

ECORYS 

Answering
tomorrow's
challenges
today

**Maatschappelijke visitatie
2019 – 2023**

WBV Arnemuiden

Rotterdam, 23 mei 2024

Datum volgende visitatie: 23 mei 2028

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Voorwoord..... | 1 |
| Position paper..... | 2 |
| Recensie..... | 6 |
| Infographic | 11 |
| 1 Maatschappelijke waarde | 12 |
| 2 Maatschappelijke verankering | 20 |
| 3 Besturing | 24 |
| 4 Maatschappelijke capaciteit | 28 |
| A: Bestuurlijke en maatschappelijke reactie (3 A4) | 30 |
| B: Onafhankelijkheidsverklaringen | 32 |
| C: Curricula vitae | 33 |
| D: Onderzoeksverantwoording | 35 |

Voorwoord

Woningcorporaties werken dagelijks aan het leveren van maatschappelijke waarde. Het leveren van maatschappelijke waarde doet de corporatie samen met huurders, gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen, collega-corporaties en andere samenwerkingspartners. De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de maatschappelijke waarde van een corporatie aan te tonen en bespreekbaar te maken. De herziene Woningwet verplicht corporaties zich ten minste eens in de vier jaar te laten visiteren. De visitatie is gestructureerd op basis van een methodiek die is opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). De methodiek die wordt gehanteerd is methodiek 7: Samenwerken aan opgaven. Het uitgangspunt van methodiek 7 is dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt en wordt uitgedaagd om te leren en te verbeteren. Daarnaast is in methodiek 7 nadrukkelijk aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner in het lokale netwerk.

De visitatie van WBV Arnhem

WBV Arnhem is een corporatie met een werkgebied in de gemeente Middelburg, meer specifiek de kern Arnhem, en heeft 386 woningen in bezit. WBV Arnhem heeft Ecorys in 2023 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2019 tot en met 2023. De voorgaande visitatie besloeg de periode van 2015 tot en met 2018. De visitatiecommissie vanuit Ecorys bestond uit Pia van Oord (voorzitter) en Marieke Kalkman (projectleider).

Beoordelingssystematiek

In methodiek 7 wordt voor de verschillende visitatievelden gebruik gemaakt van een beoordelings-systematiek op een vijfpuntsschaal:

- De corporatie presteert **uitstekend**, waarbij de visitatiecommissie ziet dat de corporatie op één of meerdere onderwerpen een voorbeeld is voor andere corporaties;
- De corporatie presteert **goed** en doet meer dan verwacht mag worden;
- De corporatie presteert **naar behoren**, doet daarbij wat verwacht mag worden en de visitatiecommissie ziet op een aantal onderwerpen ruimte voor verbetering;
- De prestaties van de corporatie zijn **voor verbetering vatbaar** en de visitatiecommissie ziet nadrukkelijk ruimte voor verbetering;
- De corporatie presteert **onvoldoende** en de visitatiecommissie ziet dat op één of meerdere onderwerpen urgent actie gewenst is.

Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van WBV Arnhem, de recensie van de visitatiecommissie en een samenvatting met de belangrijkste bevindingen op de vier visitatievelden: [Maatschappelijke waarde](#), [Maatschappelijke verankering](#), [Besturing en Maatschappelijke capaciteit](#). De verschillende visitatievelden zijn vervolgens uitgewerkt en voorzien van een waardering van samenwerkingspartners en een beoordeling van de visitatiecommissie. Als laatste is het visitatierapport voorzien van verschillende bijlagen, waaronder de bestuurlijke reactie, de onafhankelijkheidsverklaringen, de cv's van de visitatoren en de onderzoeksverantwoording.

Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Louis van Mal en Leonard de Rijke voor de prettige samenwerking.

Position paper



Woningbouwvereniging Arnemuiden (WBVA) laat eens per 4 jaar een visitatie uitvoeren; deze richt zich op het maatschappelijk functioneren van corporaties. WBVA benadrukt het belang hiervan en omarmt het leren en ontwikkelen op maatschappelijk gebied. We kijken uit naar de visitatie 2020-2023.

Terugblik vorige visitatie

Bij de vorige visitatie 2015-2019 werd WBVA gekarakteriseerd als een bijzondere corporatie: klein in aantal woningen, maar groot in betrokkenheid en betrouwbaarheid. Met een scherpe focus op de huurders in combinatie met een goede financiële positie en een geoliede beleidscyclus laat dit zien dat ook een kleine corporatie tot grote prestaties in staat is. WBVA Arnemuiden is toegankelijk, heeft een groot oplossend vermogen, is redelijk en de lijnen zijn zeer kort. De corporatie werkt klantgericht, is doelgericht en doeltreffend en zij levert maatwerk. De corporatie hanteert heldere kaders, maar zonder al te veel regels; dat levert bewegingsruimte op die ten goede komt aan de huurders. Dit werd samengevat in een mooie conclusie: klein, vastberaden en met een nieuw elan

WBVA ontving een mooie waardering voor de prestaties. Op basis van de 6.0 methodiek scoorde WBVA op de verschillende onderdelen namelijk een ruime voldoende (6,8 tot 8,5). WBVA heeft de verbeterpunten uit de vorige visitatie serieus opgepakt en hard gewerkt om de prestaties nog verder te verbeteren. De afgelopen vier jaar lag het accent vooral op verduurzaming van het woningbezit en professionalisering van de organisatie. In de komende jaren blijft dit nog steeds aan de orde, maar wordt de blik – nog meer dan voorgaande jaren - ook meer naar buiten gericht.

Welke lessen uit de vorige visitatie heeft de corporatie in de praktijk gebracht?

De visitatiecommissie heeft in het visitatierapport 2015-2019 de volgende aandachtspunten meegegeven:

Bij het opstellen van de prestatieafspraken dient de monitoring en het betrekken van de huurdersorganisatie meer aandacht te krijgen: Hier heeft WBVA echt werk van kunnen maken na 17 november 2022 toen de Gemeente Middelburg haar Woonvisie heeft vastgesteld. Samen met de Vereniging Huurdersbelangenvereniging De Hoogaars (huurdersorganisatie) en de Gemeente Middelburg heeft WBVA in een coproductie de Prestatieafspraken 2023-2026 gezamenlijk op 17 mei 2023 kunnen bekrachtigen.

Het meer betrekken van de huurdersorganisatie bij het voorbereiden van het bod en andere beleidszaken: de tijd die nodig is voor dit proces opnemen in de planning: Hierin is WBVA gedeeltelijk geslaagd. WBVA heeft de huurdersorganisatie bij alle relevante beleidszaken betrokken. De planning blijft bij een kleine dynamische organisatie een uitdaging. WBVA realiseert zich terdege dat voldoende tijd de kwaliteit ten goede komt maar merkt regelmatig dat de geplande tijdslijnen uitdagend zijn.

Meer aandacht voor het systematisch rapporteren, onder meer in het jaarverslag, over het realiseren van de doelstellingen uit het jaarplan en de afspraken uit het jaarlijkse bod aan de gemeente en van eventuele afwijzingen: in de jaarverslagen wordt uitgebreid verslag gedaan van de onderdelen die in het 'Bod aan de gemeente Middelburg' aan bod komen. WBVA is verheugd dat het Bod voor 2024 tot stand is gekomen na een dialoog tussen de gemeente, de huurdersorganisatie en de woningbouwvereniging. Deze strakkere regie door de gemeente kan nog net worden meegenomen in deze

visitatie aangezien het bod voor 2024 op 20 december 2023 is aanvaard door de gemeente Middelburg.

Er zijn afspraken zijn gemaakt om periodiek de voortgang van de afspraken te monitoren en elkaar op de hoogte te houden van de stand van zaken met betrekking tot de inhoud van het bod.

Versterken van de huurdersorganisatie, in professionaliteit en omvang: WBVA heeft aan de huurdersorganisatie een coach aangeboden die zich de afgelopen jaren intensief met de ontwikkeling van de professionaliteit heeft beziggehouden. De coach is in februari 2021 aan de slag gegaan. De invloed van Covid heeft een flinke invloed gehad op de samenwerking. Daarnaast heeft WBVA het initiatief genomen door middel van overleg/advies, geld en middelen om de omvang van actieve leden te bevorderen waardoor de participatie groeit. De huurdersorganisatie heeft dit na de formele oprichting van de vereniging zelf voortgezet. Het brainstormen over ontwikkelmogelijkheden en het versterken van de positie blijft doorlopen.

De Participatie van bewoners en daarin creatieve en innovatieve wegen bewandelen: de inzet van creatieve ideeën is de afgelopen jaren sterk beïnvloed door de beperkende Covid maatregelen van de overheid. In 2020 heeft de HZ (University of Applied Sciences) Social Work op verzoek van WBVA met een groep derde jaar studenten een onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van het vergroten van de leefbaarheid in de wijken in Arnemuiden. De studenten hebben hiervoor een enquête gehouden onder de huurders en hebben aanbevelingen gedaan. De vraag die WBVA had meegegeven was: hoe er een betere betrokkenheid vanuit de huurders kan komen om samen te werken aan de leefbaarheid in het werkgebied. Het vinden van creatieve oplossingen die ertoe leiden dat de participatie door de huurders binnen Arnemuiden verhoogd wordt. Dit heeft geleid tot de onderzoeksvraag: "Hoe kan de betrokkenheid van de huurdersorganisatie vergroot worden bij de huurders van Arnemuiden om zo de participatiegraad te vergroten" Het onderzoek heeft geleid tot drie aanbevelingen: 1. Meer informatie op de WBVA-site plaatsen over het hoe en waarom van de huurdersorganisatie (gereed), 2. Meer bekendheid geven aan de leden van de huurdersorganisatie (gereed) en 3. Het introduceren van een Buurt-app (niet gereed). Het implementeren van de aanbevelingen heeft door corona vertraging opgelopen maar heeft nog steeds de aandacht van WBVA. WBVA is evenals de huurdersorganisatie nog niet tevreden over de mate van participeren en heeft hierop nog de volle focus.

Betere afspraken maken over de uitvoering van werkzaamheden door derden en die meenemen in de communicatie naar huurders: WBVA heeft de afgelopen jaren het beleid gevoerd dat er door derden compleet en veelvuldig met de betrokken huurders gecommuniceerd moet worden. Daarbij zijn vanuit de WBVA de projectleider als onderhoudsman betrokken evenals de ingeschakelde aannemers die ter plaatse nagaan of er (nog) onduidelijkheden zijn. Voorlichtingsavonden zijn gehouden en daarnaast worden huurders schriftelijk geïnformeerd. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld: het delen van de plannings en de keuzes voor soorten tegels en kleuren en soorten voordeuren. WBVA realiseert zich dat dit altijd nog beter kan en is benieuwd hoe de communicatie door de huurders de laatste jaren wordt ervaren. Van invloed hierop is wel dat veel groot onderhoud is vertraagd door beperkte beschikbaarheid en de 1,5 meter maatschappij in de afgelopen jaren. Na opheffing van de beperkingen zijn de projectleider en de onderhoudscollega weer meerdere uren per week in de wijken en zijn en blijven intensief met de huurders in gesprek. Daarnaast zijn alle collega's (kantoor/DB en RvC) bij alle huurders op bezoek geweest om rookmelders en CO2 melders (zelf) te plaatsen.

De externe communicatie, bijvoorbeeld met inzet van de eigen social media. In dat verband geldt ook: *be good and tell it*; het gebruik van social media wil maar niet van de grond komen bij WBVA. WBVA heeft de afgelopen jaren wel periodiek gebruik gemaakt van een Arnhemse Glossy 'Arneklanken'. Dit blad voor op de koffietafel heeft een frequentie van 10x per jaar en gebruiken we om met de inwoners van Arnhem wetenswaardigheden te delen. De feedback hierop is positief. Gezien de vele werkzaamheden op het gebied van goede communicatie is WBVA bezig met het inhuren van een communicatiespecialist op ZZP-basis.

