ondersteunen. Wat te zien is in het huisvesten en faciliteren van het sociale wijkteam en het faciliteren van de totstandkoming van de prestatieafspraken toen de gemeente beperkt was in haar capaciteit. Ook is Wonen Delden actief lid van woninghuren.nl – het regionale woningverdeelsysteem - en draagt ze in woord en daad bij aan de urgente opgaven in de sector. Ze neemt daarin een eigenstandige positie in en is creatief in het vinden van oplossingen. Tegelijkertijd merken partners en gemeente op dat Wonen Delden wellicht meer kan betekenen in de andere kernen dan Delden gezien haar financiële positie en de grote vraag naar woningen. Terwijl de huurdersvereniging daarover opmerkt dat het belangrijk is dat de ervaren kwaliteit en duurzaamheid van de woningen niet mag lijden onder de grote vraag op de woningmarkt.

De visitatiecommissie ziet dat de vierde kernwaarde ‘nieuwsgierigheid’ nog niet vanzelfsprekend naar voren komt bij de belanghebbenden. In de gesprekken met medewerkers wordt duidelijk dat nieuwsgierigheid naar hen, hun mogelijkheden en betrokkenheid bij de organisatie wel veel aandacht heeft gekregen in de professionalisering van de organisatie. Belanghebbenden zien die ontwikkeling terug in de toegenomen betrokkenheid van medewerkers van Wonen Delden in samenwerkingen.

De kwaliteit van de samenwerking en de beoordeling van Wonen Delden als samenwerkingspartner is uitmuntend. De opgave is om die waardering ook te behouden, als de druk toeneemt om een grotere bijdrage te leveren aan de realisatie van voldoende beschikbare woningen.

De commissie oordeelt dat de maatschappelijke verankering van Wonen Delden uitmuntend is.

3.7 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Wonen Delden wordt door alle belanghebbenden als een uitmuntende teamspeler gezien
- De beleids capaciteit van de gemeente Hof van Twente in wonen en sociaal domein is lange tijd niet voldoende op orde geweest. Er was wel afstemming, maar door onderbezetting bij de gemeente was het lastig om gezamenlijk beleid te maken. Daarin hebben de corporaties een voortrekkersrol op zich genomen. De gemeente is daar dankbaar voor en verwacht, net als de corporaties, dat daar nu verandering in komt aangezien de personele bezetting beter op orde is.



Verwonderpunten

- De afgelopen periode lag de aandacht vooral op het versterken van de interne organisatie en het versterken van samenwerkingsverbanden om de kwetsbaarheid van een kleine organisatie te verminderen. Kan Wonen Delden die versterking ook in de buitenwereld verzilveren als de rol van teamspeler overeind houden als de vragen over de sociale draagkracht in wijken en voldoende beschikbare woningen blijven toenemen?



4 Besturing

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

4.1 Strategie en sturing

De ambities van Wonen Delden zijn vastgelegd in het koersplan “Sámen voor beter wonen én leven” (2020-2025), bij het maken van het koersplan zijn veel belanghebbenden betrokken geweest. Het plan bevat vier thema's die gericht zijn op samenwerken aan beter wonen en leven voor de huurders (de missie van Wonen Delden):

1. Huurder op zijn plek (betaalbaar, passend, beschikbaar voor doelgroepen met en zonder zorg-/ondersteuningsvraag)
2. Samenhangend aanbod (samenhang in wonen, zorg en welzijn én inclusieve leefbare buurten)
3. Accurate dienstverlening (digitaal en fysiek bereikbaar, actief dichtbij, communicatief)
4. Duurzame woon- en leefomgeving (CO2 neutraal op wijkniveau en betaalbare energielasten)

Het koersplan geeft een duidelijk beeld waar Wonen Delden in 2025 wil staan. Het plan is gebaseerd op een analyse van ontwikkelingen en de consequenties daarvan voor de corporatie en haar dienstverlening. Het gewenste toekomstbeeld is vertaald naar doelen en speerpunten. Voor de jaren 2020 en 2021 is er in het koersplan een overzicht gemaakt van meetbare doelen en voorgenomen activiteiten. Voor zover mogelijk heeft Wonen Delden de thema's geconcretiseerd in meetbare doelen en activiteiten per jaar. Het koersplan is ook vertaald naar de portefeuillestrategie, het huur- en verkoopbeleid.

