



Visitatierapport

Wold & Waard

2019-2022

wold &
waard

Visitatiedatum: 19 februari 2028

Rapportdatum: 19 februari 2024

Visitatiecommissie

Jan van der Moolen, voorzitter

Jan Haagsma, visitator

Emmylou Aben, secretaris

Vooraf

Visitatie is een instrument voor het afleggen van verantwoording over maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Daarnaast biedt dit instrument een spiegeelfunctie voor bestuurders en toezichthouders, die deze inzichten verkregen uit de visitatie kunnen gebruiken om daarvan te leren en verbeteringen aan te brengen. Dit alles in het kader van een verantwoord beheer en ontwikkeling van het woningbezit van woningcorporaties in Nederland. Met als duurzame ambitie: 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 Wold & Waard over de periode 2019-2022. 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 verloopt de besturing binnen de organisatie? 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'. Met dat beeld en het reflecteren op die rol in verschillende netwerken denkt Cognitum dat er meerwaarde ontstaat in de visitatie.

Wold & Waard is een corporatie met circa 5.500 eenheden in de gemeente Westerkwartier. Deze gemeente is in 2019 ontstaan vanuit een fusie tussen de gemeenten Grootegast, Leek, Marum en Zuidhorn. Naast deze nu grote kernen in de nieuwe gemeente bestaat de gemeente uit zo'n 40 kleine kernen. Wold & Waard omschrijft zichzelf als een plattelandscorporatie. Haar missie is geformuleerd als "Wij bieden een goed & betaalbaar thuis in de sociale huursector in het Westerkwartier". Daarbij hanteert zij drie kernwaarden: "We zijn dichtbij", "We werken actief" en "We gaan voor duurzaam". De organisatie wordt geleid door een directeur-bestuurder en deze legt verantwoording af aan de raad van commissarissen die uit 5 leden bestaat. De huidige bestuurder is op 1 mei 2023 aangetreden, en per 1 september was sprake van een vrijwel geheel vernieuwd managementteam. Bij de organisatie werken circa 69 medewerkers (61,2 fte). De organisatie zoekt op tal van fronten de samenwerking zoals onder meer blijkend uit de Bouwstroom Noord waar Wold & Waard op gebied van nieuwbouw samenwerkt met 4 collega corporaties en 2 bouwbedrijven. Maar ook op gebied van de verduurzaming wordt intensief met partijen samengewerkt hetgeen tot een aanzienlijke versnelling in de realisatie heeft geleid. De samenwerking met het Huurdersplatform Westerkwartier verloopt op diverse terreinen/ vlakken naar tevredenheid. Per januari 2021 is Wold & Waard gefuseerd met Stichting Huisvesting Vredewold en ten tijde van de visitatie werd gewerkt aan de overname van 179 woningen van collega corporatie Wierden en Borgen omdat deze corporatie met drie collega corporaties het bezit van voormalig collega Woongroep Marenland per 1 november 2023 heeft overgenomen.

Wold & Waard



Verhuurt en onderhoudt ongeveer 5.500 sociale huurwoningen in de gemeente Westerkwartier; 400 daarvan verhuren we aan zorgorganisaties.



Staat open voor nieuwe ideeën en zoekt samenwerking die bijdraagt aan prettig en betaalbaar wonen.



Heeft een informele, no-nonsense cultuur.



Doet haar werk met een kleine 70 collega's.



Inhoudsopgave

Vooraf	2
Inhoudsopgave.....	3
Position paper Wold & Waard	4
1. Recensie en samenvatting	8
1.1 Recensie	8
1.2 De visitatie van Wold & Waard in één oogopslag	12
1.3 SWOT.....	13
2. Maatschappelijke waarde.....	14
2.1 De opgaven van Wold & Waard	14
2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	18
2.3 Bewonder- en verwonderpunten.....	19
3. Maatschappelijke verankering.....	20
3.1. Belanghebbenden over Wold & Waard	20
3.2 De invloed op het beleid van Wold & Waard.....	20
3.3 Wold & Waard als samenwerkingspartner	21
3.4 De reputatie van Wold & Waard.....	22
4. Besturing	24
4.1 Strategie en sturing.....	24
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	25
4.3 Bewonderpunten	25
5. Maatschappelijke capaciteit	26
5.1 Inzet van de financiële middelen	26
5.2 Organisatiecapaciteit	27
5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	27
5.4 Bewonderpunten	27
6. Bestuurlijke reactie Wold & Waard	28
7. Bijlagen	31
7.1 Onafhankelijkheidsverklaringen.....	31
1.2 CV's visitatiecommissie	31

Position paper Wold & Waard

DE POSITIE VAN WOLD & WAARD



Wie zijn wij?

Wold & Waard verhuurt circa 5.500 sociale huurwoningen in de gemeente Westerkwartier, gelegen in het westen van de provincie Groningen. De gemeente Westerkwartier is in januari 2019 ontstaan, bij de herindeling van de gemeenten Grootegast, Leek, Marum en Zuidhorn.

We zijn een plattelandscorporatie met een open en informele cultuur. We kunnen snel schakelen en houden van een no-nonsense aanpak. We staan open voor onze omgeving en zoeken waar mogelijk naar samenwerking en mogelijkheden om bij te dragen aan een positieve woonbeleving. Dat vraagt om inzet, flexibiliteit en creativiteit.

Onze organisatie bestaat uit de afdelingen Woondiensten, Vastgoed en Financiën & Informatievoorziening. Daarnaast is er een controller en een stafafdeling. De directeur vormt samen met de managers van de afdelingen het MT. De Raad van Commissarissen houdt intern toezicht. Wij doen ons werk met ca. 69 medewerkers (61,2 fte), in nauwe afstemming met onze actieve huurdersvertegenwoordiging: Huurdersplatform Westerkwartier.



Ons werkgebied

Het Westerkwartier kenmerkt zich in demografisch opzicht door vergrijzing en ontgroening. Het voorzieningenaanbod is ongelijk verdeeld: in de kleinere dorpen ontbreekt het vaak geheel, alleen de grootste dorpen hebben winkels, scholen en goed OV. De populariteit van ons woningaanbod houdt daarmee verband. Daarom richten we ons bij uitbreiding van de woningvoorraad primair op de grote dorpen. Om tijdig te kunnen inspelen op alle ontwikkelingen actualiseren wij met enige regelmaat onze eigen *Vastgoedvisies* per dorp.



Waar staan we voor?

Onze missie

Onze bewoners zijn de expert van hun (t)huis.

Wij zijn er voor mensen met een kleine portemonnee of een bijzondere woonvraag.

Wij bieden een
goed & betaalbaar **thuis**
in de sociale huursector
in het **Westerkwartier**

Onze woningen zijn energiezuinig, van deze tijd en er is oog voor de omgeving.

We richten ons op het Westerkwartier maar staan open voor vragen uit de regio.

Onze kernwaarden

Onze kernwaarden geven houvast in hoe we werken. Ze helpen ons bij het maken van keuzes. Ze gelden voor de organisatie als geheel en voor individuele medewerkers. Wij zijn erop aanspreekbaar.

We zijn dichtbij

We werken actief

We gaan voor duurzaam



Onze opgave

Vanuit onze missie en inspelend op regionale en landelijke ontwikkelingen, hebben we onze opgave voor de komende jaren ingedeeld naar de aandachtsgebieden:

- Huurders
- Woningen
- Organisatie

In ons ondernemingsplan *“Naar een duurzaam thuis. Met elkaar!”* staan de ambities waaraan wij de komende jaren willen werken.

Al meer dan 10 jaar zetten wij in op de verduurzaming van ons woningbezit. Wij doen dat vooral om onze huurders de mogelijkheid te geven op hun woonlasten te besparen. Gedreven door de urgentie van de energiecrisis hebben wij in 2022 een versnellingsplan ontwikkeld. Op basis van vier sporen krijgen onze woningen, afhankelijk van ligging, leeftijd en label een passende aanpak. Voor 1 april 2023 hebben wij alle huurders over de voorgenomen aanpak geïnformeerd.

Naast verduurzaming is er de opgave om met name in de grotere kernen woningen aan de voorraad toe te voegen. De gewenste toename is eind 2019 geraamd op 280 woningen in 10 jaar. We herijken deze opgave in 2023 en houden inmiddels rekening met een grotere groei. Voor de realisatie van deze opgave zijn wij deels afhankelijk van de gemeente wat betreft beschikbare bouwgrond.

Om voldoende marktmacht (positie en mogelijkheid tot kostenreductie) te ontwikkelen, participeren wij voor nieuwbouw in de “Bouwstream Noord”, een samenwerkingsverband van 5 corporaties en 2 ontwikkelende marktpartijen.

In de afgelopen jaren hebben we ook flink ingezet op het bijdragen aan leefbaarheid. Onze wijkconsulenten werken steeds meer in en vanuit de wijken en dorpen. Maar voor een blijvend positief effect is intensivering van de samenwerking met gemeente en overige partners in het sociaal domein (schuldhulpverlening, wijkbeheer e.d.) nodig. Daar valt wat ons betreft nog wat te winnen. Heldere visievorming en het gezamenlijk formuleren van de aanpak zal ons hierbij helpen.

Bij dit alles spelen natuurlijk ook diverse beleidsvoornemens die de minister van VRO heeft gepubliceerd op het terrein van zorg, ouderen en urgente groepen. In dat kader werken we aan een heldere positionering op het terrein van Wonen, Welzijn en Zorg.

In 2022 hebben we onze Visie op Dienstverlening vastgesteld. Deze visie stelt ons in staat om keuzes te maken in communicatiekanalen en -middelen, dienstverleningsvormen en de vertaling van onze kernwaarden naar concrete klantbeloften. We gaan voor een klantgericht dienstverlenings-concept en hebben in kaart gebracht welke uitdagingen we daarin hebben aan te gaan.

Met de komst van het portaal Embrace in 2023 kunnen we de Visie op Dienstverlening in de praktijk gaan brengen.

Maatschappelijke verankering

Wij staan open voor de inbreng van onze omgeving. Uit de interviewronde voorafgaand aan het nieuwe ondernemingsplan kwamen we naar voren als een betrokken organisatie, die weet wat er in haar werkgebied speelt.

Bij voor huurders essentiële beleidsterreinen (waaronder huurbeleid) zit het Huurdersplatform Westerkwartier vanaf het begin om tafel en wordt het beleid met hun instemming vastgesteld. Wij hebben er ook voor gekozen om alle commissarissen samen met het Huurdersplatform te (her)benoemen. Wel merken wel dat we hen met dit alles flink belasten. We zoeken de oplossing op dit



moment in vroegtijdige afstemming van verwachtingen en heldere procesafspraken. Maar wat ons betreft gaat de bewonersinbreng nog een stapje verder. Op dit moment loopt een experiment waarin wij de bewoners van een complex woningen daadwerkelijke inbreng willen geven in de toekomst (renovatie, sloop/ nieuwbouw) van hun woningen. De uitkomst van dit experiment integreren wij in ons participatiebeleid.

Ook met gemeente en andere belanghouders hebben wij intensieve afstemming. Daarbij staat voor ons het te bereiken doel voorop, de eigen organisatie of positie is niet leidend. Wij hechten daarbij wel aan wederkerigheid. Helaas worden we met regelmaat as op een (te) laat moment betrokken bij beleidsvelden waar ook wij een belangrijke rol spelen. Dat frustrert en is minder effectief.



Besturing

Ons ondernemingsplan bevat stevige ambities. Ieder jaar opnieuw kijken we als organisatie waar we staan en wat er moet gebeuren om de ambities te realiseren. Deze werkwijze geeft onze medewerkers (creatieve) ruimte en de mogelijkheid om in te spelen op interne en externe ontwikkelingen.