Waar de vereniging voor staat (missie/visie)

WBVA is toegankelijk voor en dienstbaar aan onze huurders. WBVA werkt samen met hen en onze belanghouders aan betaalbaar, duurzaam en beschikbaar wonen van goede kwaliteit. Dit doen wij uitsluitend voor huishoudens met een bescheiden inkomen in en voor de gemeenschap van Arnhem. Samengevat in het motto: 'De tijden veranderen en WBVA verandert al 110 jaar duurzaam mee' Waar wij voor staan en gaan:

- WBVA is lokaal verbonden, sociaal en mensgericht;
- WBVA is aanspreekbaar, betrouwbaar en laagdrempelig;
- WBVA kiest voor duurzame oplossingen;
- WBVA gedraagt zich als een goede rentmeester van het volkshuisvestelijk vermogen.

Wat de corporatie wil bereiken (doelen)

In het Ondernemingsplan 2022-2026 hebben we de externe en interne opgaven opgenomen. Deze zijn verdeeld in de 'volkshuisvestelijke ambities' waarbij de betaalbaarheid, kwaliteit, duurzaamheid en beschikbaarheid centraal staan. Deze volkshuisvestelijke ambities zijn de basis van de prestatieafspraken die WBVA met de gemeente Middelburg en de huurdersorganisatie heeft gemaakt. De gemeentelijke woonvisie en de landelijke woondeal heeft hier inhoudelijk geen wijziging in doen ontstaan. Wel heeft de landelijke woondeal ervoor gezorgd dat WBVA zich meer dan de afgelopen jaren richt op het uitbreiden van het aantal woningen. Hierbij zorgt WBVA ervoor dat de overige volkshuisvestelijke ambities niet in de knel komen.

WBVA is zich ervan bewust dat de relatie met de belanghouders cruciaal is voor het realiseren van de ambities en het draagvlak voor het voortbestaan. Er is de afgelopen jaren geïnvesteerd in de relatie en deze is van een goed niveau.

De interne opgaven, hoe WBVA zijn organisatie versterkt, heeft de afgelopen jaren veel aandacht gekregen en is nog steeds in ontwikkeling. WBVA wil hier nog meer stappen in zetten en de nadruk ligt hier op het langjarig voorspelbaarder maken van de resultaten. We kunnen dit niet opvangen in het kleine werkapparaat en schakelen hiervoor specialisten in op het gebied van vastgoed, financiën, HR en communicatie waarbij de regie behouden blijft.

Wat heeft WBVA de afgelopen jaren als maatschappelijk resultaat behaald

We kunnen dit technisch inzichtelijk maken door het vergelijken van 'marktwaarde in verhuurde staat' (49 miljoen) met de beleidswaarde (28 miljoen). Dit levert dus concreet een maatschappelijk resultaat op van 21 miljoen op basis van 386 woningen. Deze 21 miljoen wordt hoofdzakelijk gerealiseerd door het betaalbaar houden van de huren en de hogere kosten van het onderhoud. We achten dit zeer respectabel. Wanneer we daarbij de hoge waardering van de huurders uit de Aedes Benchmark optellen mogen we trots zijn op het behaalde maatschappelijk resultaat. Bij het inzoomen op de bovengenoemde punten hebben we de afgelopen jaren de huren met minder dan de maximaal toegestane aanpassing verhoogd. In 2021 en 2022 (voorgeschreven) hebben wij de huren met 0% verhoogd. Conform de voorschriften hebben we in 2023 voor huurders met een laag inkomen en een relatief hoge huur een huurverlaging doorgevoerd. Daarbij zijn de totale woonlasten positief

beïnvloed door de toegepaste verduurzamingsmaatregelen. We hebben de afgelopen jaren in een complex waar tijdelijke huur mogelijk is een aantal woningen aangeboden aan Oekraïense vluchtelingen.

Wat wil WBVA bereiken

Voor 2024 is er een plan met Jaardoelen opgesteld. Deze jaardoelen corresponderen met het ondernemingsplan (2022-2026). Om strategisch zo goed als mogelijk zicht te houden op de maatschappelijke opgaven zullen we in de komende maanden het ondernemingsplan herijken. De opgaven en de ambitie zijn mede door de Nationale Prestatieafspraken sterk toegenomen. WBVA zal aanvullend en sneller dan eerder vastgesteld zich richten op nieuwbouw.

Welke leervragen en verantwoordingspunten zijn van belang voor de huidige visitatie?

- Op welke manier kan WBVA met de 'Middelburgse woon-zorg- en welzijnsvisie 2040' als uitgangspunt een grotere impact ontwikkelen om binnen de gemeente Middelburg voor Arnhemuiden een juiste rol te vertolken?
- Welke initiatieven kan WBVA nemen om de huurders meer invloed te geven binnen het dagelijks beleid van de vereniging?
- Wat kan WBVA doen om de leefbaarheid in Arnhemuiden te vergroten?
- Waar ligt het optimum bij WBVA om binnen de financiële kaders en organisatorische mogelijkheden bij te dragen aan de Zeeuwse woondeal?
- Op welke manier kan WBVA haar maatschappelijke positie versterken waardoor zij als een vanzelfsprekende partij betrokken raakt bij gemeentelijke onderzoeken en daaruit voortvloeiend beleid?

Recensie

De aarde is geploegd en grotendeels ingezaaid, de oogst is voor de volgende visitatie

WBV Arnhem is een echte dorpscorporatie, waar de huurder centraal staat en de inspanningen gericht zijn op de leefbaarheid van de kern. Zij bestiert met een team van vijf personen, twee professionals op ad hoc basis en een driekoppig vrijwilligersbestuur 380 woningen in de hechte kern Arnhem, vlak bij de stad Middelburg, in de gelijknamige gemeente.

De position paper

De corporatie staat in de position paper uitvoerig stil bij de uitkomsten van de vorige visitatie en de stappen die zijn gezet om tot betere prestaties te komen, verschillende daarvan ook met succes.

WBV Arnhem staat duidelijk voor ogen wat voor corporatie zij wil zijn:

De corporatie staat en gaat voor:

- WbvA is lokaal verbonden, sociaal en mensgericht;
- WbvA is aanspreekbaar, betrouwbaar en laagdrempelig;
- WbvA kiest voor duurzame oplossingen;
- WbvA gedraagt zich als een goede rentmeester van het volkshuisvestelijk vermogen.

De corporatie voert daarbij als motto: [De tijden veranderen en WbvA verandert al 110 jaar duurzaam mee.](#)

Voor een doelgericht en effectief visitatieproces heeft de corporatie in de position paper vijf leer-vragen en verantwoordingspunten geformuleerd, die de visitatiecommissie relevant vindt en in het proces heeft meegenomen, zie hierna.

De commissie stelt vast dat de corporatie zich goed bewust is van de interne en externe opgaven en van het ontwikkelproces, dat zij daarbij voor zichzelf ambieert. Daarbij is het loffelijk streven van de corporatie zinvol, maar op dit moment misschien groter dan de praktische mogelijkheden haar toestaan.

De vorige visitatie

In de vorige visitatie (2015 tot en met 2019, gereed mei 2020) oogste de WBV Arnhem bewondering van alle belanghebbenden, én van de visitatiecommissie, voor haar prestaties haar omvang in aanmerking genomen. Zij behaalde een beoordeling van ruim voldoende tot goed op de vier prestatievelden. De aandachtspunten waren: het proces om tot prestatieafspraken te komen; het versterken van de huurdersorganisatie en deze meer betrekken bij bod en beleidszaken; een betere verantwoording van de realisatie van doelstellingen en afspraken; nieuwe wegen zoeken voor de participatie van bewoners; verbeteren van de afspraken met derden voor de uitvoering van werkzaamheden en beter meenemen in communicatie met huurders en tot slot: het meer en beter communiceren van wat er goed gaat.

Met deze aandachtspunten is de corporatie actief aan het werk getogen, zo blijkt uit het Ondernemingsplan 2022- 2026. De meeste aanbevelingen komen expliciet terug bij de sterkte-zwakte-analyse en de formulering van de ambities. Ook uit de door de visitatiecommissie gevoerde

gesprekken blijkt dat de corporatie hier volop inzet heeft gepleegd maar systematische monitoring van de resultaten ontbreekt nog.

WBV Arnemuiden levert maatschappelijke waarde

Bij de beschrijving van de maatschappelijke opgave is aan de drie klassieke volkshuisvestelijke opgaven: betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit en duurzaamheid in overleg met WBV Arnemuiden nog leefbaarheid toegevoegd.

Betaalbaarheid is voor WBV Arnemuiden een belangrijke uiting van haar maatschappelijke taak. Daarom houdt de corporatie de huurverhogingen beperkt: in twee van de vijf jaar van de visitatieperiode werd de huur bevroren (eenmaal als gevolg van overheidsbeleid), in andere jaren was de huurverhoging lager dan de toegestane verhoging en in 2023 kreeg een derde van de huurders een (wettelijk voorgeschreven) huurverlaging. Tevens voert de corporatie systematisch duurzaamheidsmaatregelen uit om zo de woonlasten te beheersen.

Daarnaast helpt WBV Arnemuiden huurders met financiële problemen door bij een beginnende betalingsachterstand meteen in actie te komen, zo nodig met inzet van een budgetcoach, waarvoor de corporatie de kosten voor de eerste twee sessies voor haar rekening neemt.

WBV Arnemuiden investeert daadwerkelijk in **Beschikbaarheid** van voldoende, duurzame en voor senioren geschikte woningen door de transformatie van haar woningvoorraad. Onder andere door de realisatie van negen Nul op de Meter (NOM)-eengezinswoningen voor starters en de bouw van vervangende woningen voor diverse stadsvernieuwingsurgenten uit het herstructureringsproject in het centrum. Alleen in geval van langdurige leegstand wordt een enkele woning verkocht, zodat de kernvoorraad niet afneemt. De corporatie benut elke kans die zich voordoet als het gaat om beschikbaarheid.

Kwaliteit en duurzaamheid staan hoog op de prioriteitenlijst van WBV Arnemuiden. Het bezit is technisch in goede staat en er worden op uitgebreide schaal gevarieerde duurzaamheidsingrepen doorgevoerd, zowel bij nieuwbouw, die levensloopbestendig en energieneutraal is, als in het bestaande bezit, waar comfortverbetering en verlaging van woonlasten het doel zijn. De corporatie heeft de ambitie uitgesproken om de duurzaamste corporatie van Zeeland te worden.

Leefbaarheid is voor WBV Arnemuiden belangrijk vanuit haar verantwoordelijkheid in haar werkgebied voor zowel de eigen huurders als de omwonenden. Dit speelt meer ten aanzien van samenleving tussen verschillende doelgroepen dan bij een veilige en schone woonomgeving, waarvoor het leefbaarheidsbudget correct wordt ingezet. Bij ruzies tussen burens of buurtgenoten bemiddelt Buurtbemiddeling Walcheren. In één uiterste geval heeft een overlastzaak geleid tot een kort geding en huisuitzetting. De kracht bij uitstek van de corporatie, namelijk diepgaande kennis van haar huurders, kan bij leefbaarheidsproblemen nog beter worden benut, zodat WBV Arnemuiden op dit punt nog kan groeien, mogelijk met behulp van vergelijkbare corporaties.

De ontwikkelvragen

WBV Arnemuiden heeft voor het visitatieproces vijf ontwikkelvragen benoemd. De visitatiecommissie heeft de ontwikkelvragen aan de samenwerkingspartners en belanghebbenden voorgelegd met als doel de samenwerking verder te brengen. Verderop in het rapport wordt uitgebreid ingegaan op de antwoorden van de samenwerkingspartners, hier volgt een samenvatting van de belangrijkste reacties.

1. Op welke manier kan WBVA met de 'Middelburgse woon-zorg- en welzijnsvisie 2040' als uitgangspunt een grotere impact ontwikkelen om binnen de gemeente Middelburg voor Arnemuiden een juiste rol te vertolken?

WBV Arnemuiden verkeert door haar lokale kennis in een uitstekende positie om de belangen van Arnemuiden in het oog te houden en wordt door de partners daarin ook als gezaghebbend en competent erkend. Dit realiseert de corporatie zich wellicht onvoldoende. Deze potentie zou door verheldering van haar taak- en rolomvatting, zowel voor haar partners als voor de eigen organisatie, verder tot bloei kunnen worden gebracht.