De laatste jaren van de visitatieperiode waait er een andere wind. Voor Wonen Delden betekende dat een groei en professionalisering van de organisatie en een strategie die onder meer gericht is op toename van het woningbezit. Mede daarom is in 2023 de portefeuillestrategie herijkt, waarbij de vertaling van de Nationale Prestatieafspraken via de Woondeal ook is opgenomen. De vastgestelde wensportefeuille vormt de leidraad voor de investeringen in het woningbezit tot 2033 samen met de in de portefeuillestrategie geformuleerde uitgangspunten voor beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid, wonen en zorg en kwaliteit.

De financiële doorrekening in de meerjarenbegroting laat zien dat voldaan wordt aan de normen van de externe toezichthouders. Wonen Delden kan haar ambities tot 2033 goed realiseren; de ratio's blijven de gehele periode beter dan de normen. Maar ook dat er voor Wonen Delden op de lange termijn geen duurzaam bedrijfsmodel is omdat de operationele kasstromen onvoldoende groot zijn om de verbeteringen en onderhoud te betalen. De corporatie gaat onderzoeken of er veiligheidsmarges op de externe normen gezet moeten worden voor de interne besturing. De scenario-analyse laat mogelijke knelpunten zien op zijn vroegst in 2029/2030 voor de combinatie van scenario's met verhogen van nieuwbouwpoging én sterke rentestijging. Er zijn tot die tijd voldoende bijsturingmogelijkheden in de vorm van uitstel of aanpassing van projecten. Ook de accountant stelt vast dat de meerjarenbegrotingen van Wonen Delden voldoen aan de externe ratio's en voldoende anticiperen op ontwikkelingen door middel van scenario-analyses.

Elke investering volgend uit de portefeuillestrategie (nieuwbouw, renovatie) wordt getoetst aan het investeringsstatuut (vernieuwd in 2022). Het project moet voldoen aan geformuleerde uitgangspunten op het gebied van: bijdrage aan ondernemingsdoelen, financiën, kwaliteit en risico's. Er wordt met referentieprojecten gewerkt om de hoogte van de investeringen ook aan externe normen te toetsen.

Bijsturing en verantwoording vindt in eerste instantie plaats via rapportages (opgesteld door medewerkers) per tertiaal die qua opzet en inhoud zijn verbeterd in de visitatieperiode. Medewerkers voerden verbeteringen door om bijvoorbeeld beter op vastgoedprojecten en leegstandcijfers te kunnen sturen. De rapportages zijn ook verbeterd door aanbevelingen van de accountant en de visie en wens van bestuur en raad van commissarissen om vanuit verantwoording meer naar sturing te gaan. Er is niet alleen aandacht voor volkshuisvestelijke en financiële prestaties, maar ook voor opvolging van aanbevelingen van accountant, Aw en WSW, relatie met stakeholders, organisatieontwikkeling en risicomanagement. Het risicomanagement is gedurende de visitatieperiode eveneens sterk verbeterd. Bovendien



worden prestaties gekoppeld aan doelstellingen en worden genomen of te nemen maatregelen gerapporteerd. De tertiaalrapportages worden besproken binnen het coördinatorenoverleg en met de raad van commissarissen. Waar nodig vindt nadere analyse en bijsturing plaats. Zo werkte Wonen Delden in 2023 eraan om de realisatie van de begroting te verbeteren door meer aandacht voor realistisch plannen van projecten. Er is een open houding om prestaties te verbeteren en te leren van fouten, aldus de accountant. De Aw en ook WSW moedigen Wonen Delden aan om in te zetten op hogere realisatiegraad en betere aansluiting van de realisatie op de begroting.

Extern zijn de ambities en de inzet van Wonen Delden verankerd in de prestatieafspraken met de gemeente Hof van Twente. Deze prestatieafspraken worden jaarlijks geëvalueerd en geactualiseerd. De belangrijkste thema's zijn beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en leefbaarheid.

4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Wonen Delden vertaalde op een gedegen wijze de lokale maatschappelijke opgaven naar de inzet die zij als corporatie kan doen. Deze koers is richtinggevend voor verdere vertaling in beleid, doelstellingen, activiteiten en de financiële consequenties daarvan. De visitatiecommissie stelt vast dat er een kwalitatief goede en robuuste strategie is die vanuit ontwikkelingen en een wensbeeld voor de toekomst naar de praktijk van alledag werd vertaald.

