



Visitatierapport

Velison Wonen
2020-2023



VELISON
WONEN

Rapportdatum: 26 september 2024

Datum volgende visitatie: 8 oktober 2028

Visitatiecommissie

Jan van der Moolen, voorzitter

Kees Kort, visitator

Monique Ruimschotel, 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 Velison Wonen 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 "Maatschappelijke 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'.

Velison Wonen verhuurt 3714 woningen in de gemeente Velsen. De woningen zijn verdeeld over de woonkernen IJmuiden, Velsen-Noord, Santpoort-Noord en Velsbroek. Velison Wonen zet zich in om haar huurders zich thuis te laten voelen in hun huis en in de buurt waar ze wonen. Zij gelooft dat prettig wonen één op één bijdraagt aan een fijn leven en aan de leefbaarheid in de wijk. Velison Wonen zet zich samen met haar partners vol in om de huurders zich thuis te laten voelen. Het ondernemingsplan heet 'Meedoen in IJmond, door maatwerk in wonen' en beslaat de periode 2021 - 2025. Het geeft richting aan het doen en laten in de visitatieperiode. Velison Wonen wil bijdragen aan drie grote maatschappelijke vraagstukken: het oplossen van het woningtekort, het samen leven in buurten en het verduurzamen van de woningen.

Velison Wonen wordt geleid door een directeur bestuurder die met het uit 4 leden bestaande managementteam de koers uitzet en de missie bewaakt. De organisatie werkt met zeven teams: Management, Staf, Frontoffice, Wijk, Bedrijfsvoering, Reporting en Projecten. De bestuurder legt verantwoording af aan de raad van commissarissen die uit 4 personen bestaat. Er werken 45 mensen bij Velison Wonen, bij elkaar 37 fte.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Position paper Velison Wonen	4
1 Recensie en samenvatting	7
1.1 Recensie.....	7
1.2 SWOT	11
1.3 De visitatie van Velison Wonen in één oogopslag	12
2 Maatschappelijke waarde	13
2.1 De opgaven van Velison Wonen	13
2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	16
2.3 Bewonder- en verwonderpunten	17
3 Maatschappelijke verankering	18
3.1 De visie van Velison Wonen.....	18
3.2 Belanghebbenden over Velison Wonen	18
3.3 Velison Wonen als samenwerkingspartner	19
3.4 Velison Wonen als verhuurder	21
3.5 De reputatie van Velison Wonen	22
3.6 De publieke verantwoording van Velison Wonen	23
3.7 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	23
3.8 Bewonder- en verwonderpunten	24
4 Besturing	25
4.1 Strategie en sturing.....	25
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	26
4.3 Bewonder- en verwonderpunten	27
5 Maatschappelijke capaciteit	28
5.1 Financiële capaciteit	28
5.2 Organisatorische capaciteit	29
5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	31
5.4 Bewonder- en verwonderpunten	31
6 Bestuurlijke reactie van Velison Wonen	32
7 Bijlagen	34
Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie	34
Cv's visitatiecommissie	34

Position Paper visitatie Velison Wonen

De ambities liggen hoog; er moeten in Noord-Holland ruim 170.000 woningen bij en gemeente Velsen levert daar een flinke bijdrage aan. We willen verduurzamen, van het gas af, een meer klimaatadaptieve woonomgeving. Tegelijk worstelen mensen om rond te komen, komt 30% van de leerlingen, in de wijken waar wij de meeste huurders hebben wonen, zonder ontbijt naar school en heeft geen geld om andere gymshoenen te kopen. Er wordt steeds kritischer gekeken naar onze prestaties en we merken dat we steeds meer mankracht kwijt zijn aan verantwoording op allerlei schaalniveaus. De maatschappij vraagt veel van Velison Wonen en haar partners in de wijken. In die context proberen we ons werk naar beste weten en kunnen te doen. Maar er is vast en zeker nog wat te leren. Dat wordt ook het thema van de Visitatie 2020-2023; wat kunnen we nog leren en wat kunnen we daarvan inzetten bij de samenwerking die we onderzoeken met Woningbedrijf Velsen.

In dit Position Paper, opgesteld ten behoeve van de visitatie 2020 – 2023, gaan we verder in op wie we zijn, waarvoor we staan, wat we in de afgelopen jaren hebben bereikt, hoe we naar onze toekomst kijken en wat onze opgave voor de komende jaren is. Dit Position Paper dient als input voor de maatschappelijke visitatie, die halverwege 2024 wordt uitgevoerd door het onderzoeks- en adviesbureau Cognitum.

Wie wij zijn

Velison Wonen heeft 3714 woningen, waarvan 107 zorgeenheden. Dit zijn ongeveer 7800 bewoners, in de kernen IJmuiden, Velsen-Noord, Velsbroek en Santpoort-Noord. Velison Wonen is een ondernemende corporatie die meer doet dan alleen maar beheren. Zij investeert met haar partners gericht in wijken, onder meer op het gebied van welzijn en zorg, zodat prettig en betaalbaar wonen in Velsen mogelijk blijft.

De missie van Velison Wonen is “Meedoen in IJmond door maatwerk in wonen”. We willen iedereen de kans geven om écht onderdeel uit te maken van de maatschappij in Velsen. Dat doen we niet alleen, maar samen met onze partners. Als corporatie met een beperkte omvang kan dat ook niet anders. We proberen zo dicht mogelijk bij de huurder ons werk te doen. De beperkte schaal maakt Velison Wonen enerzijds kwetsbaar maar biedt anderzijds ook de mogelijkheid om snel in te spelen op wat we zien en onze partners daarbij te betrekken.

Velison Wonen heeft ca. 45 medewerkers die samenwerken in teams die zich eigenaar voelen van aan hen toegewezen onderwerpen. De teams werken integraal aan hun opdracht. Het managementteam bestaat uit de bestuurder en drie managers. De controlefunctie is, ondanks dat dat gezien onze omvang niet verplicht is, nog steeds onafhankelijk gepositioneerd.

Een belangrijke partner van ons is onze Huurdersraad. Met hen sparren we over beleidsvraagstukken, strategische vraagstukken en huurdergericht werken. We vinden participatie belangrijk en zoeken samen met de Huurdersraad steeds naar hoe we dit het beste kunnen invullen.

Onze partners weten ons te vinden, onze klanten zien niet altijd het verschil tussen Velison Wonen en Woningbedrijf Velsen. Vroeger was de verdeling tussen de corporaties op basis van de verzuiling duidelijker. Was je katholiek, dan huurde je bij de katholieke woningbouwvereniging. Dat is al lang niet meer zo.

Velison lijkt voor de huidige volkshuisvestelijke, eigen opgave, voldoende financiële middelen te hebben. De komende jaren worden wel spannend. Wat gaan de bouwkosten doen? Gaat de rente stijgen? Vinden we genoeg mensen voor onszelf en in de bouw? Welke politieke wind gaat er

waaien op landelijk niveau? Hoe gaan we de solidariteit binnen de branche inrichten? Allemaal vragen waar niemand (nog) het antwoord op heeft, maar die samen wel gaan bepalen of alles écht gaat lukken.

Velison Wonen is een volkshuisvester pur sang. Onze belangrijkste doelgroep bestaat uit huurders met een inkomen onder de huurtoeslaggrens. Onze sociale huurwoningen wijzen wij passend toe aan deze doelgroep. Hierbinnen vallen ook de huurders die bijzondere aandacht en zorg nodig hebben, zowel jong als oud. Daarnaast bedienen we ook, hetzij in beperkte mate, huishoudens met een middeninkomen (secundaire doelgroep).

Voor deze doelgroep blijft betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen in Velsen een knelpunt.

Waar we trots op zijn

In de afgelopen jaren leverde Velison Wonen diverse (nieuwbouw)projecten op, we zijn goed op streek met de verduurzaming van al onze huurwoningen. Een prestatie waarmee Velison Wonen het verschil maakt.

Verduurzamingsprojecten

In 2021 zijn we gestart met een totaal verduurzamingsprogramma van maar liefst 17 projecten waarin totaal 1164 woningen energetisch worden verbeterd.

Voor aanvang van het verduurzamingsprogramma waren al 256 woningen verduurzaamd in 3 wooncomplexen.

Van het verduurzamingsprogramma zijn de volgende projecten afgerond:

1512 Velsen-Noord 4 in Velsen-Noord - 17 eengezinswoningen

1604 De Bloemenbuurt in Santpoort-Noord - 26 eengezinswoningen

1201 Rivieren 1 in IJmuiden - 84 appartementen

1202 Rivieren 2 in IJmuiden - 24 appartementen

1402 De Sterrenbuurt in IJmuiden - 52 eengezinswoningen

Hiermee komt het totale aantal verduurzaamde woningen op 1420, dat is 38 % van ons totale bezit. Wij streven naar een complete verduurzaming van al onze woningen voor 1 januari 2029.

Nieuwbouwprojecten

Stadspark in IJmuiden - 52 appartementen waarvan de helft voor starters en de helft voor een speciale doelgroep

De Duinen in IJmuiden - 48 appartementen

Skaeve Huse in Velsbroek - 3 vrijstaande units

Met woonproject Skaeve Huse in Velsbroek krijgen mensen met een 'moeilijke' achtergrond de kans zich onder begeleiding aan te passen aan een gewone woonomgeving. Dit project kende de afgelopen periode stagnatie. Samen met de gemeente en RIBW werken we aan een doorstart, zodat hopelijk meer mensen op een andere manier (andere begeleiding en andere toekomstvisie) hier kunnen wonen.

Onze toekomst

Velison ontwikkelt zich op vele fronten; de corporatie bevindt zich in een periode van verandering. Helaas overleed in 2022 onze vorige bestuurder, na een slopende ziekteperiode. Hij kon zijn rol als bestuurder nog geen drie jaar uitvoeren. Hij liet wel een bevlogen ondernemingsplan achter dat nog steeds de basis vormt van ons werk.

De organisatie kenmerkt zich als een betrokken en kleine organisatie waar iedereen elkaar kent. Soms staat dit een zakelijke werkwijze in de weg. Dit vraagt wel de nodige verandering van een reactieve taakgerichte organisatie naar een proactieve resultaatgerichte organisatie. Door

introductie van het eigenaarschap in 2023 geven we een nieuwe dimensie aan die proactieve houding.

We zijn gelukkig nog steeds een aantrekkelijke werkgever, wat zorgt voor de nodige instroom van nieuwe kennis en vaardigheden. De afgelopen periode hebben we vanwege doorstroom en uitstroom, vooral door pensionering, veel nieuwe mensen kunnen aannemen. Dat geeft nieuw elan. Uiteraard waken we ervoor dat met de uitstroom ook belangrijke kennis verdwijnt. Goed databeheer en het klantenportaal dat we hebben en dit blijven verbeteren helpen daarbij.

Velison Wonen is financieel gezond en voert een solide financieel beleid. Velison Wonen wil een slim georganiseerde en huurdergerichte organisatie zijn. Dat vraagt van ons een nieuwe kijk op ons werk en de relatie met de huurder. In 2023 zijn we gestart met een nieuwe kijk op onze huurders en het heeft geresulteerd in het jaarplan 2024 'de huurder zien en horen'. We zijn gestart en het druppelt langzaam door in onze cultuur. Ook de meer wijkgerichte aanpak waar we in 2023 mee zijn begonnen is een goed voorbeeld van het meer op de huurder gericht werken.

Door de komst van de nieuwe woningwet worden er andere eisen aan woningcorporaties gesteld. Met als gevolg dat er meer aandacht is voor verantwoording en besluitvorming dan voorheen. Uiteraard heeft dit in een kleine organisatie veel invloed. Het doet af en toe pijn om te zien hoeveel tijd we kwijt zijn aan verantwoorden en hoe weinig tijd er daardoor overblijft voor ons werk in de wijken.

Onze opgave

Velison Wonen werkt in Velsen en werkt samen in de IJmond, Zuid-Kennemerland maar ook op MRA-niveau. Naast de betaalbaarheid van (sociale) huurwoningen maakt Velison Wonen zich sterk om meer nieuwbouw te realiseren en dan het liefst in de kernen met te weinig sociale woningbouw, zoals Driehuis, Santpoort-Noord en Santpoort-Zuid. Het is nodig om veel nieuwe woningen toe te voegen, ook door kleinere huishoudens (de afgelopen 100 jaar gingen we van gemiddeld meer dan 4 mensen per huishouden naar nog geen 2,2). De nood is hoog, de procedures te lang en de bouwmogelijkheden beperkt.

Op basis van landelijke cijfers blijkt dat ook een steeds grotere groep mensen in Nederland is aangewezen op de sociale huursector en dat aantal zal blijven stijgen, vooral in onze regio. Een grote groep mensen heeft weinig te besteden maar ook door de toename van kwetsbare doelgroepen als vergunninghouders, ouderen en mensen met een zorgvraag die zelfstandig blijven wonen zal het aantal blijven stijgen.

Daarnaast spelen regionale (en landelijke) ontwikkelingen een nadrukkelijke rol in onze opgave voor de toekomst. Door toename van concentraties van lage inkomens in de wijken (als gevolg van de wettelijke passendheidscriteria, de extramuralisering en de instroom van vergunninghouders) neemt de druk op de wijken toe.

Met de verduurzaming zijn we goed bezig en we halen de landelijke doelstellingen zoals afgesproken. Wel vraagt het nog veel onderzoek en overleg om het uitfasen van het gasnet mogelijk te maken. Voorlopig hebben we voor het verwarmen van onze woningen nog wel gas nodig. Een warmtenet lijkt vooralsnog lastig te realiseren. We moeten dus blijven zoeken naar alternatieven.

Tot slot

Velison Wonen professionaliseert steeds verder, probeert steeds meer huurdergericht te werken en bouwt het wijkgericht werken op. Daarin lopen we organisatorisch wel tegen grenzen aan. We onderzoeken niet voor niets samenwerking met Woningbedrijf Velsen. Uit de visitatie hopen we te leren wat we mee moeten nemen zo'n samenwerking in en wat we anders kunnen doen.

Ik ben blij dat je een bijdrage wilt leveren aan het gesprek daarover.