2. Welke initiatieven kan WBVA nemen om de huurders meer invloed te geven binnen het dagelijks beleid van de vereniging?

De corporatie heeft de laatste jaren veel geïnvesteerd in de huurdersbelangenvereniging De Hoogaars, die zelf ook graag meer resultaat zou zien van haar inspanningen om een goede gesprekspartner van de corporatie te zijn. Het ontbreekt De Hoogaars echter aan voldoende overzicht over wat wanneer aan de orde is (een helder jaarprogramma) en wat er bijvoorbeeld in projectmailings naar huurders wordt gecommuniceerd. Als deze basis steviger zou zijn, kan het beoogde meedenken ook sterker worden. Dit zal in combinatie met meer oog van het bestuur voor de onvermijdelijke verschillen in geïnformeerd-zijn en met een betere verslaglegging van ad hoc adviesvragen en gegeven adviezen, tot verbetering van de in vloed op het beleid kunnen leiden.

3. Wat kan WBVA doen om de leefbaarheid in Arnemuiden te vergroten?

(Zie ook 1.) De corporatie verkeert door haar lokale kennis in een uitstekende positie om de leefbaarheid van het dorp in het oog te houden en wordt door de partners daarin ook als gezaghebbend en competent erkend. Op basis van deze verworvenheid zou de corporatie haar netwerk bewuster en gericht kunnen benutten.

4. Waar ligt het optimum bij WBVA om binnen de financiële kaders en organisatorische mogelijkheden bij te dragen aan de Zeeuwse woondeal?

De corporatie heeft een scherp beeld van haar eigen financiële mogelijkheden en zij heeft het laatste jaar organisatorische veranderingen doorgevoerd die haar zullen helpen om een relevante bijdrage te leveren. Als zij dit nog aanvult met verheldering van haar taak- en rolomvatting, ook in contacten met derden, kan beter duidelijk worden wat WBV Arnemuiden aan gemeente Middelburg te bieden heeft.

5. Op welke manier kan WBVA haar maatschappelijke positie versterken waardoor zij als een vanzelfsprekende partij betrokken raakt bij gemeentelijke onderzoeken en daaruit voortvloeiend beleid?

WBV Arnemuiden heeft in de ogen van haar partners bestaansrecht, daarover geen twijfel. Door een aantal van hen is erkend dat hun focus te vaak en soms ten onrechte op de grote stad Middelburg ligt. Als de corporatie met het oog op zulke ontwikkelingen haar ambitie en doelen specifieker zou maken en tot de eerder genoemde rolverheldering komt, is hier winst te behalen.

De bevindingen

De visitatiecommissie heeft goed kennis genomen van het feit, dat WBV Arnemuiden een zeer dynamische periode achter de rug heeft. Intern vanwege grote veranderingen in het team. Extern vanwege het eind 2022 vaststellen van de lang verwachte Middelburgse Woonvisie, zodat het proces van de prestatieafspraken eindelijk weer een impuls kon krijgen, en vanwege de landelijke

Woondeal, die de visie op de eigen volkshuisvestelijke opgave radicaal deed omslaan: van 'voorzichtig' (bescheiden, Zeeuws timide, geen echt grote opgave; gemeente Middelburg bood geen houvast: want geen woonvisie, geen ruimte voor expansie, geen visie op strategie) naar 'meer durven', want het centrumplan voor Arnhem werd opeens urgent.

Het gegeven dat WBV Arnhem een financieel gezonde en in de primaire processen gesmeerd lopende organisatie is, bood voor deze dynamiek een stevige bodem. Dat laat onverlet dat dit voor een corporatie van deze schaal majeure ontwikkelingen zijn, die open, manmoedig en zelfbewust tegemoet zijn getreden. Maar het stof is nog niet allemaal neergedaald en daar heeft de organisatie ook de komende tijd nog haar handen vol aan.

De commissie ziet als positief, dat het team is versterkt met externe expertise voor control en communicatie en dat de nieuwe projectleider de corporatie meer naar buiten vertegenwoordigt. De huurdersorganisatie De Hoogaars heeft structureel begeleiding gekregen van een coach ter bevordering van haar professionaliteit. WBV Arnhem heeft bovendien een open houding voor input van belanghouders en is ook niet 'zunig' met haar kennis, die ze graag wil delen. En zij heeft een mooi nieuw sturingsinstrument ontwikkeld voor 'grote en kleine doelen', een voorbeeld voor andere corporaties. Dat alles biedt de corporatie een uitstekende basis om aan de door haar lokale gewenste doelen te werken en om effectiever in het regionale netwerk te kunnen opereren.

De toekomst

Om deze ambitie ook daadwerkelijk te realiseren ziet de visitatiecommissie nog wel enkele hindernissen en aandachtspunten. Die hebben grotendeels te maken met de eigen organisatie en de perceptie op de actuele vraagstukken.

1. Er is na de dynamiek van de laatste twee jaar in de organisatie veel impliciet bij WBV Arnhem. Dat geldt bijvoorbeeld voor de **rolverdeling** tussen (de voorzitter van) het bestuur en de projectleider. Een krachtiger afbakening van taken is volgens de visitatiecommissie onontbeerlijk om verdere professionaliseringsslagen te kunnen maken. Eventuele toekomstige wijzigingen in het bestuur bieden hiervoor een kans. Ook uitbreiding van het takenpakket van de aan te trekken communicatieadviseur met enige secretariële taken, waaronder bewaking en afstemming van de agenda's van bestuur en organisatie, zou voor de commissie hiertoe een goede eerste stap zijn.
2. Ook impliciet blijkt de kennis over de **kernwaarden** van de corporatie. Ze lijken wel degelijk deel uit te maken van het DNA van WBV Arnhem, maar desgevraagd kan niemand deze benoemen. Bij toekomstige wisselingen van de wacht in organisatie of bestuur, is het noodzakelijk dat de kernwaarden ook daadwerkelijk gekend, gedragen en overgedragen worden.
3. In **de relatie met De Hoogaars** worden de verwachtingen wederzijds niet helder genoeg uitgesproken. Bij de jonge huurdersorganisatie wordt door het bestuur veel bekend verondersteld (jaarcyclus, formele rollen) en het verschil in informatiepositie met De Hoogaars wordt onderschat. Het zou al helpen als de huurdersorganisatie beter en tijdig wordt meegenomen in de processen en de jaarcyclus en als haar advisering wordt geformaliseerd en beter vastgelegd. Daar staat tegenover dat dit professionaliseringstraject ook om meer ambitie vraagt van De Hoogaars. Het ware te overwegen om daar gezamenlijk een leeropgave te formuleren.
4. In de **communicatie** naar huurders én naar de partners zijn nog verbeteringen te maken. De komst van de communicatieadviseur zal hierbij zeker behulpzaam zijn. Netwerkpartners hebben de behoefte om betere geïnformeerd te zijn over ontwikkelingen bij de corporatie, bijvoorbeeld in de vorm van een nieuwsbrief. Daarnaast is het nuttig als WBV Arnhem in het netwerk wat

vaker de vraag zou stellen “wat kunnen wij doen?” en “wat verwachten jullie van ons?” Daarnaast kan verwogen worden om meer en proactief gebruik te maken van de Arneccourant.

5. WBV Arnhemuiden zou zich **proactiever in het netwerk** kunnen opstellen. Collega-corporatie Woongoed nodigt haar expliciet uit om de samenwerking te versterken. Een vergelijkbare handreiking geldt voor de relatie met de gemeente. De corporatie zou erbij winnen als zij in externe contacten beter kan luisteren en expliciet uitwisselt wat wederzijdse verwachtingen zijn, om zo een beter inzicht te krijgen in de behoeften én de beperkingen van partners bij het realiseren van eigen en gezamenlijke doelstellingen.
6. WBV Arnhemuiden is sterk in het meebewegen met nieuwe ontwikkelingen. Verzuimd wordt dan om deze vervolgens bij de jaarplannen te vertalen in aangepaste doelen, zodat daarvan de voortgang niet kan worden **gemonitord**. De commissie heeft goed begrepen, dat deze nieuwe doelen wel degelijk een rol spelen in de toezichtgesprekken, maar deze komen bijvoorbeeld niet terug in de jaarverslagen en onttrekken zich daarmee aan het algemene beeld. Zou dit wel het geval zijn, dan zou de verantwoording aan transparantie winnen.



Kantoor WBV Arnhemuiden



Visitatie in één oogopslag

WBV Arnemuiden 2019 – 2023

WBV Arnemuiden verhuurt ongeveer 380 woningen in Arnemuiden



Maatschappelijke waarde

Goed

- De maatschappelijke waarde van WBV Arnemuiden is goed.
- De corporatie houdt de huurverhogingen beperkt en investeert in voldoende, duurzame en voor senioren geschikte woningen door transformatie van de voorraad.
- Het bezit is technisch in goede staat. Op uitgebreide schaal worden duurzaamheidsmaatregelen doorgevoerd.



Maatschappelijke verankering

Goed

- WBV Arnemuiden is goed maatschappelijke verankerd.
- De corporatie is bekend met en deels zelfs onderdeel van de Arnemuidse gemeenschap, waardoor gemakkelijk kan worden ingespeeld op wensen en verlangens van de huurders.
- De zichtbaarheid buiten de kern is punt van aandacht.



Besturing

Naar behoren

- De interne besturing bij WBV Arnemuiden is naar behoren. De interne werkprocessen zijn herbezien en worden up-to-date gebracht.
- Een betere onderlinge rolverdeling tussen organisatie en bestuur kan de corporatie vooruit helpen.



Maatschappelijke capaciteit

Naar behoren

- De maatschappelijke capaciteit van WBV Arnemuiden is naar behoren.
- De corporatie kent de grenzen van de eigen financiële mogelijkheden.
- Ontbrekende kennis en kunde is aangevuld.



WBV Arnemuiden is een echte dorpscorporatie waar de huurder centraal staat. De afgelopen jaren is er veel gezaaid, op termijn kan er geogost worden.

Het team van WBV Arnemuiden bestaat uit vijf personen in vaste dienst en twee professionals op ad hoc basis. De corporatie heeft een driekoppig vrijwilligersbestuur. De komende oogst kan verrijkt worden door het volgende:

1

Baken intern de taken onderling krachtiger af.

2

Borg kennis van de kernwaarden in de organisatie.

3

Zorg in de samenwerking met De Hoogaars voor meer helderheid en formaliseer de advisering.

4

Informeert de netwerkpartners beter, bijvoorbeeld met een nieuwsbrief.

5

Wees proactiever in het netwerk en spreek met partners verwachtingen over en weer uit.

6

Vergroot de transparantie door in jaarverslagen koerswijzigingen uit te leggen.

1 Maatschappelijke waarde

Het visitatieveld Maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie en hoe concreet en tastbaar de betreffende invloed is.

De visitatiecommissie heeft de maatschappelijke waarde voor verschillende opgaven beoordeeld en in beeld gebracht hoe huurders en samenwerkingspartners de prestaties op de betreffende opgaven waarderen. Bovendien heeft de visitatiecommissie samen met de woningcorporatie, de huurders en de samenwerkingspartners leer- en verbeterpunten voor de toekomst geïdentificeerd.

1.1 Betaalbaarheid

1.1.1 De opgave en de prestaties

Betaalbaarheid is een van de belangrijkste volkshuisvestelijke thema's, maar door de wet- en regelgeving op dit punt niet het thema waarop een woningcorporatie het grootste verschil kan maken.

Nadat de gemeente Middelburg eind 2022 een woonvisie had vastgesteld, konden voor 2023 prestatieafspraken worden opgesteld tussen de gemeente en WBV Arnemuiden. De afspraken betroffen het huurbeleid van de corporatie, inclusief afspraken over een inkomensafhankelijke huurverhoging en de opbrengsten daarvan, energiebewustzijn, huurachterstanden en schuldenproblematiek. WBV Arnemuiden handelde in overeenstemming met deze afspraken.

Voor die tijd nam de corporatie voorstellen met betrekking tot betaalbaarheid op in het jaarlijkse bod aan de gemeente en stemde daar haar handelen op af. De visitatiecommissie komt hier in het hoofdstuk Maatschappelijke verankering op terug.

WBV Arnemuiden houdt de huurverhoging beperkt ...