Sinds het aantreden van de nieuwe bestuurder in 2022 is er gewerkt aan het vergroten van de samenhang en consistentie tussen strategie en operatie en tussen de diverse beleidsterreinen binnen Wonen Delden. De besturing is verbeterd door: duidelijke fasering, formats voor beslisdocumenten, nadrukkelijker toepassing van de plan-do-check-act-cyclus en de beleidsachtbaan (instrument voor cyclische benadering van vastgoedmanagement).

Uit de gesprekken die de visitatiecommissie voerde, blijkt dat de besturing in de praktijk ook goed functioneert: prestaties en de sturing daarop zijn onderwerp van gesprek binnen het coördinatorenoverleg en met de raad van commissarissen. Als de prestaties afwijken van de doelstellingen, worden er analyses gemaakt en stuurt Wonen Delden vooral bij op basis van trends in plaats van op incidenten. De visitatiecommissie is daarom van mening dat de besturing van Wonen Delden voldoende adaptief is. De corporatie herijkt bijvoorbeeld de portefeuillestrategie op basis van belangrijke ontwikkelingen. Zij stuurt haar activiteiten bij op basis van resultaten vergeleken met (eventueel aangepaste) doelstellingen.

De visitatiecommissie vraagt aandacht voor de vertaling van de koers naar jaarschijven. Voor 2020 en 2021 waren de activiteiten reeds uitgewerkt in een bijlage bij het koersplan. In 2022 is geen nadrukkelijke vertaling gemaakt. En in 2023 heeft Wonen Delden gewerkt met een lijst met focuspunten, maar daarvan is prioritering onduidelijk en veel van die focuspunten worden vervolgens afgevoerd of uitgesteld. Een meer systematische vertaling van de koers naar kaders voor dat jaar, een jaarplan met activiteiten en KPI's voor Wonen Delden maakt de plan-do-check-act-cyclus ook op dat niveau compleet en vergroot de mogelijkheden om effectief en snel te kunnen sturen. De nieuwe koers is een goed moment om hiermee te starten.

4.3 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Verbetering van het besluitvormingsproces en de tertiaalrapportage om meer consistentie en samenhang intern te verkrijgen
- Ogenscheinlijk vlekkeloze koerswijziging van “beheer en behoud” naar “nieuwbouw en verduurzaming” in de beleidsdocumenten en investeringsplannen
- Checks and balances en risicomanagement zijn op orde gebracht in de visitatieperiode.

Verwonderpunt

- Niet volgen van een consistente opbouw in koersplan, jaarplan, tertiaalrapportages en jaarverslagen. De vier strategische thema's zouden hier overal de inhoudelijke opbouw kunnen zijn, vertaald naar bijbehorende doelen en KPI's. Met meer integrale doelen en KPI's kan de interne samenwerking en samenhang in relatie tot de koers nog verder versterkt worden.



5 Maatschappelijke capaciteit

Dit visitatieveld richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust is voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

5.1 Inzet van de financiële middelen en de afwegingen

Wonen Delden is gedurende de gehele visitatieperiode een financieel zeer gezonde corporatie. Dit komt mede door een sterke financiële positie uit het verleden en door een relatief beperkte opgave (vooral kwaliteitsverbetering en verduurzaming). De cijfers in de tabel hieronder ondersteunen dit beeld. Met de herijkte portefeuillestrategie in 2023 is het ambitieniveau bijgesteld en wordt er een toename van 800 naar 850 woningen verwacht in 10 jaar en een forse duurzaamheidsdoelstelling van een CO₂-neutraal woningbezit in 2040. Volgens het WSW worden hier de financiële buffers bewust aangesproken, waardoor op korte termijn de uitgaven groter zijn dan de opbrengsten. Wel zijn er voldoende mogelijkheden om bij te sturen, waardoor op de lange termijn de financiële gezondheid van Wonen Delden blijft gewaarborgd. Aw en WSW plaatsen Wonen Delden dan ook bij de corporaties met een laag risicoprofiel gedurende de hele visitatieperiode. Daarnaast is het risicomanagement verbeterd. Dit was nodig omdat de externe toezichthouders en accountant het risicomanagement onvoldoende passend achtten bij de organisatie en omdat het aantal personele mutaties leidde tot extra aandacht voor risicomanagement. Raad van commissarissen, bestuur en medewerkers hebben deelgenomen aan risico-sessies. De grootste risico's worden in de tertiaalrapportage gemonitord. De komende jaren wil Wonen Delden nog meer aandacht schenken aan soft-controls.