Chris Pettersson, februari 2024

1 Recensie en samenvatting

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

1.1 Recensie

Goed presteren ondanks bestuurlijke discontinuïteit

Velison Wonen is een corporatie van beperkte omvang zoals zij zelf stelt. Maar de ambities liggen hoog: op gebied van verduurzaming, nieuwbouw, betaalbaarheid, maatwerk in dienstverlening en leefbaarheid. Haar missie zoals vastgelegd in het ondernemingsplan 2021 – 2025 is “Meedoen in IJmond door Maatwerk in Wonen”. Dat plan is een helder document, goed geschreven en inspirerend. Het is ontwikkeld in een periode dat Velison Wonen een lastige tijd beleefde. In het vorige visitatierapport is daar over geschreven. Een nieuwe bestuurder was net aangetreden en benutte de uitkomsten van de visitatie bij het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan. Helaas werd hij eind 2021 ernstig ziek en overleed hij in 2022. Twee leden van het managementteam namen tijdelijk de positie waar en er trad een nieuwe bestuurder aan in de tweede helft van 2022. Daarnaast was er in het begin van de visitatieperiode een bijna geheel nieuwe raad van commissarissen aangetreden. De visitatieperiode was derhalve een periode van bestuurlijke discontinuïteit. Bovendien was er in de visitatieperiode veel mobiliteit: ruim 45% van de medewerkers is pas kort in dienst en was er in de eerste helft sprake van corona. Dat alles laat onverlet dat Velison Wonen goed gepresteerd heeft op gebied van verduurzaming en leefbaarheid. Zo is ‘Samenleven in wijken en buurten’ met daarna het actieplan Velsen-Noord de motor om met diverse partijen de leefbaarheid in die wijk goed aan te pakken. Dat goede presteren heeft iets te maken met de betrokkenheid en verbondenheid van de medewerkers met hun organisatie en het werk. Daar verdienen zij een compliment voor en dat geeft de commissie graag. Van belang is dat gedurende de visitatie een onderzoek naar de meerwaarde van een fusie met Woningbedrijf Velsen is gestart en waarvan de uitkomst in het najaar van 2024 bekend zal worden.

Maatschappelijke waarde en verbeeldingskracht



In zijn position paper geeft de directeur-bestuurder aan dat Velison Wonen steeds verder professionaliseert, probeert om steeds meer huurdergericht te werken en de leefbaarheid in wijken en buurten op te bouwen. Velison Wonen zit duidelijk in een transitiefase om de organisatie en cultuur op een niveau te krijgen wat gewenst wordt en uitgesproken is in het ondernemingsplan. In dat plan werd gesproken over zelforganiserende teams, een antwoord op het in het vorige visitatierapport gesignaleerde punt om meer samenhang te brengen in de op de klant gerichte processen in de verschillende delen van de organisatie. Ook werd gepleit om meer vertrouwen in de organisatie te krijgen. Dat alles kreeg een goede start met het nieuwe ondernemingsplan in 2020, het ontwikkelen van een visie op leefbaarheid in wijken en buurten en het herijken van de portefeuillestrategie. De aanbevelingen uit het vorige visitatierapport kregen daarmee ook een helder vervolg. Maar die start van het nieuwe plan werd een jaar later belemmerd door de ziekte en vervolgens overlijden van de vorige bestuurder. De nieuwe bestuurder heeft eind 2022 de inhoudelijke draad goed opgepakt en zet daarop door. Tegelijk legt hij daarnaast andere accenten. Dat is een goede zaak, zo bleek de commissie uit de verschillende gesprekken.

Doorontwikkeling van de organisatie

De oude taakgerichte organisatie moest een proactieve resultaatgerichte organisatie worden. In het laatste jaar van de visitatieperiode werd daar een procesgerichte organisatie van gemaakt waarbij het begrip eigenaarschap een belangrijk thema vormt. De commissie twijfelt niet aan de intenties, maar het geheel komt wel over als een worsteling waarbij duidelijke verschillen zitten in de opvattingen tussen verschillende geledingen over wat de stand van zaken nu is. Is de basis nu wel of niet op orde? Wat houdt het begrip ‘maatwerk’ nu precies in want Velison Wonen doet toch al meer dan wat gewoon is? Dat wat gevraagd wordt is arbeidsintensief, de werkdruk is toch al hoog en het levert onbegrip aldus diverse betrokkenen. De doorontwikkeling zoals door bestuur en managementteam voorgestaan, heeft terecht aandacht en prioriteit. Maar de commissie wenst Velison Wonen ook toe om meer focus aan te brengen en de kaders waarbinnen het eigenaarschap moet worden ontwikkeld, helder op het netvlies te krijgen. De ambities zijn hoog, de betrokkenheid en drive van medewerkers zijn hoog,

maar wat nu precies verstaan wordt onder eigenaarschap of de invulling van zelforganiserende teams, wordt verschillend beleefd. Duidelijk moet worden of wat er speelt in de beleving van medewerkers snel aandacht behoeft en opgepakt moet worden of dat er sprake is van een naald die blijft hangen op de oude bekende langspeelplaat.

Goed op gang

Ondanks de geuite haperingen in de organisatie doorontwikkeling wist Velison Wonen op verschillende onderdelen wel goed te presteren. Denk aan de verduurzaming en de bij de verduurzamingsoperatie benutte techniek van werken volgens het treintjesmodel, dat pakt zeer goed uit. Lijkt ergens een project vertraging te ondervinden, dan wordt een volgend - in grote lijnen al uitgewerkt - plan opgepakt voor realisatie. Dat betekent slim en efficiënt werken met een continue hoge productie. Met de recent aangetreden bestuurder kwam meer aandacht voor de complexe grote stadsproblemen in sommige delen van het werkgebied. Er is meer armoede dan verwacht. Zo hoorde hij in zijn rondgang dat 30% van de kinderen op de verschillende lagere scholen zonder ontbijt naar school gaat. Door het project Samenleven in wijken en buurten gaf de gemeente meer aandacht en prioriteit wat beide hard nodig was. Ook de nieuwe kijk op de huurders was een goede stap en een logisch vervolg op het wijkgerichte werken.

Iets meer lef bij nieuwbouw?

Op het gebied van de nieuwbouw kunnen nog stappen gezet worden. De uitwerking van de regionale prestatieafspraken zoals geformuleerd door de vorige minister, zijn niet getekend want niet haalbaar in de ogen van de verschillende partijen in de regio IJmond. Er zit een spanning tussen beperkte beschikbaarheid van grond en meer diversiteit in bestaande wijken willen brengen en het vervolgens daar invulling aan kunnen geven. Optoppen van woningen is reëel maar wordt weer gehinderd door de vraag of een percentage aan sociale woningen in een wijk vervolgens wordt overschreden. Ook is de beperkte capaciteit binnen de gemeentelijke organisatie een aandachtspunt. De commissie denkt dat iets meer bestuurlijk lef en buiten de lijntjes willen tekenen zinvol kunnen zijn en dat raakt alle bestuurlijk betrokkenen in dit proces van nieuwbouw.

Maatschappelijke verankering en verbindingskracht



Velison Wonen wordt door verschillende belanghebbenden gezien als een partij waarmee het goed en prettig samenwerken is. Velison Wonen toont zich een proactieve en creatieve initiatiefnemer. Er wordt inhoudelijk goed bijgedragen en de organisatie heeft geen poeha, zoals een belanghebbende het uitdrukte. Tegelijk wordt gewezen op de gebrekkige communicatie en de bereikbaarheid. Die kunnen beter. Met name vanuit de Huurdersraad komen signalen dat het allemaal beter kan. Dat raakt aspecten als communicatie, de interne organisatie en het betrouwbaar zijn. Aan betrokkenheid en loyaliteit wordt niet getwijfeld. De

reputatie van Velison Wonen is in vergelijking met vier jaar geleden fors omhooggegaan, maar er zitten te grote verschillen tussen gemeente, belanghebbenden en de Huurdersraad.

De samenwerking tussen de verschillende partijen in de aanpak van leefbaarheid in buurten en wijken maakt dat partijen elkaar steeds beter weten te vinden. Men is ook overtuigd van het gegeven dat bundeling van activiteiten beter gaat uitpakken dan vanuit verschillende organisaties de eigen hulpverleners in te zetten. Dat vraagt echter nog de nodige uitwerking. Bestuurlijk is de wil er wel, maar in de uitvoering zijn nog stappen te zetten. Door diverse betrokkenen wordt aangegeven dat Velison Wonen goed is in het zoeken van connectie en het vroegtijdig betrekken van andere partijen bij voorgenomen beleid. Mooi is dat de prestatieafspraken in dit opzicht niet meer gevoeld worden als een verplicht nummer, maar dat serieus de voortgang van zaken wordt gemonitord. In de ogen van Velison Wonen krijgen bewoners meer aandacht, worden sneller geholpen en worden gehoord. In de ogen van de Huurdersraad kan dit nog sterker vorm krijgen. Tegelijk neemt het onveiligheidsgevoel bij bewoners toe wat waarschijnlijk meer te wijten is aan de algemene ontwikkelingen en nieuwsgeving in ons land. Dat alles vraagt om meer verbinding en nog betere communicatie vanuit en door Velison Wonen.

Besturing en realisatiekracht



Velison Wonen hanteert een heldere lijn in de plannings-, voortgangs- en verantwoordingsinformatie die aansluit bij de ambities uit het ondernemingsplan. De sturing is doelgericht en strak. De voorgenomen prestaties op huisvesting van (zorg)doelgroepen, duurzaamheid en groot onderhoud worden grotendeels gehaald. Voor de achterblijvende bouwprestaties zijn verklarende factoren bekend als onvoldoende bouwgrond en gemeentelijke ondercapaciteit en beleid ten aanzien van sociale voorraad in bepaalde wijken.

Het uit 2021 daterende ondernemingsplan is volledig, goed geschreven en ook uitdagend. De benodigde documenten, plannen en rapportages zijn duidelijk, aansprekend en consistent gestructureerd en worden ook gebruikt in de gesprekken tussen management en raad van commissarissen. De afgelopen jaren was gekozen voor een model van zelforganiserende teams. De sturingsinformatie werd daar ook op aangepast. Dat heeft niet in alle gevallen tot betere diensten geleid. Met name bij processen waarbij meerdere teams betrokken waren, bleek men elkaar moeilijk te vinden. Er leek sprake te zijn van actiegericht sturing, niet van resultaatgerichte sturing. Dat heeft de waardering van diensten door de huurders geen goed gedaan. De commissie heeft grote waardering voor de zorg binnen Velison Wonen om de goede dingen goed te doen. Dat vertaalt zich in voortdurend zoeken naar de goede wijze waarop dat moet gebeuren. Maar dat voortdurende zoeken geeft ook onrust. Het tempo waarmee aan de versterking van de basissystemen is gewerkt door introductie van Tobias en Embrace, is goed verlopen en wordt een belangrijk hulpmiddel in het hebben van de juiste data en informatie.

De raad van commissarissen is in de visitatieperiode bijna geheel vernieuwd. Hij moest door de bestuurlijke discontinuïteit in met name de periode 2019-2022 voortvarend optreden en heeft dat ook gedaan, zo meent de commissie. Door corona en de bestuurlijke perikelen kwam de raad echter minder toe aan het onderhouden van contacten met de belanghouders en, naast de systeemzaken, ook focus op volkshuisvestelijke/ maatschappelijke zaken. Maar het is duidelijk dat de raad daar de komende periode meer aandacht en prioriteit aan wil geven. Gelet op de doorontwikkeling van de leefbaarheid in wijken en buurten met diverse partijen ook een noodzakelijke stap, zo denkt de commissie.

De commissie vindt dat Velison Wonen haar besturing in de basis op orde heeft en dat wordt voldaan aan de behoefte aan adequate informatie met betrekking tot planning, voortgang en verantwoording van ambities, prestaties en gecreëerde maatschappelijke waarde. De jaarverslagen zitten echter minder dicht op de (realisering) van de ambities van de organisatie dan de managementrapportages. Er wordt dominant gestuurd op acties en intenties en minder op resultaten en maatschappelijke prestaties. De kpi's zijn daarnaast nog sterk intern en actiegericht (throughput). Dat beeld van de commissie past ook bij het karakter van een "doe-organisatie". Doorontwikkeling naar verantwoording over resultaatgericht (output) en maatschappelijke effecten (outcome) is echter wel gewenst. Er kan in de ogen van de commissie meer gestuurd worden op expliciet SMART geformuleerde en vastgestelde doelen om de maatschappelijke meerwaarde te tonen. Hier is dus nog progressie te boeken.

Maatschappelijke capaciteit en slagkracht



Velison Wonen is financieel gezond. De forse opgaven aan woningbouw, verduurzaming en leefbaarheid vragen een grote inzet en toekomstige investeringskracht. De prognose is dat de ratio's meer naar de norm toe groeien. Qua vermogen kan Velison Wonen in de ogen van de commissie echter scherper aan de wind varen en dus meer investeren. Organisatorisch maakte Velison Wonen een heftige periode mee zoals hiervoor is gedeut. Dat alles heeft geleid tot onzekerheid binnen de organisatie. Toch blijft Velison Wonen naar behoren en op onderdelen goed presteren. De gedreven en praktische insteek van de medewerkers is hierbij cruciaal.

De oude bestuurder was de visionair die de lijnen uitzette. De in 2022 aangetreden nieuwe bestuurder is de creatieve verbinder die met empathie voortgang mogelijk maakt. In het bijzonder valt de commissie op dat Velison Wonen daadwerkelijk in verbinding staat en proactief optrekt met de partners in het samenwerkingsnetwerk. Daarbij zoekt de organisatie naar passende realisatie van inspirerende concepten en naar de juiste interne sturing. De uitvoering is nu nog rafelig soms. Een deel van de medewerkers mist kader en de

Huurdersraad signaleert niet altijd voldoende klantgerichtheid en dat geplande resultaten niet altijd tijdig worden behaald. Taakstellende sturing en monitoring van resultaten krijgen aandacht en worden verbeterd. De commissie waardeert de veerkracht in de hele organisatie. Dat is in haar ogen een compliment waard. De organisatie worstelt en komt boven en probeert dan iets nieuws en als dat niet lukt, herpakt ze zich weer.

Epiloog



Tijdens de visitatie was opdracht gegeven om te kijken naar de meerwaarde van een mogelijke fusie met Woningbedrijf Velsen. Ook in het vorige visitatierapport was aangegeven dat een heldere strategie op samenwerken met collega corporaties gelet op de problemen in de regionale woningmarkt en de slagkracht in de aanpak hiervan, ontwikkeld moest worden. Daar is een vervolg aan gegeven. In zijn position paper stelt de bestuurder dat hij hoopt dat de visitatie leert wat Velison Wonen moet meenemen in een samenwerking. De commissie denkt dat de gewenste samenwerking perspectief biedt en zeker de slagkracht zal vergroten in de aanpak van o.a. leefbaarheid, verduurzaming en nieuwbouw. De gemeente Velsen en haar diversiteit aan maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven kan in de ogen van de commissie meer slagkracht gebruiken. De ontwikkelde visies op leefbaarheid in wijken en buurten en verduurzaming zijn mogelijk speerpunten van Velison Wonen in dat fusieproces. Aandacht behoeft de breed levende wens tot bestuurlijke continuïteit. Bestuurder en raad van commissarissen dienen hier alert op te zijn in het vervolg van een door alle partijen verwachte fusie. De commissie denkt zelf dat de veerkracht van de organisatie en de door medewerkers uitgestraalde betrokkenheid en het goed willen doen, van belang zijn om te koesteren en te bewaken binnen het fusieproces.

Tot slot lijkt het de commissie goed om met de Huurdersraad te spreken over rol, positie en verwachtingen over en weer. Als de Huurdersraad aangeeft dat er geen gevoel van gelijkwaardigheid meer is, is dat een signaal waar de organisatie en haar bestuur aandacht aan moet besteden. Maar bij de Huurdersraad moet ook duidelijk zijn dat er systemen en procedures zijn waar Velison Wonen in mee moet gaan en dat de eigen beleidsruimte dan beperkt is. Denk bijvoorbeeld aan de regels binnen het woonruimteverdelingsysteem.

Velison Wonen heeft aan het begin van de visitatieperiode een mooie start gemaakt met het herpakken van haar rol, positie en verantwoordelijkheid op en in de regionale woningmarkt. Ondanks de gewenste transitie en bestuurlijke discontinuïteit is er gepresteerd en zijn er goede keuzes gemaakt. Dat ook de nabije toekomst onzekerheid zal kennen, is onmiskenbaar. Maar koester de betrokkenheid, drive en het goed willen doen. Daar zit de kwaliteit van de organisatie bij het verder vertalen van missie en doelstellingen en dus ook de maatschappelijke meerwaarde.

Aandachtspunten

1. Zet de ingeslagen weg op duurzaamheid en wijkgericht werken door en versterk de samenwerking op alle niveaus met de samenwerkingspartners
2. Toon meer lef en daadkracht in de realisatie van nieuwbouwoopgave
3. Houd de gekozen speerpunten van het ondernemingsplan scherp bij een mogelijk verdergaande samenwerking met Woningbedrijf Velsen en het te ontwikkelen nieuwe ondernemingsplan
4. Besteed aandacht aan de interne organisatie en de daar gemaakte doorontwikkeling en levende gevoelens zeker ook bij een verdergaande samenwerking met Woningbedrijf Velsen
5. Verbeter de bereikbaarheid en communicatie met huurders. Stem hierover proactief af met de Huurdersraad.

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"> • Betrokken, gedreven en verbindend. • Veerkracht van de medewerkers • Initiatiefrijke • Opzetten en onderhouden van een netwerk • Drive om oplossingen te vinden in maatwerk • Koers en visie op verduurzamen, leefbaarheid en huurders • Doe maar gewoon 	<ul style="list-style-type: none"> • Realisatiekracht nieuwbouw • Sturing op realisatie van resultaten en maatschappelijke effecten en daarover consequent verantwoord in o.a. jaarverslag • Interne communicatie • Kaders en processen verhelderen • Doorontwikkeling van interne naar klant/huurder gerichte cultuur
Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> • Netwerk benutten om van plan naar realisatie te komen • Invulling van sturing en governance ten behoeve van maatschappelijke meerwaarde uitwerken • Samenwerking met Woningbedrijf Velsen • Vanuit initiatieven en bestaande gunfactor naar andere partijen zelf meer slagkracht tonen 	<ul style="list-style-type: none"> • Veel ambitie, te weinig slagkracht • Te weinig expliciete focus • Betekenis van procesgericht werken en eigenaarschap niet voor iedereen helder • Spanning Huurdersraad – Velison Wonen

1.3 De visitatie van Velison Wonen in één oogopslag

Maatschappelijke waarde

Velison Wonen is op de thema's Verduurzaming en Samen leven in wijken en buurten nadrukkelijk goed op weg! In het ondernemingsplan 2021 – 2025 komen deze thema's sterk naar voren. Gedurende de visitatieperiode toonde Velison Wonen koersvastheid en initiatief. Zij maakte nadrukkelijk verbinding met partners en bewerkstelligde een aanpak vanuit een samenwerkingsnetwerk. Op het thema Verduurzaming vindt nadrukkelijk voortgang plaats en wordt maatschappelijke waarde gerealiseerd. Op het thema Samen leven in wijken en buurten valt de proactieve rol van Velison Wonen en de samenhangende aanpak met een breed scala aan partners op. Veel en gevarieerde inzet wordt gepleegd. Uitwerking van het thema Maatwerk in dienstverlening blijft nog diffuus. De visitatiecommissie treft op dit thema vooral een nog zoekende en intern gerichte aanpak aan. De uitvoering van de nieuwbouwpoging, aansluitend bij de Woondeal Metropool-Regio Amsterdam, is nog beperkt in beeld. Die taakstellende opgave wordt als onhaalbaar beschouwd. De commissie beoordeelt dit onderdeel van het rapport met een waardering van "naar behoren". De verduurzaming is qua planning goed en dat betreft ook de realisatie. Die is ook goed en eigenlijk meer dan dat. Het thema Samen leven in wijken en buurten is qua planning goed, maar de realisatie is naar behoren omdat de echte maatschappelijke effecten nog (te) beperkt in beeld zijn. Het onderdeel/thema Maatwerk in dienstverlening is qua planning zeker voor verbetering vatbaar en dat geldt ook de realisatie. Voor wat betreft de betaalbaarheid wordt goed gescoord maar op het onderdeel nieuwbouw kan meer gedaan worden, al realiseert de commissie zich dat externe effecten beperkend gewerkt hebben.

Maatschappelijke verankering

Velsen is het werkgebied van Velison Wonen en daar voelt zij zich ook uitdrukkelijk mee verbonden. Meedoen in de IJmond maakt niet voor niets deel uit van het motto van het ondernemingsplan. Zij neemt in de netwerken in IJmond die relevant zijn voor wonen, duurzaamheid en leefbaarheid een gewaardeerde positie in. Gemeente, ketenpartners en bouwpartners omschrijven Velison Wonen als een meedenkende, betrokken, vooruitstrevende samenwerkingspartner en een goede teamspeler. De reputatie van Velison Wonen reflecteert die waardering. Een gemiddelde van 7,9. Dat is hoger dan 4 jaar geleden. In de visie van Velison Wonen neemt de huurder een belangrijke plek in. Aansluiten op de behoeften van de huurders en betrokkenheid bij de diensten zijn uitgangspunt. In de beleving van de Huurdersraad en op grond van de bescheiden Aedes benchmark kan geconcludeerd worden dat op het punt van bewonerstevredenheid en -invloed winst te behalen is. Alles afwegende vindt de visitatiecommissie dat Velison Wonen op dit onderdeel ruim naar behoren functioneert.

Besturing

De basis van de sturing van Velison Wonen in de visitatieperiode is het ondernemingsplan 2021-2025 "Meedoen in IJmond, door Maatwerk in Wonen" en de organisatie heeft dit inspirerende ondernemingsplan consequent gebruikt voor precisering van specifiek beleid, zoals de portefeuillestrategie, investeringsstatuut en facetbeleid zoals huurdersvisie, duurzaamheidsvisie en zelfs bij het aankoop- en aanbestedingsbeleid. Ook de managementrapportages monitoren systematisch de doelstellingen uit het ondernemingsplan. De afgelopen jaren is hard gewerkt aan de invoering van de basissystemen Embrace en Tobias. Het sturingsinstrumentarium is dus goed op orde. Processen binnen de organisatie en de afstemming daarbinnen en -tussen lopen nog niet optimaal. Voor de verbetering daarvan is veel aandacht.

Maatschappelijke capaciteit

Velison Wonen haalt met relatief beperkte middelen een behoorlijk goed resultaat. Zij is financieel gezond. Alle indicatoren scoren ruim binnen de externe normen. De forse opgaven aan woningbouw, verduurzaming en leefbaarheid vragen een grote inzet en toekomstige investeringskracht. De prognose is dat de ratio's meer naar de norm toe groeien. Qua investeren naar vermogen kan Velison Wonen nu scherper aan de wind varen. De gedreven en praktische insteek van de medewerkers is cruciaal. Met een consistente visie en een inspirerend ondernemingsplan werkt Velison Wonen verder en blijft zij zoeken naar passende realisatie van inspirerende concepten en zoeken naar de juiste interne sturing. De commissie waardeert de veerkracht in de hele organisatie. Dat is in haar ogen een compliment waard. De samenwerking met de gemeente, maatschappelijke organisaties en bedrijven toont nadrukkelijk een gedeelde gedrevenheid, visie, doelen en verbinding in de uitvoering.

2 Maatschappelijke waarde

Dit visitatieveld richt zich op de prestaties van de corporatie 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 Velison Wonen

In het werkgebied van Velison Wonen liggen forse opgaven. Samen met de visitatiecommissie heeft Velison Wonen in een zogenaamde kick-off sessie drie thema's geselecteerd die in gezamenlijkheid een goed beeld geven van de belangrijke uitdagingen voor zowel de afgelopen vier jaar, maar die ook voor de toekomst relevant zijn. Het betreft de thema's 1) Verduurzaming, 2) Samen leven in wijken en buurten en 3) Maatwerk in dienstverlening. Deze thema's komen uitgebreid aan bod in zowel de prestatieafspraken met de gemeente als in de beleidsdocumenten van Velison Wonen. De visitatiecommissie voerde op deze drie thema's dialoogsessies met een brede deelname van intern en extern betrokkenen. Naast deze drie thema's speelt nadrukkelijk ook de bouwopgave voortkomend uit de Woondeal Metropool Regio Amsterdam.

Verduurzaming

De opgave

Verduurzaming van de woningen is een cruciale opgave voor Velison Wonen. Deze opgave is prominent opgenomen in het ondernemingsplan 2021 – 2025. De investeringen in betere en meer duurzame woningen hebben een tweeledig doel. Het eerste is de kwaliteit van de woningen op niveau en de woonlasten voor de huurders betaalbaar houden. Het tweede doel is aansluiting houden bij het tempo van de technische ontwikkelingen die nodig zijn om in 2050 energieneutraal te kunnen zijn.

In 2021 startte Velison Wonen met het verduurzamingsprogramma. Dit betreft 1420 woningen, zijnde 38% van het bezit, verdeeld over 17 projecten. In de jaren 2021 – 2023 is de verduurzaming van 193 woningen afgerond.



De aanpak

Velison Wonen kiest voor een no-regret aanpak, waarvan het isoleren van de woningen het belangrijkste ingrediënt is. Velison Wonen hanteert een co-maker-aanpak met onder meer huurders, bedrijven en de gemeente. Adviesbureau Atriensis ondersteunt bij de voorbereiding en nazorg van de projecten. Met de gemeente Velsen zijn nadrukkelijk prestatieafspraken gemaakt over verduurzaming van het bezit. Met de aannemers Hemubo en Coen Hagedoorn is een raamovereenkomst afgesloten. De onderscheiden verduurzamingsprojecten zijn 'als een treintje' flexibel achter elkaar gepland tot in 2028. Deze raamovereenkomst voorziet tevens in proactieve inzet van huurdersbegeleiding door de aannemer. Na afloop van een project onderzoekt het Centrum voor Woononderzoek de ervaringen van huurders. Jaarlijks vindt een integrale evaluatie van het programma plaats waaruit leerpunten voortkomen. De uitvoering van het project Slimme Stegen is verbonden aan de verduurzamingsprojecten. Een onderzoek naar de haalbaarheid van een warmtenet IJmuiden 'is bevroren' wegens onvoldoende perspectief. De aanstelling van een beleidsmedewerker en projectmanager verduurzaming borgt de uitvoering.



Wat ging goed:

- De consistente en massieve wijze waarop vanaf de start van het ondernemingsplan in 2021 de opgave verduurzaming op het netvlies staat van zowel Velison Wonen als de partners en zij prioriteit geven aan de uitvoering.
- Het programma verduurzaming kwam zeer goed op gang. Werkende weg ontstond steeds meer technisch inzicht, sluitende uitvoering en hiermee ervaring en snelheid in de uitvoering.

- De samenwerking tussen partners, waaronder gemeente, aannemers en Velison Wonen, groeit en versnelt. Doelen worden gehaald. Partners ervaren de samenwerking als open en eerlijk. Door te werken met een “treintjes model” ontstaat flexibiliteit en slagkracht. Als een project vertraging kent, wordt een volgend project opgepakt.



Wat nog moeite kost:

- Bij de uitvoering van gemeentelijke taken mag het tempo omhoog. Gebrek aan personele capaciteit is hierbij een cruciale factor.
- Over de tevredenheid van huurders verschillen de inzichten. De corporatie en de aannemers zien veel tevreden huurders; tevreden over de begeleiding en over het wooncomfort in de nieuwe woning. De Huurdersraad ontvangt vooral signalen van huurders waar iets fout ging.
- De beleefde voortgang in verduurzaming is nog niet zichtbaar in de Aedes benchmark, integendeel, hier lijkt Velison Wonen achter te blijven op de gemiddelde voortgang binnen de sector. Aansluiting van eigen en benchmark cijfers klopt nog niet.

Samen leven in wijken en buurten

De opgave

Leefbaarheid in wijken en buurten vraagt veel aandacht van Velison Wonen. Ook deze opgave is prominent opgenomen in het ondernemingsplan 2021 – 2025. Het doel is ‘Iedereen doet mee, telt mee en doet ertoe!’. Aandacht voor specifieke kwetsbare doelgroepen hoort hierbij.

In de prestatieafspraken is een breed scala aan acties opgenomen, onder meer gericht op een leefbaar woonklimaat, vergroting van veerkracht in buurten, spreiding sociale huur over wijken heen, woonomgeving schoon, heel en veilig en minimaliseren van overlast. De invulling van de opgave verschilt van wijk tot wijk. De urgentie van de opgave komt de laatste jaren nog nadrukkelijker in beeld door zeer heftig drugsgeweld en steekpartijen, onder meer in Velsen-Noord. De integrale opgave binnen de gemeente Velsen is enorm groot, in feite is er sprake van grote-stads-problematiek.

De aanpak

Velison Wonen is een proactieve deelnemer in het netwerk van partners dat werkt aan de opgave. Tot dit netwerk behoren naast Velison Wonen de gemeente, het Veiligheidshuis, de politie, de collega corporaties, huurdersvertegenwoordiging en, zorg- en welzijnsorganisaties. De partners werken aan een, in vergaande mate geïntegreerd, programma. Belangrijke initiatieven binnen dit programma zijn:

- gezamenlijk onderzoek naar veerkracht in wijken in samenwerking met Circusvis wat leidde tot het actieplan Velsen-Noord
- project Slimme stegen
- integrale drugsaanpak
- aanpak voorkoming escalatie
- wijkkantoren Velison Wonen en Woningbedrijf Velsen
- wijkteams
- Pact voor (zorg-)Uitstroom
- koppelen van vragers en dragers in de wijk
- Wonen Plus (klussen door vrijwilligers)
- buurtbemiddeling.



Met de aanstelling van een gebiedsregisseur en een wijkbeheerder en in september 2024 de opening van het wijkkantoor in Velsen-Noord paste Velison Wonen de organisatie aan ten behoeve van een krachtige uitvoering van de opgave.



Wat ging goed:

- Velison Wonen was een belangrijke initiator bij de aanpak van leefbaarheid in het werkgebied.
- De urgentie en de koers staan nadrukkelijk op het netvlies van alle partners in het netwerk.

- De onderlinge samenwerking tussen partijen, waaronder een duidelijke rolverdeling, gestructureerd overleg, onderlinge band.
- Het programma is in beeld bij de inwoners waardoor ondersteuners beter te vinden zijn en inwoners zich beter gehoord voelen.
- Incidenten worden meer en sneller gemeld. Initiatieven van bewoners worden beter opgepakt.
- De-escalatie, onder meer vanuit buurtbemiddeling.



Wat nog moeite kost:

- De aandacht voor vraagstukken en het ondersteuningssysteem groeien. Verwachtingen nemen toe. Bewoners accepteren geen néé. Intensiteit van hulpvragen en werkdruk nemen toe.
- Uit de dialoogsessie blijkt dat veel inzet is gepleegd, maar het maatschappelijk resultaat nog weinig behaald wordt. In de beleving van deelnemers is de overlast in kwetsbare wijken nog onverminderd hoog. De ‘kleine veiligheid’ bijvoorbeeld is verbeterd, de grote veiligheid is niet verbeterd door onder meer drugsgeweld en steekpartijen. De veerkracht in kwetsbare wijken is in ontwikkeling en nog niet duidelijk verbeterd.
- De visie, de koers, de acties en initiatieven zijn in beeld. De resultaten en het zicht op het bereikte maatschappelijk effect zijn nog beperkt in beeld. Hoe zijn deze duidelijker te monitoren?
- De aanwezigheid van ondersteuners in de buurt neemt toe, maar moet echter nog verder toenemen met bijvoorbeeld meer woonconsulenten als ‘oliemannetjes’. Eén op één oppakken en opvolgen van signalen is nog te versterken.

Maatwerk in dienstverlening

Een brede dialoogsessie was beoogd met deelnemers vanuit Velison Wonen, huurders, gemeente en zorg- en welzijnsorganisaties. Helaas meldden een aantal belangrijke partners zich af, waardoor het gesprek van karakter is veranderd, Met de aanwezige medewerkers van Velison Wonen en een medewerker van de gemeente Velsen is desondanks in de diepte gegaan over dit thema.

De opgave

Velison Wonen nam ‘Maatwerk’ nadrukkelijk op in de titel van het ondernemingsplan 2021 – 2025. Maatwerk zowel ‘voor wie meer wil’ als ‘voor wie minder kan’. Maatwerk van Velison Wonen op zowel het aanbod en de toewijzing van woningen als in de dienstverlening en bejegening naar behoefte van de huurder. Diversiteit van doelgroepen bij toewijzing in de nieuwbouw heeft grote aandacht. Van belang is hierbij dat Velison Wonen zich ontwikkelt van een taak- naar een klantgerichte organisatie.

De aanpak

‘Maatwerk in dienstverlening’ is primair gericht op het leveren van maatwerk aan de huurder. Extern is met partners een aantal projecten specifiek gericht op maatwerk, dit zijn onder meer Pact voor Uitstroom, Onder de Pannen, Skaeve Huse, Duinpan, Twee-hurenbeleid en toepassing van vrije toewijzingsruimte. Vanuit deze projecten zijn acties uitgezet. Een concrete monitoring van resultaten vindt nog niet plaats.

De inzet tot maatwerkuitvoering vindt vooral intern binnen Velison Wonen plaats. De aanpak bestaat uit 1) de vaststelling van een nieuwe huurdersvisie, 2) een transitieprogramma medewerkerscultuur, inclusief escalatieaanpak en 3) (nog te doen) resultaatmeting met de inzet van kpi's.

Bij de huurdersvisie zijn de kernwaarden van Velison Wonen richtinggevend; deze zijn *eigenaarschap*, *inlevingsvermogen*, *samen werken* en *initiatiefrijke*. Velison Wonen stelt hiermee de huurder centraal in de dienstverlening en gaat met ze in gesprek.





Wat ging goed:

- In voorkomende situaties ontstaat bij medewerkers van Velison Wonen een beleving van handelingsruimte en lol. Samen met anderen oplossingen creëren, dat geeft energie!



Wat nog moeite kost:

- Maatwerk in dienstverlening is voor de hele organisatie nog een worsteling. De basis hiertoe is nog niet op orde.
- Uit de gesprekken van de visitatiecommissie blijkt dat het 'transitieprogramma medewerkerscultuur' nog niet door alle medewerkers eenduidig begrepen wordt, niet voor ieder is steeds duidelijk 'wat van mij verwacht wordt'. Werkdruk speelt een cruciale rol, maatwerk vraagt tijd van de medewerkers, maar ook adequate aandacht van het managementteam.
- Er zijn veel voorbeelden van persoonlijke dankbaarheid onder betrokken huurders, generiek is het beeld nog erg gemengd. Gerichte resultaatmeting met de inzet van kpi's kwam nog niet tot stand.
- In 2023 onthield het KWH Velison Wonen van een kwaliteitslabel, onvoldoende resultaten uit de KWH-meting lagen hieraan ten grondslag.

2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie is van mening dat Velison Wonen op de thema's Verduurzaming en Samen leven in wijken en buurten nadrukkelijk goed op weg is! In het ondernemingsplan komen deze thema's sterk naar voren. Velison Wonen zette daarmee de koers uit. Gedurende de visitatieperiode toonde Velison Wonen koersvastheid en initiatief. Zij maakte nadrukkelijk verbinding met partners en bewerkstelligde een aanpak vanuit een samenwerkingsnetwerk. Mooi is dat de gemeente aan Velison Wonen de credits geeft als initiatiefnemer van het traject dat leidde tot het Actieplan Velsen-Noord.

Op het thema Verduurzaming vindt nadrukkelijk voortgang plaats en wordt maatschappelijke waarde gerealiseerd. Enigszins onduidelijk blijft in hoeverre de maatschappelijke prestaties tijdig geleverd worden: informatie vanuit Velison Wonen en de Aedes benchmark tonen een verschillend beeld. Over de tevredenheid van huurders krijgt de visitatiecommissie veel positieve geluiden.

Op het thema Samen leven in wijken en buurten valt de proactieve rol van Velison Wonen en de samenhangende aanpak met een breed scala aan partners op. Veel en gevarieerde inzet wordt gepleegd. De opgave is echter groot en massief. Daadwerkelijke verbetering in minder overlast, meer beleving van veiligheid en meer veerkracht is nog niet in beeld. Er is, samen met de partners, nog een lange weg te gaan!

Uitwerking van het thema Maatwerk in dienstverlening blijft nog diffuus. Initiatieven worden genomen. Een huurdersvisie komt tot stand. Een intern transitieprogramma wordt uitgevoerd. De visitatiecommissie treft op dit thema echter vooral een nog zoekende en intern gerichte aanpak aan. Alle neuzen wijzen nog niet in dezelfde richting. Een citaat uit een van de gesprekken: 'Velison Wonen is goed in het maken van inspirerende concepten; in de uitvoering komen deze concepten regelmatig minder tot niet tot stand'. De Huurdersraad toont zich kritisch over de mate van maatwerk in dienstverlening.

De uitvoering van de nieuwbouwopgave, aansluitend bij onder meer de Woondeal Metropool-Regio Amsterdam, is nog beperkt in beeld bij Velison Wonen. Velison Wonen beschouwt de in de Woondeal opgenomen taakstellende opgave als onhaalbaar. Velison Wonen heeft een aantal projecten op het oog. Uitvoering komt relatief traag op gang, onder meer ook door een lange doorlooptijd vanuit de gemeente. Deels ligt hieraan tekort aan personele capaciteit ten grondslag. Velison Wonen heeft investeringsruimte, voelt zich in de aanwending echter afhankelijk van externe factoren. Het onderzoek naar de samenwerking met het Woningbedrijf Velsen moet de slagkracht vergroten.

De commissie beoordeelt dit onderdeel van het rapport met een waardering van “naar behoren”. Dat is gebaseerd op een aantal zaken. De verduurzaming is qua planning goed en dat betreft ook de realisatie. Die is ook goed en eigenlijk meer dan dat. Het thema Samen leven in wijken en buurten is qua planning goed, maar de realisatie is naar behoren omdat de echte maatschappelijke effecten nog (te) beperkt in beeld zijn. Het onderdeel/thema Maatwerk in dienstverlening is qua planning zeker voor verbetering vatbaar en dat geldt ook de realisatie. Voor wat betreft de klassieke thema’s betaalbaarheid wordt goed gescoord maar op het onderdeel nieuwbouw kan meer gedaan worden, zo denkt de commissie al realiseert zij zich dat externe effecten beperkend gewerkt hebben.

2.3 **Bewonder- en verwonderpunten**

Bewonderpunten



- De brede in de organisatie aanwezige gedrevenheid
- De proactieve initiatiefrol
- De focus op de maatschappelijke opgave
- De verbinding met samenwerkingspartners

Verwonderpunten



- De grote actiegerichtheid, waarbij de focus op taakstellend te behalen maatschappelijke effecten minder in beeld komt.
- De, op onderdelen, zoekende aanpak waarbij de interne samenhang tussen medewerkers onderling en met management aandacht vraagt.
- De taakstellende uitvoering van de nieuwbouwopgave komt nog erg beperkt tot stand.

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 De visie van Velison Wonen

Uit het ondernemingsplan dat de basis is geweest onder het organisatie-handelen van de afgelopen jaren, blijkt een uitdrukkelijke verbinding van en betrokkenheid bij Velison Wonen met de IJmond. Velison Wonen wil zich daar dienstbaar opstellen ten behoeve van het oplossen van maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen. Processen en producten moeten aansluiten bij wat de bewoners willen en niet bij wat de professionals graag willen zien. De betrokkenheid van de huurders vindt zij een noodzakelijke essentiële randvoorwaarde. Niet alleen omdat het soms formeel moet, maar omdat draagvlak een succesfactor is. “We doen het samen met de huurder of niet”. In de huurdersvisie wordt gesteld dat Velison Wonen niet voor maar met de huurder denkt, ze werkt samen. Het ondernemingsplan benadrukt ook het belang van samenwerken. Velison Wonen wil een betrouwbare professionele partner in de ketens zijn, met wie partijen en bewoners graag willen samenwerken en die gewaardeerd wordt: oftewel “de opgave is om de specialist te zijn op het gebied van wonen, die goed kan samenwerken”.

3.2 Belanghebbenden over Velison Wonen

In de aan belanghebbenden opgestuurde enquête (huurdersorganisatie, gemeente, samenwerkingspartners en collega corporaties) is de vraag opgenomen om in drie steekwoorden Velison Wonen te beschrijven. Uit de 19 ingevulde vragenlijsten is het nevenstaande woordbeeld te maken.

Betrokkenen omschrijven Velison Wonen als een meedenkende, betrokken, vooruitstrevende samenwerkingspartner. Pragmatisch en sociaal. Tegenover ervaren toegankelijkheid van sommigen staat dat de bereikbaarheid voor anderen beter kan. De intentie van toegankelijkheid is in de afgelopen jaren wel onder druk komen te staan door wisselingen van mensen en organisatie structuurwijzigingen. De opvallend sterke ‘score’ voor gebrekkige communicatie is vooral te wijten aan de typering door de huurders-vertegenwoordigers. In het gesprek dat de visitatiecommissie had met de Huurdersraad van Velison Wonen, kwam het ongenoegen over de gebrekkige communicatie van de organisatie uitdrukkelijk aan de orde, alsmede hun gevoel dat de systemen en de processen prioriteit krijgen boven de mensen/huurders. De gemeente en de partners uit de bouwwereld en de ketenpartners bij leefbaarheid ervaren Velison als een pragmatische, meedenkende betrokken en vooruitstrevende samenwerkingspartner, waarmee ze in talloze samenwerkingsverbanden zitten en goede prestatieafspraken maken. Daar scoorde de bereikbaarheid dus hoog.



3.3 Velison Wonen als samenwerkingspartner

Op verzoek van Velison Wonen heeft de visitatiecommissie bij de visitatie ingezoomd op een drietal thema's. Op deze thema's is extra gelet in de gesprekken en er zijn een drietal dialogosessies gehouden voor duurzaamheid, samenleven in wijken en buurten en maatwerk in dienstverlening. Met name bij de sessies over duurzaamheid, waar de bouwpartners aanwezig waren, en die over samenwerken in wijken en buurten, met ketenpartners uit het maatschappelijke veld, kreeg de

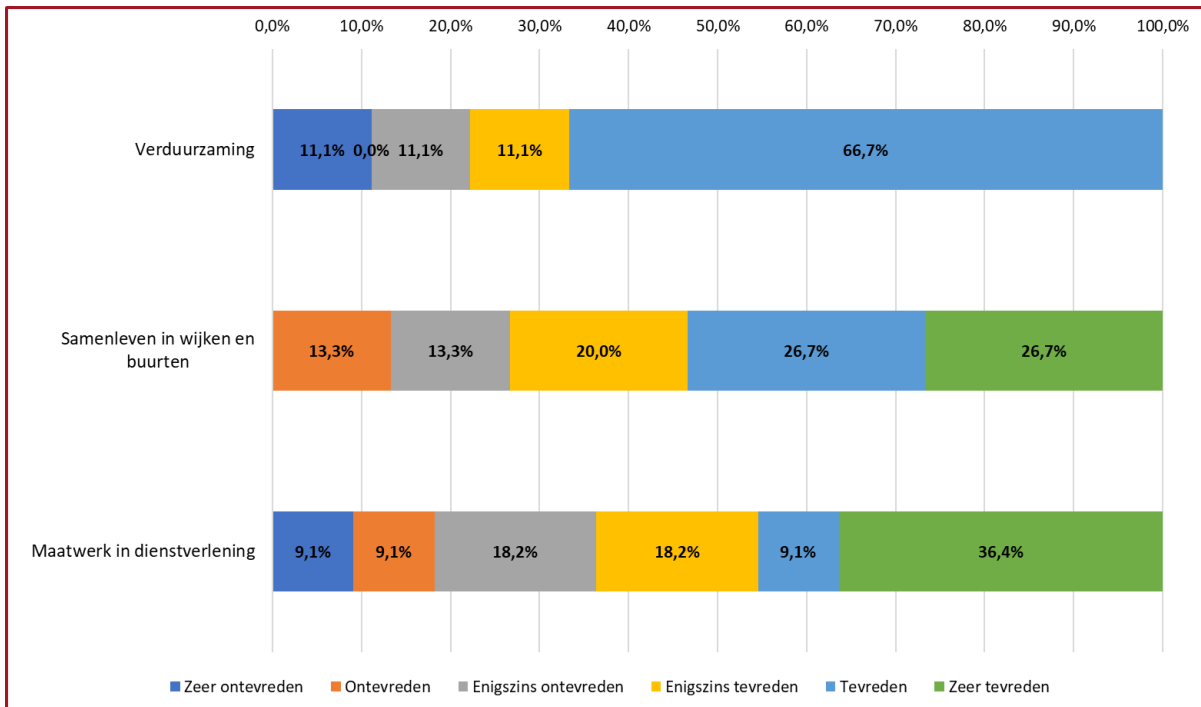
commissie een beeld van de netwerken waarin Velison Wonen opereert. In beide sessies bleek dat partijen het prettig samenwerken vonden met Velison Wonen. De planmatige opzet van de omvangrijke duurzaamheidsprojecten (in treintjes) liet zien dat continuïteit en flexibiliteit hand in hand kunnen gaan tot grote tevredenheid van de partners en met goede prestaties voor de huurders als resultaat.

Rond samenwerken in wijken en buurten bleken partijen elkaar letterlijk en figuurlijk goed te kunnen vinden. Men complimenteerde elkaar met de goede structuren en vele plannen die er samen ontwikkeld waren, zoals rond woonfraude, Pact voor uitstroom en

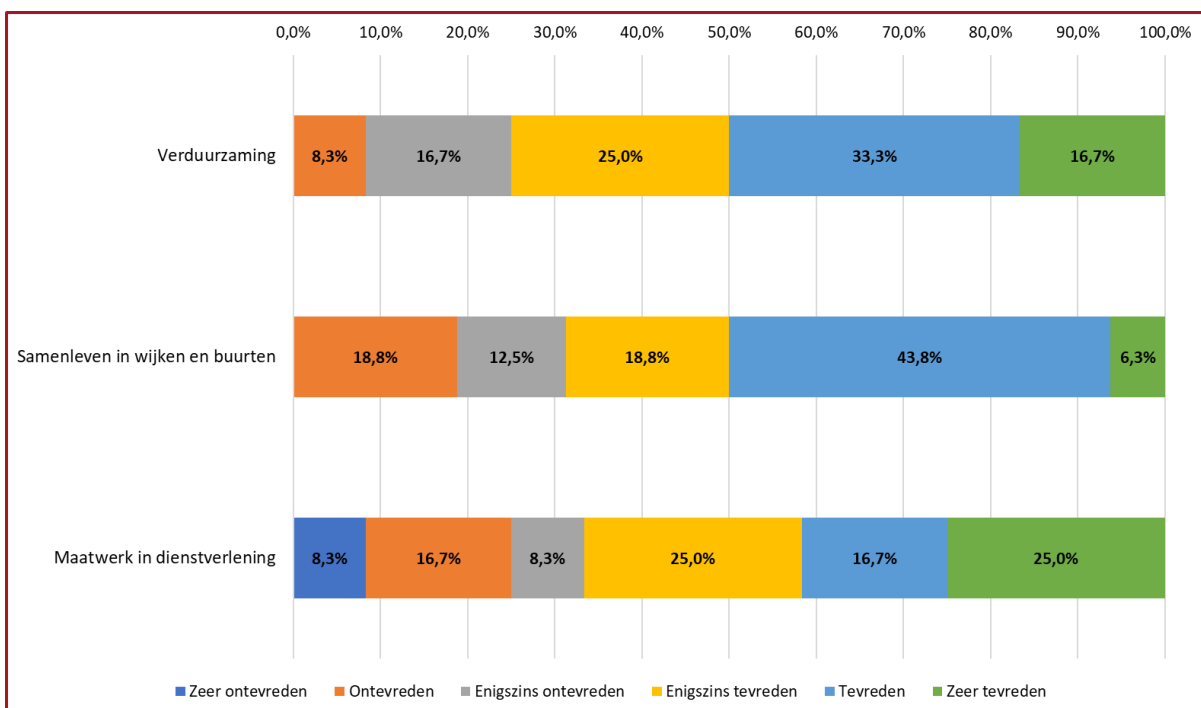
buurtbemiddeling. Het mooiste voorbeeld van samenwerking is wel dat rond de aanpak van Velsen-Noord, waar de heftigheid van de problematiek, met o.a. drugsoverlast en armoede, aanzette tot een integrale aanpak, waarin alle partijen, van politie tot zorg en welzijn, van gemeente tot corporatie, de krachten bundelden in het Actieplan Velsen Noord. De positieve waardering over de samenwerking van de belanghouders wordt niet helemaal gedeeld door de Huurdersraad. De kritische houding, zoals die al bij het algemene beeld naar voren kwam, speelt dan ook door in het woordbeeld over de samenwerking dat is gemaakt op basis van de ingevulde enquêtes. Dat beeld lijkt overeen te komen met het oordeel C uit de Aedes benchmark en het niet halen van het KWH-label in 2022.

Het ook uit de enquête afgeleide beeld van Velison Wonen als teamspeler correspondeert met het beeld van de gesprekken, waarbij Velison Wonen overall goed scoort (gemiddeld een 7,7). Ze is een betrokken lid van het team dat rekening houdt met de mogelijkheden van de partners. Begrip voor elkaars positie kenmerkte ook de sessies met de partners rond duurzaamheid en samenleven in wijken en buurten en de gesprekken met de gemeente en collega corporaties. In de enquête is gevraagd naar tevredenheid over de samenwerking op de drie aandachtsthema's. Daaruit is het volgende overzicht gemaakt.





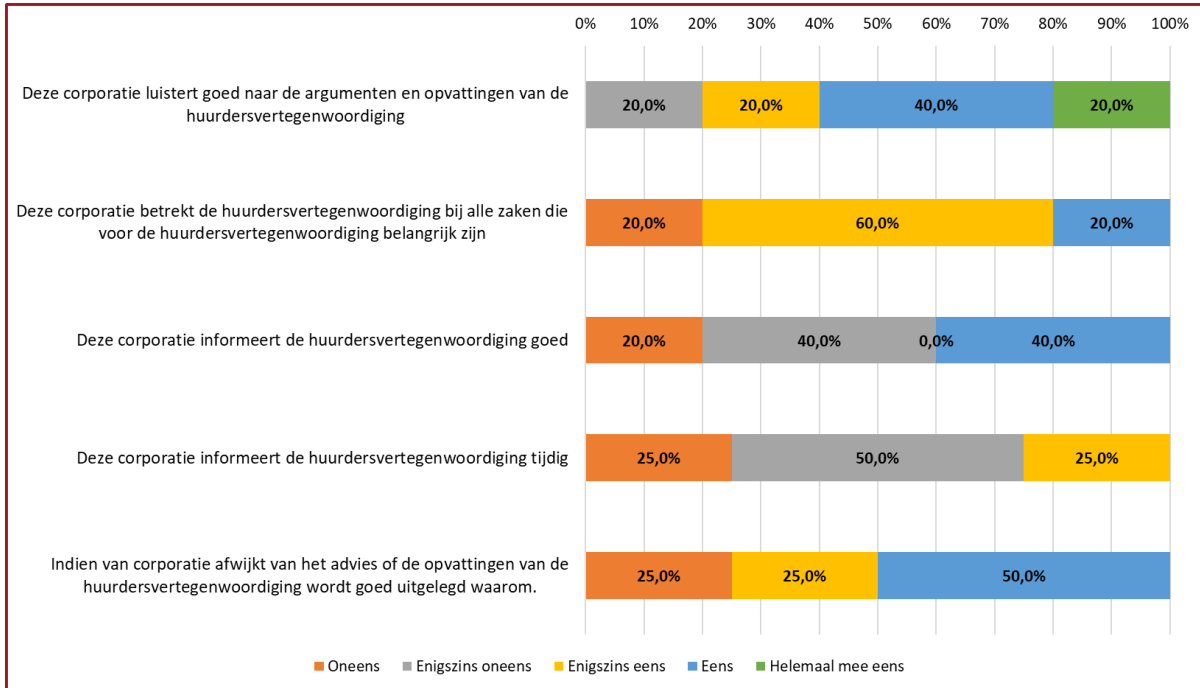
De scores laten een nogal mager percentage zien van echt tevreden huurders (blauw en groen). Dat lijkt te sporen met de bescheiden C als huurdersoordeel in de Aedes benchmark en het nog niet helemaal terug zijn op KWH-niveau. Uit de tabel is af te leiden dat de samenwerking rond verduurzaming en samenleven in wijken en buurten flink positiever (scores enigszins tevreden en hoger) is dan die over maatwerk in dienstverlening. De scores over de tevredenheid van de samenwerking en de waardering van de resultaten op dezelfde aandachtsgebieden (zie ook hoofdstuk 2) laten een vergelijkbaar beeld zien. De visitatiecommissie heeft gevraagd naar mogelijke verbeterpunten voor Velison Wonen. Deze komen vooral neer op nog meer doen van wat al goed werkt. Genoemd worden: meer woonconsulenten, meer samenwerken om via gedrag van bewoners de verduurzaming te stimuleren en meer samenwerken in het kader van leefbaarheid in aandachtsgebieden.



3.4 Velison Wonen als verhuurder

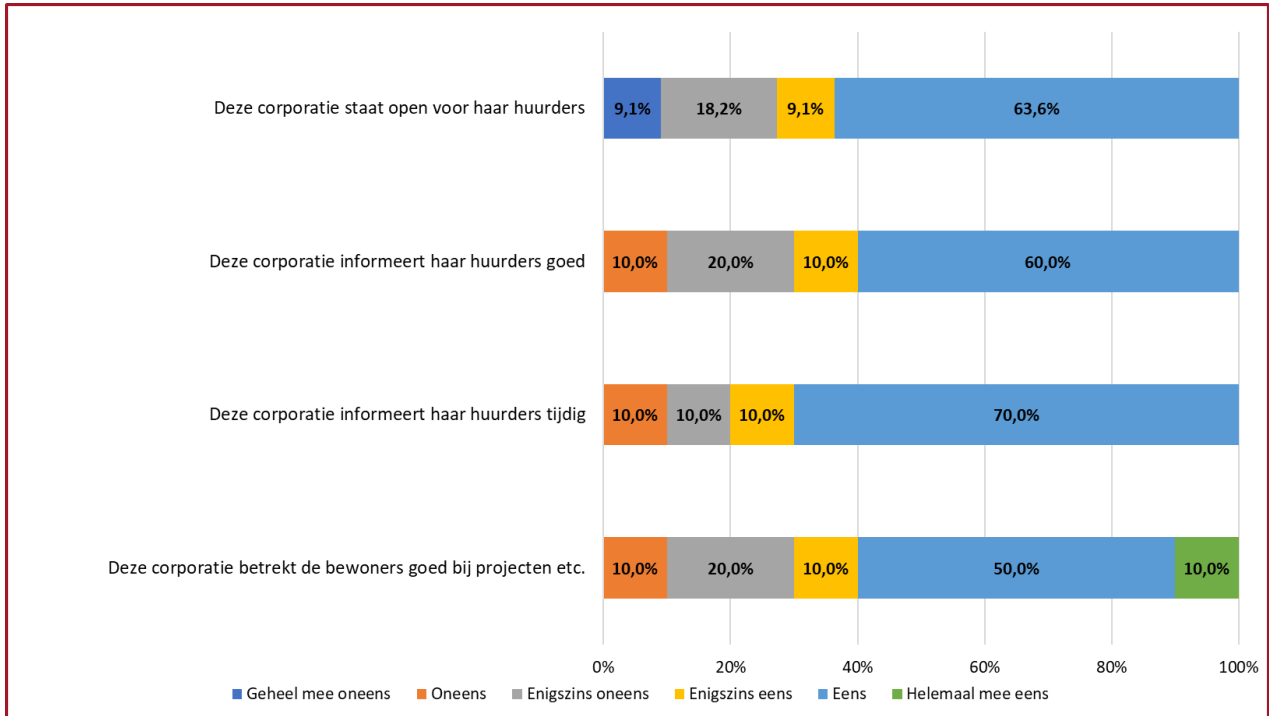
Hoe ervaren huurdersvertegenwoordigers dat Velison Wonen met hen omgaat?

De Huurdersraad is niet onverdeeld tevreden over de wijzigingen die er bij Velison Wonen zijn geweest. Van oudsher was er sprake van een familiale cultuur waarin de Huurdersraad onderdeel van de familie was. Met de professionaliseringsslag is die relatie verzakelijkt. De omslag naar zelforganiserende teams leidde in hun ogen niet altijd tot de beoogde betere dienstverlening naar de huurders. Daarnaast was er discontinuïteit in de ondersteuning van de Huurdersraad en heeft de Huurdersraad de afgelopen jaren met meerdere directeur-bestuurders (en interims) moeten samenwerken. Geen gunstige voorwaarden voor een optimale samenwerking. Dat blijkt dan ook uit de antwoorden op vragen uit de enquête en de gesprekken. De uitkomst van de enquête:



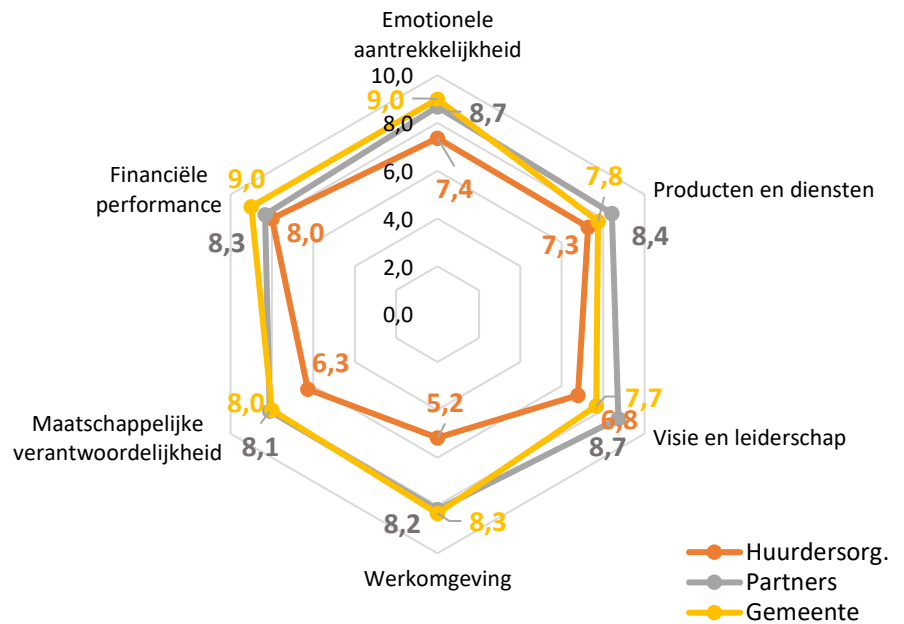
Volgens de Huurdersraad schort er nogal wat aan de informatievoorziening, met name de juistheid en tijdigheid laat wat hen betreft te wensen over. Uit de gesprekken blijkt een argwaan over de intentie van het bestuur van Velison Wonen om de huurdersorganisatie ruimhartig te betrekken: “ze noemen het visie, dan is het niet advies plichtig”. Opvallend genoeg wordt de omgang met de huurders positiever beoordeeld. Uit de antwoorden valt af te leiden dat de huurders tijdig en goed worden geïnformeerd door Velison Wonen. En ook dat de organisatie open staat voor huurders en bewoners en hen goed betreft bij projecten. Voor wat betreft duurzaamheidsprojecten worden de bewoners vroegtijdig betrokken. De co-maker (=uitvoerende partner) is medeverantwoordelijk voor de communicatie naar de bewoners.

Omgang met de huurders:



3.5 De reputatie van Velison Wonen

De visitatiecommissie heeft, naast gesprekken met diverse belanghebbenden, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Velison Wonen. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. In de bijlagen is het overzicht opgenomen van alle scores op de 19 elementen waaruit het Reputatie Quotiënt Model is opgebouwd. In onderstaand plaatje is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model:



Velison Wonen scoort gemiddeld een 7,9 voor haar reputatie. Dat is een mooi cijfer. Ook hier is duidelijk zichtbaar dat de huurdersorganisatie, met een

gemiddelde van onder de 7, minder tevreden is met Velison Wonen dan de samenwerkingspartners en de gemeente die gemiddeld ruime achten geven. Scores overigens, waar de corporatie tevreden over mag zijn. Met name de hoge score van de gemeente en ketenpartners voor emotionele aantrekkelijkheid laat zien dat Velison Wonen haar wens een aantrekkelijke partner te willen zijn, naar hen waarmaakt. De Huurdersraad is consequent in haar negatieve oordeel over de wijzigingen in de organisatiestructuur. De werkomgeving zorgt naar hun mening voor slechtere dienstverlening naar huurders.

	Huurdersorg.	Partners	Gemeente
Emotionele aantrekkelijkheid	7,4	8,7	9,0
Producten en diensten	7,3	8,4	7,8
Visie en leiderschap	6,8	8,7	7,7
Werkomgeving	5,2	8,2	8,3
Maatschappelijke verantwoordelijkheid	6,3	8,1	8,0
Financiële performance	8,0	8,3	9,0
Reputatie Quotiënt	6,8	8,4	8,3

Omdat Cognitum ook de vorige visitatie mocht doen, is een vergelijking te maken met de reputatie quotiënt zoals die in 2018 is gemeten. In onderstaand overzicht is te zien dat de reputatie van Velison Wonen aanmerkelijk verbeterd is. Over de hele linie en in het bijzonder qua financiële prestaties, maar ook visie en leiderschap en producten en diensten, worden de onderdelen van de reputatie hoger aangeslagen.

	2022	2018
Emotionele aantrekkelijkheid	8,3	7,9
Producten en diensten	7,9	7,1
Visie en leiderschap	7,8	7,2
Werkomgeving	7,3	7,1
Maatschappelijke verantwoordelijkheid	7,6	7,5
Financiële performance	8,3	7,1
Reputatie Quotiënt	7,9	7,3

3.6 De publieke verantwoording van Velison Wonen

De officiële verantwoording van Velison Wonen staat in de jaarverslagen. Deze zijn terug te vinden op de website. Sinds 2022 zijn er filmpjes die niet zo zeer een weergave zijn van het jaarverslag, maar op aansprekende wijze prioriteiten uit dat jaar illustreren. In deze filmpjes krijgen de huurders en samenwerkingspartners een prominente plaats. Velison Wonen communiceert op de website naar haar huurders via een nieuwsbrief en een onregelmatig verschijnend bewonersmagazine Kom Binnen. Daar zijn ook informatieve brochures te vinden over voor bewoners interessante zaken als rechten en plichten van de huurder, kluswijzers, groen in de tuin. Van een paar onderwerpen zijn ook video's gemaakt. Vanzelfsprekend vindt er ook afstemmings- en verantwoordingsoverleg plaats in formele en informele overleggen met belanghebbenden en samenwerkingspartners.

3.7 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Velison Wonen heeft een inspirerende visie op samenwerken en de rol van Velison Wonen daarin. Ze wil samenwerken uit kracht: de expert op het gebied van wonen zijn, waarmee men graag samenwerkt en wil dat samen met en voor de huurders doen. De visitatiecommissie heeft met bewondering gekeken naar de inzet waarmee aan het eerste deel van de visie wordt gewerkt. Voorwaarden voor expertise creëren en samenwerking binnen en buiten nastreven. Daarin heeft ze een gewaardeerde, vanzelfsprekende positie opgebouwd. Velison Wonen heeft een hoge gunfactor bij de partners, waarschijnlijk mede omdat dat wederzijds is. Velison Wonen heeft met de accentverschuiving de laatste jaren van 'gewone' sociale huisvester naar schakel in de keten van wonen, zorg en ondersteuning en partner in de buurt een impuls gegeven aan multidisciplinaire samenwerkingsverbanden. Daarin heeft ze als relatief kleine speler een betekenisvolle rol genomen en gekregen. Voor wat betreft het met de huurders optrekken, twijfelt de commissie niet aan de intenties, maar constateert dat met name de relatie met de Huurdersraad verbeterd kan worden.

De maatschappelijke verankering van de corporatie in de IJmond is sterk aanwezig, de samenwerking verloopt in het algemeen goed. De betrokken partners (gemeente, ketenpartners) waarderen de manier van samenwerking als goed. De visitatiecommissie ziet op het punt van bewonersbetrokkenheid echter ruimte voor verbetering.

3.8 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- De samenwerking met de ketenpartners rond duurzaamheid
- De inzet voor integrale samenwerking bij de opgave leefbaarheid met gemeente, politie en welzijnspartners in het bijzonder in Velsen Noord
- De veelheid aan samenwerkingsprojecten
- De inzet van een gebiedsregisseur en een wijksteunpunt

Verwonderpunten

- De suboptimale relatie tussen huurdersorganisatie en woningcorporatie
- Actieve inbreng van individuele huurders binnen de werkprocessen die hen raken kan sterker.

4 Besturing

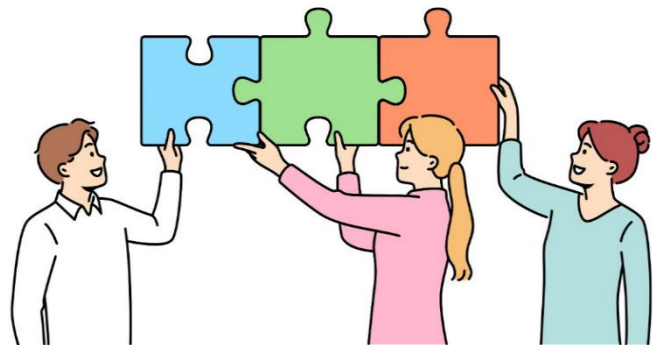
Dit visitatieveld richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en aanpassingsvermogen heeft.

4.1 Strategie en sturing

Velison Wonen geeft haar ambities weer in het ondernemingsplannen 2021 - 2025. De ruimte tussen dit en het vorige plan van 2014 - 2017 was het gevolg van het vertrek van de toenmalige directeur-bestuurder door discussies over de herijking van het ondernemingsplan, de schaalvergroting en de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Vervolgens trad een interim bestuurder aan die een analyse heeft opgesteld van de positionering. Eind 2019 trad de nieuwe bestuurder aan en heeft zijn stempel gezet op het nieuwe plan. Maar beleidsmatig was er eigenlijk tot 2020 een "blanco periode". Overigens is de aangetrokken bestuurder in 2022 overleden, hebben twee leden van het managementteam vervolgens voor ruim een half jaar de directie tijdelijk waargenomen en heeft zijn opvolger de draad weer opgepakt. In de aanloop en gedurende deze visitatieperiode is er sprake geweest van een bijzondere bestuurlijke dynamiek.

Gesteld kan worden dat in de visitatieperiode gewerkt is met het ondernemingsplan 2021-2025. Velison Wonen is werkzaam in de gemeente Velsen, een herkenbaar en samenhangend deelgebied van de Metropoolregio Amsterdam met binnen dit gebied verschillende kernen. Zo is er bij de kernen Velsen-Noord en IJmuiden sprake van stevige 'grote stadsproblematiek'. Het ondernemingsplan is het resultaat van een overlegtraject met de Huurdersraad en andere stakeholders. Het betekende een koersverlegging van verhuurder naar volkshuisvester, met een meer gedifferentieerde wijkgerichte aanpak en een nieuwe organisatie inrichting met zelforganiserende teams. Voorafgaand aan het plan waren ook de resultaten van de vorige visitatie beschikbaar. Dit ondernemingsplan is met voortvarendheid door de toenmalige directeur-bestuurder geïmplementeerd.

De missie van Velison Wonen is gevat in de zin: 'Meedoen in IJmond, door Maatwerk in Wonen'. Velison Wonen wil een bijdrage leveren aan de drie grote maatschappelijke vraagstukken op woongebied: het oplossen van het woningtekort, het verduurzamen van woningen en het samen leven in buurten. Velison Wonen heeft heel duidelijke - en direct met het ondernemingsplan samenhangende - plannen. De resultaatgebieden die uit het ondernemingsplan zijn afgeleid, zijn: netwerken, mensen, systemen en middelen en deze zijn in de jaarplannen vertaald naar kritische prestatie indicatoren en kritische succes factoren en van een planning voorzien. Velison Wonen legt de nadruk op het investeren in betere en duurzamer woningen (no-regret) met daarnaast sociale nieuwbouw. Maar dit vraagt het opzoeken van de grenzen in het huurbeleid en een uitgekiend portefeuillebeleid met voldoende geschikte locaties voor de nieuwbouw. Randvoorwaarden zijn de betaalbaarheid, betrokkenheid van de huurders en de woningkwaliteit. Vervolgens wordt in het plan ingegaan op de "bijzondere organisatie". In 2020 was het transitieplan voor de komende vier jaar gereed voor zowel een andere structuur als cultuur.



De portefeuillestrategie is in 2021 en ook in 2023 geactualiseerd en fungeert tezamen met het investeringsstatuut als leidraad voor de investeringsbeslissingen. De looptijd is tot 2030. Het ondernemingsplan vormt het uitgangspunt. De portefeuillestrategie komt voort uit een beleidscyclus waarin de vastgoedstrategie is vastgesteld, uitgevoerd, gemonitord en indien nodig bijgestuurd, mede op basis van een omgevingsverkenning en de beoordeling van de huidige portefeuille aan de hand van de ambities. De opzet is beknopt en handzaam gehouden en levert aan de hand van alternatieve ontwikkelscenario's een concreet uitgewerkt, financieel haalbaar voorkeurscenario. Dit scenario resulteert in een geringe overschrijding van de LtV normen van Aw en WSW in

2029, maar omvat ruim voldoende bijsturingmogelijkheden. Hiermede worden de grenzen opgezocht wat Velison Wonen maximaal maatschappelijk en organisatorisch aankan. De toevoeging bedraagt met circa 220 sociale woningen een meer dan evenredige bijdrage. Opvallend genoeg zijn de regiodeals nog niet uitgewerkt. Het gaat dan om circa 1000 extra sociale huurwoningen, een aantal dat Velison Wonen zelf onhaalbaar acht. Circa 1420 woningen zullen worden verduurzaamd en de technische kwaliteit wordt verbeterd van een conditiescore 2,56 naar 1,26 door de nieuwbouw en renovatie. Het facetbeleid, dat specifieke aspecten zoals huurbeleid, bouwbeleid, verkoopbeleid en aankoopbeleid behandelt, geeft verdere details en toelichting.

De Meerjarenbegroting (MJB) 2024 -2027 omvat met name een tijdelijke uitbreiding van de formatie naar 41,3 fte (was 34,6 in de Kaderbrief 2023) vanwege de organisatieontwikkeling en de extra ondersteuning voor het realiseren van de ambities. In de begroting zijn verwerkt het creëren van efficiency door een nieuw primair systeem, het bouwen van een klantenportal en andere verbeteringen in processen en dat werk eerst gepaard gaat met een piek in de inzet. Voor de begroting 2023 is gekozen voor de volgende volkshuisvestelijke scenario's:

1. Het basisscenario, de huidige begroting, inclusief de landelijke prestatieafspraken;
2. Idem, met 2 jaar geen huurverhoging;
3. Idem 2, met een maximale investeringsruimte voor de nieuwbouw;
4. Een Doemscenario;
5. Idem 4, met maximale nieuwbouw.

Velison Wonen heeft gekozen voor de administratieve scheiding van de Daeb- en niet-Daeb takken. Uit de berekeningen komt naar voren dat Velison Wonen in de jaren 2023 - 2027 voldoet aan de financiële normen: er is ruimte voor extra nieuwbouw in het basisscenario. In 2031 komt de LtV nog maar net onder de 85% met 250 vhe extra nieuwbouw, maar wordt de ICR overschreden. Voor 2034 gaat het over 283 vhe en zou men op basis van de oude waarderingsgrondslag nog net binnen de LtV blijven.

Het in 2023 geactualiseerde Investeringsstatuut legt de kaders vast voor verantwoorde investeringen en desinvesteringen. Het vernieuwde statuut bevat tevens een nieuwe standaard opzet voor de fase-beslisdocumenten. Voor de beleidsmatige toets is een tool gebouwd, die het projectteam ondersteunt bij de voorbereiding van de fasebesluiten. De werkwijze die erachter zit, is één van de belangrijke schakels in de ontwikkeling van Velison Wonen naar een actieve, zelfbewuste organisatie. Het statuut maakt deel uit van de governance-structuur en vormt de basis voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid en het toezicht door de raad van commissarissen.

De managementrapportages worden elke maand en vier maanden (tertiaal) opgesteld om de doelstellingen van het huidige ondernemingsplan te monitoren. Uit de T2/2023-rapportage komt de doorontwikkeling van de organisatie en deze rapportage en de aanpak van het systeem Tobias en de cybersecurity duidelijk naar voren. De uitgebreide samenvatting levert een helder beeld van de belangrijkste ontwikkelingen en resultaten, inclusief de start met ESG-icoon per hoofdstuk van de rapportage. ESG staat voor Environment, Social en Governance. Gesproken wordt over de aanpak van kpi's en dashboards, maar een eenvoudig overzicht op 1 A4 ervan ontbreekt in de rapportage, evenals de belangrijkste knelpunten met bijbehorende beheersmaatregelen. Velison Wonen legt verantwoording af met een integraal jaarverslag, dat zowel de financiële als de volkshuisvestelijke aspecten omvat en zich minder op het ondernemingsplan als wel op de wettelijke taken en de prestatieafspraken richt.

4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De basis voor strategievorming en sturing is bij Velison Wonen op orde. Het uit 2021 daterende ondernemingsplan is volledig, goed geschreven en ook inspirerend en vormde daardoor een goede leidraad. De benodigde documenten, plannen en rapportages voor effectieve sturing zijn aanwezig. Ze zijn duidelijk, aansprekend en consistent gestructureerd en worden ook gebruikt in de gesprekken tussen management en raad van commissarissen.

De afgelopen jaren was gekozen voor een model van zelforganiserende teams. De sturingsinformatie werd daar ook op aangepast. Dat heeft niet in alle gevallen tot betere diensten geleid. Met name processen waarbij meerdere teams betrokken waren, bleken elkaar moeilijk te vinden. Er leek sprake te zijn van actiegerichte sturing, niet van resultaatgerichte sturing. Dat heeft de waardering van diensten door de huurders geen goed gedaan. Daarbij moet worden aangetekend dat reflectie en zelfkritiek en de wens het beter te doen, sterk in de organisatie leven. Er loopt tijdens de visitatie een proces om meer aandacht aan de processen te geven en het daarbij noodzakelijke eigenaarschap.

De commissie heeft grote waardering voor de niet aflatende zorg binnen Velison Wonen om de goede dingen goed te doen. Dat vertaalt zich in voortdurend zoeken naar de goede wijze waarop dat moet gebeuren. Maar dat voortdurende zoeken geeft ook onrust. Beelden die twee jaar geleden nog de goede metafoor voor de bedoelingen van het management waren, zijn dat niet meer (het beeld van piloten en stewardessenwerk voor standaard en maatwerk is 'taboe' geworden). Van resultaatgericht moet er eind 2023 procesgericht gewerkt gaan worden en er ligt meer nadruk op samenwerking tussen de teams. Het management is zich van de aandacht en onrust overigens wel goed bewust.

De raad van commissarissen is in de visitatieperiode praktisch volledig vernieuwd. Hij moest door de bestuurlijke discontinuïteit in met name in 2019-2022 voortvarend optreden en heeft dat gedaan. Zo heeft hij een ontijdig voornemen tot fusie verijdeld omdat de raad van mening was dat de organisatie dat qua spankracht niet aan zou kunnen. De raad is meer een team geworden en is gegroeid. Door corona en de bestuurlijke perikelen kwam de raad minder toe aan het onderhouden van contacten met de belanghouders.

De voorgenomen prestaties met betrekking tot huisvesting van (zorg)doelgroepen, duurzaamheid en groot onderhoud worden grotendeels gehaald. Voor de achterblijvende bouwprestaties zijn verklarende factoren als onvoldoende bouwgrond en belemmerende gemeentelijke ondercapaciteit en beleid ten aanzien van sociale voorraad in bepaalde wijken.

Alles in overweging nemend concludeert de commissie dat Velison Wonen haar besturing in de basis op orde heeft. Er wordt voldaan aan de behoefte aan adequate informatie met betrekking tot planning, voortgang en verantwoording van ambities, prestaties en gecreëerde maatschappelijke waarde en er wordt geïnvesteerd in het lerend vermogen in de organisatie. Wel kan de op actiegerichte cultuur meer vervangen worden door een op resultaten gerichte cultuur.

4.3 **Bewonder- en verwonderpunten**

Bewonderpunten

- Velison Wonen hanteert een heldere lijn in de plannings-, voortgangs-, en verantwoordingsinformatie die aansluit bij de ambities in het ondernemingsplan, waardoor de sturing doelgericht en strak kan zijn.
- Het tempo waaraan aan de versterking van de basissystemen is gewerkt door introductie van Tobias en Embrace.
- Velison investeert heel actief in het meenemen van medewerkers in de vele transitie en veranderingen in de organisatie.
- Het optreden van de raad van commissarissen in de periode van ziekte en overlijden van de vorige directeur-bestuurder.

Verwonderpunten

- De jaarverslagen zitten minder dicht op de (realisering) van de ambities van de organisatie dan de managementrapportages. De kpi's zijn sterk intern gericht. Pas bij middelen komen kernambities rond bouwen en verduurzaming in beeld.
- De permanente transitie en accentverschillen in de aansturing die bijna onontkoombaar leiden tot verschillen in implementatie en acceptatie tussen management en medewerkers.
- Het formuleren van kpi's is beter ontwikkeld dan het systematisch meten van resultaten.



5 Maatschappelijke capaciteit

De wereld waarin corporaties opereren is de laatste jaren fors gewijzigd. De sterke regulering van de sector werd in de loop van de visitatieperiode afgezwakt. De verhuurdersheffing stopte in 2023. De opgaven nemen echter toe. Denk hierbij aan nationale prestatieafspraken met nieuwbouw, de verduurzaming en de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Voor Velison Wonen is de leefbaarheid in wijken en buurten een bijzondere lokale opgave.

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; financieel en organisatorisch.

5.1 Financiële capaciteit

Velison Wonen is financieel gezond

In de position paper stelt de bestuurder dat Velison Wonen financieel gezond is en een solide financieel beleid voert. Nader inzicht in de financiële positie wordt verkregen door het verloop van de belangrijkste financiële ratio's gedurende de visitatieperiode met elkaar te vergelijken. Velison Wonen hanteert de administratieve scheiding tussen Daeb en niet-Daeb. Zij verantwoordt de ratio's voor de beide takken in het jaarverslag. Zij toont niet de consolidatie, die door de niet-Daeb tak enigszins wordt verbeterd. Geconsolideerd komen de ICR en LtV ratio's in 2032 uit op respectievelijk 2,27 en 62,7%. Dit zijn zeer sterke waarden op deze lange termijn. Velison Wonen hanteert een scherpere interne waarschuwingsgrens voor de ICR (>1,6 i.p.v. >1,4) om tijdig te kunnen bijsturen. Dat Velison Wonen financieel gezond is, blijkt uit de volgende ratio's.



Prestatievelden Daeb tak	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2032
Solvabiliteit (norm WSW > 20/15) in %	67,4	61,1	67,4	60,5	55,4	53,7	47,4	45,0	n.b.
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	2,97	2,64	2,97	3,87	2,46	2,0	2,92	2,32	1,99
Loan to value (norm WSW < 75/85) in %	32,3	40,5	32,3	44,8	49,7	53,9	59,7	66,1	71,8
Dekkingsratio (norm WSW < 70%)	15,7	17,9	15,7	20,8	23,7	25,8	28,9	31,9	30,8

Bron: Accountants Jaarverslag 2020/2022 en Begroting 2023/2027. 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 leningen te betalen. De LtV (Loan-to-Value) is het totale leenbedrag gedeeld door de onderliggende waarde. De dekkingsratio is de verhouding tussen de leningen van de corporatie en de marktwaarde van de woningen.

Autoriteit woningcorporaties (Aw)

Uit de Toezichtbrieven van de Aw blijkt dat er in 2020, 2021, 2022 en 2023 sprake was van een laag risico en dat nader onderzoek hierop niet gewenst was. In 2023 echter constateerde de Aw wel dat de beschrijving van het risicomanagement in het jaarverslag summier is en beheersmaatregelen niet genoemd zijn. Velison Wonen pakte deze uitdaging op en werkte het risicomanagement verder uit. Het oordeel van de Aw over deze nadere uitwerking kwam in 2024 en er bestond bij de Aw waardering voor de uitwerking door Velison. Verder wil de Aw meer aandacht voor de transparante verantwoording van corporaties over de inzet van het vermogen voor de gemaakte prestatieafspraken. De Aw verwacht de prestatieafspraken herkenbaar terug te zien in de meerjarenbegrotingen en jaarverslagen en gaat de komende jaren bij zijn risicogerichte beoordelingen hieraan meer aandacht besteden.

Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)

Het WSW constateert eind 2020 dat Velison Wonen een groot aantal beleidsdocumenten had aangeleverd met uitzondering van de, toen nog onderhanden portefeuille- en financieringsstrategie. De financiële analyse van medio 2021 concludeerde, dat Velison Wonen ruimschoots voldeed aan alle ratio's. De portefeuillestrategie moest

toen nog wel worden vastgesteld. De analyse gaf geen aanleiding tot verdere opmerkingen. De financiële analyse van juli 2022 leverde geen informatie anders dan de borgbaarheid. In de financiële analyse van september 2023 constateerde het WSW een verdubbeling van de leningenportefeuille in vijf jaar tijd, met aandachtspunten in de begroting. Deze is in haar ogen in grote lijnen realistisch. Het investeringsprogramma sloot aan op de strategie en hiervan afgeleid het transitieprogramma, waarbij het facetbeleid herkenbaar is. De verdubbeling was voldoende herkenbaar vanuit gemaakte prestatieafspraken zowel op lokaal als landelijk niveau.

Het WSW verwacht in de volgende meerjarenbegroting in 2024 een uitgebreider toelichting op de investeringen. Bij de begroting 2023 constateerde het WSW een zekere mismatch tussen de uitgangspunten voor de scenario's en de begroting en verzocht deze volledig aan te laten sluiten met een heldere tekstuele toelichting. De ratio's blijven voldoen in de komende jaren, maar het WSW vraagt aandacht in de komende meerjarenbegroting voor de uitgaven in de bestaande voorraad: de onderliggende beleidswaarde kent een relatief lage onderhoudsnorm. De uitgaven zijn veel hoger en behoren tot de hoogste van de sector.

Accountant

In de management letter 2023 concludeerde de accountant dat de interne beheersing van voldoende niveau is. Verbeterpunten uit de vorige management letter zijn opgepakt, evenals verbeterpunten uit de IT-omgeving.

5.2 Organisatorische capaciteit

Het ondernemingsplan toont een heldere en goed uitgewerkte visie, belangrijke ambities en duidelijke doelstellingen. Dit ondernemingsplan is nadrukkelijk uitgangspunt van denken en werken binnen de visitatieperiode. Werkende weg komt de uitvoering tot stand. In de documenten en de visitatiegesprekken komt het zoeken naar de passende uitvoering naar voren. Inspirerende concepten worden ontwikkeld op een breed spectrum aan aandachtspunten. De passende uitwerking komt soms wel, maar ook regelmatig niet, tot stand.



In 2021 heeft een eerste verkenning plaats gevonden over een eventuele samenwerking, wellicht fusie, tussen Velison Wonen en het Woningbedrijf Velsen. Versterking van beider organisatorische capaciteit is een belangrijk doel. Ook in het vorige visitatierapport van Velison Wonen kwam dit thema al op tafel. Door het overlijden van de bestuurder van Velison Wonen is dit proces in 2022 bevroren en later door de nieuwe bestuurder weer opgepakt. Sindsdien overleggen de beide corporaties over het waar en hoe zij elkaar kunnen versterken. In 2024 is een haalbaarheidsonderzoek naar fusie gestart.

Aedes benchmark

De jaarlijkse Aedes benchmark levert inzicht in het oordeel van de huurders over de dienstverlening, in de bedrijfs- en onderhoudslasten en de duurzaamheid. Op alle meetpunten scoort Velison Wonen minder dan het sectorgemiddelde.

Aedes benchmark	2020	2021	2022	2023
Huurdersoordeel	C	B	C	C
Bedrijfslasten	C	B	B	B
Duurzaamheid	C	C	C	C
Onderhoud en verbetering	B	B	C	C

De visitatiecommissie neemt de volgende (ontwikkelingen binnen de) organisatorische capaciteit waar.

- De bestuurlijke discontinuïteit als gevolg van overlijden van de bestuurder in 2022, een korte interim-periode met twee managers tot een nieuwe bestuurder eind 2022 werd aangesteld.

- De raad van commissarissen bestaat uit vier leden. In 2020 treden drie nieuwe commissarissen aan in de vierhoofdige raad. De raad richt de aandacht in de visitatieperiode met name op de ontwikkeling binnen het bestuur van de corporatie en de, daarmee samenhangende, bestuurlijke continuïteit. De raad ambieert om naast de systeemtechnische behandelpunten toenemend ook aandacht te geven aan volkshuisvestelijke punten c.q. strategisch partnerschap in te vullen. De raad heeft twee commissies: de Auditcommissie en de Commissie Mens, Organisatie en Renumeratie.
- Het personeelsbestand van Velison Wonen bestaat uit 45 leden c.q. 37 fte's. In de visitatieperiode vindt een relatief grote doorstroming plaats. Grofweg 45% van het personeelsbestand wisselt. Veel oudere personeelsleden gaan met pensioen en jongere personeelsleden treden in. Passend bij de wijziging in opgaven wijzigen ook functies c.q. worden nieuwe functies ingevoerd. Ook vindt herschikking binnen en tussen teams plaats. Velison Wonen maakt hierbij relatief veel gebruik van de inhuur van externe krachten. Na een OR-loos tijdperk functioneert er sinds eind 2022 weer een ondernemingsraad.
- Velison Wonen werkt nadrukkelijk aan het op orde brengen van de basis en het realiseren van verbeteringen. Onder medewerkers vindt een transitieprogramma plaats van taakgericht naar eerst resultaatgericht en later procesgericht werken. De ICT-structuur gaat op de schop. In de visitatieperiode implementeert Velison Wonen een nieuw ERP-systeem en richt een nieuw, nog uit te rollen, huurdersportaal in.
- De Huurdersraad bestaat uit 7 leden. Lang zittende leden met veel ervaring die samen werken met nieuwe leden die ingroeien.
- Een zeer uitgebreid lokaal netwerk van actieve, opgavegericht samenwerkende partners waaronder de gemeente, de woningcorporaties Woningbedrijf Velsen, Brederode Wonen, aannemers Hemubo, Coen Hagedoorn en Compeer, een breed scala aan zorg- en welzijnsinstellingen en de politie. De drie woningcorporaties verschillen in omvang, bestuurs- en werkstijl en daadkracht binnen het werkgebied.
- Woningbedrijf Velsen en Velison Wonen oriënteren zich een reeks van jaren op intensieve onderlinge samenwerking en wellicht fusie. In 2023 bleek er voldoende draagvlak aanwezig bij de ondernemingsraad, raad van commissarissen en Huurdersraad voor een stap richting vergaande samenwerking en voor de uitvoering van een haalbaarheidsonderzoek in 2024.



5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Velison Wonen is een woningcorporatie aan de rand van de Metropool Regio Amsterdam. Met de relatief beperkte middelen haalt zij een behoorlijk goed resultaat. Zij werkt aan het op orde brengen van de basis. De financiële capaciteit voldoet nadrukkelijk. Velison Wonen is financieel gezond. Alle indicatoren scoren ruim binnen de externe normen. De forse opgaven aan woningbouw, verduurzaming en leefbaarheid vragen een grote inzet en toekomstige investeringskracht. De prognose is dat de ratio's meer naar de norm toe groeien. Qua investeren naar vermogen kan Velison Wonen nu scherper aan de wind varen.

Organisatorisch maakte Velison Wonen een heftige periode mee. Overlijden van de oude bestuurder en aanstelling van een nieuwe, in de periode daarvoor spanningen binnen de raad van commissarissen: dat alles leidde tot wisseling, onderbreking in de zoektocht naar fusie en onzekerheid binnen de organisatie. Toch blijft Velison Wonen naar behoren en op onderdelen goed presteren. De gedreven en praktische insteek van de medewerkers is hierbij cruciaal. De oude bestuurder was de visionair die de lijnen uitzette, de in 2022 aangetreden nieuwe bestuurder is de creatieve verbinder die met empathie voortgang mogelijk maakt.

Met een consistente visie en een inspirerend ondernemingsplan werkt Velison Wonen verder. Ook blijft zij zoeken naar passende realisatie van inspirerende concepten en zoeken naar de juiste interne sturing. De uitvoering is soms rafelig. Er wordt dominant gestuurd op acties en intenties (throughput in vaktermen) en minder op resultaten en maatschappelijke prestaties (output en outcome in vaktermen). Een deel van de medewerkers mist kader en de Huurdersraad signaleert niet altijd voldoende klantgerichtheid en dat geplande resultaten niet altijd tijdig worden gehaald. Taakstellende sturing en monitoring van resultaten krijgen aandacht en worden verbeterd.

De commissie waardeert de veerkracht in de hele organisatie. Dat is in haar ogen een compliment waard. De organisatie worstelt en komt boven en probeert dan iets nieuws en als dat niet lukt, herpakt ze zich weer. Op zich een zeer positieve attitude, maar in de ogen van de commissie wel heftig! Misschien zou de organisatie zich iets minder heftig moeten herpakken en vanuit bestuur en management wat meer rustig bijsturen als iets niet goed werkt.

In het bijzonder valt de groeiende netwerksamenwerking op en vooral bij de speerpunten leefbaarheid in wijken en buurten en de verduurzaming. De samenwerking met de gemeente, maatschappelijke organisaties en bedrijven toont nadrukkelijk een gedeelde gedrevenheid, visie, doelen en verbinding in de uitvoering.



5.4 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- Blijvend financieel gezond. Velison Wonen beschikt over investeringsruimte.
- Medewerkers tonen zich gedreven en beschikken over veerkracht.
- Velison Wonen is een proactieve partner binnen een goed verbonden netwerk.
- Focus op een overzichtelijke set van kerndoelen.

Verwonderpunten



- De Huurdersraad toont zich zeer kritisch. De aansluiting tussen Velison Wonen en de Huurdersraad vraagt aandacht.
- De vele wisselingen onder personeel en de inhuur van externe krachten vormt een risico voor consistent huurders-gericht opereren en vraagt bijzonder veel veerkracht van de (medewerkers binnen) de organisatie.
- Eerst stuurde Velison Wonen op een werkcultuur 'van taakgericht naar resultaatgericht', later 'van taakgericht naar procesgericht'. Niet alle medewerkers weten steeds goed wat van hen verwacht wordt.
- Velison Wonen stuurt dominant op intenties en acties, veel minder op resultaten en maatschappelijke prestaties.

Bestuurlijke reactie Visitatierapport

Veerkracht, dat is de term die het meest blijft hangen bij me, na het lezen van het rapport. En dan vooral complimenten voor de veerkracht bij de collega's van Velison Wonen en hun drive om het steeds beter te doen. Ik sluit me daar van harte bij aan. Het is grote klasse van de collega's van Velison Wonen.

"Houd de gekozen speerpunten van het ondernemingsplan scherp bij een mogelijk verdergaande samenwerking met Woningbedrijf Velsen en het te ontwikkelen nieuwe ondernemingsplan."

Toen ik als bestuurder ruim over de helft van deze visitatieperiode binnenkwam was er veel gebeurd. Het overlijden van Eric van Kaam was daarin het dieptepunt. Er lag een mooi ondernemingsplan, dat steeds meer werkelijkheid werd. En er lag genoeg werk om de taakgerichte aanpak om te zetten in een meer resultaatgerichte procesbenadering. De visitatiecommissie herkent dat we op weg zijn naar verbetering en dat doet me goed. Als de samenwerking verder vorm krijgt nemen we de lijn van ons ondernemingsplan daarin zeker mee.

"Zet de ingeslagen weg op duurzaamheid en wijkgericht werken door en versterk de samenwerking op alle niveaus met de samenwerkingspartners."

Het werk in de wijken doen we ook steeds beter. De 'grootstedelijke problematiek', die eigenlijk niet samenhangt met steden, maar met mensen en de soms uitzichtloze situatie waarin ze terecht zijn gekomen, vragen veel van ons en onze netwerkpartners. Wij geloven erin dat onze bijdrage in de wijken echt meerwaarde heeft. Fijn dat wordt gezien dat we hiermee bevlogen aan het werk zijn.

"Toon meer lef en daadkracht bij realisatie nieuwbouw"

De nieuwbouw blijft achter, dat is in een wereld waarin de woningnood hoog is ongekend teleurstellend. Daar denkt de gemeente Velsen net zo over. We zullen met de gemeente (en daar zijn we al mee bezig) goede afspraken moeten maken hoe we er op een meer creatieve manier voor kunnen zorgen dat er met dezelfde beperkte personele capaciteit aan beide zijden, meer mogelijk wordt.

"Besteed aandacht aan de interne organisatie en de daar gemaakte doorontwikkeling en levende gevoelens zeker ook bij een verdergaande samenwerking met Woningbedrijf Velsen."

Dat we worden herkend als proactieve en creatieve initiatiefnemer, die ook vroegtijdig partners betreft, is fijn; dat willen we ook zijn. Terecht vraagt de commissie daarbij om meer aandacht voor de daadwerkelijke output en het maatschappelijk presteren. We gaan daar zeker in rapportages, maar ook in de individuele gesprekken en team overleggen meer aandacht aan besteden. De interne organisatie vraagt om goede handvatten om klantgericht, resultaatgericht en procesmatig te (kunnen) werken, dat vraagt aandacht en begeleiding van het MT en daarmee duidelijke kaders en sturing.

"Verbeter de bereikbaarheid en communicatie met huurders. Stem hierover proactief af met de Huurdersraad."

De relatie met onze huurders, het belangrijkste van ons werk, is er eentje die onder druk staat. De Huurdersraad is kritisch, wat past bij hun rol. Ik vind het teleurstellend te vernemen dat we nog niet volledig vanuit vertrouwen werken, een belangrijk aandachtspunt voor de komende periode. De stappen die we zetten in meer klantgericht werken gaan uiteindelijk hun vruchten afwerpen, dat weet ik zeker. Steeds opnieuw blijven we zoeken, om achter de werkelijke vraag van huurders te komen en daar op de beste manier naar te handelen.

En dat geldt voor alles wat we doen, we streven er steeds naar om het goed en beter te doen. Het visitatierapport helpt ons om daarin weer de vervolgstappen te zetten, daar ben ik blij mee. Dank daarvoor en vooral aan iedereen die heeft willen helpen om ons dit inzicht te geven!

We blijven veerkrachtig en steeds op zoek naar wegen om het beter te doen, daar mag iedereen op rekenen!

Reactie van de Raad van Commissarissen:

De vierjaarlijkse visitatie is ook voor het interne toezicht een belangrijk instrument om een "blik van buiten" te krijgen op het presteren van Velison Wonen. We danken de commissie voor haar scherpe observaties, de uitgedeelde complimenten én de gedane aanbevelingen ter verbetering. We herkennen dit en zullen toezien op de wijze waarop door de directeur bestuurder met de aanbevelingen wordt omgegaan.

De commissie schetst een positief beeld van het presteren van Velison Wonen in de visitatieperiode. De betrokkenheid, de wil om het goede te doen en het steeds professioneler worden in een turbulente periode blijken duidelijk uit het rapport. De constatering dat VW wordt gezien als proactief en creatief, een partij waarmee het goed samenwerken is, toont een stevige maatschappelijke verankering en geeft derhalve legitimiteit aan de organisatie. Hier zijn wij als RvC uiteraard content mee.

De RvC onderschrijft en waardeert vooraleerst de beschreven veerkracht in de medewerkers van VW. Het corporatiewerk blijft immers mensenwerk en we hebben ook gezien dat onder de bepaald uitdagende omstandigheden van de afgelopen vier jaar, Velison Wonen is blijven presteren, met betrokken medewerkers die het beste willen voor de huurders. Dat geeft moed en vertrouwen voor de toekomst. Wij zullen toezien dat deze kwaliteit overeind blijft, ook in een intensievere samenwerking met Woningbedrijf Velsen.

Tegelijkertijd hebben wij als RvC ook zorgen over het achterblijven van de nieuwbouw. Velison zal een stapje bij moeten zetten in realisatiekracht. Meer lef en daadkracht is in deze tijd nodig, willen we impact maken in de sociale volkshuisvesting binnen de gemeente Velsen. We zijn daar reeds met de bestuurder over in overleg en verwachten daar de komende jaren de resultaten van te zien.

We zien verder dat de bestuurder, die nu twee jaar in functie is, stappen zet in het herstel van vertrouwen met de huurdersraad. We verwachtten niet dat dit een lineair proces zou zijn, het gaat met vallen en opstaan. Zowel bestuurder als HR staan er echter oprecht positief in en willen vanuit een intrinsieke motivatie het beste voor de huurders. Ook vanuit onze rol als RvC besteden we, via onze twee huurderscommissarissen, veel aandacht aan een open en effectieve relatie met de HR. We hebben er vertrouwen in dat bestuur en HR elkaar zullen blijven vinden in het belang van de (toekomstige) huurders van Velison.

Tenslotte: bij de verkenningen tot samenwerking met Woningbedrijf Velsen zullen we de aanbevelingen van de commissie ter harte nemen. De maatschappelijke vraag is leidend en duidelijk zal moeten zijn dat de corporaties gezamenlijk een grotere bijdrage kunnen leveren aan de grote opgave die ze ook individueel al hebben in Velsen. Elke corporatie dient dicht bij de huurder te staan en er eer in te scheppen de dienstverlening zo goed mogelijk te organiseren. Dit vraagt om een interne organisatie die betrokken, professioneel en creatief is én blijft. Wij zullen daar in de komende vier jaar met verhoogde aandacht op toezien.

*Namens de RvC Velison Wonen
Marc Zonneveld
Voorzitter*

7 Bijlagen

Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie

Cognitum B.V. verklaart hierbij dat de visitatie van **Velison Wonen** 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, 18 januari 2024, de heer J.H. Haagsma | directeur Cognitum

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

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

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

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

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

Bussum, 18 januari 2024, de heer J. van der Moolen | voorzitter visitatiecommissie

Middelburg, 29 januari 2024, de heer K. Kort | visitator visitatiecommissie

Amsterdam, 1 juli 2024, mevrouw M. Ruimschotel | secretaris visitatiecommissie

Cv's visitatiecommissie

Jan van der Moolen (voorzitter) is sinds 1 maart 2013 zelfstandig adviseur op het gebied van volkshuisvesting, woningcorporaties, toezicht- en governance vraagstukken en sinds 2018 voorzitter van visitatiecommissies bij Cognitum. Daarvoor was hij ruim 14 jaar directeur van het Centraal Fonds Volkshuisvesting, een zelfstandig bestuursorgaan dat belast was met het financiële toezicht op en het saneren van financieel in problemen geraakte woningcorporaties. Daarnaast is hij nog vereffenaar en gastdocent bij o.a. Erasmus universiteit. In zijn carrière daarvoor was hij onder meer werkzaam bij de gemeente Leeuwarden (beleidsmedewerker en hoofd afdeling Volkshuisvesting), de Nationale Woningraad (beleidsadviseur, hoofd staf Onderzoek en Ontwikkeling en districtsdirecteur Oost-Nederland), het adviesbureau Andersson Elffers Felix en directeur van de corporatie Achtgoed Wonen. Jan van der Moolen heeft na zijn HBS de HEAO gevolgd en daarna rechten en planologie aan de Universiteit van Groningen. Met nevenactiviteiten heeft hij bestuurlijke en toezichthoudende rollen vervuld bij twee woningcorporaties (Lefier en SSH) en in diverse sectoren als onderwijs, kinderopvang, cultuur en zorg. Daarnaast was hij lokaal en landelijk bestuurlijk actief in een politieke partij, een omroepvereniging en het Habitat Platform Midden en Oost-Europa. Hij was één van de oprichters van het Tijdschrift voor de Volkshuisvesting en jarenlang hoofdredacteur.

Kees Kort (visitator) is sinds 2015 aan Cognitum verbonden voor het uitvoeren van visitaties. In het visitatieproces neemt hij ruime ervaring mee in organisatiedoorlichtingen en scans. In zijn werk als organisatieadviseur en ondersteuner voerde hij veel opdrachten uit voor grote en kleine woningcorporaties. Naast doorlichtingen was hij betrokken bij visie, koers en strategievormingstrajecten, samenwerking en netwerkvorming, organisatie-inrichting en proces- en prestatie management.

Monique Ruimschotel (secretaris) heeft een bestuur sociologische achtergrond (Erasmus Universiteit Rotterdam) en heeft veel ervaring als adviseur, directeur, bestuurder en toezichthouder op het brede terrein van onderwijs, arbeid, welzijn en wonen. Sinds 2010 is zij zelfstandig adviseur en sociaal ondernemer, in welke laatste rol zij o.a. instrumenten en projecten voor grootschalige vrijwillige arbeidsmobiliteit ontwikkelt en stimuleert.