WBV Arnemuiden voert een gematigd huurbeleid en geeft mede hiermee naar eigen zeggen invulling aan haar maatschappelijke taak op het gebied van betaalbaarheid. De corporatie voerde in 2020 een huurverhoging door die lager was dan de toegestane verhoging. Als gevolg van overheidsbeleid werd in 2021 geen huurverhoging doorgevoerd, net zomin als in 2022. Dit leek op dat moment een juiste keuze, omdat er alleen verduurzamingsplannen waren. Met de kennis van nu had de corporatie een andere keuze gemaakt.

In 2023 werd de huur van een aantal huurders verhoogd. Een derde van de huurders kreeg, op grond van de Wet Eenmalige Huurverlaging Huurders met een Lager inkomen, een huurverlaging. Elk jaar werd aan een aantal huurders een inkomensafhankelijke huurverhoging opgelegd.

Thuis in Arnemuiden, Ondernemingsplan 2018- 2022

WBV Arnemuiden spant zich in om de huren betaalbaar te houden en er ook op andere manieren aan bij te dragen dat de woonlasten van haar huurders zo laag mogelijk blijven.

Duurzaam verbeteren, Ondernemingsplan 2022- 2026

Het is de opgave van WBV Arnemuiden om te komen tot woonlastenbeleid waardoor de risico's voor huurders beheersbaar blijven.

... en helpt huurders met financiële problemen

Als een beginnende huurachterstand wordt vastgesteld, gaat WBV Arnemuiden zo snel mogelijk het gesprek met de betreffende huurder(s) om te komen tot een oplossing. De corporatie werkt in voorkomende gevallen samen met een budgetcoach die persoonlijk in contact gaat met financieel kwetsbare huurders, zodra er achterstanden dreigen. De budgetcoach helpt hen om orde te scheppen in hun financiële huishouding en er zelfstandig mee om te gaan. Gemiddeld doet de corporatie zo'n twee tot drie keer per jaar een beroep op de budgetcoach. De kosten voor de eerste twee sessies zijn voor rekening van de corporatie.

In zijn algemeenheid draagt WBV Arnemuiden bij aan de beheersbaarheid van de woonlasten van de bewoners door een gematigd huurbeleid en haar verduurzamingsmaatregelen.

1.1.2 De waardering van de samenwerkingspartners

De gemeente Middelburg waardeert de praktijk van de corporatie dat zij vaak kwaliteit toevoegt zonder huurders daarvoor te laten betalen. De gemeente roemt de inzet van de budgetcoach en het feit dat WBV Arnemuiden de inzet hiervan voor haar rekening neemt. Verder zijn betrokkenen het erover eens dat het verschil niet echt op dit thema gemaakt kan worden en dat WBV Arnemuiden voldoet aan alle regels die van overheidswege worden gesteld. Ze waarderen de inzet van de corporatie op dit punt als 'naar behoren' tot 'goed'.

1.1.3 Wat heeft de corporatie geleerd? Wat kan de corporatie nog leren?

WBV Arnemuiden heeft geleerd dat er nog meer gecommuniceerd kan worden. "Ook als er niks te communiceren valt: dan moet je dat vertellen." Verder heeft de corporatie geleerd dat er met De Hoogaars frequenter op inhoud, dus ook als het gaat om betaalbaarheid, een met-de-benen-op-tafel gesprek moet plaatsvinden.

1.1.4 De waardering van de visitatiecommissie: WBV Arnemuiden presteert goed als het gaat om betaalbaarheid

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van WBV Arnemuiden als het om betaalbaarheid gaat als 'goed'. Twee jaar achter elkaar afzien van huurverhoging is een mooi korte-termijn gebaar in de richting van de huurders. Met het oog op de langere termijn ware een minimale huurverhoging wellicht verstandiger geweest. De gedeeltelijke bekostiging van de inzet van de budgetcoach is een handelwijze waar collega-corporaties een voorbeeld aan kunnen nemen.

1.2 Beschikbaarheid

1.2.1 De opgave en de prestaties

Het aantal sociale huurwoningen is te klein om voor iedereen die dat nodig heeft zo'n woning beschikbaar te hebben. Daarom zijn er nieuwe woningen nodig. Maar ook hier staan wet- en regelgeving deels in de weg en het kost veel tijd om alle benodigde vergunningen te krijgen. Daarnaast is het aantal locaties om nieuwbouw te plegen zeer beperkt, ook in Arnhem.

De jaarlijkse activiteitenoverzichten van WBV Arnhem en de prestatieafspraken uit 2023 bevatten afspraken over beschikbaarheid. Ze betreffen onder meer de mogelijkheden tot versnelling van nieuwbouw en de realisatie van tijdelijke woningen die nodig zijn in het kader van de herstructurering van Ter Mortiere. Ook zijn er afspraken over het behouden of beter benutten van de woningvoorraad. De prestaties van de corporatie op dit punt sluiten hierbij aan.

Thuis in Arnhem, Ondernemingsplan 2018-2022

WBV Arnhem investeert in voldoende, duurzame en voor senioren geschikte woningen door de transformatie van haar bezit door verbetering, sloop, nieuwbouw en verkoop.

Duurzaam verbeteren, Ondernemingsplan 2022-2026

WBV Arnhem zorgt voor voldoende huurwoningen, wil een groot deel van haar bezit vernieuwen en onderzoekt of en hoeveel flexwoningen nodig zijn.



Ter Mortiere



Nieuwbouw voor starters ...

WBV Arnhem leverde in 2021 negen Nul op de Meter (NOM)-eengezinswoningen op. De huur van de woningen ligt net onder de lage aftoppingsgrens. Hiermee komt de corporatie tegemoet aan wensen van woningzoekenden om ook starters en jongeren in aanmerking te laten komen voor een nieuwbouwwoning. Met het project werd doorstroming mogelijk gemaakt.

... vervangende woningen voor stadvernieuwingsurgenten

Begin 2021 startte WBV Arnhem met de voorbereiding van het herstructureringsproject aan de Van Vollenhovenstraat. Uit bewoners, omwonenden, Bewonersgroep Arnhem en de huurderbelangenvereniging De Hoogaars is een klankbordgroep samengesteld, die betrokken wordt bij de verdere planvoorbereiding.

Het oorspronkelijke idee om het project in twee fasen uit te voeren werd losgelaten; besloten is het plan in een keer uit te voeren. Het werd uitgebreid met vijf woningen. Met gemeente en 's Heeren Loo werden de mogelijkheden onderzocht om het plan nog verder uit te breiden door aankoop van het pand van 's Heeren Loo dat zich tussen de betrokken woningen bevond. Het gehele project liep vertraging op door het uitblijven van vergunningen en omdat de aankoop van het pand van 's Heeren Loo een moeizaam proces bleek. Uiteindelijk bereikten partijen hier eind 2023 overeenstemming over.

Om tijdens de herstructurering de bewoners alternatieve woonruimte te kunnen bieden, wordt besloten tot het plaatsen van 20-28 woningen. De gemeente heeft hiermee ingestemd. De woningen zijn daarna beschikbaar voor permanente bewoning.



Locatie voor alternatieve woonruimte

Omvang kernvoorraad zal niet afnemen

WBV Arnemuiden voert een terughoudend verkoopbeleid. Er wordt alleen tot verkoop overgegaan als dit (financieel) noodzakelijk is of wanneer een woning langdurig leeg staat. Elk jaar van de visitatieperiode verkoopt WBV Arnemuiden gemiddeld één woning aan een zittende bewoner.

1.2.2 De waardering van de samenwerkingspartners

De Hoogaars is blij met de gemeentegrond die beschikbaar is voor woningen voor de tijdelijke huisvesting van huurders uit het centrum. De Hoogaars juicht het toe dat de woningen ook daarna gebruikt kunnen worden. Sneller en meer nieuwbouw zou mooi zijn. Dat is nodig voor jongeren en voor andere speciale doelgroepen.

Er ligt een grote herstructureringsopgave in het centrum, die uitstraalt naar andere delen van de kern. Er moet immers tijdelijke huisvesting komen voor de betrokken bewoners. Die is inmiddels gevonden. De woningen die hier komen krijgen na voltooiing van de centrumaanpak een meer permanente bestemming. De gemeente waardeert het dat WBV Arnemuiden dit project aandurft.

Volgens een van de overige belanghebbenden is de grondhouding van WBV Arnemuiden op dit punt: hoe kan het wel, in plaats van waarom kan het niet. De corporatie spant zich in om de sociale voorraad in Arnemuiden uit te breiden, te verduurzamen en te vervangen. Kansen die zich voordoen worden door WBV Arnemuiden bekeken met realiteitszin. Een andere overige belanghebbende roemt de keuze van WBV Arnemuiden om bij woningtoewijzing voorrang te geven aan woningzoekenden uit eigen dorp. Waar in andere dorpen veel Randstedelingen instromen, gebeurt dat in Arnemuiden veel minder.

De samenwerkingspartners vinden de prestaties van WBV Arnemuiden op dit punt goed.

1.2.3 Wat heeft de corporatie geleerd? Wat kan de corporatie nog leren?

WBV Arnemuiden heeft geleerd dat er eerder geanticipeerd kan worden om met name door de gemeente als vanzelfsprekende gesprekspartner te worden gezien. De corporatie verwacht dat met de Nationale Prestatie Afspraken en de regionale Woondeal aan haar zijde, beter een vuist richting gemeente kan worden gemaakt.

1.2.4 De waardering van de visitatiecommissie: WBV Arnemuiden presteert goed als het gaat om beschikbaarheid

De kansen die zich voordoen als het gaat om beschikbaarheid worden door WBV Arnemuiden benut. De herstructureringsoperatie van het centrumgebied is een uitdagende opgave, die de corporatie op alle onderdelen adequaat oppakt. Daarom beoordeelt de visitatiecommissie WBV Arnemuiden op dit punt als 'goed'. De krachtiger vuist, die de corporatie denkt te maken met de NPA in de rug, leiden mogelijk tot een nog hogere beoordeling.

1.3 Kwaliteit en duurzaamheid

1.3.1 De opgave en de prestaties

Na de betaalbaarheid van het wonen zijn de kwaliteit van wonen en de woonomgeving en de duurzaamheid van haar bezit voor WBV Arnemuiden de leidende volkshuisvestelijke ambities, vóór de beschikbaarheid van voldoende woningen.

Met name duurzaamheid is een thema dat terugkomt in het jaarlijkse bod van de corporatie aan de gemeente en in de prestatieafspraken. Deze behelzen het verduurzamen van de woningvoorraad, elektrisch koken, zonnepanelen en NOM-woningen en sluiten naadloos aan bij de dagelijkse werkzaamheden van de corporatie.

Woningvoorraad in goede technische staat

Door planmatig- en mutatieonderhoud houdt WBV Arnemuiden haar woningen in goede technische staat. Elk jaar wordt een aantal complexen aangepakt, waarbij de woningen ook verduurzaamd worden. De werkzaamheden variëren van schilderwerk en isolatie van de kruipruimte tot het aanbrengen van zonnepanelen en het vervangen van cv-ketels.

Recent zijn grondgebonden warmtepompen geïnstalleerd en alle woningen hebben, voor zover dat kan, zonnepanelen gekregen.

Thuis in Arnemuiden, Ondernemingsplan 2018-2022

WBV Arnemuiden wil de komende jaren meer investeren in de kwaliteit van het wonen. Met name de verduurzaming wordt een belangrijk aandachtspunt. De corporatie zal dat doen in een goed samenspel met bewoners/organisaties en andere partners.

Duurzaam verbeteren, Ondernemingsplan 2022-2026

WBV Arnemuiden wil haar woningen laten voldoen aan een duidelijke kwaliteitsnorm. De corporatie ziet het als haar opgave om de woning en de woonomgeving aan te passen aan de nieuwe klimaateisen. De bestaande energielabels krijgen een nieuwe standaard. Ambitie: de duurzaamste corporatie van Zeeland zijn.



NOM-woningen aan de Bezaanschuit

Ook werkt WBV Arnemuiden aan het verduurzamen van de bedrijfsvoering. Circulariteit is als uitgangspunt in het beleid opgenomen. Bij sloop wordt zoveel mogelijk materiaal hergebruikt, daar vraagt de corporatie op uit. Het eigen kantoor heeft Triple beglazing en de bedrijfsbus is elektrisch.