Uit de managementletters van de accountant komt naar voren dat de interne beheersing van de organisatie van voldoende niveau is, waarbij enkele verbeterpunten werden geconstateerd zoals voldoende aandacht geven aan de opvolging van de bevindingen. Wonen Delden heeft dit inmiddels verbeterd door onder meer in de tertiaalrapportages ook de voortgang van de aanbevelingen op te nemen.



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

Prestatievelden	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Solvabiliteit (norm WSW > 15%)	77	80	83	84	70	59	54	51
Interest Coverage Rate norm WSW > 1,4	3,1	3,4	3,8	3,8	2,9	1,8	2,6	2,6
Loan to value norm WSW < 85%	22	20	16	15	30	40	46	48

Bron: Jaarverslag en accountantsverslag 2022 en 2023 en Begroting 2023/2027 en 2024. De solvabiliteit geeft de verhouding aan tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen. De ICR (Interest Coverage Ratio) geeft aan of de kasstromen voldoende zijn om de rente op leningen te betalen. De LtV (Loan-to-Value) is het totale leenbedrag gedeeld door de onderliggende beleidswaarde.

De ratio's laten de koerswijziging van Wonen Delden zien. De ambities in de vorige portefeuillestrategie (stabiel woningbezit) zochten niet de financiële grenzen op: "Wonen Delden heeft een stevig financieel fundament en dat blijft...het operationeel resultaat is vooralsnog bijna voldoende om de onrendabele investeringen (verbeteringen) te financieren". In 2023 werd de nieuwe portefeuillestrategie vastgesteld. De financiële middelen worden daardoor vanaf 2024 veel nadrukkelijker ingezet voor nieuwbouw en versnelling van verduurzaming en

transformatie. Omdat Wonen Delden een kleine corporatie is, beïnvloeden deze plannen vrij direct de ratio's. De meerjarenbegroting 2024-2033 laat zien dat Wonen Delden in het basisscenario (beleid) haar ambities in die periode kan realiseren; de ratio's blijven de gehele periode beter dan de normen maar bewegen wel in de richting van de normen. Als gevolg van nieuwe afwegingen gaat Wonen Delden de inzet van financiële middelen vergroten. De nieuwbouw- en renovatieplannen hiervoor zijn in de visitatieperiode voorbereid.

5.2 Organisatie

Het koersplan 2020-2025 gaf ook richting aan de organisatieontwikkeling in de visitatieperiode. Een verschuiving in competenties, rollen en verantwoordelijkheden is doorgevoerd om samen met een verdere mate van digitalisering meer efficiëntie en professionalisering van processen te bereiken. Medewerkers hebben meer ruimte (autonomie) gekregen. Er wordt momenteel gewerkt aan het wendbaarder maken van de organisatie.

In 2021 is een nieuwe functie van wijkbeheer ingericht. Wonen Delden verbreedde hiermee van vooral verhuur en vastgoedbeheer ook meer naar sociaal beheer en leefbaarheid. Door veel in de wijken aanwezig te zijn, worden signalen in een vroeg stadium opgepakt. De zichtbaarheid van Wonen Delden is hiermee sterk verbeterd. Ook vanuit het wijkserviceteam Hof van Twente worden signalen met elkaar gedeeld. Er is een evaluatie van deze wijkgerichte samenwerking gehouden. Men is tevreden over hoe het nu loopt. Wonen Delden schept belangrijke randvoorwaarden voor deze samenwerking door het beschikbaar stellen van het kantoor en ondersteuning bij verslaglegging van de overleggen.

Wonen Delden blijft kwetsbaar door de kleine omvang, hoewel er is gewerkt aan het verbreden van functies en dat medewerkers elkaar kunnen ondersteunen en deels vervangen. Op 31 december 2023 zijn negen medewerkers in dienst. Daarnaast werkt Wonen Delden met een groep van experts op gebied van HRM, personeelszaken, communicatie, juridische vraagstukken, control, treasury, projectontwikkeling en automatisering. Wonen Delden is kritisch op de toegevoegde waarde van deze experts en neemt afscheid als die te beperkt is. Bovendien heeft Wonen Delden in de visitatieperiode drie directeur-bestuurders gehad. Een groot deel van 2021 was er een interim-bestuurder die de vertrokken bestuurder opvolgde. In maart 2022 is de huidige directeur-bestuurder aangetreden.