Met behulp van rapportages volgen wij de voortgang van onze doelen. Bij het nemen van besluiten werken we steeds vaker met beleids- en financiële scenario's om keuzemogelijkheden en risico's goed in beeld te brengen. Met ingang van 2023 sluit de trimesterrapportage aan op het nieuwe ondernemingsplan. In het nieuwe format hebben wij aandacht voor de meest relevante ontwikkelingen, zoals prijs-, rente en woningmarktontwikkelingen (verkoop/ verhuur) en voor aansluiting van onze doelen en ambities op de prestatieafspraken.



Maatschappelijke capaciteit

Wij hebben een robuuste financiële positie en beschikken over voldoende middelen om onze opgaven aan te kunnen. Uit onze doorrekeningen blijkt wel dat onze financiële grenzen over ca. 10 jaar in zicht komen. Dat is geen reden om nu al te remmen, maar we vinden het wel belangrijk om ons tijdig op die situatie voor te bereiden. Als we in opgaven moeten kiezen, hoe doen we dat dan en op welke gronden? Wij starten dit gesprek in 2023 in onze eigen organisatie en met Huurdersplatform, gemeente en andere belanghouders. Zodat visie en belangen van onze omgeving in onze afwegingen een duidelijke plek krijgen.

Een tweede onderwerp van aandacht vormt de capaciteit en kwaliteit van onze organisatie. Wij hebben, met name door pensionering, op dit moment veel wisselingen. Dat zorgt voor vernieuwing, maar ook voor het potentieel weglekken van kennis. Tot nu toe lukt het steeds om tijdig gekwalificeerde nieuwe collega's te vinden, maar we realiseren ons dat dit niet vanzelfsprekend is.

Terugblik & toekomst



Lessen uit de vorige visitatie

In de visitatie 2015 – 2018 heeft de visitatiecommissie aangegeven dat de meerwaarde van Wold & Waard onder meer te vinden is in maat, schaal en positie in het Westerkwartier. Wold & Waard laat zien dat ze haar plek begrijpt en daar invulling aan geeft.

Wij voelen de bij deze positie behorende verantwoordelijkheid en zijn om die reden per 1 januari 2021 gefuseerd met Stichting Huisvesting Vredewold. Een corporatie van ongeveer 500 woningen, die zichzelf te klein achtte voor de toekomstige opgave. De fusie is, ondanks coronatijd, uitermate soepel verlopen.

In ditzelfde licht wordt op dit moment de overname voorbereid van 179 woningen van collega corporatie Wierden en Borgen in de dorpen Ezinge, Feerwerd en Garnwerd. Deze taakoverdracht vloeit voort uit het feit dat Wierden en Borgen elders in de provincie een aandeel woningen van een andere corporatie overneemt. Met de herschikking van bezit werken beide corporaties mee aan een evenwichtige verdeling van de volkshuisvestelijke opgave in de provincie Groningen.

In het vorige visitatierapport is opgemerkt dat het leefbaarheidsfonds nog beter onder de aandacht gebracht kan worden. De onderbenutting van dit fonds heeft in 2022 – in afstemming met het Huurdersplatform - tot een aanpassing van de voorwaarden geleid. Of het hieraan ligt of aan de grotere aandacht voor leefbaarheid is niet duidelijk. Het goede nieuws is dat er inmiddels veel aanvragen zijn gedaan en toegekend.

Leervragen & verantwoordingspunten

Verantwoording

- Willen wij ons verantwoorden over onze verduurzamingsaanpak? En over het vroegtijdig informeren van alle bewoners? Dat heeft namelijk ook een risico in zich dat er wijzigingen komen of aanpak teruggeschroefd moet worden omdat het financieel niet haalbaar blijkt.
- Hoe willen we ons verantwoorden over de vele samenwerkingen die we hebben?
- Hoe verantwoorden we ons naar toekomstige huurders op onze wachtlijst?
- Hoe verantwoorden we ons over onze inzet voor de volkshuisvesting in de gemeente Westerkwartier?

Leren

Wat wij uit deze visitatie in ieder geval graag willen meenemen zijn antwoorden op de volgende vragen:

- Hoe zorgen we ervoor dat we voldoende kavels hebben voor onze uitbreidingsvraag?
- Hoe moderniseren we de organisatie zonder dat we mensen verliezen in deze ambitie?
- Duurzame participatie:
 - Hoe betrekken we de individuele huurder? Met andere woorden hoe brengen we participatie (nog) dichterbij huis?
 - Welke vormen van participatie kennen we en wanneer passen we het toe?

1. Recensie en samenvatting

In dit hoofdstuk treft u de reflectie aan 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

Wold & Waard omschrijft zichzelf als een plattelandscorporatie met een open en informele cultuur. De belangrijkste opgaven voor Wold & Waard zijn naast uiteraard het realiseren van voldoende nieuwe woningen, de verduurzaming van het woningbezit en de leefbaarheid. Ook Wonen, Welzijn, Zorg behoeft nadrukkelijk de aandacht. Wold & Waard zet zich ook duidelijk zichtbaar voor de commissie en herkend door de belanghouders van Wold & Waard in op deze thema's. Zij heeft aandacht voor alle volkshuisvestelijke en maatschappelijke vraagstukken. Om die aan te pakken, zoekt zij actief de samenwerking op. De visitatiecommissie heeft dat kunnen zien op het vlak van de nieuwbouw, de verduurzaming, het aanpakken van de leefbaarheid in de vele kernen en op het terrein van de woonkwaliteit. Op alle niveaus van de organisatie zag de commissie dat men doordrongen is van het bieden van een maatschappelijke meerwaarde. Daarmee heeft Wold & Waard de lijn die ook al uit de vorige visitatie bleek, actief doorgezet. Geconstateerd werd toen dat over de hele linie goed gepresteerd werd. Verbeterpunten werden toen genoemd het beter onder de aandacht brengen van het leefbaarheidsfonds, het vervaardigen van integrale trendanalyses en het duidelijker koppelen van de opgaven uit de prestatieafspraken en eigen doelstellingen aan de gerealiseerde prestaties. Die zaken zijn opgepakt. In zijn Position paper geeft de bestuurder een helder inzicht over waar Wold & Waard staat en hoe het de afgelopen jaren gepresteerd heeft en waar de uitdagingen liggen.



Maatschappelijke waarde en verbeeldingskracht

De prestaties in de visitatieperiode waren gebaseerd op het in 2018 geschreven ondernemingsplan “Samen werken en samen wonen. Gewoon doen”. Veel van die prestaties vereisen samenwerking met de gemeente Westerkwartier die per 1 januari 2019 is ontstaan uit een fusie van daarvoor vier gemeenten. Een fusie kent altijd onrust na de realisatie: mensen die vertrekken, nieuwe coördinatielijnen moeten worden gezocht, er is sprake van interimkrachten en beleid en uitvoering moeten elkaar weer weten te vinden. Dat kost tijd. Ondanks dat kan geconstateerd worden dat toch vrij goed is samengewerkt tussen gemeente en Wold & Waard. Alleen op het

terrein van de sociale vernieuwing zie je dat zaken beter en sneller kunnen, zowel in aanpak als in communicatie. Binnen Wold & Waard zijn binnen de afdeling Woondiensten de taken van de voormalige woonconsulent gesplitst in drie taken: verhuur, incasso en wijkconsulent. Met die splitsing wordt meer proactief en beter ingespeeld op diverse vraagstukken. Die ontwikkeling naar samenwerking op het sociale domein is goed, maar kent als aandachtspunt dat regie en wederkerigheid dan ook daadwerkelijk ingevuld moeten worden. Daar ontbreekt het nog aan. In de gesprekken komt wel naar voren dat met name de gemeente hierin stappen heeft gezet in de afgelopen periode en daarmee verder wil gaan in de komende periode. De gemeente vraagt geduld aan de corporatie voor het goed inrichten van haar rol in het sociaal domein. De huurdersvereniging herkent het gebrek aan regie door de gemeente en deelt de vraag van de corporatie daarnaar.

In 2023 is sprake van een nieuwe bestuurder en een geheel vernieuwd managementteam. Daarnaast zal per 1 januari 2024 Wold & Waard de enige corporatie zijn in de gemeente Westerkwartier. Dat alles vraagt om herbevestiging van zaken die goed lopen, om spelregels die passen bij de nieuw aangetreden mensen, om het aanvullen van kennis rondom en modernisering van de processen en procedures die binnen en buiten de organisatie te doen gebruikelijk zijn en aandacht voor de continuïteit die er plotseling niet meer kan zijn. Zaken die met de voormalige bestuurder en managementteam goed waren en vanzelfsprekend leken, zijn dat plotseling niet altijd meer. Het team heeft dat goed opgepakt, mede omdat de verantwoordelijkheid in de organisatie laag belegd is. Ten aanzien van de maatschappelijke opgave geldt de vraag in welke kernen de komende jaren wel geïnvesteerd wordt en in welke niet. De aanwezigheid van voorzieningen is van groot belang: onderwijs, winkels, openbaar vervoer. Bestuur en raad van commissarissen zijn zich daarvan goed bewust, zo heeft de commissie kunnen constateren. Door de toegenomen woonvraag zien zij ook mogelijkheden ontstaan in kernen waar deze

voorzieningen deels of in mindere mate aanwezig zijn. Op gebied van de prestatieafspraken lijkt aandacht voor de relatie tussen beleid en uitvoering nog steeds gewenst. Regie en verbinding tussen partijen kan beter en efficiënter. De vragen rond de noodzaak aan nieuwbouw voor de eigen inwoners, urgenten, de voorzieningen in kleine kernen en de vergrote taakstelling van het huisvesten van statushouders vergen aandacht, regie en goede communicatie. De kernen willen graag inwoners die vervolgens ook actief zijn in de kern. Een begrijpelijke vraag.

Wold & Waard is bereid grenzen op te zoeken. Een mooi voorbeeld vond de commissie de ontwikkeling in de kern Visvliet. Wold & Waard had de intentie een aantal woningen te slopen mede vanwege geconstateerde verzakkingen. Er leek ook geen latente woningvraag aanwezig. Maar een groep bewoners uit de kern verenigd in Visvliet Vitaal, dacht daar anders over. In een lange discussie bleken echter Wold & Waard en de gemeente de visie van de bewoners te ondersteunen. Ook de Autoriteit woningcorporaties ging akkoord. De woningen zijn daarna overgedragen aan Visvliet Vitaal, die het beheer en onderhoud voor haar rekening neemt en de woningen verhuurt aan een aantal jonge huishoudens. De commissie vindt dit een prachtig voorbeeld van hoe een corporatie kan faciliteren en daarmee inspeelt op wensen en behoeften van inwoners uit een kleine kern. Zo'n voorbeeld verdient landelijke aandacht. De commissie spreekt ook haar bewondering uit voor de groep mensen uit Visvliet die dit hebben opgepakt en de medewerkers binnen Wold & Waard die het vervolgens ook uitgewerkt hebben in samenspraak met de bewoners.

Wat kunnen andere corporaties leren van Wold & Waard?

De wijze waarop Wold & Waard inspeelt op de situatie in het dorp Visvliet verdient in de ogen van de commissie navolging. Wold & Waard heeft goed geluisterd naar de geluiden uit het dorp dat er behoefte was aan woonruimte voor jonge huishoudens, hoewel deze niet bleek uit de informatie over woningzoekenden. Er is niet star vastgehouden aan de informatie uit de systemen. Er is een unieke oplossing gevonden door de betreffende woningen te verkopen aan de stichting Visvliet Vitaal. Deze oplossing betekent zowel een belangrijke impuls voor (de leefbaarheid van) het dorp Visvliet door de komst van jonge huishoudens, maar ook een woning voor deze jonge huishoudens die er anders niet meer zou zijn geweest.

Ook op het gebied van de verduurzaming zijn geslaagde voorbeelden van samenwerking opgezet die onder meer hebben geleid tot een versnelling in de aantallen verduurzaamde woningen. De heldere en vroegtijdige communicatie met oog op de onzekerheid en het belang van de huurder is moedig en wordt door de huurders en commissie zeer gewaardeerd.



Maatschappelijke verankering en verbindingskracht

Leidend voor de afgelopen jaren was het meer samen te werken met diverse partijen en daarmee ook invloed te hebben op beleid en keuzes. Wold & Waard organiseerde 'Kennisdeeldagen'. Dat leidde tot een andere inrichting van de samenwerking dan die gebaseerd op aanbestedingen. Voor de nieuwbouw werd samenwerking gezocht met 4 collega corporaties en 2 bouwbedrijven. Voor de verduurzaming werd na een intensief traject gekozen voor een beperkt aantal partijen in de samenwerking. Criteria waren deskundigheid, ervaring en kunnen communiceren met bewoners. De visitatiecommissie vond het mooi om te zien dat de projecten ook goed met elkaar geëvalueerd werden. Er werd duidelijk vanuit de ervaringen in de praktijk gelet op wat beter en sneller kon. Daarbij stond de huurder steeds op één en de woningkwaliteit op twee. Samenwerkingspartijen zijn in 2022 bevraagd op de kernwaarden en de aanpassing in het nieuwe ondernemingsplan. In de gesprekken gaven zij aan de kernwaarden goed te begrijpen en ook goed te zien in de aanpak van Wold & Waard. Zij is een gedreven corporatie die zich bewust is van haar opgaven en met name op het gebied van duurzaamheid zichzelf ook een uitdagende doelstelling heeft opgelegd. Zij werkt geleidelijk en gestaag aan het realiseren van de opgaven. Bewust en weloverwogen worden stappen gezet, passend bij de mogelijkheden van de organisatie.

Toch denkt de commissie dat er meer synergie te halen is uit de interne samenwerking. Veel van de vernieuwing is vanuit vastgoed denken georganiseerd. Er is nog te weinig integraliteit tussen Vastgoed en Woondiensten. Met het ondernemingsplan voor 2023 tot 2026 is duidelijk sprake geweest van zo veel mogelijk mensen en partijen erbij betrekken. Het eigenaarschap van vraagstukken wordt daardoor breed gedeeld. De commissie vond het mooi om te zien dat in een gezamenlijke bijeenkomst (een knoppensessie) de huurdersvertegenwoordiging, de raad van

commissarissen, het bestuur en managementteam de scenario's bespraken en aan de "knoppen" draaiden om effecten van keuzes zichtbaar te maken en te kunnen beoordelen. De huurdersvertegenwoordiging heeft veel invloed en in haar denken en handelen zet Wold & Waard de huurder altijd op één. De positie van de huurder is sterk en blijft dat ook als gekeken wordt naar de manier waarop de digitalisering van de dienstverlening wordt ingericht.



Besturing en realisatiekracht

Wold & Waard is een financieel gezonde organisatie. Er wordt goed nagedacht over waar en wanneer te investeren. De gewenste inzet is vertaald naar beleid, activiteiten en kritische prestatie indicatoren (kpi's). Er wordt daadwerkelijk gestuurd op realisatie van de activiteiten en kpi's. Sturing is onderwerp van gesprek van bestuur met het management en raad van commissarissen. Wold & Waard hanteert een goed proces van strategievorming en stuurt op het bereiken van de maximaal mogelijke maatschappelijke waarde. Tegelijk ontstaat ook het beeld dat wel wat meer lef getoond mag worden. Er is sprake van een grote mate van voorzichtigheid. Partijen constateren een zekere mate van behoudend zijn

terwijl er tegelijk zeker op het terrein van het vastgoed, in de ogen van de commissie sprake is van innovaties. Een behoefte aan meer professionalisering werd door diverse partijen uitgesproken en moet, zo denkt de commissie, met nieuwe bestuur en managementteam opgepakt worden. De relatie tussen de raad van commissarissen en de nieuwe bestuurder en het vernieuwde managementteam zal ook aandacht vragen. De vanzelfsprekendheid van een aantal jaren werken met dezelfde bestuurder is na 17 jaren weg. Waar wordt vanaf medio 2023 op gestuurd, is er voldoende afstand en tegenkracht en worden opvattingen en dilemma's gedeeld? Dorpsvisies zijn en worden ontwikkeld en er wordt gesproken over wederkerigheid. Dat vraagt ook om een duidelijk financiële sturing en portefeuillebeleid. Daarnaast wenst Wold & Waard het portefeuillemanagement meer data gedreven te laten zijn waardoor ook betere informatie beschikbaar komt. Die verschillende processen moeten komende periode elkaar gaan ondersteunen.

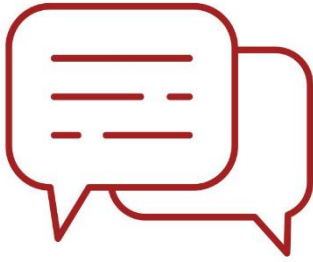


Maatschappelijke capaciteit en slagkracht.

Wold & Waard is een gedreven corporatie die zich bewust is van haar opgaven en met name op het gebied van duurzaamheid zichzelf ook een uitdagende doelstelling heeft opgelegd. Wold & Waard werkt geleidelijk en gestaag aan het realiseren van de opgaven. Goed bewust van haar mogelijkheden worden steeds stappen gezet, passend bij de mogelijkheden van de organisatie. De slagkracht en capaciteit van de organisatie worden ook goed onderbouwd vanuit het gevoel van verbonden zijn dat Wold & Waard met de regio en de daarin actieve partijen uitstraalt. De combinatie van die verbondenheid met toch een zekere mate van

Groningse nuchterheid moet worden vastgehouden, zo denken veel partijen en met hen de commissie. Mooi vond de commissie de fusie met Stichting Huisvesting Vredewold als voorbeeld van de sectorsolidariteit en een manier om tot een evenwichtige aanpak van de volkshuisvestelijke opgave in de provincie Groningen te komen. Dat raakt ook het tijdens de visitatie lopende proces van de overname van 179 woningen van collega corporatie Wierden en Borgen. Deze corporatie heeft met drie collega corporaties het bezit van voormalig collega Woongroep Marenland per 1 november 2023 overgenomen. Daarmee wordt per 1 januari 2024 Wold & Waard de enige corporatie in de gemeente Westerkwartier. Het afstemmen van werkprocessen gelijk met de introductie van Tobias365 is daar een voorbeeld van. De wederzijdse betrokkenheid met haar omgeving blijkt uit de grote instemming waarmee de nieuwe kernwaarden in het nieuwe ondernemingsplan zijn opgenomen. Ook constateert de visitatiecommissie dat Wold & Waard erin is geslaagd om de fusie met Stichting Huisvesting Vredewold soepel en rimpelloos te laten verlopen. Dit geeft de commissie de overtuiging dat Wold & Waard is staat zal zijn om de organisatie te moderniseren zonder dat er "slachtoffers" zullen vallen.

Waar het gaat over de participatie constateert de visitatiecommissie dat Wold & Waard de huurders bij verduurzamings- en renovatieprojecten intensief weet te betrekken. De visitatiecommissie heeft met diverse huurders uit deze projecten gesproken en hierbij is duidelijk geworden dat Wold & Waard zich sterk inspant om de huurders te informeren en te betrekken en dat niet op een standaard of onpersoonlijke manier doet. Er wordt rekening gehouden met de persoon van de huurder. Voortzetten, intensiveren en uitbreiden van deze benadering is in de ogen van de commissie het fundament voor duurzame participatie.



Epiloog

Bij het bespreken van de opzet van de visitatie vroeg Wold & Waard hoe te komen tot een betere samenwerking met de gemeente op het sociaal domein. Dat vraagt in de ogen van de commissie inzet van zowel gemeente als Wold & Waard. De gemeente zal invulling moeten geven aan de haar toebedachte regierol en gelijktijdig in de samenwerking het begrip wederkerigheid invulling moeten geven. Wold & Waard zal het innovatief vermogen dat duidelijk in het vastgoed denken is vastgelegd, moeten weten te vertalen naar het sociale domein. Aparte aandacht in dat domein vraagt de groeiende doelgroep van

senioren. Door de omvang en toenemende complexiteit van huisvesting van senioren moet met andere partijen naar meerwaarde worden gezocht. Samen optrekken met partijen uit de zorg om bijvoorbeeld vormen van geclusterd wonen mogelijk te maken, vragen om uitwerking zeker ook vanuit de duidelijke urgentie. Het beeld van de 'krasse zeventiger' die de mantelzorg op zijn of haar nek neemt, klopt niet in de regio Westerkwartier. Het invulling geven aan en regie nemen in de gezamenlijke opdracht bij Wold & Waard, zorgpartijen en gemeente vraagt om een goed gesprek tussen die drie partijen. Dat beeld rijst ook op uit verschillende gesprekken. Maar het sociale domein is groter. Naast het behouden van de al bestaande ruimte vraagt dat ook aandacht voor de cultuur van de organisatie. Dat laatste zal ook vertaald moeten worden naar de vraag hoe individuele huurders te betrekken zijn. Wellicht starten met het ontwikkelen van een visie op de (toekomstige) huurder in een snel wisselende omgeving? Dat kan in samenspel met het Huurdersplatform waarbij ook de vraag naar de wenselijke belasting van dit orgaan aan bod kan komen. Het netwerk in de kernen kan mogelijk nog meer benut worden: denk aan de ervaringen met Visvliet Vitaal. De corporatie doet niet meer alles zelf, maar faciliteert wel dat door huurders en bewoners gewenste ontwikkelingen opgepakt kunnen worden. Dat laatste sluit dan weer mooi aan op ontwikkelingen in de samenleving als geheel en de betrokkenheid van bewoners in het bijzonder.

Aandachtspunten:

1. De innovatiekracht vanuit het vastgoed vertalen naar het sociale domein
2. Op het sociale domein meer de samenwerking zoeken en gelijktijdig invulling geven aan regievoering en het begrip wederkerigheid
3. Ontwikkelen van een visie op (toekomstige) huurders en de daarbij passende organisatie als vervolgstap op ontwikkelde visie op dienstverlening
4. Optimaliseren en professionaliseren van processen in de dienstverlening in relatie tot de gewenste huurderstevredenheid
5. Aanspreken van het investeringsvermogen om de snelheid in de verduurzamings- en nieuwbouwpogave te behouden.

1.2 De visitatie van Wold & Waard in één oogopslag

De maatschappelijke waarde van Wold & Waard is goed

Wold & Waard toont leiderschap op haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en heeft een heldere visie op haar taak en de randvoorwaarden. Wold & Waard toont bewustzijn op relevante maatschappelijke vragen als de grote vraag naar woningen, het leefbaar houden van kleine kernen, de stijgende energielasten en klimaatverandering. Zij stelt in haar inzet de effecten voor de huurder centraal. Daarbij kiest Wold & Waard nadrukkelijk voor meerjarige samenwerkingen. Zodat zij zekerheid kan bieden aan huurders en haar organisatie toekomstbestendig kan maken. De verduurzamingsstrategie en het vroegtijdig communiceren aan de bewoners over wat dit voor hen betekent, getuigt van inzicht, leiderschap en moed en betekende een snellere realisatie van gestelde doelen. Het voorbeeld van het verkopen van woningen aan Visvliet Vitaal laat zien dat ze oog heeft voor de leefbaarheid in de kernen en mogelijkheden zoekt om de behoefte van bewoners in te vullen op een passende en daarmee soms out-of-the-box manier. De implementatie van het co-makermodel zorgt voor een betere grip op onderhoud, modernisering van de organisatie en effectievere aanpak van onderhoud. Samenwerking op het terrein van leefbaarheid die raakt aan het sociaal domein verloopt minder makkelijk. De consequente aandacht voor de huurder en de verstandige eigenheid bij de gekozen oplossingen van Wold & Waard springen in het oog. De maatschappelijke waarde van Wold & Waard is als goed beoordeeld.



De maatschappelijke verankering van Wold & Waard is zeer goed

Interne en externe stakeholders zijn actief betrokken bij de totstandkoming van het nieuwe ondernemingsplan. Alle belanghebbenden herkennen de ontwikkeling van Wold & Waard in de nieuwe kernwaarden. Deze kernwaarden sluiten goed aan op de beoordeling van de corporatie door haar stakeholders. Wold & Waard opereert in een groot werkgebied met veel kleine kernen en wordt daar herkend als een betrokken corporatie die oog heeft voor haar huurders en dat ook vertaalt in haar samenwerkingen. Wold & Waard heeft voor alle kerndorpen een zogenaamde dorpsvisie opgesteld in nauwe samenspraak met de gemeente, de huurders en andere partijen. Deze visies geven richting aan de vastgoedontwikkeling van Wold & Waard. Door het centraal stellen van het huurdersbelang, is de corporatie in staat om op tijd in te spelen op maatschappelijke opgaven, haar handelen daarop aan te passen en haar stakeholders daarin mee te nemen. Huurders hebben veel invloed en ze worden gevraagd hun opvattingen te delen met Wold & Waard. De commissie oordeelt dat de maatschappelijke verankering zeer goed is.

De besturing van Wold & Waard

Wold & Waard heeft bij de strategievorming en sturing op prestaties vanuit de landelijke en lokaal/regionale opgave de vertaling gemaakt naar de benodigde inzet. Deze inzet is vervolgens doorvertaald naar beleid, activiteiten en kpi's. Het instrumentarium wordt daadwerkelijk ingezet: er wordt gestuurd op realisatie van de activiteiten en kpi's. Sturing is onderwerp van gesprek met het management en raad van commissarissen. Mooi was dat in een gezamenlijke bijeenkomst (een knoppensessie) de huurdersvertegenwoordiging, de raad van commissarissen, bestuur en managementteam de scenario's bespraken en aan de "knoppen" draaiden om effecten van keuzes zichtbaar te maken en te kunnen beoordelen. Er is sprake van een goed proces van strategievorming en er wordt gestuurd op het bereiken van de maximaal mogelijke maatschappelijke waarde.



De maatschappelijke capaciteit van Wold & Waard

De verduurzaming en woningbouwopgave vragen veel van het investeringsvermogen. Wold & Waard vertaalt de meerjarenaafspraken in contracten met heldere meetmomenten. Zo bouwt zij een cultuur om samen te leren. Wold & Waard kent korte lijnen, een grote betrokkenheid en een uiterst wendbare organisatie. Wold & Waard is een gedreven corporatie die zich bewust is van haar opgaven en met name op het gebied van duurzaamheid zichzelf ook een uitdagende doelstelling heeft opgelegd. Zij werkt geleidelijk en gestaag aan het realiseren van de opgaven. Goed bewust van haar mogelijkheden en van een gezonde financiële positie worden steeds stappen gezet, passend bij de financiële en organisatorische mogelijkheden van de organisatie.



1.3 SWOT

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

Sterke punten	Minder sterke punten
<ul style="list-style-type: none">• Lokale verankering• Innovatief vermogen• Uitstralen van verbondenheid met de regio• Sterk vastgoed georiënteerd• Eigenaarschap wordt breed beleefd in de organisatie• Samenwerken als 'leitmotiv' in voorraad- en vastgoedontwikkeling• Huurdersbelang centraal in keuzes	<ul style="list-style-type: none">• Innovaties op het gebied van de sociale kant van het wonen• Meer faciliteren naar ontwikkelingen in de kernen• Op sociaal domein meer zichtbaar zijn in de kernen• Veel nog in de hoofden van medewerkers• Dienstverlening aan huurders• Ontwikkeling van data gestuurd portefeuillemanagement
Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none">• Samenwerking met gemeente en andere partijen op gebieden van leefbaarheid en wonen en zorg• Van behoudende cultuur naar brede innovatie cultuur• Verdere ontwikkeling van de samenwerking in het sociale domein met verdere ontwikkeling van regie en wederkerigheid	<ul style="list-style-type: none">• De ontwikkeling van meer wederkerigheid kan bedreigend zijn voor de gemeente• Het ontbreken van grondposities om voldoende nieuwbouw te realiseren

2. Maatschappelijke waarde

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

2.1 De opgaven van Wold & Waard

Tijdens de brainstormsessie heeft de visitatiecommissie samen met Wold & Waard vier thema's geselecteerd die centraal staan in deze visitatie:

- Woningkwaliteit (co-makship)
- Leefbaarheid (Visvliet)
- Nieuwbouw (bouwstroom deelname)
- Verduurzaming en betaalbaarheid (versnellingsplan)

Deze onderwerpen zijn gekozen omdat alle vier van groot belang zijn in de regio waar Wold & Waard werkt. In gezamenlijkheid geven deze thema's een goed beeld van de totale opgave in het werkgebied van Wold & Waard.



Woningkwaliteit

In 2020 concludeerde Wold & Waard dat de samenwerking met aannemers in de aanpak van het verbeteren van de woonkwaliteit beter moest en een modernisering van de systemen wenselijk was. Wold & Waard had tot dan meer dan 30 contracten met aanbieders voor dagelijks onderhoud. Het bleek lastig om grip te krijgen op de dienstverlening en dat leidde tot afnemende huurderstevredenheid. Bijvoorbeeld: in het dagelijks onderhoud bleek onduidelijk wie een klacht had opgenomen en wanneer die verholpen zou worden. De uitgestrektheid van het werkgebied van Wold & Waard hielp daarbij niet mee. Als het werkvolume te klein was in een deel van de gemeente, moest de huurder langer wachten op het verhelpen van de klacht. Daarnaast vertrokken de afgelopen jaren ook verschillende medewerkers van Wold & Waard. Dat leidde tot het verlies van kennis en contacten bij aannemers om werk snel te regelen en vergrootte de noodzaak voor digitale systemen waarin kennis breder toegankelijk is en beter uitgewisseld kan worden. In 2021 introduceerde Wold & Waard daartoe een co-makermodel. In dit model maakte zij met 3 aannemers afspraken over het dagelijks onderhoud en met 4 aannemers over het planmatig onderhoud.

De waarde van het co-makermodel is dat Wold & Waard beter kan sturen op de afhandeling van klachten, de leveringszekerheid vergroot en betere prijsafspraken kan maken. Door een bundeling van de werkstromen kan kennis over meerdere onderhoudsterreinen (mutatie, dagelijks, planmatig) worden gedeeld en is het voor aannemers aantrekkelijk om mee te doen in vergelijking met het vaker versnipperde werk bij andere opdrachtgevers. De combinatie van het co-makermodel met enkele partijen en de implementatie van Tobias 365 (een ERP systeem voor corporaties) zal na implementatie zorgen voor een goed inzicht in het verloop van een werkproces voor elke gebruiker, een duidelijkere communicatie met de huurder, betere onderlinge kennisdeling en effectievere verwerking van facturen.

Dit alles bracht een aantal voordelen met zich mee:

- Huurders: de kwaliteit van het onderhoud gaat omhoog: het label is nu B en B++ terwijl dat C of CB was en de klachten zijn sneller opgelost
- Wold & Waard kan haar aannemers beter aansturen
- De aannemers hebben meerjarig zicht op continuïteit van werk
- De prijsstelling is marktconform en zijn contractueel vastgelegd

Naast het integreren van werkprocessen organiseert Wold & Waard ook dialoogsessies met de aannemers over de werkprocessen heen. Dat stimuleert kennisuitwisseling. De corporatie bereidt in 2023 een (gedeeltelijke)

integratie van de onderhoudsströmen voor, zoals het meenemen van het vervangen van kozijnen – een verduurzamingsmaatregel - in het planmatig onderhoud.

Wat ging goed

- de kwaliteit en snelheid van de afhandeling van onderhoudsklachten is verbeterd
- Wold & Waard betreft de aannemers bij meerdere werkprocessen tegelijkertijd om op alle fronten continu te verbeteren
- Het verlies aan kennis door het vertrek van medewerkers is opgevangen door het moderniseren en digitaliseren van de systemen, waardoor kennis en vragen centraal vindbaar zijn, en ook andere processen (zoals facturering) efficiënter verlopen.

Wat zijn leerpunten

- Het is belangrijk dat Wold & Waard ook aansluiting houdt met de uitvoeringspraktijk van de kleine aannemers, zodat deze mee kunnen met de digitalisering
- Het is belangrijk dat Wold & Waard ook de huurder mee blijft nemen die minder digitaal vaardig is, bij de aanpassing van communicatiekanalen in de communicatiestrategie

Leefbaarheid

Het belang van leefbaarheid voor Wold & Waard uit zich in de aanpak van sociale vragen, de optimalisering van de dienstverlening en het klantcontact en de verbinding met de vele relatief kleine kernen. Het bezit van Wold & Waard is verspreid over 30 kernen in de gemeente Westerkwartier. De hoeveelheid koopwoningen in deze gemeente is van oudsher relatief hoog ten opzichte van het aantal sociale huurwoningen. De kernen hadden te maken met krimp door ontgroening. Maar de recente woningcrisis leidt ertoe dat jongeren langer thuis blijven wonen en dat er behoefte ontstaat aan woningen voor starters. Daarnaast houden bewoners in kernen

graag zelf grip op wie er in de sociale huurwoningen komt te wonen. Zeker als de corporatie urgenten plaatst in deze woningen, is de doorstroom hoog. Urgenten zoeken vaker een nieuwe woning in een grotere kern, omdat daar meer kansen voor hen zijn. Dat heeft tot gevolg er vaker nieuwe inwoners in een kleine kern komen die zich beperkt verbinden aan de hechte gemeenschap. Iets wat voor de andere inwoners niet altijd wenselijk is. De huurdersvereniging is actief in alle kernen en neemt vaak deel aan koffieochtenden of andere activiteiten. Ze nodigt de corporatie uit dat zelf ook vaker te doen.

Een manier waarop Wold & Waard verbinding houdt met de dorpen is door het opstellen van vierjaarlijkse dorpsvisies door het strategisch vastgoed team. Daarvoor spreken ze ook met inwoners uit de kernen. In een van deze visies is ervoor gekozen om een aantal huurwoningen in de kern Visvliet te slopen. Dat had onder meer te maken met de staat van de woning.

Daar is kritiek op gekomen uit de buurt. Er bleken gegadigden te zijn voor deze woningen. In samenwerking met de buurt heeft Wold & Waard ervoor gekozen de woningen onder condities te verkopen aan een coöperatie van bewoners uit Visvliet: Visvliet Vitaal. Condities zijn onder meer dat de woningen zeven jaar onder de sociale huur blijven vallen en dat het onderhoud op kwaliteit blijft. Doordat Visvliet Vitaal verantwoordelijk is voor de verhuur, kan ze vanwege het beperkte aantal zelf de woningen toewijzen. Als de coöperatie de woningen wil verkopen, biedt ze deze eerst aan Wold & Waard aan.