1.3.2 De waardering van de samenwerkingspartners

Nieuwbouw is levensloopbestendig en energieneutraal door zonnepanelen en warmtepomp. Dat wordt gewaardeerd door De Hoogaars. WBV Arnemuiden is bezig met het verduurzamen van het bezit; daar waren ook wel slagen te maken, aldus de gemeente. Deze inspanningen leiden tot meer comfort en lagere woonlasten voor de huurders. Over de ambitie van WBV Arnemuiden om de duurzaamste corporatie van Zeeland te zijn, merkt een van de overige belanghebbenden op: "Als ze zich inspannen, zou het ook nog eens moeten kunnen lukken."

De waardering van de samenwerkingspartners op dit punt is een 'goed'.

1.3.3 Wat heeft de corporatie geleerd? Wat kan de corporatie nog leren?

Ook op dit punt moet WBV Arnemuiden meer en beter communiceren, om te voorkomen dat huurders zich afvragen waarom ze niets horen. Als het gaat om de uitvoering van onderhoud bijvoorbeeld, is het goed bewoners te laten weten wanneer hun woning aan de beurt is. Verder wil de corporatie meer meeliften op ontwikkelingen. "We zijn als sector vaak early adopters, maar moeten wij dat als WBV Arnemuiden ook zijn?" Tenslotte vraagt de corporatie zich af hoe zij zich in voorkomende gevallen minder afwachtend maar juist proactiever kan opstellen.

1.3.4 De waardering van de visitatiecommissie: WBV Arnemuiden presteert **uitstekend** als het gaat om kwaliteit en duurzaamheid

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van WBV Arnemuiden op het gebied van kwaliteit en duurzaamheid als uitstekend. Het bezit is technisch in goede staat en er worden op uitgebreide schaal gevarieerde duurzaamheidsingrepen doorgevoerd.

1.4 Leefbaarheid

Leefbaarheid vindt WBV Arnemuiden vanuit haar verantwoordelijkheid in haar werkgebied belangrijk voor zowel de eigen huurders als de omwonenden. De corporatie maakt (prestatie)afspraken met haar samenwerkingspartners over ieders verantwoordelijkheid en bijdrage aan een prettige en vitale woonomgeving.

De huidige woonomgeving in Arnemuiden is in voldoende mate veilig en schoon. WBV Arnemuiden is zich ervan bewust dat door het wegtrekken van bewoners uit de kern de veiligheidsrisico's door leegstand zou kunnen toenemen en het voorzieningenniveau onder druk kan komen te staan. De verwachting is dat de komende jaren meer dan voorheen van een mix van doelgroepen sprake zal zijn.

In het jaarlijkse bod van de corporatie aan de gemeente en de prestatieafspraken uit 2023 is leefbaarheid een van de thema's. De afspraken betreffen bijvoorbeeld woonbegeleiding, wijkplannen, veerkracht en overlast. WBV Arnemuiden houdt hiermee in haar handelen rekening.

Nauwelijks leefbaarheidsproblematiek, soms burenruzie

Door een juiste mix van koop- en huurwoningen zijn er geen echte probleebuurtten of -straten in Arnemuiden. Portieken en het openbaar groen worden waar nodig vanuit het leefbaarheidsbudget onderhouden. De corporatie organiseerde jaarlijks een wijkopruimdag, die echter zijn doel voorbij schoot. Er wordt naar een nieuwe vorm gezocht voor zo'n gezamenlijke bewonersactiviteit gericht op leefbaarheid.

Buurtbemiddeling Walcheren bemiddelt bij ruzies tussen burens of buurtgenoten. De buurtbemiddelaar is een vrijwilliger die luistert zonder zelf een oordeel te geven en samen met partijen zoekt naar een oplossing van het conflict. WBV Arnemuiden, Woongoed Middelburg en de gemeente financieren dit project. In 2021 en 2022 is nagegaan of Buurtbemiddeling in de huidige vorm moet blijven bestaan; besloten is ermee door te gaan.

Voor een overlastzaak, waarbij een bewoner een ongewenste invloed op de omgeving had, is een extern specialist gevraagd om de kwestie op te pakken. Uiteindelijk leidde de zaak tot een kort geding en huisuitzetting. WBV Arnemuiden heeft zich ingespannen om gedurende het hele proces de omwonenden goed geïnformeerd te houden.

Thuis in Arnemuiden, Ondernemingsplan 2018-2022

WBV Arnemuiden voelt zich sterk betrokken bij en medeverantwoordelijk voor de ontwikkelingen die van invloed zijn op de vitaliteit en leefbaarheid van Arnemuiden.

Duurzaam verbeteren, Ondernemingsplan 2022-2026

WBV Arnemuiden draagt op de volgende wijze bij aan de leefbaarheid:

- Onze woonomgeving in de buurten van Arnemuiden willen wij prettig en vitaal houden.
- Wij starten in de dorpskern met een grote transformatie van ons bezit en de directe omgeving.
- Wij bevorderen samen met de gemeente en de huurders een aantrekkelijke woonomgeving.
- Wij stimuleren gemeenschapszin. Een keer per jaar organiseren wij de wijk opruimdag.

1.4.1 De waardering van de samenwerkingspartners

De samenwerkingspartners hebben weinig zicht op de prestaties van WBV Arnemuiden op dit punt en geven er geen oordeel over. Een van de overige belanghebbenden merkt wel op dat de corporatie precies weet wat er achter de voordeur van haar huurders gebeurt: "Als het gaat om de vraag hoe leefbaar Arnemuiden is, zit WBV Arnemuiden op de eerste rang."

Een ander merkt op dat de kracht van externe hulpverleners is dat ze, in hun functie als poortwachter, sneller achter de voordeur kunnen kijken. Als er iets speelt, dan zijn er korte lijntjes naar WBV Arnemuiden.

1.4.2 Wat heeft de corporatie geleerd? Wat kan de corporatie nog leren?

WBV Arnemuiden heeft onderschat hoeveel impact een majeure overlastkwestie kan hebben in de buurt en heeft geleerd dat sneller besloten moet worden om externe hulp in te roepen en dat een buurt eerder en intensiever moet worden meegenomen. Daartoe heeft de corporatie een raamcontract met een expert afgesloten.

1.4.3 De waardering van de visitatiecommissie: WBV Arnemuiden presteert **goed** als het gaat om leefbaarheid

De visitatiecommissie is van mening dat WBV Arnemuiden goed presteert op het thema leefbaarheid. Het leefbaarheidsbudget wordt op de juiste wijze ingezet. Bij majeure leefbaarheidsproblemen benut de corporatie haar kracht, namelijk de diepgaande kennis van haar huurders.

1.5 WBV Arnemuiden over de waardering van de samenwerkingspartners

WBV Arnemuiden heeft kennis genomen van de waardering van de samenwerkingspartners als het gaat om haar prestaties op het visitatieveld maatschappelijke waarde. De corporatie kan zich daarin volledig vinden.

1.6 WBV Arnemuiden presteert goed op Maatschappelijke waarde

De visitatiecommissie is van mening dat WBV Arnemuiden goed presteert op het thema leefbaarheid. Het leefbaarheidsbudget wordt op de juiste wijze ingezet. Bij majeure leefbaarheidsproblemen benut de corporatie haar kracht, namelijk de diepgaande kennis van haar huurders.

2 Maatschappelijke verankering

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

2.1 WBV Arnemuiden investeert in relatie met belanghebbenden

WBV Arnemuiden is zich ervan bewust dat, mede door haar omvang, de relatie met belanghouders cruciaal is voor het realiseren van de ambities en het behoud van draagvlak voor het voortbestaan. Er is de afgelopen jaren geïnvesteerd in de relatie met de diverse belanghebbenden en deze is volgens de corporatie van een goed niveau. Deze stelling uit de position paper heeft de visitatiecommissie meegenomen in haar in- en externe interviews.

In het Ondernemingsplan 2018-2022 heeft WBV Arnemuiden zich vastgelegd op het actief zoeken van verbinding met haar belanghebbenden; de corporatie hecht veel waarde aan hun inbreng.

In het tweede ondernemingsplan dat vanaf 2023 van kracht is geeft WBV Arnemuiden aan een goede relatie te willen onderhouden met haar belanghouders, waarbij zij hen actief informeert en naar hen luistert. Bij de totstandkoming van dit ondernemingsplan is dit ook nadrukkelijk gebeurd, zoals blijkt uit de lijst met geïnterviewde personen. Tevens is voorafgaand aan de vaststelling een belanghoudersoverleg georganiseerd om de concepttekst te toetsen.

In dit ondernemingsplan is over de samenwerking met derden opgenomen:

- Wij betrekken onze belanghouders actief en wij willen dit blijven doen om onze relatie nog verder te versterken.
- De gemeente en onze HBV De Hoogaars zijn onze primaire belanghouders. Wij zorgen ervoor dat onze HBV De Hoogaars actief kan bijdragen aan het tripartite overleg met de gemeente en met WBV Arnemuiden. Met de gemeente willen wij op basis van een actuele woonvisie goede prestatieafspraken maken.
- Wij gaan ons bezit transformeren en verduurzamen. Wij gaan onze huurders betrekken en goed informeren en ontzorgen bij de uitvoering van deze werkzaamheden.
- Wij betrekken de Bewonersgroep Arnemuiden (BGA) actief bij vragen over de leefbaarheid.

Aan het eind van de visitatieperiode waren al deze punten opgepakt.

2.2 Samenwerken met de huurders

WBV Arnemuiden vindt dat de mening van haar huurders kan bijdragen aan betere producten en diensten. Daarom is het belangrijk hun wensen en behoeften te kennen. Om die reden wil WBV Arnemuiden huurders ruime participatiemogelijkheden bieden.

Het is daarbij de bedoeling aan te sluiten bij de participatiebehoefte van huurders en ook van belanghebbenden. Hoe dit het beste vorm kan krijgen is een van de ontwikkelvragen die WBV Arnemuiden voor deze visitatie heeft geformuleerd. De visitatiecommissie heeft voor de beantwoording waarvan een eerste aanzet gegeven.

Aan het bestuur van huurdersbelangenvereniging De Hoogaars biedt de corporatie de mogelijkheid tot educatie en professionele ondersteuning. Dit is vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Sinds een aantal jaren wordt het bestuur van de huurdersbelangenvereniging door een extern deskundige gecoacht. Dit moet leiden tot een betere inhoudelijke inbreng en een groter bewustzijn over ieders rollen. In gesprek met het bestuur van De Hoogaars bleek dat er nog steeds volop te leren valt. Eenduidige en vooral tijdige communicatie vanuit WBV Arnemuiden zou op dit punt van nut kunnen zijn.

Het bestuur van De Hoogaars zou bijvoorbeeld graag een afschrift ontvangen van brieven die de corporatie in het kader van projecten naar de betrokken huurders stuurt. En De Hoogaars zou vergaderstukken en adviesaanvragen graag in een vroeger stadium ontvangen. De Hoogaars zou verder geholpen zijn met een jaarplanning vanuit de corporatie, waaruit blijkt welke onderwerpen op welk moment op de agenda staan. Daar kan de huurdersvereniging dan de eigen planning en actielijst op baseren.

Voor de komende tijd staat het werven van een nieuwe huurderscommissaris op de agenda. En De Hoogaars overweegt om een spreekuur te starten voor de huurders.

Het contact met vooral de voorzitter van het bestuur van WBV Arnemuiden en met de projectleider is overigens goed. Eens in de twee maanden is er regulier overleg en er is veelvuldig tussentijds, meer informeel, contact. De huidige huurderscommissaris is twee keer per jaar aanwezig bij de vergaderingen van het bestuur van de huurdersvereniging. Al met al heeft de Hoogaars het gevoel serieus genomen te worden door WBV Arnemuiden: "Ze zien ons staan en zijn zuinig op ons." Bij de totstandkoming van het recente ondernemingsplan bijvoorbeeld, is De Hoogaars nauw betrokken geweest. In een enkel geval wordt De Hoogaars wel om advies gevraagd, maar kiest de corporatie toch een andere richting. Zo had De Hoogaars in 2022, toen WBV Arnemuiden voor de tweede keer voor huurbevrozing koos, geadviseerd om tóch een huuraanpassing van 1% op te leggen om de overgang naar een volgende huurverhoging wat te verzachten, maar dat advies is niet overgenomen.