Uit de ontvangen documenten en de gevoerde gesprekken krijgt de visitatiecommissie het beeld dat de organisatiecultuur van Wonen Delden zich kenmerkt in woorden als gedreven, betrokken en laagdrempelig. In de visitatieperiode is de betrokkenheid van de medewerkers bij de strategische keuzes toegenomen. Er is gewerkt aan het vergroten van de interne samenhang en consistentie, waardoor strategische keuzes al iets beter geland zijn in de organisatie. Met het oog op een nieuw koersplan kan dat nog vergroot worden.

Er is voldoende oog, volgens de visitatiecommissie, voor de afwegingen over wat de organisatie aan kan. Zo werd in 2023 de mogelijkheid voor samenwerking met andere corporaties onderzocht (personeel, managementinformatie, ICT). En wordt er in investeringsvoorstellen de organisatiecapaciteit per fase van de projectontwikkeling nadrukkelijk besproken. Het projectvoorstel moet toetsen of er voldoende capaciteit voor dit project is binnen de organisatie en welke alternatieven (inhuur, uitbesteding, regievoering etc.) er daarvoor zijn.

De bedrijfslasten van Wonen Delden zijn fors gestegen vergeleken met andere corporaties. Uit de Aedes Benchmark blijkt dat de bedrijfslasten bij Wonen Delden daarnaast hoger zijn dan bij de meeste andere corporaties van vergelijkbare omvang. Wonen Delden heeft dit geanalyseerd en komt tot de verklaring dat advieskosten, ICT-kosten (nieuw primair systeem) en de kosten voor tijdelijke inhuur van personeel de verklaring

zijn. Ook geeft de corporatie mee dat de vaste kosten bij een kleine corporatie over minder woningen verdeeld kunnen worden, met hogere bedrijfslasten als gevolg. Maar dit geldt natuurlijk ook voor de andere kleine corporaties. Wonen Delden verwacht een lichte daling maar wel op label C te blijven. De raad van commissarissen deelt de visie dat de bedrijfslasten iets hoger mogen zijn, er is immers ook flink geïnvesteerd in het professionaliseren van de organisatie. Tegelijkertijd zijn bestuurder en raad van mening dat continu gekeken moet worden of het beter kan.

De scores voor duurzaamheid zijn label A in de gehele visitatieperiode. Hier hoort Wonen Delden bij de voorlopers. Voor verbetering en onderhoud was dat label B tot dat in het laatste jaar verder verbeterde naar label A. Wonen Delden zet hier goede prestaties neer.

De Raad van Commissarissen van Wonen Delden is samengesteld uit vier leden. Er zijn gedurende de visitatieperiode twee nieuwe leden benoemd vanwege het beëindigen van de termijnen van hun voorgangers. De raad kent geen commissies. Er is een selectie- en remuneratiewerkgroep die ter ondersteuning en voorbereiding van de besluitvorming van de raad wordt ingesteld. De raad heeft in de visitatieperiode ook een behoorlijke ontwikkeling doorgemaakt, deels op vraag van de Aw. De kritische houding is verbeterd en de samenwerking wordt als ontspannen en transparant gezien. Daarvoor zijn onder meer inspiratiesessies met externe sprekers en zelfreflectie ingezet.

5.3 Dienstverlening

Wonen Delden weet goede prestaties neer te zetten als het gaat om dienstverlening. Onderstaande gegevens komen uit de Aedes Benchmark en tonen over de gehele lijn een groei in de tevredenheid van huurders. Met uitzondering van de vertrokken huurders die afgelopen jaar minder tevreden zijn geworden. De corporatie analyseerde dit en schrijft de daling toe aan weinig mutaties (dus weinig enquêtes) en een vertekend beeld door een paar negatieve reacties. Vergeleken met het landelijk gemiddelde scoort Wonen Delden duidelijk hoger op de tevredenheid van nieuwe huurders (landelijk gemiddelde: 7,7) en op de tevredenheid over reparatieonderhoud (landelijk gemiddelde: 7,7). De score van Wonen Delden voor de tevredenheid van vertrokken huurders is lager dan het landelijk gemiddelde van 7,4.