De totstandkoming van deze verkoop ging niet over een nacht ijs. De corporatie had al plannen voor sloop en is voor verkoop aan regels gebonden, gecontroleerd door de Autoriteit woningcorporaties (Aw). Het was voor de bewoners onduidelijk waarom het traject met Wold & Waard zo lang duurde. Uiteindelijk zijn de volgende redenen doorslaggevend geweest in het succes:

- Aw heeft toestemming gegeven voor verkoop van de woning voor de WOZ-waarde
- De gemeente heeft de WOZ-waarde afgewaardeerd vanwege de verzakte gevel
- Visvliet Vitaal was volhardend in haar gesprek met de corporatie en creatief in het zoeken naar mogelijkheden om de sloop tegen te houden en verwerving mogelijk te maken.
- Visvliet Vitaal kon verantwoordelijkheid nemen voor het goed herstellen van de mankementen
- Visvliet Vitaal is een bekende en betrouwbare organisatie

Een andere manier waarop de corporatie contact met de dorpskernen wil versterken is de herinrichting van de taken van de voormalige woonconsulenten. Binnen de afdeling Woondiensten zijn deze taken gesplitst naar drie aparte rollen: verhuur, incasso en wijkconsulent. Dat heeft voor incasso tot gevolg dat het klantcontact gerichter plaatsvindt en mensen ook geholpen kunnen worden als er financiële problemen zijn.

De functie van de wijkconsulent komt nog niet zo duidelijk uit de verf. De ervaringen met het inschakelen van een wijkconsulent zijn divers. De zichtbaarheid van deze medewerkers bij bewoners wisselt. Ook de samenwerking met andere organisaties in het sociaal domein, bijvoorbeeld als er overlast wordt ervaren, loopt nog niet zo soepel als Wold & Waard zelf, de huurders en gemeente zouden willen.

Wat ging goed



- Door de contacten met de dorpen is Wold & Waard in staat om op het terrein van vastgoed slimme, lokale oplossingen te vinden die bijdragen aan een mindere versplintering van haar vastgoed en die aansluiten op behoeften in de kernen
- De huurders hebben meer invloed op wie er in hun kern komt wonen en dragen meer verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de woning

Wat zijn leerpunten



- Visvliet kwam tot stand toen Wold & Waard al de beslissing had genomen om te slopen. Hoe kan Wold & Waard eerder en pro-actiever samenwerken met huurders om hun behoeften te vertalen in een goede samenwerking?
- Hoe kan Wold & Waard deze vorm van samenwerking benutten in andere kernen?
- Hoe zorgt Wold & Waard dat er voldoende woningen voor reguliere woningzoekende beschikbaar blijven in de grotere kernen, omdat de druk om urgenten te huisvesten verder toeneemt?
- Hoe kan Wold & Waard zichtbaarheid van de woningconsulenten in de kernen vergroten?



Nieuwbouw

Nieuwbouw pleegt Wold & Waard via deelname aan de bouwstroom Noord en in projecten met eigen opdrachtnemers. De bouwstroom Noord is een samenwerking van 5 corporaties en 2 aannemers om snel en betaalbaar duurzame woningen te realiseren. Wold & Waard benut deze samenwerking vooral om op kleine locaties efficiënt en goede woningen te realiseren. De kracht van de bouwstroom is dat mensen uit het hele proces betrokken zijn: de kern is de realisatie van vastgoed, maar ook de rol van financiën en verhuur zijn opgenomen in het proces. Voor de totstandkoming van de Bouwstroom Noord werkte Wold & Waard veel met het bedrijf Plegt Vos. Eén van de met hen gerealiseerde projecten was de Borghe. Het begon met een simpel stedenbouwkundig plannetje, maar leidde tot een bijzonder project, vanwege onvoorziene omstandigheden. Dat ging o.a. over

een (nu niet meer zo) zeldzame poelkikker op de bouwplaats, bijzondere archeologische vondsten en vertraging door corona. Steeds opnieuw werd gekeken: wie kan wat doen en wat is redelijk? Het hielp dat bij Wold & Waard verantwoordelijkheden laag in de organisatie liggen. Daardoor konden financiële vragen of consequenties van een vertraging in de praktijk opgelost worden. Een voorbeeld was de iets te lage opbrengst per woningkavel voor de gemeente. Toen is de opbrengst voor de kavel verhoogd en heeft de gemeente meer werkzaamheden in de infrastructuur voor haar rekening genomen. Door de nauwe samenwerking van de projectleiders bij beide organisaties ging iedereen op zoek naar wat zijn organisatie kon bijdragen aan de oplossing. Deze samenwerking kenmerkt Wold & Waard: 'we gaan met een gedeelde visie en heldere afspraken van start en lossen onderweg gezamenlijk de problemen op die we tegenkomen'. De ontwikkeling in projecten buiten de bouwstroom is om werkwijzen en uitgangspunten die vaak gebruikt worden, vast te gaan leggen in standaarden. Van belang is dan wel dat Wold & Waard naast de productie in de Bouwstroom Noord ook ruimte houdt voor kleinschalige projecten daarbuiten. Gemeente en corporatie zijn zich bewust van de beperkte beschikbaarheid van kavels voor nieuwe projecten, ondanks de groeiende woningbouwopgave. De gemeente geeft aan dat het een kwestie is van de langere adem om binnen de geldende procedures en regels nieuwe kavels te verwerven. Als er kavels beschikbaar zijn, is Wold & Waard een betrouwbare ontwikkelpartner die levert wat gevraagd wordt.



Wat ging goed

- Verantwoordelijkheden laag in de organisatie zorgen voor korte lijnen en vertrouwen in het vinden van goede oplossingen voor de problemen die de gemeente en Wold & Waard onderweg tegenkwamen.
- Door aansluiting op de bouwstroom kan Wold & Waard ook in kleine projecten vaart maken.



Wat is leerpunt

- Er is een tekort aan beschikbare grondposities. Wat kan Wold & Waard zelf doen om meer grondposities voor de benodigde woningbouwopgave te verwerven? Grondposities zijn beperkt beschikbaar. De oplossingen liggen niet voor het oprapen en zullen buiten de bestaande kaders gezocht moeten worden. Kan Wold&Waard de creativiteit zoals getoond bij Visvliet Vitaal hiervoor benutten?



Verduurzaming en betaalbaarheid

Tien jaar geleden zette Wold & Waard de eerste stappen in het verduurzamen van haar bezit. De afgelopen drie jaar is de verduurzaming in een versnelling gekomen. Wold & Waard wil de woonlasten betaalbaar houden voor de huurders en het verduurzamen van de woningen is daarvoor een middel gezien de stijgende energieprijzen. De twee leidende uitgangspunten in de keuze voor verduurzamingsmaatregelen zijn dan ook:

- Wat gaat de huurder hiervan merken: financieel en qua comfort?
- Wat kunnen we betalen om dit voor elke huurder mogelijk te maken?

Dit had onder meer tot gevolg dat de transformatie van bestaand bezit naar NOM-woningen een stille dood is gestorven vanwege de te hoge investering om dit voor alle woningen waar te maken en de huur betaalbaar te houden. Inmiddels bestaat het verduurzamingsbeleid van Wold & Waard uit vier sporen:

1. Alle woningen van voor 1982 worden verduurzaamd tot het niveau van het energielabel A++ middels een warmtepomp en 6 zonnepanelen. Het gaat om ongeveer 2.000 woningen
2. Vrijstaande woningen met een label DEFG worden verduurzaamd tot het niveau van het energielabel C. Dit bezit behoort niet tot het kernbezit van de corporatie en wordt bij mutatie verkocht
3. In alle woningen van na 1982 plaatst de corporatie bij het planmatig onderhoud dubbel glas
4. Alle woningen van na 1982 krijgen een aanbod voor het plaatsen van 6 zonnepanelen.

De uitvoering van deze sporen staat gepland tot 2030. Elke huurder is geïnformeerd over wanneer zijn of haar woning aan de beurt is. Huurders zijn tevreden over de informatievoorziening. In afwachting van de verduurzaming kunnen huurders gebruik maken van laagdrempelige energiezuinige oplossingen, zoals het plaatsen van tochtstrippen. De gemeente biedt deze oplossingen – reactief - aan.

Voor de uitvoering van haar verduurzamingsstrategie heeft Wold & Waard gekozen voor een bouwteam met twee aannemers. Die zijn geselecteerd na meerdere rondes. De belangrijkste criteria zijn de betaalbaarheid, de bewezen kwaliteit van de voorgestelde aanpak en de communicatie met de huurders. Het bouwteam heeft een samenwerkingsovereenkomst voor 10 jaar. Elke 4 jaar wordt de aanpak geëvalueerd aan de hand van kritische prestatie indicatoren die in de samenwerkingsovereenkomst zijn opgenomen. De keuze voor een bouwteam vergroot de wederkerigheid bij samenwerking: de aannemer is verzekerd van werk en Wold & Waard kan haar projecten continueren. Door de tussentijdse evaluaties kunnen alle partijen de lessen implementeren. Van belang is dat corporatie en aannemer elkaar goed kennen, waardoor beide snel kunnen schakelen.



Het opzetten van het bouwteam heeft geleid tot een versnelling van 120 naar 250 verduurzaamde woningen per jaar. De volgende stap is het inbedden van verduurzamingsmaatregelen in het planmatig onderhoud, zoals de realisatie van dubbel glas. De huurders zijn tevreden over deze aanpak van Wold & Waard. De communicatie tijdens de uitvoering van de werkzaamheden was helder, de vergoeding voor de huurder ter compensatie van de overlast was afdoende en de aannemers leverden goed werk.

Wat ging goed



- Bewoners waarderen de heldere communicatie van Wold & Waard en de aannemers gedurende het uitvoeren van de werkzaamheden;
- Het belang van de huurders qua comfort en kosten staat centraal in de keuze voor verduurzamingsmaatregelen
- Wold & Waard betreft de aannemer bij het vinden van oplossingen voor stijgende prijzen en is duidelijk over het belang van de huurder in de te maken keuzes door inzicht te geven in de effecten van hogere kosten op bijvoorbeeld de woonlasten; zo ontstaat wederkerigheid in het zoeken naar oplossingen

Wat zijn leerpunten



- In het verleden vond de evaluatie van de effecten van verduurzamingsmaatregelen soms later plaats dan de keuze voor andere verduurzamingsmaatregelen. Daardoor konden de ervaringen niet altijd worden meegenomen. Het aangaan van een tienjarige samenwerkingsovereenkomst in een bouwteam en het inbedden van de bijbehorende KPI's kan dat in de toekomst voorkomen.
- De budgetten voor uitvoering van een aantal verduurzamingsmaatregelen kunnen beter geïntegreerd worden in de budgetten voor de uitvoering planmatig onderhoud.
- Het aanpakken van sociale vraagstukken die geconstateerd worden tijdens de vastgoedwerkzaamheden, kan beter worden afgestemd met de wijkconsulenten van de afdeling Woondiensten.

2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

In de voorgaande paragraaf staat voor vier thema's de maatschappelijke waarde van Wold & Waard beschreven. In deze paragraaf reflecteert de commissie op haar bevindingen en geeft ze haar conclusie.

Wold & Waard toont leiderschap op haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en heeft een heldere visie op haar positie, haar taak en randvoorwaarden. Ze past zich aan de tijd aan door sterk in te zetten op verduurzaming en haar systemen te digitaliseren. Dat leidt tot hogere tevredenheid bij dagelijks onderhoud en over de verduurzaming van de woningen. De huurders, medewerkers en samenwerkingspartners erkennen en herkennen dan ook de maatschappelijke waarde van Wold & Waard. De commissie ziet dat ook. Wold & Waard toont bewustzijn op grote maatschappelijke vragen als de grote vraag naar woningen, het leefbaar houden van kleine kernen, de stijgende energielasten en klimaatverandering en stelt in haar inzet de effecten voor de huurder centraal. Daarbij kiest Wold & Waard nadrukkelijk voor meerjarige samenwerkingen. Zodat zij zekerheid kan

bieden aan huurders en haar organisatie toekomstbestendig kan maken. Tegelijkertijd vragen de verduurzaming en woningbouwopgave veel van het investeringsvermogen.

Het voorbeeld van de verduurzamingsstrategie en het vroegtijdig communiceren aan de bewoners over wat dit voor hen betekent, getuigt van inzicht, leiderschap en moed. Het voorbeeld van het verkopen van woningen aan Visvliet Vitaal laat zien dat ze oog heeft voor de leefbaarheid in de kernen en mogelijkheden zoekt om de behoefte van bewoners in te vullen op een passende en daarmee soms out-of-the-box manier. De implementatie van het co-makermodel zorgt voor een betere grip op onderhoud, modernisering van de organisatie en effectievere aanpak van onderhoud. En door de vertaling van de meerjarenafspraken in contracten met heldere meetmomenten bouwt Wold & Waard een cultuur om samen te leren. De modernisering van het IT-systeem, de komst van de nieuwe bestuurder en de financiële consequenties van de verduurzamings- en bouwopgave dragen bij aan een professionalisering van de taak van de corporatie.

Daarbij valt het de commissie op dat oplossingen op breed draagvlak kunnen rekenen als het doel voor de huurder helder is, net als de rolverdeling in de aanpak. Het valt de commissie ook op dat Wold & Waard deze projecten veelal buiten de bestaande werkprocessen realiseert. De commissie constateert dat Wold & Waard voor de opgave staat om de lessen van de projecten te vertalen naar de reguliere werkprocessen.

Het valt de commissie ook op dat samenwerking op het terrein van leefbaarheid die raakt aan het sociaal domein, minder makkelijk verloopt dan samenwerking in het fysieke domein. De reorganisatie bij Woondiensten leidt nog niet tot betere zichtbaarheid van de wijkconsulenten in de verschillende kernen. En de recente gemeentelijke fusies die leidde tot gemeente Westerkwartier zorgen voor een gebrekkige invulling van de gemeentelijke regie in het sociaal domein. Het bewustzijn bij alle betrokken organisaties, leidt ertoe dat de acties in de prestatieafspraken evenwichtiger worden belegd en de weg vooruit lijkt gevonden.

Wold & Waard is in staat om in een uitgestrekt en versnipperd werkgebied haar wettelijke taken in overeenstemming met de kenmerken van haar werkgebied uit te voeren, en neemt daarin een duidelijk herkenbare positie in waar de betekenis van keuzes voor huurders centraal staan.

De consequente aandacht voor de huurder, de heldere en moedige keuzes op de grootste opgave van deze tijd: verduurzaming van woningen, het moderniseren van de corporatie met oog voor de mogelijkheden van de huurder, en de verstandige eigenheid van Wold & Waard bij gekozen oplossingen zoals Visvliet Vitaal, springen aldus de commissie, het meest in het oog.

De commissie beoordeelt de maatschappelijke waarde van Wold & Waard dan ook als goed.

2.3 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- Wold & Waard geeft vanuit een duidelijke maatschappelijke visie invulling aan haar volkshuisvestelijke taak waarbij ze tegelijk rekening houdt met de kenmerken van de uitgestrekte plattelandsgemeente Westerkwartier met veel (meer dan 40) kleine kernen, en met de landelijke vereisten die het Rijk aan een corporatie stelt
- Wold & Waard stelt de consequenties voor de huurder centraal bij alle keuzes op het terrein van vastgoedontwikkeling, onderhoud en verduurzaming; en toont durf en realisme in alle samenwerkingen die ze daarvoor aangaat.

Verwonderpunten



- Wold & Waard organiseert vernieuwing veelal buiten de staande organisatie in aparte werkprocessen. De verbinding met de staande organisatie komt pas in latere instantie tot stand. Kan Wold & Waard in een eerder stadium de staande organisatie van woondiensten en onderhoud koppelen aan nieuwe werkprocessen, zoals bijvoorbeeld verduurzaming?

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. In de positionpaper benoemt de bestuurder dit visitatieveld als "Onze opgave".

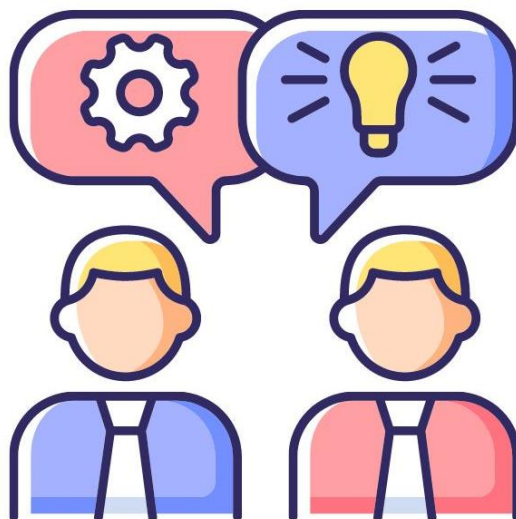
3.1. Belanghebbenden over Wold & Waard

De belangrijkste typering van belanghebbenden van Wold & Waard zijn dichtbij, actief, samenwerkend, duurzaam en sociaal. Dat komt ook naar voren in de interviews en sluit aan op de nieuwe kernwaarden in het ondernemingsplan. De kernwaarden in de afgelopen jaren waren betrokken, solide en actief. Sinds 2023 luiden de kernwaarden: dichtbij, actief en duurzaam.

3.2 De invloed op het beleid van Wold & Waard

De huurdersvereniging wordt actief betrokken bij nieuw beleid. Naast een reactie op beleid, nodigt Wold & Waard de vereniging ook uit om zelf met input te komen. Het is belangrijk om de balans te houden tussen reageren en initiatief nemen. De belangrijkste aandachtspunten zijn het tijdsbeslag van de vereniging, de invloed die de voorstellen van de vereniging daadwerkelijk heeft en de terugkoppeling van Wold & Waard over gemaakte keuzes. Door de verandering in het bestuur en het management is het contact tussen de huurdersvereniging en de raad van commissarissen geïntensiveerd en gelijkwaardiger geworden. De huurdersvereniging ondersteunt de ingezette ontwikkeling en waakt ervoor dat het contact minder persoonlijk wordt en dat de huurders gehoord blijven worden. Ook de aandacht voor de kleinere kernen blijft in de toekomst belangrijk. Het vertrek van personeel, waar veel kennis 'in de hoofden' aanwezig was, mag niet leiden tot verminderen van de huurderstevredenheid.

Ook met de gemeente heeft Wold & Waard periodiek overleg op beleidsniveau. Dat wordt vormgegeven door de cyclus van de totstandkoming, opvolging en evaluatie van de prestatieafspraken. De afstemming van beleid tussen de gemeente en Wold & Waard gaat op het terrein van vastgoed en projectontwikkeling makkelijker dan in het sociaal domein. Bij de gemeente was de ambtelijke bezetting op het sociaal domein niet duurzaam bezet. Vragen gingen van de uitvoering naar de wethouder, waardoor weinig ruimte was om structureel aan een goede samenwerking te bouwen. Daar komt met de komst van een vaste medewerker op sociaal beleid langzaam verandering in.



3.3 Wold & Waard als samenwerkingspartner

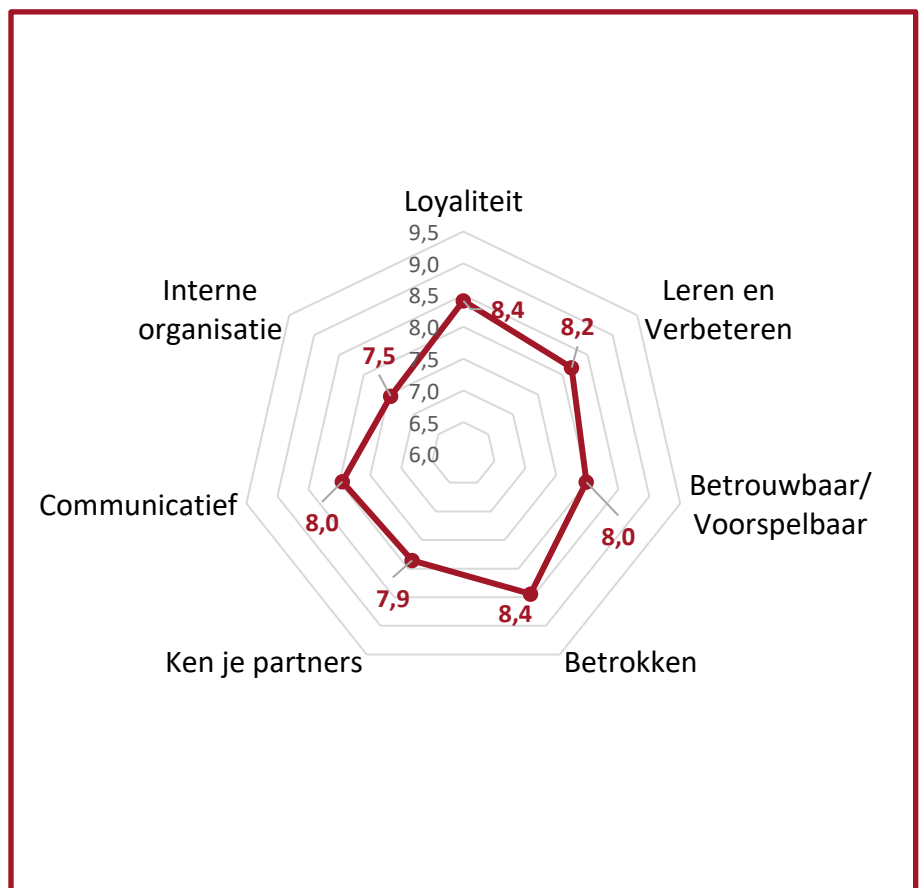
De samenwerking met Wold & Waard is doelgericht, betrokken en gelijkwaardig. En ook erg afhankelijk van de persoon. Deze kenmerken zoals blijkt uit nevenstaande woordwolk, kwamen ook in gesprekken naar voren.

Opdrachtnemers in het vastgoeddeel noemen Wold & Waard proactief in vernieuwing op het terrein van samenwerking en duurzaamheid, zonder in zeven sloten tegelijk te lopen. Ze is een loyale partner. Ze gaat samenwerken aan voor de lange termijn, laat het belang van de huurder leidend zijn bij inhoudelijke keuzes en vertaalt dat naar KPI's in samenwerkingsafspraken met de opdrachtnemers. Een mooi voorbeeld vindt de commissie dat voor de uitvoering van haar verduurzamingsstrategie Wold & Waard heeft gekozen voor een bouwteam met twee aannemers. De waarde van samenwerking van Wold & Waard met de aannemers ligt in:

- de betrouwbaarheid wat zich uit in de langdurige samenwerking
- de heldere communicatie richting de huurders en de aannemer
- de pragmatische insteek: ruimte voor leren wat werkt en onderweg ruimte houden om de aanpak aan te passen naar de laatste en beproefde inzichten.
- Door de gekozen samenwerking is sprake geweest van een versnelling van 120 naar 250 verduurzaamde woningen per jaar.

In de digitale enquête die onder de belanghebbenden is uitgezet, zijn vragen opgenomen die een indicatie geven van Wold & Waard als teamspeler. In de afbeelding hiernaast is te zien hoe Wold & Waard hierop scoort. De waardering voor Wold & Waard als teamspeler is hoog met een ruime 8.

De samenwerking in de interne organisatie, over afdelingen heen, kan beter. De afstemming tussen woondiensten en projecten en binnen vastgoed tussen verduurzaming en onderhoud krijgt de komende periode meer aandacht. In de samenwerking tussen gemeente, corporatie en verhuurdersvereniging vormen de prestatieafspraken een belangrijk handvat. Er ontstaat langzaam meer duidelijkheid over de verschillende rollen van elke ondertekenaar. Eerst was de corporatie vooral aan zet, nu is ook de gemeente vaker actor.

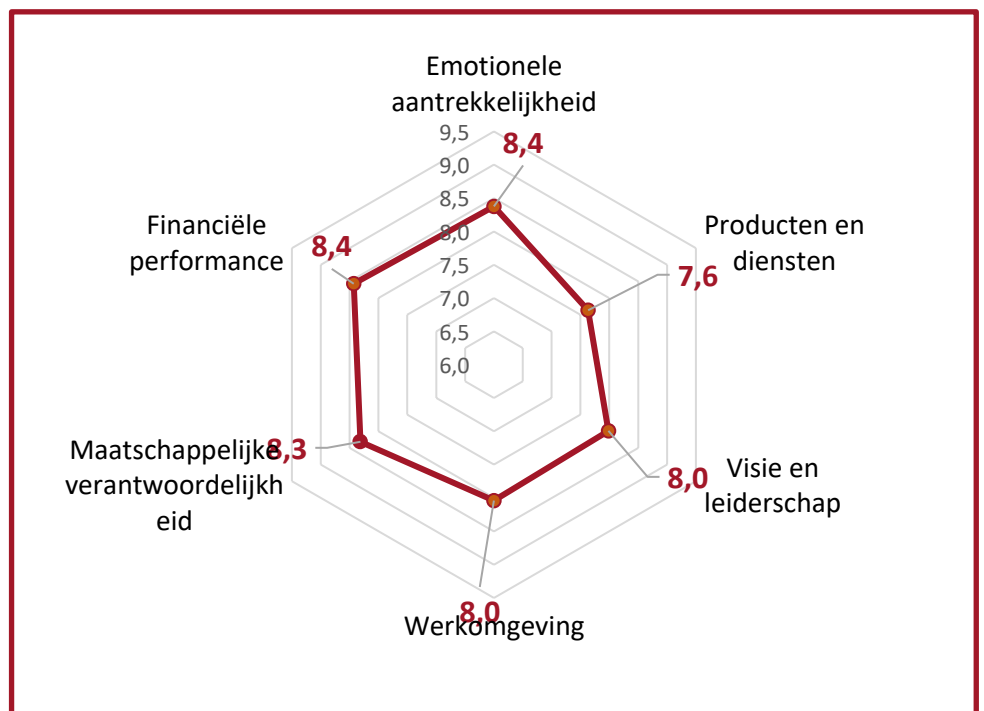


Bij vastgoedthema's en projecten komt de samenwerking makkelijker tot stand dan in het sociaal domein. De gemeente typeert Wold & Waard als een partij die 'levert' als er locaties zijn om nieuwe woningen te ontwikkelen. Ook de keuze om deel te nemen aan de Bouwstroom Noord, helpt om snel en slagvaardig te kunnen handelen en de mogelijkheid om bijzondere projecten buiten de bouwstroom te ontwikkelen, overeind te houden. In het sociaal domein uit elke organisatie, ook Wold & Waard zelf, bestaat de behoefte aan een betere samenwerking bij problemen achter de voordeur. Dat vraagt van de gemeente een duidelijkere invulling van haar regierol en van de corporatie een actiever rol in de wijk. Meerdere belanghebbenden geven aan dat de zichtbaarheid van de wijkconsulenten ondanks de reorganisatie waarin de functies binnen woondiensten gesplitst zijn naar aparte incassomedewerkers, verhuurmedewerkers en wijkconsulenten, nog niet sterk is verbeterd.

3.4 De reputatie van Wold & Waard

De visitatiecommissie heeft, naast gesprekken met diverse belanghebbenden, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Wold & Waard. 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 nevenstaand plaatje is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Mode. De gemiddelde score bedraagt 8,1 en dat is een mooi cijfer. Hoger dan gemiddeld scoren de emotionele aantrekkelijkheid, de financiële performance en de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Producten en diensten scoort opvallend genoeg lager dan het gemiddelde.



Wold & Waard geeft mensen een goed gevoel aldus de collega's, partners, de gemeente en de huurders. Ze toont leiderschap op haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en heeft een heldere visie op haar taak en randvoorwaarden in de samenwerking en versterkt daarmee haar reputatie.

3.5 De verantwoording van Wold & Waard

De afgelopen maanden stelde Wold & Waard een nieuw ondernemingsplan op. Intern en externe stakeholders zijn actief betrokken bij de totstandkoming via interviews en een publieke presentatie van het nieuwe plan. Alle belanghebbenden herkennen de ontwikkeling van Wold & Waard in de nieuwe kernwaarden. Op de website zijn onder meer het magazine, de jaarverslagen, de OR-adviezen en de prestatieafspraken met de gemeente te lezen. Om de toegankelijkheid van deze documenten te vergroten, maakt Wold & Waard steeds vaker gebruik van visualisaties.

3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De kernwaarden van Wold & Waard sluiten goed aan op de beoordeling van de corporatie door haar stakeholders. Wold & Waard weet dat te vertalen in haar wijze van samenwerken. Zij opereert in een groot werkgebied met veel kleine kernen en wordt daar herkend als een betrokken corporatie die oog heeft voor haar huurders en dat vertaalt in haar samenwerkingen, communicatie, betrekken van de huurdersvereniging en haar strategische keuzes. Door het centraal stellen van het huurdersbelang, is Wold & Waard in staat om op tijd in te spelen op maatschappelijke opgaven, haar handelen daarop aan te passen en haar stakeholders daarin mee te nemen. Huurders hebben veel invloed en ze worden frequent gevraagd hun opvattingen te delen met Wold & Waard op

elk niveau van de organisatie – van medewerkers tot en met de raad van commissarissen. De huurderscommissie bevraagt de organisatie kritisch op de zichtbaarheid in de kleine kernen. De rol van de wijkconsulent kan daarin een belangrijke rol spelen door zichtbaarder te zijn in de kernen. De commissie oordeelt dat de maatschappelijke verankering van Wold & Waard goed is.

3.7 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Wold & Waard communiceert open met al haar stakeholders en kent haar huurdersvereniging een grote rol toe bij het maken van haar beleid
- Wold & Waard combineert loyaliteit aan en verbinding met huurders en samenwerkingspartners met een gezonde financiële situatie, waardoor forse verduurzamingskeuzes gemaakt kunnen worden en draagvlak hebben

Verwonderpunten

- Wat kan Wold & Waard leren van de samenwerking in het fysieke domein om de samenwerking in het sociale domein te versterken?
- Hoe kan de afdeling Woondiensten beter zichtbaar worden voor de huurder in de kleine kernen, zodat de kennis van de huurders sneller betrokken kan worden bij fysieke keuzes – bijvoorbeeld door betere zichtbaarheid van de wijkconsulent in de kernen.

4. Besturing

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



4.1 Strategie en sturing

Wold & Waard heeft haar ambities in de visitatieperiode weergegeven in het Ondernemingsplan 2019-2022 "Samen werken aan wonen, gewoon doen" en het Ondernemingsplan 2023-2026 "Naar een duurzaam thuis met elkaar!" In het Ondernemingsplan 2023-2026 wordt geconstateerd dat de toekomst steeds onvoorspelbaarder is geworden door zaken als oorlogen, vluchtelingenstromen, energiecrisis, oplopende wachtlijsten, kostenstijgingen, etc. Wold & Waard is zich bewust dat zij niet alles kan veranderen, maar wel invloed heeft op de directe omgeving. De kernwaarden die Wold & Waard in het ondernemingsplan benoemd zijn:

- We zijn dichtbij
- We werken actief
- We gaan voor duurzaam

Deze kernwaarden wijken af van de in het Ondernemingsplan 2019-2022 geformuleerde kernwaarden (actief, betrokken en solide). De samenwerkingspartners tonen zich uitermate tevreden over de wijze waarop en intensiteit waarmee ze zijn betrokken bij het opstellen van het ondernemingsplan. Door de partners is aangegeven dat zij de kernwaarden in het Ondernemingsplan 2023-2026 herkennen als passend bij de huidige ambities en omstandigheden. Ook merken zij in de praktijk dat deze kernwaarden leven bij Wold & Waard en effect hebben voor de dagelijkse praktijk. De nadere uitwerking van het Ondernemingsplan vindt plaats in het jaarplan en de begroting, waarin tevens op hoofdlijnen aan de externe ontwikkelingen, de positionering, het strategisch voorraadbeleid en de vastgoedvisies wordt gerefereerd. Het financieel meerjarenperspectief krijgt separate aandacht, inclusief de scenario's. In de meerjarenbegroting en het financieel meerjarenperspectief 2022/2031 worden een groot aantal macro-economische scenario's en twee alternatieve beleidsscenario's doorgerekend:

- een hogere inflatie en bouw- en onderhoudskostenstijging: in 2025/2026 bereiken de solvabiliteit en de LtV de dan interne grens en later ook de externe.
- verhoging van de nieuwbouw en verlaging van de verkoop: geeft hetzelfde beeld als het eerste scenario.

De scenario's worden samen met de raad van commissarissen en de huurdersorganisatie doorgenomen in een zogenaamde knoppensessie.

Gestuurd wordt primair op begrote kasstromen. Het instellen van eigen, scherpere normen voor de financiële ratio's levert tijdige bijsturingsmogelijkheden en brengt veiligheidsmarges aan in het financiële beleid. De corporatie hanteert scherpere, interne normen voor de ratio's: solvabiliteit >17 i.p.v. 15%, ICR >1,6 i.p.v. 1,4 en de LtV <72% i.p.v. 85%. Wold & Waard rapporteert per kwartaal over de prestaties van de organisatie, de voortgang en de risico's.

In de visitatieperiode is Wold & Waard gefuseerd met Stichting Huisvesting Vredewold. Deze fusie is soepel en zonder rimpelingen verlopen.



4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Wold & Waard heeft bij de strategievorming en sturing op prestaties vanuit de opgave landelijk en lokaal/regionaal de vertaling gemaakt naar de benodigde inzet. Deze inzet is vervolgens doorvertaald naar beleid, activiteiten en kpi's. Het instrumentarium wordt ook daadwerkelijk ingezet: er wordt gestuurd op realisatie van de activiteiten en kpi's. Sturing is onderwerp van gesprek met het management en raad van commissarissen. De commissie vond het mooi om te zien dat in een gezamenlijke bijeenkomst (een knoppensessie) de huurdersvertegenwoordiging, de raad van commissarissen, bestuur en managementteam de scenario's bespreken en aan de "knoppen" draaien om effecten van keuzes zichtbaar te maken en te kunnen beoordelen. De visitatiecommissie komt tot de conclusie, dat Wold & Waard een goed proces van strategievorming hanteert en stuurt op het bereiken van de maximaal mogelijke maatschappelijke waarde.

4.3 Bewonderpunten



- De soepele fusie met Stichting Huisvesting Vredewold
- De gezamenlijke beoordeling en ontwikkeling van scenario's

5. Maatschappelijke capaciteit

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



5.1 Inzet van de financiële middelen

Wold & Waard is een financieel gezonde organisatie met een laag risicoprofiel op alle onderdelen volgens de externe toezichthouders. De Toezichtbrief 2022 van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) gaf geen aanleiding voor een nader onderzoek: het risicoprofiel was op alle onderdelen laag. In de financiële analyse 2020 van het WSW werd geconstateerd dat de corporatie ruimschoots aan de ratio's voldoet, ook op de langere termijn. In 2020 is de beleidswaarde bijgesteld en is de portefeuillestrategie herijkt. In 2021 was het oordeel dat de financiële positie op orde is, alhoewel de corporatie de komende jaren inteert op haar vermogen. In 2022 was de

financiële positie toereikend in de financiële analyse.

De nieuwe accountant heeft Wold & Waard in haar Management Letter 2022 ervaren als een professionele, informele organisatie, waar weloverwogen beslissingen in samenspraak worden genomen en de organisatie transparant acteert. Het management is zich terdege bewust van de ontwikkelingen in de omgeving. De interne beheersing is in zijn algemeenheid van voldoende niveau, maar is efficiënter en effectiever te maken. De accountant komt bij het risicomanagement tot de aanbeveling verder te gaan met het documenteren van een duidelijke samenhang tussen strategie, risico's en risicobereidheid en in het controleplan aandacht te besteden aan een oorzakenanalyse en waar relevant een "olievlekanalyse. In haar reactie meldt de corporatie hiermee in 2023 aan de slag te gaan.

De jaarlijkse Aedes benchmark levert onder meer inzicht in de bedrijfs- en onderhoudslasten en de duurzaamheid. Wold & Waard was in eerste deel van de visitatieperiode ingedeeld in grootteklasse S (Small): 2.501 - 5.000 verhuureenheden. Na de fusie met Stichting Huisvesting Vredewold in 2021 is Wold & Waard ingedeeld in grootteklasse M: 5.000 – 10.000 verhuureenheden. Bij de bedrijfslasten scoort Wold & Waard in het begin van de visitatieperiode een A, beter dan en in de tweede helft een B net als op Onderhoud en verbetering ook een score B, rond het gemiddelde van de referentiegroep. De bedrijfslasten zijn in de visitatieperiode met 25% gestegen.

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

Nader inzicht in de financiële positie wordt verkregen door het verloop van enkele financiële ratio's gedurende de visitatieperiode met elkaar te vergelijken. De ratio's zijn gebaseerd op de rekenmethode en normen van Aw en WSW. De normen zijn in 2020 geactualiseerd: enkele continuïteitsratio's zijn toegevoegd en de normen voor de solvabiliteit en Loan to Value (LTV) zijn verruimd.

Prestatievelden	2019	2020	2021	2022	2027	2027
Solvabiliteit (norm WSW > 20/15) in %	55,6	55,8	56,0	59,2	35,4	19,7
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	2,4	2,2	2,6	1,5	2,2	1,6
Loan to value (norm WSW < 75/85) in %	37,2	33,4	34,6	33,5	58,9	73,7

Bron: jaarverslagen 2020, 2022. De solvabiliteit is de verhouding tussen het eigen en het vreemd vermogen, de ICR geeft aan of de kasstromen voldoende zijn om de leningen te betalen en de LtV het totale leenbedrag gedeeld door de achterliggende waarde.

Uit de tabel komen voor de visitatieperiode sterke ratio's naar voren, met uitzondering voor de tijdelijke dip in ICR 2022 t.g.v. de Vennootschapsbelasting. In de prognose komen in 2027 en vooral 2032 een sterke verslechtering naar voren.

5.2 Organisatiecapaciteit

Wold & Waard heeft 61,2 fte aan medewerkers. Korte lijnen, grote betrokkenheid en een uiterst wendbare organisatie zijn een, door de commissie herkende, kracht van Wold & Waard. Eenieder binnen de organisatie hoopt dat deze kracht ook behouden blijft bij de wijzigingen die in korte tijd zijn opgetreden bij het bestuur en managementteam. Tegelijkertijd wordt het vertrouwen uitgesproken dat dit wel zo zal blijven.



5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Wold & Waard is een gedreven corporatie die zich bewust is van haar opgaven en met name op het gebied van duurzaamheid zichzelf ook een uitdagende doelstelling heeft opgelegd. Wold & Waard werkt geleidelijk en gestaag aan het realiseren van de opgaven. Goed bewust van haar mogelijkheden worden steeds stappen gezet, passend bij de mogelijkheden van de organisatie.

5.4 Bewonderpunten

- Het enthousiasme en de gedrevenheid van medewerkers, management en raad van commissarissen.
- De resultaten die Wold & Waard weet te bereiken, met name op het gebied van duurzaamheid





Bestuurlijke reactie visitatie 2019-2022

6. BESTUURLIJKE REACTIE WOLD & WAARD OP DE UITKOMSTEN VAN DE VISITATIE 2019-2022

Onze visitatie over 2019-2022 is afgerond met mooie cijfers. Na een mooi rapport in 2019 hebben we wederom een positieve beoordeling mogen ontvangen. Een groot compliment aan onze organisatie, onze huurders en onze partners.



Visitatie: inzicht geven in ons handelen en leren van de uitkomsten

De afgelopen maanden vond weer onze 4-jaarlijkse visitatie plaats. Als directeur en commissarissen van Wold & Waard vinden wij het belangrijk om te laten zien wat wij doen en waarom. De visitatie helpt ons daarbij. Ook gebruiken we de uitkomsten om door te gaan met wat goed gaat en te werken aan wat beter kan: om te leren.

Om de uitvoering van ons ondernemingsplan **“Naar een duurzaam thuis. Met elkaar!”** kracht bij te zetten, hebben wij de visitatiecommissie gevraagd om specifiek te kijken naar het antwoord op de volgende kernvraag: Hoe zorgen we voor een goed evenwicht tussen de zorg voor onze bestaande huurders en bijbehorende woningen en de steeds groeiende vraag naar nieuwe sociale woningen voor onze doelgroep, en wat is er nodig om deze opgave tot een goed einde te brengen?



Blij met de uitkomsten

Met de uitkomsten van de visitatie zijn wij blij. In ons werk hanteren wij de kernwaarden *dichtbij, actief en duurzaam*. Het doet goed om te horen dat zowel de visitatiecommissie als onze belanghouders onze kernwaarden zien en ervaren.

De visitatiecommissie geeft aan de maatschappelijke meerwaarde van Wold & Waard vooral te zien in de maat, schaal en positionering in het werkgebied. Wij herkennen dat. Onze schaal maakt het mogelijk om dicht bij huurders en belanghouders te staan. Om korte lijnen te hebben en om, als dat nodig is, snel te kunnen besluiten. Wij koesteren dat en zullen er zuinig op zijn. De organisatie staat klaar om een flinke stap te zetten naar een ontwikkelende corporatie met bijbehorende opgaven, zowel intern als extern.

In de aanbevelingen zien we dat ook terug. Verder professionaliseren op het gebied van ICT, portefeuillemanagement en assetmanagement maar ook in onze participatietrajecten met onze huurders zijn ontwikkelpunten. Op het gebied van de volkshuisvesting ziet de commissie stevige uitdagingen, niet alleen de groeiende vraag van onze reguliere woningzoekenden valt op, ook het huisvesten van bijzondere doelgroepen waaronder statushouders is een extra opgave. Wold & Waard is volgens de commissie goed in gesprek met alle stakeholders waaronder de gemeente Westerkwartier om deze opgaven aan te pakken.

In bijzonder staat de commissie stil bij de bijzondere aanpak in het dorp Visvliet. Na een jarenlang traject met de toezichthoudende instanties, bewonersinitiatieven en de gemeente is het ons gelukt een aantal woningen over te dragen aan de bewonersstichting Visvliet Vitaal. Deze woningen, die anders conform vastgesteld beleid gesloopt zouden worden, krijgen in het dorp een nieuw leven om zo ingezet te kunnen worden voor een zeer lokale doelgroep. Een aanpak die bij alle betrokkenen heeft geleid tot veel enthousiasme en waardering. Een dergelijke innovatieve aanpak is ook kenmerkend voor onze corporatie. Een eigenschap waar we in de toekomst ons voordeel mee gaan doen.



Onze stakeholders

We zijn blij te lezen dat onze belangrijkste stakeholders overwegend tevreden zijn met de samenwerking met onze corporatie. Wel geven ze aan dat we iets meer ondernemend mogen opereren en iets minder behoudend. Een oproep waar we de komende jaren graag gehoor aan willen geven in het licht van een groeiende groep woningzoekenden. Speciale aandacht gaat uit naar het sociale domein. De samenwerking in onze buurten en wijken, de samenwerking met onze sociale partners en hulpinstanties en natuurlijk met onze gemeente vraagt blijvende en ook meer intensieve aandacht. Onze innovatieve aanpak en ervaringen in het fysieke domein kunnen we goed inzetten om de sociale kant van ons werk kracht bij te zetten. Dit pakken we op!

In het bijzonder zijn wij blij met de mening van ons Huurdersplatform Westerkwartier, het HPW. Ook zij zien dat we invulling geven aan onze credo's dichtbij, actief en duurzaam. Ook geven ze aan dat er op het sociale domein winst valt te behalen. Zowel als het gaat om actief meedoen en indien mogelijk meebeslissen door huurders, als ook met betrekking tot de sociale cohesie en samenwerking tussen huurders, platform en corporatie. Het HPW ziet de stijgende vraag naar woningen vanuit verschillende (prioritaire) doelgroepen en vraagt nadrukkelijk aandacht voor de diversiteit en leefbaarheid in de buurten, wijken en dorpen. Hierin vinden we elkaar goed en gaan we samen optrekken als het aan ons ligt.



Prestaties en ambities

Hoewel wij ook voor onze prestaties in het licht van de prestatieafspraken een mooie waardering krijgen, valt daar wat ons betreft ook nog wat te verbeteren.

In ons werkgebied bestaat de opgave – naast een groeiende uitbreidingsbehoefte in de grotere maar ook in de kleinere kernen – ook uit de verduurzaming van de bestaande voorraad. En die opgave kent veel dynamiek en onzekerheden. Tegenvallende kosten, frequent wijzigende wet- en regelgeving en nieuwe technologische mogelijkheden maken keuzes ingewikkeld en zorgen ervoor dat wat is uitgedacht soms toch niet verstandig blijkt.

Wij zetten uiteraard wel door. We hebben samen met de gemeente en partners een vier sporen beleid opgesteld en in prestatieafspraken vastgelegd, om zo al onze woningen tot bouwjaar 1980 op tijd te kunnen verduurzamen. We spreken ons investeringsvermogen aan om deze ambities waar te maken. Daarnaast gaan we investeren in nieuwbouw. Netto moeten we voor de groeiende vraag de komende 7-10 jaar tenminste 500 woningen extra toevoegen aan onze voorraad. Met name het zoeken naar geschikte plekken is de grote uitdaging en gezamenlijke opgave.



Er samen tegenaan!

Er is nog veel te doen en veel te bereiken en onze huurders, zowel de huidige als de toekomstige, hebben onze inzet en betrokkenheid meer en meer nodig. Vooral op het ingewikkelde terrein van het sociaal domein, leefbaarheid en medezeggenschap in onze straten, buurten, wijken en dorpen, valt wat ons betreft nog veel te doen. Wij gaan er ook in de komende jaren weer flink tegenaan. En dat doen wij met onze medewerkers, onze belanghouders en met onze huurdersvertegenwoordiging. Want samen is beter, effectiever èn leuker.

Wij danken de visitatiecommissie voor de fijne en leerzame gesprekken en voor de spiegel die zij ons daarmee voorhielden. Het helpt ons verder.

Ton Schroor (bestuurder)

Yonas Tewelde (voorzitter Raad van Commissarissen)

7. Bijlagen

7.1 Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Cognitum B.V.

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

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

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

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

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden verklaren hierbij dat de visitatie van **Wold & Waard** 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, 3 juli 2023 de heer J. van der Moolen | voorzitter visitatiecommissie

Geldermalsen, 3 juli 2023, de heer J. Haagsma | visitator visitatiecommissie

Delft, 16 oktober 2023, mevrouw E. Aben | secretaris visitatiecommissie

1.2 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.

Jan Haagsma (visitator) is organisatieadviseur met een lange ervaring in een breed scala aan organisatievraagstukken. Voor hij zich als zelfstandig organisatieadviseur vestigde, was hij partner bij Andersson Elffers Felix (AEF) te Utrecht. Hij is deskundig op het gebied van strategie- en beleidsontwikkeling, kwaliteitssystemen -onderzoek en -management, methoden en technieken van (organisatie-)onderzoek en evaluatieonderzoek, analyse van (werk)processen en vraagstukken met betrekking tot organisatie (inrichting en -ontwikkeling), werkwijze, sturing. Hij heeft ruime ervaring in het leiden van complexe (verander)projecten. Daarnaast is hij directeur-bestuurder van Cognitum en lid van de Raad van commissarissen van het Servicepunt Thuiswonen.

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