Als boodschap voor de toekomst geeft De Hoogaars WBV Arnemuiden het volgende mee: Blijf communiceren en zoek de verbinding. Tussen huurders, verenigingen en Bewonersgroep Arnemuiden.

2.3 Samenwerking met de gemeente

WBV Arnemuiden heeft met de gemeente in de eerste jaren van de visitatieperiode geen prestatieafspraken kunnen overeenkomen, omdat een Woonvisie, die daaraan ten grondslag zou moeten liggen, ontbrak. WBV Arnemuiden bracht wel ieder jaar een bod uit aan de gemeente, dat in lijn lag met de eerdere prestatieafspraken en ook door de gemeente werd geaccepteerd. Het jaarlijkse bod borduurde voort op de inhoud van de thema's uit de eerdere prestatieafspraken.

Eind 2022 werd in twee parallelle processen gewerkt aan een gemeentelijke woonvisie en aan nieuwe prestatieafspraken, die gegroepeerd werden rond de thema's beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid, sociaal-maatschappelijke opgaven en leefbaarheid. Dit heeft in december 2023 geleid tot het sluiten van voor WBV Arnemuiden specifieke prestatieafspraken met de gemeente.

WBV Arnemuiden is volgens de gemeente Middelburg geen doorsnee corporatie. Het is een kleine organisatie die heel goed zicht heeft op huurders, bezit en opgaven, “ze zijn van en voor het dorp”. De lijnen zijn kort en ze heeft haar zaakjes goed op orde.

In de samenwerking is sprake van wederkerigheid. Als voorbeeld dient de herontwikkeling van het centrum van Arnemuiden en de aankoop door WBV Arnemuiden van een pand van 's Heerenloo. Dit werd mede mogelijk door de samenwerking tussen gemeente en corporatie. Ook hoopt de gemeente dat de corporatie kans ziet een bij haar rol passende bijdrage te leveren aan de nog uit te werken uitvoeringsagenda van de Middelburgse woon-zorg-welzijnsvisie 2040. Over maatschappelijke opgaven wordt gesproken in het Sociaal Team. WBV Arnemuiden is van harte bereid om te kijken wat zij op dat punt kan doen. Wat betreft het welzijnsdeel: signalen worden opgepakt en er wordt gezamenlijk gezocht naar mogelijke oplossingen.

In het kader van de samenwerking met de gemeente en de manier waarop WBV Arnemuiden hierin een krachtiger en vanzelfsprekender rol kan vervullen, formuleerde de corporatie in haar position paper twee ontwikkelvragen, waarop de visitatiecommissie in de recensie heeft gereflecteerd.

2.4 Samenwerking met overige belanghebbenden

WBV Arnemuiden is volgens een van de overige belanghebbenden een corporatie met grote lokale betrokkenheid die een directe relatie heeft met de huurders. Daar handelt ze naar en dat is hun kracht in de geslotenheid van Arnemuiden; zij maakt daar zelf ook deel van uit. WBV Arnemuiden heeft veel kennis van het gebied en van het bezit. Binnen de kleine werkorganisatie is sprake van korte lijnen.

In het samenwerkingsorgaan Zuidwestsamen Werkt vindt een aantal Zeeuwse en Brabantse corporaties elkaar. WBV Arnemuiden is daar altijd aanwezig. Dat toont haar commitment en laat zien hoe belangrijk de corporatie het vindt om samen te werken.

Een van de belanghebbenden ziet een corporatie van goede wil, die nog worstelt met de interne rolverdeling en merkt daarover op: “Niet alles ligt bij WBV Arnemuiden op het bordje van de juiste personen, daardoor is de werkdruk bij sommigen te groot.”

Een aantal overige belanghebbenden hebben behoefte aan een betere informatievoorziening vanuit de corporatie, bijvoorbeeld in de vorm van een nieuwsbrief.

2.5 Wat heeft WBV Arnemuiden geleerd als het gaat om maatschappelijke verankering/wat moet er nog geleerd worden?

Als het gaat om het bestuur van De Hoogaars, dan wil WBV Arnemuiden daar het oor meer te luisteren leggen. Er moet meer ruimte komen voor vragen als “wat kunnen we doen, wat verwachten jullie van ons?” En het bestuur moet vaker uitgenodigd te worden om te adviseren, om zijn mening te geven. Adviezen en meningen moeten vervolgens worden vastgelegd. Net als de beraadslagingen tijdens gezamenlijke vergaderingen.

In de samenwerking met anderen zou idealiter meer uitwisseling moeten plaatsvinden. Zowel binnen die samenwerking als intern moeten werkzaamheden en rollen beter verdeeld worden; hier ligt voor de corporatie nog een opgave.

2.6 WBV Arnemuiden scoort goed op Maatschappelijke verankering

De visitatiecommissie is van mening dat WBV Arnemuiden goed presteert als het haar om Maatschappelijke verankering. De corporatie is bekend met en deels zelfs onderdeel van de Arnemuidse gemeenschap, waardoor gemakkelijk kan worden ingespeeld op wensen en verlangens van de huurders. Overigens heeft dit ook een keerzijde: dicht bij de huurders kan voor sommigen ook spannend zijn. Buiten de eigen kern zou WBV Arnemuiden haar zichtbaarheid kunnen vergroten en daarmee haar plek aan de diverse overlegtafels vanzelfsprekender en effectiever maken.

De samenwerkingspartners, met name huurders en gemeente, voelen zich voldoende in de gelegenheid gesteld om invloed op het beleid van WBV Arnemuiden uit te oefenen. Als dat voor De Hoogaars meer wordt gereguleerd en de corporatie binnen de gemeente een krachtiger rol weet te spelen, kan de score voor Maatschappelijke verankering in de toekomst nog toenemen.



Schoolstraat

3 Besturing

Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties.

3.1 Strategievorming

WBV Arnhemuiden op weg naar duurzaam verbeteren

Gedurende de visitatieperiode zijn er twee ondernemingsplannen van kracht. Tijdens de eerste visitatiejaren wordt nog gewerkt langs de lijnen van het ondernemingsplan 2018-2022 'Thuis in Arnhemuiden'. Hierin wordt als missie opgenomen: "WBV Arnhemuiden maakt zelfstandig wonen toegankelijk voor inwoners met een beperkt inkomen in Arnhemuiden, een kern van de gemeente Middelburg. We staan dicht bij de dagelijkse praktijk, werken aan vertrouwen en draagvlak onder inwoners, huurders, woningzoekenden en andere belanghebbenden in Arnhemuiden. (...) Samen met bewoners, de gemeente en andere belanghouders werken we aan een duurzame woonkwaliteit. We ondersteunen lokale initiatieven, participeren daarin waar mogelijk of dragen bij aan de uitvoering indien dit het woonklimaat van onze doelgroep ten goede komt."

WBV Arnhemuiden benoemt drie typen kernwaarden:

- Lokale verankering, sociaal en mensgericht;
- Aanspreekbaar, betrouwbaar en laagdrempelig;
- Duurzame oplossingen en bedrijfseconomisch rendement.

Aan de hand daarvan wordt gewerkt aan de opgaven rond de thema's vastgoed, dienstverlening, maatschappij en maatschappelijke voorzieningen en financiën en bedrijfsvoering.

Het ondernemingsplan 2022-2026 krijgt 'Duurzaam verbeteren' als titel mee. Het komt tot stand in een nieuwe context. Bij het opstellen ervan bevindt de wereld zich in coronacrisis en is er in Nederland bovendien sprake van een woon- en energiecrisis. De prijzen van aardgas en energie stijgen, waardoor veel huurders hun woonlasten zien stijgen. WBV Arnhemuiden wil de nieuwe uitdagingen en beleidssignalen oppakken en het wonen in Arnhemuiden voor de huishoudens met bescheiden inkomens verbeteren en beschrijft in dit tweede ondernemingsplan hoe de corporatie dat wil doen. Bij de totstandkoming ervan zijn huurders en andere belanghebbenden nauw betrokken geweest.

De ondernemingsplannen vormen de basis voor beleid op diverse terreinen. Zo verschijnt in 2023 een nieuwe portefeuillestrategie. De twee centrale opgaven die WBV Arnhemuiden daarin schetst zijn verduurzaming en transformatie van de woningvoorraad.

3.2 Monitoring en bijsturing

De voortgang van de doelstellingen van de corporatie wordt gemonitord in tertiaalrapportages ten behoeve van de Raad van Commissarissen. Er wordt in de latere versies gerapporteerd over de ICR en er is een liquiditeitsoverzicht. En er wordt inzicht verschaft in de voortgang op de thema's (des)investeringen, onderhoud, huurdering en huurachterstanden. Er is geen toelichting op de

resultaten die zijn geboekt op de in het ondernemingsplan benoemde thema's. De tertiaalrapportages winnen aan kwaliteit na de aanstelling in 2023 van een businesscontroller.

Ook in de jaarverslagen wordt teruggeblikt op de door WBV Arnemuiden behaalde resultaten. Daarin wordt niet expliciet verwezen naar de thema's uit de ondernemingsplannen. Bij gebrek aan prestatieafspraken t/m 2022 kon de corporatie zich over de naleving daarvan niet verantwoorden. In 2023 waren er wel prestatieafspraken. Hierop blikt de corporatie terug in het jaarverslag 2023. Er wordt binnen het bestuur en door en met de Raad van Commissarissen veelvuldig gereflecteerd op het beleid en de uitvoering daarvan. Dat kan leiden tot bijstellingen of aanscherpingen. Als de financiële situatie daar om vraagt, zal WBV Arnemuiden als volgt prioriteren:

- Betaalbare woningen van goede kwaliteit;
- Beschikbaarheid in combinatie met duurzaamheid.

Gedurende de visitatieperiode is de nadruk meer komen te liggen op woningen toevoegen dan woningen verbeteren. WBV Arnemuiden grijpt alleen in als een woning té veel aan kwaliteit inboet. In de nieuwbouwplannen wordt een fasering aangebracht.

Bij investeringen wordt afgewogen of het rendement groot genoeg is. Als dat niet het geval is, dan wordt bijgestuurd. Op die gronden werd onder meer de schilrenovatie van een aantal complexen afgewezen omdat die niet per se nodig was. Bij een aantal andere complexen werd afgezien van duale warmtepompen, omdat hiervan het rendement, zowel voor de corporatie als voor de huurders, te gering bleek.

De Raad van Commissarissen heeft bijgestuurd in de kwaliteit van de tertiaalrapportages, toen bleek dat hierin nog niet op voldoende adequate wijze werd gerapporteerd op de ratio's en pas in het jaarverslag 2022 bleek dat WBV Arnemuiden hieraan deels niet had voldaan.

3.3 Rol van de commissarissen

De Raad van Commissarissen van WBV Arnemuiden telt eind 2023 drie leden, waarvan een huurderscommissaris. De raad wordt gevormd door sterk maatschappelijk gemotiveerde commissarissen met een breed professioneel netwerk, die hun taak zowel ambitieus als realistisch opvatten. Allen hebben een lokale of regionale binding. Zij zien wat de organisatie op korte termijn nodig heeft en hebben tegelijk een antenne voor de veranderingsbehoefte op langere termijn. Daarbij staat het belang van de huurders en van Arnemuiden altijd bovenaan.

De raad ziet WBV Arnemuiden als een goed verankerde, toegewijde, nuchtere ("echt Zeeuws") en doelgerichte corporatie, die van haar schaal een kracht weet te maken. Daarnaast heeft de corporatie gedurende de visitatieperiode op verschillende velden aan professionaliteit gewonnen (control, managementrapportages, communicatie). Daar hebben de commissarissen bij het driehoofdige bestuur ook op aangedrongen, o.a. omdat WBV Arnemuiden voor grote uitdagingen staat, zoals de herstructurering van de kern van Arnemuiden en een daarmee samenhangend relatief groot nieuwbouwproject.

De raad en het bestuur hebben een professionele en open relatie, waarbij grote waarde wordt gehecht aan transparantie. Bij de jaarlijkse beoordeling van het functioneren van het bestuur haalt de raad feedback op bij het team van de medewerkers en bij De Hoogaars.

De Autoriteit wonen heeft de relatie in de Toezichtbrief 2022 als volgt getypeerd: “Ik heb de indruk dat het bestuur en de RvC aan elkaar gewaagd zijn. Beide nemen hun rol uiterst serieus en zijn realistisch met betrekking tot de omvang van de organisatie.”