Aedes Benchmark	2020	2021	2022	2023
Nieuwe huurders	5,9	7,8	7,7	8,1
Reparatieonderhoud	7,6	7,5	7,3	8,0
Vertrokken huurders	6,0	7,7	8,0	6,8

Op de overige onderdelen van de Aedes Benchmark waren prestaties van Wonen Delden in de visitatieperiode als volgt.

Aedes benchmark ¹	2020	2021	2022	2023
Huurdersoordeel	C	B	B	A
Bedrijfslasten	C	C	C	C
Duurzaamheid	A	A	A	A
Onderhoud en verbetering	B	B	B	A
Beschikbaarheid	A	B	B	B
Betaalbaarheid	A	B	A	A
Huisvesten doelgroep	A	C	B	A

¹ A = beste 1/3 deel van alle corporaties, B is middelste 1/3 deel, C = slechtste 1/3 deel.

Ook hier is een duidelijke verbetering te zien die blijk geeft van het lerende vermogen van de organisatie. Label B bij beschikbaarheid is mede het resultaat van een portefeuillestrategie die voor behoud van het aantal woningen stond. Met de nieuwe groeistrategie (+50 woningen) is de verwachting dat de prestaties hier ook zullen toenemen.

5.4 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Wonen Delden verkeert in een financieel zeer gezonde positie en kan volgens de meerjarenbegroting de ambities waarmaken. De normen van de externe toezichthouders worden daarbij waarschijnlijk niet overschreden. Door middel van scenario-analyses onderzocht Wonen Delden de impact van mogelijke ontwikkelingen. Er is voldoende tijd en er zijn voldoende mogelijkheden om bij te sturen. Wonen Delden heeft door een koerswijziging in de visitatieperiode besloten om de inzet van financiële middelen te vergroten. Naar de toekomst toe onderzoekt Wonen Delden of ze daar nog een stap verder in kan zetten door ook actief te worden in andere kernen van de gemeente Hof van Twente. Belanghebbenden juichen dat toe.

De digitalisering van werkwijzen, het vertrek van de bestuurder in het begin van de visitatieperiode en een heftige brand in één van de complexen, vroegen veel van de medewerkers in een zeer hectische tijd. De rust is nu terug in de organisatie en er is de afgelopen jaren sterk ingezet op professionalisering. Op ongeveer de helft van de posities zit nu een nieuwe medewerker, inclusief op de positie van de bestuurder. Er is in de visitatieperiode relatief veel aandacht naar de interne organisatie gegaan. Daar staat nu een lerende organisatie die probeert steeds wendbaarder te worden om daarmee ook de kwetsbaarheden van een kleine corporatie te verminderen. Samenwerking met andere corporaties en met lokale belanghebbenden is daarbij een groot goed, waarop fors is ingezet. Net zoals op het nadrukkelijker positioneren van de inzet op leefbaarheid en sociaal beheer door Wonen Delden.

De bedrijfslasten kennen een forse stijging tot 2021. Daarna zijn tekenen van een daling zichtbaar, maar blijven de bedrijfslasten hoog, namelijk label C in de Aedes benchmark en 35% hoger dan bij aanvang van de visitatieperiode. De visitatiecommissie verwacht dat Wonen Delden kritisch naar de bedrijfslasten blijft kijken, analyses blijft maken en telkens met het oog op de wendbaarheid van de organisatie, de resultaten en de gestelde ambities beoordeelt welk niveau van bedrijfslasten acceptabel is. De verwachting is ook ontstaan dat Wonen Delden in haar organisatie al heeft geanticipeerd op hogere ambities dan zoals die nu in de herijkte portefeuillestrategie zijn opgenomen. De medewerkers zijn gedreven en staan open voor verdere groei: "kom maar op".

De visitatiecommissie komt alles overziend tot de conclusie dat Wonen Delden zowel financieel als organisatorisch voldoende is toegerust voor het realiseren van de opgaven.

5.5 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- Ondanks de hectische tijden intern zijn de prestaties meestal conform de afspraken en laten de meeste scores in de Aedes benchmark een stijgende lijn zien
- De op relatief korte tijd doorgemaakte organisatieontwikkeling gezien de schaal van de organisatie
- Koerswijziging van verhuur en vastgoedbeheer naar groei (nieuwbouw), versnelde verduurzaming en transformatie en nadrukkelijker inzet op leefbaarheid en sociaal beheer
- De inzet op samenwerking om daarmee de kwetsbaarheden van een kleine organisatie te verminderen.