Halverwege de visitatieperiode brak door een samenloop van omstandigheden voor de corporatie een ‘nieuwe tijd’ aan. Deels door externe, maatschappelijke factoren zoals de impact van corona en de woon- en energiecrisis. Maar ook in eigen huis dienden zich grote veranderingen aan: een nieuw ondernemingsplan, het vertrek van de teamcoördinator en het aantreden van een opvolger (nu projectleider), het dichterbij komen van het herstructureringsproject en het beter in het zadel komen van De Hoogaars. Dit alles leidde er ook toe dat voor de werkrelatie tussen bestuur en team naar een nieuwe, passender vorm moest worden gezocht, juist in een veeleisende periode.

De al bestaande behoefte bij de raad om de managementrapportages en de aansturing te verbeteren werd daardoor nog versterkt. Een belangrijke stap was de (parttime) aanstelling van een business controller waardoor de bruikbaarheid van de rapportages verder toenam.

Om de aansturing te verbeteren heeft de raad een manier geïntroduceerd om het bestuur bij te staan bij de realisatie van de doelen uit het ondernemingsplan, dat met input van huurdersorganisatie en belanghouders tot stand is gekomen. In dit plan zijn concrete ‘grote’ doelen geformuleerd met betrekking tot betaalbaarheid, duurzaamheid, kwaliteit, leefbaarheid en beschikbaarheid van sociale huisvesting in Arnhem. In 2022 heeft het bestuur met een tussenstap van ‘kleine’ doelen de ambities uit het nieuwe ondernemingsplan verder geconcretiseerd in werkafspraken, waarvan de resultaten per jaar gemeten, verantwoord en geëvalueerd kunnen worden. Dit geeft de raad de mogelijkheid om samen met het bestuur de voortgang van de voorgenomen ontwikkelingen te volgen en zo nodig bij te sturen. Ook zijn individuele bestuursleden verbonden aan individuele ‘kleine doelen’. Samen met een eveneens aan een doel verbonden commissaris monitoren een duo van bestuurslid en commissaris het betreffende doel. Deze innovatieve werkwijze blijkt effectief.

3.4 Wat heeft de corporatie geleerd/wat kan er nog geleerd worden?

Met de komst van een nieuwe projectleider is er een nieuwe wind gaan waaien. Die heeft de vanzelfsprekendheid waarmee het werk voor die tijd gedaan werd weggenomen en de corporatie tot het inzicht gebracht dat een aantal processen opnieuw ingericht moeten worden. Dit moet vanaf 2024 zijn beslag krijgen.

De komst van de gemeentelijke woonvisie heeft eindelijk geleid tot prestatieafspraken, die meer ruimte bieden om te bouwen, in plaats van te beheren en te verduurzamen. Dit vergt een ander risicoprofiel en ook op dit terrein aangescherpte processen.

3.5 WBV Arnemuiden scoort naar behoren op het thema Besturing

In de ogen van de visitatiecommissie scoort WBV Arnemuiden naar behoren als het gaat om besturing. Een interne wisseling van de wacht heeft er mede toe geleid dat de werkprocessen herbezien zijn. Voor een aantal daarvan is geconcludeerd dat ze niet up to date zijn. De nieuwe aangestelde controller zal hierin verandering brengen. De contouren van eerste verbeteringen tekenen zich af, maar de oogst van wat er de afgelopen twee jaar is gezaaid, zal pas in de volgende visitatieperiode ten volle zichtbaar worden.

De visitatiecommissie heeft verder de indruk gekregen dat een betere onderlinge rolverdeling tussen organisatie en bestuur de corporatie een heel eind verder zou kunnen brengen. Ook de taakverdeling binnen het bestuur is wat de visitatiecommissie betreft een punt van aandacht; de komende bestuurswissel zou hiervoor een mooie gelegenheid zijn.

De visitatiecommissie acht het denkbaar dat de commissarissen, met inachtneming van hun eigen rol, het bestuur op onderdelen een helpende hand toesteken, bijvoorbeeld als het gaat om de contacten met extern belanghebbenden.

4 Maatschappelijke capaciteit

Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit onderzoekt 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.

4.1 Financiële capaciteit

WBV Arnemuiden beschikt over voldoende financiële middelen om invulling te kunnen geven aan de opgaven waarvoor zij zich geplaatst ziet. De financiële continuïteit van is gedurende de visitatieperiode niet in gevaar geweest. In één jaar dreigde de ICR rekentechnisch gezien door de bodem te zakken, maar dat leidde niet tot liquiditeitsproblemen. Dit speelde begin 2022, maar kwam pas aan het licht bij de Jaarrekening 2022. De visitatiecommissie ziet dit als voorbeeld van de onduidelijke rolverdeling binnen de organisatie.

In 2023 had WBV Arnemuiden een Loan to Value van 11,8%, een solvabiliteit van 86,7% en een rentedekkingsgraad van 5,9%. Dit past binnen de kaders die de externe toezichthouders hiervoor hebben gesteld: een Loan to Value onder de 85%, een solvabiliteit van minstens 15% en een rentedekkingsgraad van minimaal 1,4.

In de jaarverslagen wordt over deze ratio's gerapporteerd en dat zal in de toekomst ook in de tertiaalrapportages gebeuren. Dat was eerst niet nodig, omdat WBV Arnemuiden, met uitzondering van de hierboven genoemde uitzondering, zover boven de normen zat, dat sturing niet nodig was.

In het ondernemingsplan Duurzaam verbeteren schrijft WBV Arnemuiden: "Onze financiële capaciteit is groot. Wij willen die capaciteit verantwoord besteden om onze volkshuisvestelijke ambities te realiseren. Wij gaan onze woningvoorraad vernieuwen en verduurzamen. Om in control te blijven en de continuïteit van WBV Arnemuiden veilig te stellen hebben wij een vluchtroute nodig door de normen van Aw en WSW op onze maat te snijden. Wij stellen interne normen vast waaraan wij investeringen en activiteiten toetsen."

De interne normen voor een tweejaarsperiode werden in 2023 als volgt vastgesteld: een ICR van minimaal 2,15, een solvabiliteit van tenminste 21% en een Loan to Value onder de 78%.

Het beheersingskader wordt onder andere gevormd door de financiële meerjarenbegroting en de diverse overleggen die de Raad van Commissarissen heeft met het bestuur. In een treasurystatuut is onder meer geregeld waar en hoe WBV Arnemuiden extern mag financieren.

Investeringen die WBV Arnemuiden pleegt ten behoeve van sociale huisvesting zijn altijd geborgd door het WSW. Uit de borgingsbrief van het WSW uit 2023 blijkt dat de corporatie borgbaar is. Het WSW constateert verder dat de financiële positie van WBV Arnemuiden is verslechterd, maar dat een financiële tegenslag kan worden opgevangen. Daarnaast stelt het WSW vast dat in de begroting voor 2023 geen scenarioanalyse is opgenomen. WBV Arnemuiden heeft hier in de begroting van 2024 op gereageerd met what-if-scenario's.

De eigen grenzen voor investeringen zijn vastgelegd in een investeringsstatuut, dat in 2022 is geactualiseerd en aangescherpt. Hierin worden bevoegdheden, besluitvorming, proces en toetsingskader beschreven. Doel van het investeringsstatuut is om transparant en beheersbaar om te gaan met investeringen binnen de kaders van de bestaande wet- en regelgeving, het maken van keuzes te ondersteunen en het proces te beheersen.

Er is op die manier voldoende vermogen voor de opgaven. Als dat nodig zou zijn is op voorhand, zoals in het vorige hoofdstuk al is beschreven, aangegeven welke prioritering in investeringen zal worden aangebracht.

4.2 Organisatorische capaciteit

Het team van WBV Arnhem bestaat uit vijf vaste medewerkers. Op inhuurbasis worden een business controller en een communicatieadviseur ingeschakeld.

Het team is belangrijk voor de continuïteit van de primaire dienstverlening van de corporatie aan de huurders. Het vertrek van een van de sleutelfiguren, vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd, is opgevangen door het aanstellen van een nieuwe professional. Een tweede sleutelfiguur zal in 2025 eveneens met pensioen gaan; zijn opvolger zal tijdig moet worden aangetrokken en ingewerkt.

Waar nodig en mogelijk werkt WBV Arnhem samen met andere corporaties: onder meer met Zuidwestwonen voor de woonruimteverdeling en met Zuidwestsamen om te zorgen voor voldoende kennis en expertise. Op incidentele basis wordt aan collega-corporatie Woongood advies gevraagd.

De extern belanghebbenden zien een organisatie die haar zaakjes goed op orde heeft. Het feit dat het hele team bezit én huurders op zijn duimpje kent, wordt gezien als een voordeel om in een dorp als Arnhem te functioneren. Het geeft de corporatie bovendien bestaansrecht.

4.3 Wat heeft WBV Arnhem geleerd/wat kan er nog geleerd worden

WBV Arnhem is zich ervan bewust dat bij een corporatie van haar omvang, anders dan bij een grotere corporatie, in- en externe projecten nu eenmaal niet naast maar na elkaar kunnen lopen. Dat noopt tot kennis delen, niet alleen in de eigen organisatie, maar ook daarbuiten. Daarnaast moet het werk zo georganiseerd zijn, dat het werkapparaat, samen met het bestuur, alles ook daadwerkelijk kan uitvoeren. Het bestuur is zich hiervan bewust, maar moet het nog in de praktijk brengen.

4.4 WBV Arnhem scoort naar behoren op Maatschappelijke capaciteit

De visitatiecommissie heeft een corporatie gezien die aan het eind van de visitatieperiode scherp voor ogen heeft wat de grenzen van de eigen financiële mogelijkheden zijn. De kennis en kunde die in de organisatie ontbrak, is aangevuld door het aantrekken van een controller en zal, na de visitatieperiode, worden uitgebreid met een communicatieadviseur. De commissie is ervan overtuigd dat dit in de volgende visitatieperiode zijn vruchten af zal werpen en tot een hogere beoordeling zal leiden.

A: Bestuurlijke en maatschappelijke reactie

Bestuurlijke reactie Woningbouwvereniging Arnhem

Inleiding

We beginnen onze bestuurlijke reactie met een dank aan de visitatiecommissie voor de inspirerende manier waarop deze visitatie plaatsvond. Daarnaast danken wij onze netwerkpartners voor hun bijdragen.

Het onderzoek met de daarbij door WbvA gestelde vragen zijn op een enthousiaste en motiverende manier uitgevoerd. WbvA heeft op een objectief positief kritische manier antwoord gekregen op de door haar gestelde leervragen en verantwoordingspunten.

De metafoor waarmee de visitatoren de recensie beginnen; 'De aarde is geploegd en grotendeels ingezaaid, de oogst is voor de volgende visitatie', herkennen we. De aanbevelingen nodigen uit om er voortvarend mee aan de slag te gaan.

Visitatie in één oogopslag

Het positieve oordeel van de visitatiecommissie op onze *maatschappelijke waarde* en *maatschappelijke verankering* stemt tot tevredenheid, geeft een trots gevoel én doet recht aan de inzet van onze medewerkers de afgelopen jaren. We zijn tevreden over de beoordeling voor de *besturing* en de *maatschappelijke capaciteit*.

Zoals ook verwoord in het visitatierapport deden zich intern in de afgelopen periode ingrijpende wijzingen voor. Ons boegbeeld ging met pensioen. Daarmee vertrok veel kennis en kunde. Het schudde onze kleine organisatie stevig op. We begonnen vanuit dat besef aan een reis van 'onbewust- bekwaam' naar 'bewust-bekwaam' (de leercirkel van Maslow). De gemeente Middelburg stelde in diezelfde periode haar woonvisie vast. Wij pasten onze strategie daarop aan. Het gaf een dynamiek die steeds om vooruitdenken en meebewegen vroeg. Deze visitatie is voor ons dan ook zeer waardevol. We weten nu óf en hoe we de juiste prioriteiten leggen.

Aandachtspunten richting de toekomst

Impact vergroten

Als leervragen en verantwoordingspunten is meegegeven wat er moet gebeuren om de impact richting de stakeholders te vergroten. De ontvangen reacties zijn zeer bruikbaar en passen we toe om het beleid aan te scherpen. Het feit dat onze partners WbvA zien als gezaghebbend en competent motiveert ons om toegevoegde waarde te blijven aanbieden en waar mogelijk verder te vergroten.