Verwonderpunten



- De wijze waarop op de bedrijfslasten wordt gestuurd en de beperkte ambitie die daarvan uitgaat.

6 Bestuurlijke reactie van Wonen Delden

Begin juli heeft onze visitatie plaatsgevonden, Cognitum heeft hiervoor met verschillende belanghouders, huurders en collega's gesproken. Wij danken Cognitum voor hun betrokkenheid en kritische blik gedurende het hele proces. De intrinsieke motivatie van de commissie om op een juiste wijze de visitatie uit te voeren hebben wij als waardevol ervaren. De uitkomsten zoals beschreven in dit rapport zijn erg herkenbaar, zowel de bewonder- als verwonderpunten. De uitkomsten van deze visitatie nemen we mee in de ontwikkeling van ons nieuwe koersplan.

Terugkijken en vooruitblikken

Met deze visitatie hebben we stilgestaan bij de ontwikkelingen van de afgelopen jaren en de impact hiervan op onze maatschappelijke waarde en verankering. Wij zijn trots op de stappen die gezet zijn! Zo is de zichtbaarheid van Wonen Delden vergroot en geven we daarmee invulling aan onze kernwaarde 'Toegankelijk'. In de volle breedte van de organisatie staan we dichtbij huurders van Wonen Delden en onze omgeving. De ontwikkelingen van afgelopen jaren geven een stabiele en goede basis voor de toekomst. Ook geeft dit rapport ons inzicht in wat beter kan, de ingezette koers om te komen tot passende bedrijfslasten zetten we door. We benaderen dit vanuit een kritische en integrale blik, met als doel zoveel mogelijk maatschappelijke waarde toevoegen aan de gemeente en de regio.

Inzetten op groei

De huidige situatie van onze organisatie is een mooi vertrekpunt voor een verdere doorontwikkeling, de genoemde verwonderpunten pakken we op. Dit betekent dat we continu kijken hoe we onze dienstverlening kunnen verbeteren. Het is mooi dat belanghouders ons een positie gunnen, ook in andere kernen van Hof van Twente. We staan dan ook te popelen om met al onze ambities aan de slag te gaan. Om zo samen nog meer woningen te verduurzamen en te bouwen, maar ook te zorgen dat onze wijken leefbaar blijven en huurders tevreden zijn en blijven.

Het zijn de mensen die het doen

Naast alle stappen die we gezet hebben op het gebied van digitalisering zijn het de mensen die het doen. Collega's, bedankt voor jullie inzet en betrokkenheid. De afgelopen 4 jaar is er veel gebeurd en hoe mooi is het dan om te zien dat alle inzet gezien en gewaardeerd wordt. Dat is een groot compliment waard!

Huurders en belanghouders bedankt!

Dank aan iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan deze visitatie en de ontwikkeling van Wonen Delden. Juist de dagelijkse samenwerking heeft geleid tot een betere maatschappelijke waarde en verankering. Eenieder doet dit vanuit zijn/haar eigen rol. Wij zijn trots en dankbaar dat we onderdeel uitmaken van deze context/gemeenschap. We blijven ons inzetten voor goed en leefbaar wonen!

Lianne ter Stal
Directeur-bestuurder

Huub Kuipers
Voorzitter Raad van Commissarissen

7 Bijlagen

Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Cognitum B.V.

Cognitum B.V. verklaart hierbij dat de visitatie van **Wonen Delden** in 2024 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. **Cognitum B.V.** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Geldermalsen, 1 februari 2024, de heer J.H. Haagsma | directeur Cognitum

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden verklaren hierbij dat de visitatie van **Wonen Delden** in 2024 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

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

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

Roggel, 28 maart 2024, de heer S. Cloudt | voorzitter visitatiecommissie

Delft, 28 maart 2024, mevrouw E. Aben | secretaris visitatiecommissie

Cv's visitatiecommissie

Stefan Cloudt (voorzitter) heeft ruime ervaring in de corporatiesector, als adviseur, visitor en secretaris en als wetenschapper. Stefan heeft ruime ervaring als secretaris, zowel bij KWH als bij Cognitum

Emmylou Aben (secretaris) Emmylou heeft na haar studie TU Delft gewerkt bij een adviesbureau, een woningcorporatie en is sinds 2016 zelfstandig ondernemer en actief op het veld van integratie door community building op aantrekkelijke woon-werk-leef locaties en begeleiding naar werk.