Het feit dat het bestaansrecht wordt erkend, geeft vertrouwen en biedt een goede uitgangspositie om alle gemeenschappelijke belangen te behartigen.

Leefbaarheid

We hechten veel belang aan het voortdurend verbeteren van de leefbaarheid. Onze huurders zijn over het algemeen zeer tevreden. De ontvangen feedback helpt ons dit te optimaliseren.

Huurderbelangenorganisatie

We blijven werken aan het vergroten van de invloed van onze huurders op het beleid van de vereniging. De resultaten van deze visitatie geeft ons op dit punt een duidelijk kijkje in de spiegel. We nemen de handschoen op en intensiveren de onderlinge communicatie. Dat doen we onder andere door onze jaarplanning te delen en te bespreken.

Rolverdeling (van impliciet naar expliciet)

Met het verduidelijken van de rolverdeling is al een begin gemaakt. De huidige werkwijze wordt tegen de relevante processen aangehouden en er wordt een aangepaste meer open werkwijze vastgesteld, gecommuniceerd en ingevoerd.

Kernwaarden

Met de kernwaarden zijn we zodanig vergroeid dat deze automatisch worden ingezet zonder hier expliciet bij stil te staan. We zien het voordeel ervan in om de kernwaarden meer prominente aandacht te geven in de dagelijkse beleving. Dat doen we door deze meer voor het voetlicht te brengen. Onder meer in de communicatie naar onze huurders en stakeholders.

Communicatie

De feedback is hier duidelijk. We zullen dit omarmen en zowel mondeling als schriftelijk gaan invullen. Hiervoor wordt een SMART strategisch communicatieplan opgesteld.

Monitoren van doelen

Het monitoren van de door ons gestelde doelen zal onderdeel uitmaken van dit communicatieplan.

Pro-actiever

De uitnodiging om pro-actiever te acteren raakt alle eerdergenoemde thema's. Dit zal worden toegevoegd aan de agenda van het dagelijks bestuur. Als onderdeel van het communicatiebeleid krijgt het een prominentere plaats.

Ten slotte

Via deze weg willen wij de vertegenwoordigers van de gemeente, 'onze' huurdersbelangenorganisatie, zorg- en welzijnsorganisatie, de collega-corporatie en de ketenpartners die hebben meegewerkt, danken voor hun tijd en inzet bij de totstandkoming van dit visitatierapport. We gaan op basis van de resultaten én aandachtspunten in gesprek met onze belanghouders om onze reactie toe te lichten en de goede samenwerking voort te zetten en uit te bouwen.

Arnemuiden, juni 2024

Louis van Mal

Voorzitter dagelijks bestuur

B: Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van WBV Arnemuiden in 2024 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met WBV Arnemuiden hebben.

Rotterdam, 25 januari 2024

Maarten Nieland
Director en coördinator maatschappelijke visitaties

Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

Ondergetekenden verklaren dat de visitatie van WBV Arnemuiden in 2024 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij WBV Arnemuiden.

Rotterdam, 25 januari 2024

Pia van Oord en Marieke Kalkman

C: Curricula vitae

Voorzitter

Naam, titel:

Pia Van Oord-Wiessing, ir.

Geboorteplaats en –datum:

Genève (CH), 3 september 1951



Huidige functie:

Zelfstandig consultant

Onderwijs:

1969-1976: Stedebouwkunde, Faculteit van Bouwkunde (Technische Universiteit Delft)

1963-1969: Gymnasium β, Arnhem

Loopbaan:

- 2010 – heden Ecorys, voorzitter en projectleider visitaties woningcorporaties
- 2010 – heden Zelfstandig consultant, directeur Anne Advies
- 2005 – 2010 Kristal projectontwikkeling, adviseur Strategie en Beleid
- 1992 – 2005 Woondrecht (rechtsvoorganger van Woonbron Dordrecht), directeur Project- en productontwikkeling
- 1982 – 1992 gemeente Rotterdam en Den Haag, project- en wijkcoördinator Stadsvernieuwing respectievelijk Naoorlogse wijken
- 1976 – 1982 Stad en Landschap bv. te Rotterdam (rechtsvoorganger Rho adviseurs voor leefruimte), adviseur Stedenbouw en projectleider Inspraak in de ruimtelijke ordening

Relevante nevenactiviteiten:

Pia van Oord is voorzitter van de Raad van Commissarissen van een coöperatieve woningbouwvereniging en was gedurende enige tijd commissaris bij een woningcorporatie. Daarnaast is zij werkzaam als zelfstandig consultant en was zij gemeenteraadslid in haar woonplaats.

Profielchets:

Pia van Oord is uitstekend thuis in het werkveld van de woningcorporaties. Zij was daarin gedurende de laatste vijftientig jaar werkzaam als manager, directielid en beleidsadviseur. Daarvoor werkte zij 10 jaar bij de lokale overheid aan grootstedelijke vraagstukken.

Zij heeft deelgenomen aan ca. twintig visitatiecommissies, in de rol van voorzitter of als projectleider/algemeen commissielid.

Pia beschikt over de relevante kennis en de brede ervaring die nodig zijn voor maatschappelijke visitaties, zoals een jarenlange praktijkervaring in de volkshuisvesting; daarnaast was zowel bedrijfsmatig als politieke actief. Zij paart deze ervaring aan haar persoonlijke kernvaardigheden: een combinatie van zorgvuldigheid, vasthoudendheid en analytisch vermogen, daarbij oog voor detail en gevoel voor strategie.

Secretaris

Naam, titel:

Marieke Kalkman, drs.

Geboorteplaats en –datum:

Waddinxveen, 8 december 1962



Huidige functie:

Zelfstandig adviseur

Onderwijs:

| | |
|-----------|---|
| 2004-2006 | Bedrijfskunde en Financieel Management, De Baak |
| 1984-1988 | Doctoraal Communicatiewetenschappen, Universiteit van Amsterdam |
| 1982-1984 | Propedeuse Sociologie, Universiteit Utrecht |

Loopbaan:

| | |
|------------|---|
| Sinds 2009 | Visitor, Ecorys |
| Sinds 2006 | Zelfstandig adviseur |
| 2006-2006 | Interim-beleidsadviseur, VTW |
| 2003-2006 | Directie-adviseur, Woonstichting De Key |
| 2001-2006 | Bestuurssecretaris, Vastgoedfonds LievendeKey |
| 1988-2001 | Beleidsadviseur, NOS |

Relevante nevenactiviteiten:

Bestuurslid diverse Verenigingen van Eigenaars.

Profielchets:

Marieke is na het behalen van haar doctoraal communicatiewetenschappen in diverse secretarisfuncties werkzaam geweest bij de publieke omroep. Daar heeft zij leren manoeuvreren in complexe bestuurlijke omstandigheden en heeft zij zich het schrijven van omvangrijke beleidsdocumenten eigen gemaakt.

In 2006 heeft Marieke de overstap gemaakt naar de volkshuisvesting. Als bestuurssecretaris van Vastgoedfonds LievendeKey was zij verantwoordelijk voor het concernbeleid en de concerncommunicatie en was zij nauw verbonden met het reilen en zeilen van de bij het fonds aangesloten corporaties. Bij Woonstichting De Key was Marieke in haar hoedanigheid van directie-adviseur onder meer betrokken bij reorganisaties en fusies, de totstandkoming van de volkshuisvestelijke verslagen en de oprichting van de Vernieuwde Stad. Bij de VTW heeft Marieke mede aan de wieg gestaan van de eerste governancecode van de sector.

Vanaf 2009 voert Marieke in opdracht van ECORYS maatschappelijke visitaties uit. Als commissielid heeft zij talloze visitaties voltooid bij grote en kleine corporaties in het hele land. Inmiddels is zij op dit punt een ervaren onderzoeker en een kundig penvoerder.

Vanuit haar eigen bedrijf is Marieke verantwoordelijk voor de totstandkoming van de jaarverslagen van een aantal organisaties in de publieke sector, waaronder verschillende woningcorporaties. In het onderwijs ontwikkelt Marieke onder meer lesmaterialen voor een landelijk opleidingsinstituut.

Marieke is in staat zich in korte tijd een beeld te vormen van een veelomvattende organisatie of materie en kan dit in kortere of langere teksten ook voor anderen inzichtelijk maken.

D: Onderzoeksverantwoording

Een visitatie in overeenstemming met methodiek 7

De voorliggende visitatie is uitgevoerd in overeenstemming met methodiek 7 'Samenwerken aan opgaven'. In methodiek 7 staan drie hoofdthema's centraal:

1. De huurdersinvloed en het perspectief van de huurder in de visitatie

De visitatie is het enige sectorbrede verantwoordingsinstrument dat het huurdersoordeel een centrale plaats geeft in de beoordeling over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Het huurdersoordeel is in methodiek 7 meer geïntegreerd in het volledige visitatierapport. Daarnaast wordt in het visitatieveld Maatschappelijke verankering ingegaan op de wijze waarop de corporatie zich laat beïnvloeden door huurders en andere belanghebbenden. De visitatiecommissie heeft wat zij heeft gehoord vanuit huurders, de gemeente(n) en overige samenwerkingspartners gerelateerd aan feitelijke prestaties van de corporatie. Daarbij is een verbinding gelegd tussen de wereld van strategie en bestuur enerzijds en de leefwereld van de huurders en andere belanghebbenden anderzijds.

2. Het doel van de visitatie is leren en verantwoorden

De visitatie heeft als uitgangspunt dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt voor de (beleids)keuzes en de prestaties, waarbij de visitatie input geeft voor het proces van leren en continu verbeteren. De visitatiecommissie heeft samen met de corporatie gekeken naar de sterke punten, de aandachtspunten en de geleerde punten. De visitatiecommissie heeft samen met de corporaties, de huurders en de overige samenwerkingspartners gereflecteerd op het maatschappelijk presteren.

3. De aandacht voor samenwerken en netwerken in de visitatie

De visitatie is gericht op samenwerken en wederkerigheid in het netwerk. De aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner heeft tot gevolg dat de visitatiecommissie de corporatie evenals de samenwerkingspartners heeft gevraagd om te reflecteren op de samenwerking in het netwerk. Daarnaast zijn de samenwerkingspartners van de corporatie gevraagd naar de bijdrage die zij leveren aan het realiseren van de maatschappelijke opgaven.

4. De documentatie voor de visitatie

De visitatiecommissie heeft voor het uitvoeren van de visitatie verschillende documenten ontvangen van de corporatie, die zijn bestudeerd en als basis zijn gebruikt voor de gesprekken met de corporatie, de huurders en de overige samenwerkingspartners. De documentatie die ter beschikking is gesteld, betreft onder andere de ondernemingsplannen, de jaarverslagen, de prestatieafspraken, de begrotingen, de periodieke rapportages, de verslagen van de RvC-vergaderingen, de zelfevaluaties van de RvC en de oordeelsbrieven van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

De betrokken medewerkers, commissarissen en samenwerkingspartners

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke commissarissen, bestuurders, huurders en samenwerkingspartners van WBV Arnemuiden gesproken.

| Naam | Functie |
|---------------------|--|
| Thea de Feijter | Voorzitter Raad van Commissarissen |
| Don Monfils | Lid Raad van Commissarissen |
| Rinco de Gier | Lid Raad van Commissarissen |
| Louis van Mal | Bestuurder, voorzitter |
| Frank Bogaert | Bestuurder |
| Jurgen de Kraker | Bestuurder |
| Jan Baaij | Huurdersbelangenvereniging De Hoogaars |
| Vonny van der Wal | Huurdersbelangenvereniging De Hoogaars |
| Rutger Schonis | Wethouder Wonen gemeente Middelburg |
| Willemijn Treurniet | Wethouder Sociaal Domein gemeente Middelburg |
| Marleen de Voogd | Beleidsmedewerker Wonen gemeente Middelburg |
| Reinier de Jonge | Directeur-bestuurder Woongoed Middelburg |
| Merijn Nuijten | Budgetcoach |
| Marinus van Slooten | Buurtbemiddeling/Vizita |
| Petra Waverijn | Vroegsignalering/Orionis |



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl