



Visitatierapport

Woningstichting Maasdriel



2022-2025



Rapportdatum: 22 december 2025
Datum volgende visitatie: 9 juni 2030

Visitatiecommissie
Stefan Cloudt, voorzitter
Evelien van Kranenburg, secretaris
Gwen Vollebregt, visitor

Vooraf

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

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

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van Woningstichting Maasdriel over de periode 2022 - 2025. Cognitum heeft ervoor gekozen om de vier nieuwe visitatievelden in Methodiek 7.0 te koppelen aan vier kenmerken van een organisatie. Het visitatieveld 'Maatschappelijke waarde' is vertaald in de 'Verbeeldingskracht' van een corporatie: is zij zich bewust van de omvang van en uitdagingen binnen haar woningmarktgebied. Het tweede visitatieveld 'Maatschappelijke verankering' is gekoppeld aan 'Verbindingskracht': hoe werkt de corporatie binnen haar netwerk en is dat succesvol en wat vinden de belanghebbenden daarvan? Het derde visitatieveld 'Besturing' is gekoppeld aan het thema 'Realisatiekracht': is de corporatie in staat om de ambities te vertalen naar een strategie en daaraan gekoppeld de vraag hoe de besturing binnen de organisatie verloopt. Het vierde visitatieveld "Maatschappelijk capaciteit" heeft Cognitum vertaald in de 'Slagkracht': is de corporatie in staat de ambities en opgaven te realiseren als organisatie en binnen het netwerk. Zijn de financiën op orde en kan de organisatie de opgaven aan. De door Cognitum gekozen vier kenmerken van de organisatie moeten vervolgens een beeld opleveren van de corporatie als 'Teamspeler'. Met dat beeld en het reflecteren op die rol in verschillende netwerken denkt Cognitum dat er meerwaarde ontstaat in de visitatie.

Woningstichting Maasdriel (hierna: WSM) heeft 962 huurwoningen en is werkzaam in de gemeente Maasdriel. De woningen van de corporatie liggen voor ongeveer 80% in Kerkdriel. De rest ligt in de kernen Alem en Velddriel. De titel van het koersplan 2023+ "Groot(s) zijn in klein doen; de kracht van nabijheid" geeft in de kern ook de visie van de corporatie weer: zelfstandig als kleine corporatie inspelen op wat er nodig is in de buurten en dorpen van Maasdriel. De missie luidt: "Bij WSM voel je je als bewoner thuis in je huis, je buurt en je dorp. Samen met jou en anderen bouwt WSM in Maasdriel aan een sterke lokale samenleving met aandacht en zorg voor elkaar". WSM kenmerkt zich als een bereikbare, toegankelijke en betrokken organisatie. De medewerkers vormen een hecht team dat samen achter de nieuwe koers van de organisatie staat. Die koers is in nauwe samenwerking tussen medewerkers en belanghouders tot stand gekomen en kent vier pijlers. In de pijler samenleving wil WSM bouwen aan buurtschappen. Bij de pijler bewoners wil de corporatie oog en oor hebben voor elke bewoner. In het netwerk werkt WSM samen voor meer maatschappelijke impact. De eigen organisatie beweegt in dit alles mee; de vierde pijler. In de visitatie hebben de thema's beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid centraal gestaan. Samenwerking met partners en de plek van WSM in de lokale samenleving lopen als rode draad door deze thema's heen.

Inhoudsopgave

Vooraf	2
Inhoudsopgave.....	3
Position paper Woningstichting Maasdriel	4
1 Recensie en samenvatting	7
1.1 Recensie.....	7
1.2 SWOT	10
1.3 De visitatie van Woningstichting Maasdriel in één oogopslag	11
2 Maatschappelijke waarde.....	12
2.1 De opgaven van Woningstichting Maasdriel	12
2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	14
2.3 Bewonder- en verwonderpunten	14
3 Maatschappelijke verankering.....	15
3.1 Belanghebbenden over Woningstichting Maasdriel	15
3.2 De invloed op het beleid van Woningstichting Maasdriel	15
3.3 Woningstichting Maasdriel als samenwerkingspartner	16
3.4 De reputatie van WSM	17
3.5 De verantwoording van Woningstichting Maasdriel	17
3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	18
3.7 Bewonder- en verwonderpunten	18
4 Besturing	19
4.1 Strategie en sturing.....	19
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	20
4.3 Bewonder- en verwonderpunten	21
5 Maatschappelijke capaciteit	22
5.1 Financiële capaciteit	22
5.2 Organisatorische capaciteit	23
5.3 Dienstverlening.....	24
5.4 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	24
5.5 Bewonder- en verwonderpunten	25
Bestuurlijke reactie van Woningstichting Maasdriel	26
Bijlagen.....	28
Lijst geïnterviewde personen	28

Position paper Woningstichting Maasdriel

De visitatieperiode 2022-2025 wordt gekenmerkt door twee koers- en ondernemingsplannen en een bestuurswisseling. In 2022 eindigde het ondernemingsplan *“Op volle kracht vooruit”* en vond een bestuurswissel plaats, inclusief opdracht gebaseerd op de visitatie 2022 en evaluatie zelfstandigheid 2021. Eind 2022 startte het maakproces voor het koersplan *“Groot(s) zijn in klein doen!”*, dat in 2023 werd vastgesteld met een nieuwe missie, visie en ambities.

WSM kiest bewust voor zelfstandigheid als lokale corporatie, omdat nabijheid ons in staat stelt beter aan te sluiten bij wat leeft in de buurten en dorpen van Maasdriel. In het koersplan zijn ambities geformuleerd op basis van een intensief maakproces met bewoners en netwerkpartners.

WSM bouwt sterke buurtschappen voor nu en straks

Maasdriel kent van oudsher hechte, zelfstandige gemeenschappen met sterke onderlinge zorg en ondernemerschap. Deze kracht is belangrijk in een tijd waarin voorzieningen en bestaanszekerheid onder druk staan. De uitdaging is deze gemeenschapszin verder te versterken en bruggen te slaan tussen groepen die elkaar niet vanzelf ontmoeten, zodat iedereen zich thuis voelt en kan meedoen. Dat vormt de kern van onze missie.

Onze missie

Bij WSM voel je je als bewoner thuis in je huis, je buurt en je dorp.

Samen met jou en anderen bouwt WSM in Maasdriel aan een sterke lokale samenleving met aandacht en zorg voor elkaar.

Groot denken, klein doen

Hoewel de samenleving niet maakbaar is, kunnen we als corporatie het samenleven positief beïnvloeden door dichtbij te handelen. Lokale verankering, precisie en verbinding met bewoners maken het mogelijk om op kleine schaal grote verschillen te maken — in woningen én in dienstverlening.

Anders (samen)werken

De maatschappelijke opgaven zijn groot: wooncrisis, verduurzaming, vergrijzing, armoede en migratie raken ook Maasdriel. Deze complexiteit vraagt samenwerking en schaal, waarbij woonvragen steeds meer andere leefdomeinen raken. Daarom zetten we in op sterke lokale netwerken. WSM loopt hierin graag voorop, vanuit onze focus op de dorpen en buurten, mits partners meebewegen. Dit vraagt ook verdere ontwikkeling van onze organisatie tot een zelfbewuste en betrokken samenwerkingspartner.

Wij willen een sublieme, luisterende en samenwerkende corporatie zijn die vanuit nabijheid bijdraagt aan een sterke lokale samenleving.

Wat hebben we afgelopen jaren bereikt en waar staan we nu?

Middels het maakproces van het koersplan heeft WSM zicht weer geprofileerd als een open en toegankelijke corporatie die samen met haar bewoners, netwerkpartners en inwoners van Maasdriel de opgaves voor de aankomende jaren heeft bepaald. Op basis hiervan hebben we de volgende resultaten bereikt.

Maatschappelijke waarde

Ondanks geopolitieke spanningen, zoals de oorlog in Oekraïne, is de bouwproductie weer op gang gekomen. In 2024 leverden we 12 woningen op, in 2025 volgen er 32 en de projectpijplijn voor de komende jaren is gevuld. Voor succesvolle realisatie werken we samen met Bouwlinie. We investeren in het bouwen aan buurten door bewoners te betrekken bij ontwerp, naamgeving en buurtbouw bijeenkomsten, zoals in Ipperakkeren en Velddriel. Ook benutten we kansen via kleine, innovatieve toevoegingen zoals het optop-project van 2 woningen.

Beleidsmatig sturen we op gelijke slaagkansen via aangepast huur- en toewijzingsbeleid en een nieuwe portefeuillestrategie. Voor verduurzaming hebben we een kalender en aanpak opgesteld en een partner gecontracteerd om onze doelen richting 2050 zeker te halen.

Maatschappelijke verankering

Onze kracht ligt in de verbinding met bewoners en inzicht in lokale behoeften. Deze verbinding hebben we sterk verbeterd, waardoor we lokaal en regionaal weer een corporatie van betekenis zijn. Het koersplan vormde de basis voor structurele betrokkenheid van bewoners en stakeholders.

We zijn zichtbaarder aanwezig in de wijken en organiseren bijeenkomsten zoals “woon-geluk”, sessies voor doorstromers en gesprekken over mogelijke herontwikkeling. Zo zetten we stappen richting actieve aanwezigheid in de samenleving.

Met de huurdersbelangenvereniging is gewerkt aan een stevigere vorm van samenwerking, al zijn er nog verbeterkansen. Ook met dorpsraden halen we bredere input op. De uitdaging voor de komende jaren is deze verbondenheid te behouden en verder te versterken.

WSM aan het stuur

Door eerdere inzet staat WSM financieel stevig. We ontwikkelden een duidelijke strategische koers en werkten deze uit in beleid. Daarnaast verbeterden we de voorspelbaarheid van investeringen via een begroting met beter inzicht in onderhoud, verduurzaming en nieuwbouw. Met jaarplannen en periodieke evaluaties is de PDCA-cyclus verankerd, waardoor we gericht kunnen bijsturen. De strategische koers is leidend in besluitvorming, voorstellen worden getoetst op bijdrage aan onze doelen, wat zorgt voor een consistente en transparante lijn.

De balans tussen opgave en organisatie

De nieuwe koers vraagt om een organisatie die de ambities kan dragen. Dankzij verbeterde cijfers en kwaliteit van de begroting weten we dat de opgave financieel haalbaar is. Tegelijk moet de organisatie hierop zijn ingericht.

We versterkten de strategische capaciteit en verschoven de focus van intern naar extern. Digitalisering, een nieuw ERP-systeem en betere online dienstverlening creëren ruimte in de bezetting. Door proactiever te werken voorkomen we herstelwerk. Samenwerkingen vergroten de uitvoeringskracht.

Ondanks grote stappen blijft het cruciaal om balans te houden tussen wat we als organisatie willen en kunnen, zodat we duurzaam impact blijven maken.

WSM in volle vaart op koers

Sinds 2023 werken we voortvarend aan de ambities uit ons koersplan. Als lokale corporatie staan we midden in het netwerk en de samenleving, waardoor we van betekenis kunnen zijn voor huidige en toekomstige bewoners. Samen met partners voegen we lokaal en regionaal maatschappelijke waarde toe.

Dit betekent dat we onze middelen gericht inzetten om de wooncrisis aan te pakken, nieuwbouw te realiseren en ons bezit te verduurzamen en betaalbaar te houden. We zijn dichtbij aanwezig in de lokale samenleving en werken samen met formele en informele organisaties. Daarbij blijven we voortdurend toetsen wat bewoners nodig hebben en handelen we niet vóór maar mét de samenleving.

We doen dit vanuit een solide organisatie die continu een balans zoekt tussen ambities, mogelijkheden en benodigde middelen. De opgave staat steeds centraal, en we nemen verantwoordelijkheid om onze organisatie en partnerschappen daarop in te richten.

Wat heeft de zelfevaluatie 2021 en visitatie 2022 ons gebracht?

De visitatie 2022 en eerdere evaluatie vormden de basis voor ons koersplan. Belangrijke verbeterpunten waren beleidskracht, opdrachtgeverschap, leefbaarheid, ICT/digitalisering en transparantie over zelfstandigheid.

In 2023 is het koersplan *“Groots zijn in klein doen, de kracht van nabijheid”* vastgesteld, ontwikkeld met bewoners, stakeholders en medewerkers. Het plan bevestigt de waarde van een lokale, zelfstandige corporatie en legt stevige ambities neer op bouw, verduurzaming en leefbaarheid, wat veel realisatiekracht vraagt.

De organisatie heeft grote stappen gezet: uitbreiding van management en nieuwe medewerkers hebben beleidskracht en strategisch vermogen versterkt. Ook in projectenportefeuille, MJOB en verduurzaming is de basis beter op orde, al vraagt opdrachtgeverschap op de lange termijn nog verdere ontwikkeling.

Leefbaarheid en participatie kregen veel aandacht, vooral via het maakproces van het koersplan. Ook processen en ICT zijn vernieuwd, met in 2023 de implementatie van een nieuw ERP-systeem en herijking van processen vanuit het bewonersperspectief.

Rond het thema zelfstandigheid is de afgelopen jaren structureel het gesprek gevoerd, onder andere in de organisatie-evaluatie van 2024 en tijdens de koersplanontwikkeling. De conclusie: zelfstandigheid biedt waarde, maar stelt ook eisen aan realisatiekracht.

Samenwerking op zorg & wonen en in het sociaal domein is sterk verbeterd. We zijn actiever betrokken bij netwerkpartners, onder andere via de woonzorgvisie, en werken constructief samen met de gemeente op bestuurlijk en ambtelijk niveau. Het koersplan vormt de basis voor jaarlijkse jaarplannen, monitoring en bijsturing volgens de PDCA-cyclus.

Wat willen we leren uit deze visitatie

De visitatie helpt te beoordelen of we op koers liggen en hoe onze omgeving onze ambities ervaart. We willen vooral horen hoe bewoners en partners onze rol zien en welke verwachtingen zij hebben.

Intern zijn we benieuwd in hoeverre de koers verankerd is in de organisatie en hoe bewoners en partners dat herkennen. Daarnaast willen we inzicht krijgen in hoe minder bekende netwerkpartners naar ons kijken en waarom we nog niet samenwerken.

De uitkomsten van de visitatie geven richting aan hoe we de komende jaren verder gaan met de uitvoering van ons koersplan en het oppakken van de volkshuisvestelijke opgaven lokaal en regionaal.

1 Recensie en samenvatting

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

1.1 Recensie

In de position paper schetst de nieuwe bestuurder (2022) een duidelijk en herkenbaar beeld van WSM; een zelfbewuste, kleine en ambitieuze corporatie die een grote maatschappelijke bijdrage wil leveren in Maasdriel. De organisatie heeft een forse ontwikkeling doorgemaakt, die in de visitatieperiode deels intern gericht is geweest. Hiermee is gewerkt aan de aanbevelingen uit de vorige visitatie, die vooral op het vlak van organisatiecapaciteit lagen. Zo evalueert WSM haar zelfstandigheid en is ze daarover transparant naar buiten toe. De corporatie heeft onder meer bijgedragen aan de woonzorg-visie van de gemeente en heeft geïnvesteerd in de relatie met de gemeente en partners in het sociaal domein. Na de komst van de nieuwe koers is ook de informatieverstrekking richting een aantal belanghebbenden verbeterd. De position paper geeft een evenwichtig beeld van zaken die goed zijn gegaan en de uitdagingen die er momenteel liggen.

Maar de aandacht lag zeker niet alleen bij de organisatie zelf. WSM heeft het grootste project in de laatste 10 jaar ten uitvoer gebracht: de herstructurering van “de flats” aan Ipperakkeren. Met de sloop van 36 woningen om er 48 terug te bouwen is dit een belangrijke impuls voor de leefbaarheid in de wijk.



Verbeeldingskracht in de maatschappelijke waarde

De visitatiecommissie vindt dat WSM voor een kleine corporatie goede en creatieve prestaties neerzet. Het is mooi om te zien dat de corporatie, na een pas op de plaats vanwege verscherpt toezicht in 2016-2017, in deze visitatieperiode er weer in is geslaagd nieuwe sociale huurwoningen toe te voegen. Het gaat om 12 nieuwe woningen in Velddriel. In Kerkdriel werden, op creatieve wijze, twee woningen toegevoegd door optoppen en de eerste

30 woningen aan de Ipperakkeren werden opgeleverd. Daarnaast realiseerde WSM er een kleinschalige locatie voor maatschappelijke opvang. Dit kan op veel waardering rekenen van de gemeente. En ook de visitatiecommissie vindt dat WSM hiermee goed naar mogelijkheden zoekt om voor diverse doelgroepen wat te betekenen. Het woningtekort is namelijk een grote maatschappelijke opgave.

WSM vernieuwde in samenspraak met partners het huurbeleid om in diverse prijsklassen voldoende beschikbaar aanbod te krijgen én om op diversiteit in buurten te kunnen sturen. De visitatiecommissie waardeert de houding van samenwerken bij WSM, zodat het nieuwe huurbeleid op veel draagvlak kan rekenen. Desondanks staat betaalbaarheid voor huurders in het algemeen onder druk. Belanghouders zijn het minst tevreden over de prestaties van WSM op dit gebied, maar nog steeds is 75% van de respondenten enigszins tevreden tot zeer tevreden. Huurachterstanden worden nauw en duidelijk vanuit een sociale insteek opgevolgd om grotere problemen te voorkomen.

De corporatie heeft alles overzien goed bijgedragen aan oplossingen voor de lokale maatschappelijke opgaven. De leefbaarheid oogt over het algemeen goed in Maasdriel. Het belangrijkste aandachtspunt is opgepakt namelijk de herstructurering van “de flats” aan de Ipperakkeren. Belanghouders waarderen de inzet van de corporatie in grote mate en zien hierin duidelijk de nieuwe koers en maatschappelijke positionering van WSM terug.

Voor de komende 10 jaar heeft WSM forse ambities, namelijk groei met 20% door toevoeging van 225 nieuwe huurwoningen. Hiermee laat WSM volgens de visitatiecommissie hiermee duidelijk zien dat zij naar kunnen wil bijdragen aan de maatschappelijke opgaven. Dit is een zeer goed vooruitzicht gezien de behoefteonderzoeken, maar brengt ook uitdagingen met zich meer voor de interne organisatie van een kleine corporatie zoals WSM.

Verbindingskracht in de maatschappelijke verankering



De visitatiecommissie heeft veel waardering voor hoe WSM in de visitatieperiode de blik naar buiten heeft gericht. Er staat volgens medewerkers en een aantal belanghebbenden echt een andere corporatie nu. De nieuwe, sterk verbindende, bestuurder heeft hier volgens de belanghebbenden een belangrijke rol in. De visitatiecommissie heeft WSM leren kennen als open en samenwerkingsgericht. De samenwerking met de gemeente is sterk verbeterd en meer wederkerig geworden. Er is nu een duidelijke *gedeelde* verantwoordelijkheid voor de lokale opgaven.

Dat het bij WSM niet alleen in woorden zit maar ook tot daden komt, blijkt uit onder andere de participatieve aanpak van de herstructurering aan de Ipperakkeren. Dit project begon als een vastgoedgerichte technische herstructurering. Maar WSM leerde van het verleden en mede door input van bewoners, gemeente en partners ontwikkelde de herstructurering zich tot een impuls voor de leefbaarheid. Hierin toont zich het nieuwe WSM: de kracht van nabijheid. De samenwerking met de huurdersorganisatie is goed, maar er ligt wel een uitdaging op het gebied van representatie van huurders door deze organisatie. WSM ontvangt een hoge waardering als samenwerkingspartner en begrijpt de lokale cultuur en verhoudingen goed. In het bijzonder vermeldt de visitatiecommissie de strategische samenwerking rondom projectontwikkeling. Dat is een mooi voorbeeld van hoe samenwerkingsgericht WSM écht is.

Wat kunnen andere corporaties leren van WSM?

De visitatiecommissie vindt dat WSM een zeer goede manier heeft gevonden om enerzijds de kwetsbaarheid van een kleine organisatie te verminderen en anderzijds om maatschappelijke prestaties te kunnen leveren die de schaal van de huidige organisatie voorbijgaan. Dit doet WSM door gebruik te maken van de afdeling projectontwikkeling van een andere corporatie (Bouwlinie van Bazalt Wonen). Hieraan ligt een samenwerkingsovereenkomst ten grondslag, die zakelijke samenwerking met een maatschappelijke partner uitdraagt.



Leervragen

De leervragen van WSM laten zich samenvatten in twee centrale vragen: hoe kijken belanghebbenden naar de rol in de samenleving en wordt de koerswijziging herkend? Belanghebbenden zien voor WSM een rol als aanjager in samenwerking met diverse partijen en als aanjager van bouwprojecten. Ook verwachten ze de rol van verbinder tussen groepen in de samenleving als het gaat om leefbaarheid, maar ook tussen partijen die samenwerken in Maasdriel en de regio. Meer inhoudelijk verwachten belanghebbenden dat WSM een rol speelt in het bouwen van nieuwe huurwoningen en daarbij in het bijzonder voor de behoeften van ouderen en ook jongeren. En belanghebbenden verwachten nadrukkelijk dat WSM een (grotere) rol neemt op het gebied van leefbaarheid.

De koerswijziging en de wijze waarop de organisatie daar invulling aan geeft is voor lang niet alle belanghebbenden duidelijk. Uit de digitale enquête die voorafgaand aan de gesprekken is uitgezet onder een grote groep partners en bewoners blijkt een divers beeld van enerzijds belanghebbenden die de veranderde koers kennen en de corporatie daar ook naar zien handelen. Tot anderzijds belanghebbenden die de koers niet kennen of vinden dat de corporatie er nog meer naar kan handelen. De rode draad gaat erover dat WSM beter kan communiceren over de koers en de prestaties die dat oplevert. De visitatiecommissie herkent dat en formuleert hierover een aanbeveling.



Slagkracht in de besturing

De koers van WSM is richtinggevend voor de verdere vertaling in beleid, doelstellingen, activiteiten en de financiële consequenties daarvan. De visitatiecommissie stelt vast dat de strategievorming sterk is verbeterd en medewerkers nadrukkelijk bij koers, jaarplan en beleid worden betrokken. Ook hier heeft WSM geleerd van onder andere de vorige visitatie. Mooi vindt de visitatiecommissie de aansprekende geportretteerde toekomstbeelden die in de koers worden geschetst. Er is in de visitatieperiode veel aandacht intern gericht geweest, mede door personele wisselingen, vernieuwing van management en bestuur en de implementatie van een nieuw primair systeem. Verdere professionalisering van de tertiaalrapportages, KPI's en meer data-gedreven werken kan de bijsturing in de organisatie nog verbeteren, door medewerkers ook hierbij meer te betrekken en verantwoordelijkheden -zoals door WSM gewenst- lager in de organisatie te leggen.



Realisatiekracht in de maatschappelijke capaciteit

De financiële positie van WSM is goed. De corporatie spreekt de buffers aan, maar kan de gestelde ambities realiseren zonder tegen de grenzen van de externe toezichthouders aan te lopen. De organisatiebeheersing en kwaliteit in de organisatie is hier ook voor op orde. De vraag is hoeveel de groei met ruim 20% woningen van de organisatiecapaciteit vraagt. De extra woningen zullen straks ook beheerd moeten worden. Vooralsnog lijkt de organisatie voor wat betreft sociaal beheer en leefbaarheid nog niet voldoende op deze groei ingericht. De raad van commissarissen is in de visitatieperiode volledig vernieuwd. Bestuur en intern toezicht verhouden zich professioneel tot elkaar, met oog voor de diverse rollen en verantwoordelijkheden. De bedrijfslasten van WSM zijn hoger dan het landelijk gemiddelde en behoorlijk zijn gestegen in de visitatieperiode. De visitatiecommissie formuleert hierover een aanbeveling.

Conclusie

De visitatiecommissie concludeert dat WSM goede en creatieve maatschappelijke prestaties heeft geleverd in de visitatieperiode. En waardeert de onderlinge verbondenheid van de verschillende thema's, waarbij continue een afweging wordt gemaakt over waar de meeste inzet naartoe moet. Het is immers een kleine corporatie die omwille van financiën en organisatiecapaciteit wel keuzes moet blijven maken. Belanghebbenden zijn zeer tevreden over de prestaties op het gebied van beschikbaarheid, leefbaarheid en duurzaamheid. Over de betaalbaarheid is men iets minder tevreden, maar zeker niet ontevreden. Meer betaalbare woningen voor ouderen en jongeren, een aanjagende rol bij het versterken van leefbaarheid en bijdragen aan verbinding in de samenleving zijn verwachtingen die belanghebbenden nog voor de toekomst hebben. De visitatiecommissie stelt vast dat WSM uitstekend maatschappelijk verankerd is en dat huurders, huurdersorganisaties en andere belanghebbenden invloed hebben op de activiteiten van de corporatie en andersom. WSM is een open, toegankelijke en constructieve samenwerkingspartner. De reputatie is iets lager dan bij andere kleine corporaties, op nagenoeg alle onderdelen. Dit is in lijn met de constatering dat de koers en koppeling daarvan aan de prestaties van WSM voor lang niet alle belanghebbenden voldoende duidelijk is.

Volgens de visitatiecommissie gaat het in de volgende visitatieperiode richtinggevend zijn om de grote ambitie van 225 nieuwe woningen op een voor de organisatie gepaste wijze en snelheid te realiseren. De locaties zijn in beeld, financieel kan WSM de opdracht aan, de projectontwikkeling is extern belegd. Maar de organisatie zal na het borgen van de professionalisering en ontwikkeling van de afgelopen jaren, een plan moeten maken voor deze groei. Net zoals bij de vorige visitatie zal de interne organisatie zich de komende jaren verder moeten ontwikkelen. Dit zal ook nodig zijn om de verwachtingen ten aanzien van de maatschappelijke rol van WSM als aanjager van nieuwbouw en leefbaarheid en verbinder in de lokale samenleving waar te kunnen maken.

Aandachtspunten

De visitatiecommissie geeft de volgende aandachtspunten mee:

- Verbeter communicatie over koers en prestaties, koppel verantwoording nadrukkelijker aan koers en ambities en verbreedt de bekendheid hierover naar andere belanghebbenden;
- Ontwikkel tertiaalrapportages, KPI's en kijk of er meer data-gedreven gewerkt kan worden zodat bijsturing door medewerkers zelf beter mogelijk wordt, passend bij verantwoordelijkheden laag in de organisatie en de hoge betrokkenheid die de organisatiecultuur kenmerkt;
- Borg de ontwikkelingen van de afgelopen 2 tot 3 jaar goed in de organisatie. Bouw aan de basis, rond af, zorg voor goede implementatie van de veranderingen, evalueer, bestendig de veranderingen om van daaruit verdere doorontwikkeling mogelijk te maken;
- Blijf alert op de ontwikkeling en de hoogte van de bedrijfslasten, stuur bij waar mogelijk en stel duidelijke doelen bijvoorbeeld een bandbreedte;
- Zorg voor doorontwikkeling van de competentie in de organisatie op gebied van sociaal beheer, leefbaarheid, verbinding om zo tegemoet te komen aan de lokale behoeften en het beheer van 20% meer woningen mogelijk te maken.

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

1.2 SWOT

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

Sterke punten	Verbeterpunten
• Hecht en betrokken team van allround medewerkers • Duidelijke lange termijn visie op bijdrage aan lokale samenleving • Creativiteit in werken aan maatschappelijke opgaven (optoppen, maatschappelijke opvang, samenwerking projectontwikkeling) • Naar buiten richten van de organisatie • Evaluatie organisatiecapaciteit	• Medewerkers (nog) meer in verbinding brengen met samenwerkingspartners • Invloed van huurders op beleid via huurdersvertegenwoordiging • Ondanks goede uitgangspositie achterblijvende resultaten verduurzaming op gebied van isolatie
Kansen	Bedreigingen
• Groeiambitie • Samenwerking sociaal domein • Impuls voor leefbaarheid Ipperakkeren en daarmee voor reputatie WSM • Grotere rol nemen op gebied van leefbaarheid	• Hoge ambitieniveau (tempo) • Veel veranderingen op korte tijd, weinig borging • Kwetsbaarheid kleine organisatie • Arbeidsmarkt, passende medewerkers vinden

1.3 De visitatie van Woningstichting Maasdriel in één oogopslag

De maatschappelijke waarde van Woningstichting Maasdriel is goed

De visitatiecommissie heeft WSM leren kennen als een kleine maar ambitieuze corporatie die groot denkt en actief zoekt naar samenwerking om haar doelen te bereiken. De herstructurering van de Ipperakkeren in Kerkdriel is hiervan een sprekend voorbeeld: verouderde flats maakten plaats voor duurzame, diverse woningen en een verbeterde leefomgeving. Via samenwerking met Bouwlinie vergroot WSM haar ontwikkelcapaciteit en werkt zij aan de toevoeging van 225 nieuwe sociale huurwoningen. Leefbaarheid vormt een vast onderdeel van de koers bij het thema *Bouwen aan buurten*. WSM verbindt wonen, zorg en sociale betrokkenheid. De corporatie bewaakt de balans tussen betaalbaarheid en duurzaamheid en voert een zorgvuldig huurbeleid gericht op passende woningen. De visitatiecommissie waardeert WSM als betrokken, realistische en creatieve corporatie die, ondanks haar schaal, zichtbaar bijdraagt aan sterke buurten en een toekomstbestendige lokale samenleving.

De maatschappelijke verankering van Woningstichting Maasdriel is uitstekend

Belanghouders typeren WSM als benaderbaar, betrouwbaar en betrokken. De samenwerking wordt als constructief en gelijkwaardig ervaren, met gedeelde verantwoordelijkheid voor de lokale opgaven. Het project Ipperakkeren geldt als voorbeeld van beleid dat in nauwe samenspraak met bewoners en partners tot stand kwam. Ook de huurdersorganisatie wordt actief betrokken bij beleid, zoals het nieuwe huurbeleid. De huurdersorganisatie is echter wel erg klein en vertegenwoordigt niet alle huurders. Dit is een aandachtspunt waar WSM mee aan de slag is. De samenwerking met Bouwlinie laat zien dat WSM zich bewust is van haar beperkte schaal en daarom haar realisatiekracht verstevigd door te zoeken naar strategische samenwerking. Kortom: WSM is een onmisbare partner voor velen in de gemeente Maasdriel. Met lef en creativiteit geeft zij invulling aan haar rol.

De besturing van Woningstichting Maasdriel is op orde

WSM vertaalde op een gedegen wijze de lokale maatschappelijke opgaven naar een koers waaruit de inzet blijkt die zij als kleine corporatie levert en daarbij maakt WSM de afwegingen op welk vlakken zij het meest van betekenis kan zijn. In beleid wordt de koers verder vertaald voor diverse thema's waaronder: vastgoedportefeuille en huurbeleid. De KPI's en mogelijkheden om erop te sturen zijn steeds duidelijker geworden in de visitatieperiode, mede als gevolg van de ontwikkeling die in de tertiaalrapportages werd gerealiseerd. De besturing blijkt in de praktijk goed te functioneren en is onderwerp van gesprek in zowel de teams, het MT als bij de RvC. Vanwege de complexiteit, omvang en risicomanagement is de besluitvorming van de Ipperakkeren extra zorgvuldig ingericht. Een mooi voorbeeld van hoe de corporatie leert van het verleden en steeds beter probeert te worden.

Woningstichting Maasdriel is zowel organisatorisch als financieel toegerust voor de opgaven

WSM verkeert in een financieel gezonde positie en kan volgens de meerjarenbegroting de ambities waarmaken zonder de normen van de externe toezichthouders te overschrijden. Risico's worden goed gemonitord en er zijn nog voldoende bijsturingsmogelijkheden. In de visitatieperiode heeft de aandacht voor een deel intern gelegen: veel veranderingen, nieuwe koers, personele wisselingen en de implementatie van een nieuw primair systeem. Mooi om te zien is dat de tevredenheid over de dienstverlening daar niet echt onder te lijden heeft gehad en doorgaans boven de eigen norm van een 7,5 scoort. WSM laat goede prestaties zien in de Aedes Benchmark voor het huurdersoordeel, de duurzaamheid en onderhoud en verbetering. De bedrijfslasten zijn bij WSM hoger dan gemiddeld en laten in de visitatieperiode een behoorlijke stijging zien. Na veel verandering in de organisatie is nu eerst het borgen, evalueren en eventueel bijsturen daarvan aan de orde. Om daarna de organisatie verder door te ontwikkelen om de ambities uit het koersplan op een goede manier te kunnen realiseren.

2 Maatschappelijke waarde

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

2.1 De opgaven van Woningstichting Maasdriel

De visitatiecommissie en WSM hebben in gezamenlijkheid gekozen voor een viertal thema's die centraal staan in de visitatie. Het betreft hier de thema's beschikbaarheid, leefbaarheid, betaalbaarheid en verduurzaming. In gezamenlijkheid geven deze thema's een goed beeld van de totale opgave van WSM. Rondom deze thema's heeft de visitatiecommissie gesproken met een verscheidenheid aan belanghebbenden: bewoners, huurdersvertegenwoordiging, gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, dorpsraden en een aannemer. Op deze manier heeft de visitatiecommissie zich een goed beeld kunnen vormen van de wijze waarop belanghebbenden aankijken tegen de maatschappelijke prestaties van WSM en de maatschappelijke waarde die de corporatie heeft in haar werkgebied.

Beschikbaarheid

WSM heeft als ambitie om 225 woningen toe te voegen in tien jaar tijd. Een fikse opgave voor een kleinere organisatie. Hoewel de visitatiecommissie niet in de toekomst kan kijken, blijkt uit de gesprekken dat zowel WSM, als de gemeente verwachten dat deze ambitie gerealiseerd gaat worden. De gemeente zet zich hier zelf ook actief voor in. De gemeente Maasdriel heeft het programma *Kansrijk Bouwen* ontwikkeld om de woningbouw te versnellen en de kwaliteit van plannen te verbeteren. Het programma werkt met een puntensysteem dat plannen beoordeelt op ruimtelijke kwaliteit, woningbehoefte en haalbaarheid. Hoe kansrijker een plan scoort, hoe eerder het kan worden uitgevoerd. Het werd in 2024 gezamenlijk gepresenteerd door wethouder Michiel de Raaf en de bestuurder van WSM als goed voorbeeld van versnellen en lokale samenwerking op de landelijke Woontop in Den Haag. Voor WSM heeft dit programma ook een positief gevolg: doordat projectontwikkelaars WSM in een vroeg stadium betrekken bij nieuwe plannen, kan de corporatie haar volkshuisvestelijke doelen sneller realiseren. Hiervoor is wel voldoende realisatiekracht nodig. Om hieraan te voldoen heeft WSM een samenwerking met Bouwlinie gesloten. Zo blijkt dat het zorgdragen voor voldoende beschikbaarheid met recht een gezamenlijke opgave is voor de gemeente en WSM. Beide partners zetten zich hier ook optimaal voor in.



Een mooi voorbeeldproject waar WSM woningen heeft toegevoegd is Ipperakkeren: een herontwikkelingstraject in Kerkdriel waar WSM initiatiefnemer is. De 3 flats die daar stonden (in totaal 36 appartementen) worden gesloopt en gefaseerd vervangen door 48 nieuwbouwwoningen. In de eerste fase zijn twee flats gesloopt, waarna er in het ene blok 4 benedenwoningen en 8 bovenwoningen zijn gerealiseerd. Het tweede blok bestaat uit 18 appartementen. In fase twee, die nog niet is gestart, wordt de derde flat gesloopt en komen er nog eens 18 appartementen bij. Dit betekent dat er in zijn totaliteit 12 woningen worden toegevoegd. Door een mix aan woningtypen wil WSM ook zorgen voor meer passende woningen voor verschillende doelgroepen (senioren, kleine huishoudens en gezinnen).

In het project heeft WSM samengewerkt met bouwpartner Hoedemakers. Uit de gesprekken die de visitatiecommissie voerde blijken beide samenwerkende partijen de samenwerking als goed en prettig te hebben ervaren. Ook bewoners en omwonenden zijn betrokken geweest door middel van informatieavonden en zij mochten meedenken over de namen van de gebouwen. Uit de gesprekken met belanghebbenden blijkt dat de rol die WSM heeft gepakt en de drijvende kracht die zij zijn en waren bij dit project enorm wordt gewaardeerd door alle gesproken partners. De locatie Ipperakkeren was namelijk een locatie die erg veel overlast gaf. Door de herinrichting verwacht men dat deze problemen veel minder worden.

Leefbaarheid

In haar koersplan “Bouwen aan buurten” geeft WSM invulling aan leefbaarheid als wezenlijk onderdeel van haar maatschappelijke opdracht. De corporatie ziet leefbaarheid niet als een afzonderlijk domein, maar als het resultaat van de samenhang tussen wonen, zorg, betrokkenheid en sociale verbinding. De omslag van een technisch- en vastgoed gedreven organisatie naar een corporatie die de wijk en de mens centraal stelt, is duidelijk zichtbaar. Het project Ipperakkeren is hier een goed voorbeeld van. Het ging hier niet enkel om de toevoeging van de 12 woningen. Sterker nog: het project draaide niet primair om aantallen woningen, maar om het verbeteren van de kwaliteit van de woonomgeving: minder overlast, meer samenhang en betere buitenruimte. Uit de gesprekken kwam duidelijk naar voren dat belanghebbenden zien dat WSM zoekt naar de toegevoegde waarde van een project. Het is niet alleen stenen stapelen, maar ook zorgen dat een buurt een prettige plek is om in te wonen. De gemeente is ook érg blij met de kleinschalige maatschappelijke opvang in de Ipperakkeren en noemt dit een concreet voorbeeld van “wonen en zorg als één geheel”. De samenwerking met zorgpartijen en de gemeente is hierdoor (nog) beter geworden.



Uit de gesprekken met de dorpsraad en huurdersvertegenwoordiging blijkt dat het ingrijpen van WSM bij de Ipperakkeren breed gewaardeerd wordt in het werkgebied. Van een overlast gevende locatie is het nu een prachtige plek geworden en zijn mensen erg benieuwd naar het uiteindelijke resultaat als fase 2 is afgerond. De leefbaarheid is voornamelijk door de inzet van WSM sterk verbeterd in Kerkdriel. Belanghebbenden herkennen WSM als een corporatie die “niet alleen stenen stapelt, maar buurten bouwt”. De uitdaging voor de komende periode zit hem in het structureel aandacht besteden aan de leefbaarheid. Vanuit de bewoners klinkt het geluid dat deze opgave erg speelt en ze graag willen dat op meerdere plekken de leefbaarheid wordt aangepakt. Dit is ook een oproep vanuit de belanghebbenden. Ze willen meer zien van WSM als het gaat om de inzet op leefbaarheid en de samenwerking hierin.

Betaalbaarheid

Betaalbaarheid vormt voor WSM een kernonderdeel van haar maatschappelijke opdracht. De corporatie ziet betaalbaarheid niet als een geïsoleerd financieel vraagstuk, maar als onderdeel van gelijke kansen op de woningmarkt en van een eerlijke verdeling van de woonlasten over doelgroepen. In het koersplan en de recente beleidsactualisaties is het uitgangspunt dat iedere woningzoekende een reële kans moet hebben op een passende woning binnen de eigen financiële mogelijkheden. Om dat te bereiken, heeft WSM de afgelopen jaren een nieuw huur- en toewijzingsbeleid ingevoerd. Dit beleid richt zich nadrukkelijker op het vergroten van passend toewijzen. Waar in het verleden veel woningen boven de aftoppingsgrenzen lagen, wordt nu structureel meer toegewezen binnen het betaalbare segment.

WSM zoekt hierbij een goede balans tussen betaalbaarheid en duurzaamheid. Zowel het bestuur als de gemeente erkennen dat verduurzamingsinvesteringen niet ten koste mogen gaan van betaalbare huren. In de prestatieafspraken benadrukt WSM dat huurverhogingen alleen plaatsvinden als deze aantoonbaar bijdragen aan kwaliteit of energiezuinigheid. In de overige gesprekken met belanghebbenden wordt aangegeven dat er nauwelijks klachten of signalen komen van te hoge woonlasten.

Duurzaamheid

WSM ziet verduurzaming niet als doel op zich, maar als een integraal onderdeel van betaalbaar en toekomstbestendig wonen. In het koersplan is vastgelegd dat investeringen in duurzaamheid altijd hand in hand moeten gaan met behoud van betaalbaarheid voor huurders. Waar voorheen vooral bij mutaties energiezuinige verbeteringen werden uitgevoerd, kiest de corporatie nu voor een meer planmatige aanpak. Daarbij wordt gekeken naar zowel energetische prestatie (labelverbetering) als wooncomfort en gezondheid.

Bij de Ipperakkeren zien we forse inzet op het gebied van verduurzaming. Er wordt gebouwd volgens moderne energie-eisen, met onder meer het “Healthy Home” concept (goede ventilatie en luchtkwaliteit). Ook zijn de nieuwe woningen gasloos en voorzien van energiezuinige installaties en isolatie op hoog niveau.

Tegelijkertijd heeft WSM blijvend aandacht voor de spanning tussen verduurzaming en betaalbaarheid. De corporatie en Gemeente Maasdriel noemen dit een voortdurend evenwicht: te snelle verduurzaming kan leiden tot hogere huren of afstoot van bezit, terwijl de maatschappelijke opgave juist vraagt om behoud van betaalbare woningen. Belanghebbenden waarderen dat WSM kiest voor een pragmatische, haalbare koers. Hoewel duurzaamheid stevig is verankerd in projecten en beleid, worden de sociale en financiële kaders niet uit het oog verloren. Bewoners geven aan blij te zijn met de werkzaamheden die WSM tot op heden heeft uitgevoerd. Echter wordt ook opgemerkt dat sommige bewoners het jammer vinden dat hun woning nog niet (volledig) is verduurzaamd.

2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

WSM laat in de visitatieperiode zien dat zij haar maatschappelijke opgave op herkenbare en samenhangende wijze invult. De maatschappelijke opgaven: beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid worden niet als losse pijlers, maar als onderling verbonden thema’s beschouwd. Daarmee geeft WSM betekenis aan haar rol als “kleine, lokaal verankerde corporatie die groot durft te denken”. Een aanpak die door belanghebbenden positief wordt gewaardeerd. De visitatiecommissie waardeert de onderlinge verbondenheid van de verschillende thema’s, waarbij continue een afweging wordt gemaakt over waar de meeste inzet naartoe moet. Het project Ipperakkeren is een prachtig voorbeeld van een aanpak waarbij WSM van groot belang is geweest in haar werkgebied. Er zijn prachtige woningen gebouwd en er komen er nog meer aan en de leefbaarheid in dit gebied is enorm verbeterd. WSM luisterde naar haar bewoners en besloot vervolgens dat het project meer moest zijn dan enkel woningtoevoeging. Ze pakte meer dan haar rol en werkte samen met partners, bewoners en omwonende om een prachtig project neer te zetten. De lof van samenwerkingspartners en bewoners is hierbij groot. Er is een grotere diversiteit aan soorten woningen voor verschillende doelgroepen en aan de duurzaamheid van de nieuwe woningen is ook ruim voldoende aandacht besteed. De visitatiecommissie ziet WSM als een corporatie die goed nadenkt over waar zij het verschil kan en wil maken en zoekt naar creatieve en gedurfde manieren om blijvend van belang te zijn in haar werkgebied. Dit allemaal passend bij hun schaalgrootte. Waarbij hulp wordt gezocht als de realisatiekracht van WSM alleen te klein is, maar de verbondenheid met de huurders behouden blijft. De samenwerking met Bouwlinie is hier een heel goed voorbeeld van. De visitatiecommissie is alles overziend dan ook van mening dat de maatschappelijke waarde van WSM **goed** is.

2.3 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Ondanks haar beperkte schaal heeft WSM met de Ipperakkeren een prachtig project neergezet waarin alle pijlers uit de Koers zijn meegenomen;
- Het versterken van de realisatiekracht door een samenwerking aan te gaan met Bouwlinie.

Verwonderpunten

- De ambitie om “klein te blijven, maar groot te doen” is erg mooi en aansprekend, maar vraagt ook veel van de organisatie. Belanghebbenden maken zich soms zorgen over deze kwetsbaarheid.



3 Maatschappelijke verankering

Dit visitatieveld richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie, en hoe concreet en tastbaar deze is. Voorafgaand aan de visitatie heeft Cognitum onder de belanghebbenden van een digitale enquête uitgezet. Deze enquête is ook verspreid onder een grote groep huurders en maatschappelijke partners van WSM. De resultaten van deze enquête ziet u terug in de hieronder gebruikte woordwolken en grafieken over de reputatie van WSM en hoe partijen tegen de corporatie aankijken als samenwerkingspartner.

3.1 Belanghebbenden over Woningstichting Maasdiel

WSM wordt door haar belanghebbenden getypeerd als een vooruitstrevende, betrokken, toegankelijk en bovenal bereikbare organisatie. Ze hebben gedurende de visitatieperiode de luiken opengegooid en zijn van een intern gerichte organisatie weer naar buiten getreden. Dit wordt gezien, gemerkt en ontzettend gewaardeerd. Dat wil overigens niet zeggen dat het verleden volledig vergeten is. Belanghebbenden geven aan dat ze de woningstichting gemist hebben, zeker nu ze weten hoe de samenwerking en het contact kan zijn. In nevenstaande woordwolk ziet u het resultaat van alle typeringen die belanghebbenden en bovenal huurders hebben genoemd. Het gegeven dat bereikbaar en toegankelijk zo groot naar voren komen uit een digitale enquête die ook breed is verspreid onder individuele huurders is iets waar WSM trots op mag zijn.



3.2 De invloed op het beleid van Woningstichting Maasdiel

WSM heeft de afgelopen jaren een duidelijke beweging gemaakt van intern gericht naar extern verbonden. Waar de organisatie eerder vooral op zichzelf was gericht, staat zij nu nadrukkelijk in verbinding met haar omgeving. Gemeente, huurders en maatschappelijke partners ervaren WSM als benaderbaar, betrouwbaar en open in houding. Belanghebbenden geven aan dat dit vooral komt door de komst van de nieuwe bestuurder.

De corporatie betreft belanghebbenden actief bij het vormgeven van beleid en koers. Dit gebeurt niet alleen via formele structuren, zoals de prestatieafspraken met de gemeente en de overlegmomenten met de huurdersorganisatie, maar ook via projectgerichte samenwerking en informele dialoog. Het project Ipperakkeren is een voorbeeld van beleid dat daadwerkelijk beïnvloed is door signalen uit de praktijk: de nadruk verschoof van technische herstructurering naar leefbaarheidsversterking, mede door input van bewoners, gemeente en zorgpartners. Ook het Koersplan is tot stand gekomen met input van belanghebbenden.

De relatie met de Gemeente is goed en de gesproken wethouders zijn érg positief over het contact met en de betrokkenheid van WSM. De wethouders noemen de relatie “zeer constructief”. Ook worden doelen gezamenlijk afgestemd en gevolgd, iets wat in het verleden ontbrak. Vanuit de huurdersvereniging komt ook een positief geluid. Ze worden meegenomen, krijgen alle benodigde informatie en hebben ervaren dat hun inbreng wordt meegenomen in het beleid. Een goed voorbeeld is de totstandkoming van het nieuwe huurbeleid. Dit beleid is opgesteld in overleg met de huurdersorganisatie en de gemeente. Adviezen van huurders zijn meegewogen, en het resultaat is een huurbeleid dat meer woningen in het betaalbare segment plaatst.

Belanghebbenden vinden het prettig dat WSM “niet alleen stenen stapelt, maar buurten bouwt”. Hieruit blijkt ook wel dat het beleid van WSM goed aansluit bij de verwachtingen van haar belanghebbenden.

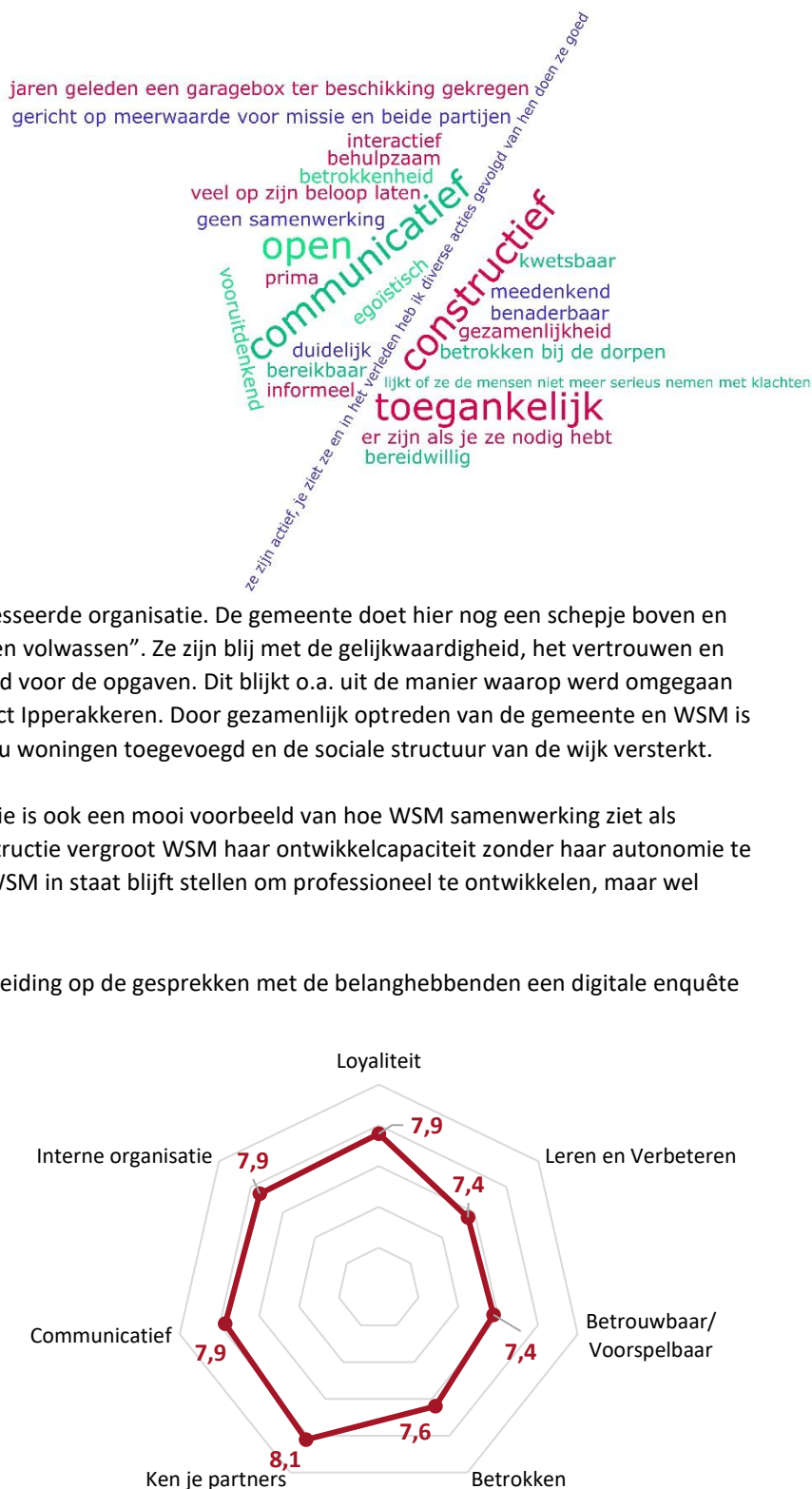
3.3 Woningstichting Maasdriel als samenwerkingspartner

Belanghebbenden zijn positief over WSM als samenwerkingspartner. Ze ervaren de samenwerking als open, constructief, toegankelijk, inhoudelijk sterk en effectief in het realiseren van gezamenlijke doelen. In nevenstaande woordwolk ziet u hoe belanghebbenden WSM in de digitale enquête hebben getypeerd.

Binnen WSM wordt samenwerking ook gezien als voorwaarde voor succes. Gedurende de visitatieperiode is voor belanghebbenden een ontwikkelingen waargenomen van WSM als teruggetrokken organisatie naar een verbonden, open en betrouwbare samenwerkingspartner. Gemeente Maasdriel, dorpsraden en maatschappelijke organisaties typeren WSM dan ook als een constructieve, toegankelijke, open en opgericht geïnteresseerde organisatie. De gemeente doet hier nog een schepje boven en vinden de relatie met WSM “verfrissend en volwassen”. Ze zijn blij met de gelijkwaardigheid, het vertrouwen en bovenal de gedeelde verantwoordelijkheid voor de opgaven. Dit blijkt o.a. uit de manier waarop werd omgegaan met het mogelijk vastlopen van het project Ipperakkeren. Door gezamenlijk optreden van de gemeente en WSM is het project vlotgetrokken en worden er nu woningen toegevoegd en de sociale structuur van de wijk versterkt.

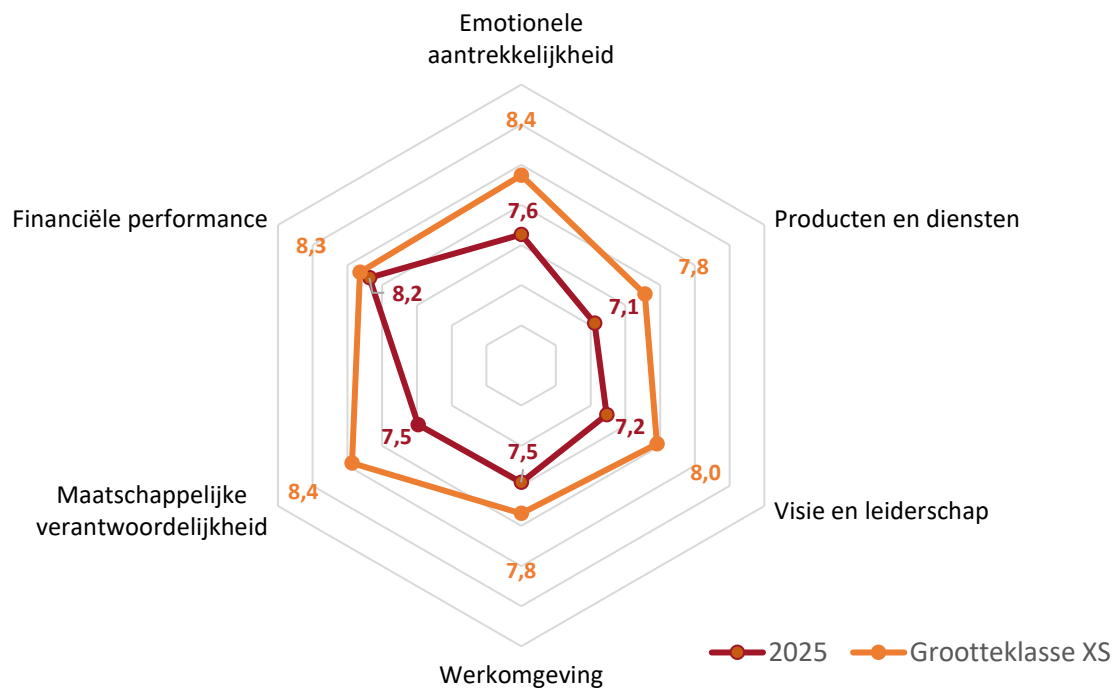
De samenwerking van WSM met Bouwlinie is ook een mooi voorbeeld van hoe WSM samenwerking ziet als voorwaarde voor succes. Door deze constructie vergroot WSM haar ontwikkelcapaciteit zonder haar autonomie te verliezen. Een schaalbewuste keuze die WSM in staat blijft stellen om professioneel te ontwikkelen, maar wel binnen haar eigen identiteit.

De visitatiecommissie heeft in de voorbereiding op de gesprekken met de belanghebbenden een digitale enquête uitgezet onder de belanghebbenden van WSM. In deze enquête is aan belanghebbenden gevraagd om op verschillende dimensies WSM als samenwerkingspartner te beoordelen. In nevenstaande afbeelding ziet u het resultaat hiervan. Gemiddeld scoort WSM als samenwerkingspartner een 7,7. We zien een relatief kleine spreiding tussen de verschillende dimensies. De laagst scorende dimensies zijn betrouwbaar/voorspelbaar (7,4) en leren en verbeteren (7,4). De hoogst scorende dimensie is ken je partners (8,1). Het beeld dat we krijgen sluit goed aan bij hetgeen hierboven is beschreven. WSM is een belangrijke en zeer gewaardeerde samenwerkingspartner in haar werkgebied.



3.4 De reputatie van WSM

Naast de gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd met de belanghebbenden over hun ervaringen en waarnemingen, heeft de visitatiecommissie in de eerder genoemde digitale enquête de belanghebbenden ook gevraagd naar het algemene beeld dat zij hebben over WSM. Dit beeld of deze indruk hoeft niet gebaseerd te zijn op feitelikheden. Het gaat puur om het gevoel of het beeld dat de belanghebbenden hebben over WSM. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. Cognitum neemt die onderzoek, dat geen deel uitmaakt van de officiële visitatiemethodiek, graag op in haar visitatierapporten. Het gaat hier over de reputatie bij belanghebbenden. In onderstaande afbeelding is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model. Daarnaast ziet u een vergelijking met andere corporatie uit de grootteklasse XS (zoals gedefinieerd in de Aedes Benchmark). Belanghebbenden geven WSM gemiddeld een 7,5 voor haar reputatie. Dit is een keurige voldoende. Hoewel we



niet kunnen vergelijken met eerdere visitaties, omdat deze niet door Cognitum zijn uitgevoerd, kunnen we uit de gesprekken met belanghebbenden wel opmaken dat er naar verwachting een stijgende lijn blijft zitten in de reputatie van WSM. Het naar buiten keren van de organisatie en het nadrukkelijk zoeken van samenwerking maakt dat partners de corporatie steeds meer zijn gaan waarderen. Een beeld is echter niet zo snel gewijzigd. We zien dan ook niet voor niets dat belanghebbenden nog steeds het beeld hebben dat WSM een rijke corporatie is (een 8,2 voor financiële performance), maar ze meer verwachten op de dimensie producten en diensten (7,1), zie ook de reeds gemaakte opmerkingen over versnellen van verduurzaming en een grotere rol op gebied van leefbaarheid.

3.5 De verantwoording van Woningstichting Maasdriel

WSM legt verantwoording af via haar jaarstukken die te vinden zijn op de website. Bij het onderdeel besturing doet de visitatiecommissie nog een suggestie om de structuur van de verantwoording verder te verbeteren. Op de website staat ook informatie over andere lopende projecten. Ook het laten uitvoeren van een maatschappelijke visitatie is een manier waarop de organisatie verantwoording aflegt.

3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie is van mening dat WSM in de visitatieperiode een draai heeft gemaakt naar een **uitstekende verankering** in haar werkgebied. In de vorige visitatie was de samenwerking tussen gemeente en corporatie lang niet optimaal en was WSM niet of nauwelijks een partner was voor het sociaal domein. Waar in het eerste jaar van deze visitatieperiode de focus nog intern gericht was, is de organisatie daarna open en toegankelijk voor haar partners en huurders geworden. WSM kent haar partners en weet wat er speelt in haar werkgebied. De relatie met de gemeente is uitstekend. Uit het gesprek met beide wethouders blijkt ook de enorme waardering die er is vanuit de gemeente voor WSM. De visitatiecommissie vindt het erg knap dat deze draai in een relatief korte tijd is gemaakt. Ook de samenwerking met andere partijen is sterk verbeterd. WSM staat weer open voor haar partners. Dit blijkt ook wel uit het samenwerkingsonderzoek dat de visitatiecommissie heeft uitgevoerd en waar WSM een 8,1 scoort voor de dimensie 'ken je partners'. Ook het project dat we in de visitatie hebben mogen beschouwen: Ipperakkeren, is een goed voorbeeld van de lokale verankering en verbondenheid van WSM met haar werkgebied. Waar het project in eerste instantie enkel om het vastgoed ging, haalde WSM actief input op bij bewoners, gemeente en zorgpartners en kwam er veel meer aandacht voor de leefbaarheid. Uit de gesprekken met belanghebbenden klonk dan ook niets dan lof over deze open en meewerkende houding van WSM én de resultaten in het project tot nu toe. De visitatiecommissie vindt het bewonderingswaardig dat WSM in staat bleek om door invloed vanuit bewoners en partners, haar plannen aan te pakken en de leefbaarheid een veel centralere plek te geven.

Ook de samenwerking die WSM is aangegaan met Bouwlinie is in de ogen van de visitatiecommissie een voorbeeld voor andere kleinere corporaties in de sector, die de ontwikkeltak intern niet goed geregeld krijgen. Voor een kleine corporatie vragen projecten enorm veel van de kleine werkorganisatie. Door te kiezen voor een dergelijke samenwerking, waarbij op basis van zakelijke overwegingen met een gelijksoortige partner (corporatie) wordt samengewerkt is in de ogen van de visitatiecommissie een goed voorbeeld. Daarnaast beperkt het de kwetsbaarheid van de organisatie. Een mooi bewijs van zelfkennis in combinatie met lef en creativiteit.

3.7 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Er is een duidelijke ontwikkeling waargenomen van een naar binnen gerichte organisatie met een focus op de stenen, naar een corporatie met een open houding en maatschappelijke oriëntatie;
- WSM is stevig geworteld in haar werkgebied en kent haar dorpen, huurders en partners goed. Belanghebbenden typeren de corporatie als nabij, herkenbaar en menselijk;
- WSM is zichtbaar aanwezig in de kernen en begrijpt de lokale cultuur en verhouding;
- De samenwerking met de gemeente Maasdriel is sterk verbeterd en wordt omschreven als constructief en gelijkwaardig. Het onderlinge vertrouwen is groot;
- De manier waarop WSM het project Ipperakkeren niet alleen voor, maar ook met de omgeving heeft ontwikkeld is bewonderingswaardig;
- Gedurende de visitatieperiode zien we dat de externe relaties na een periode van verscherpt toezicht en een interne focus, weer zijn hersteld. Belanghebbenden onderschrijven dat het vertrouwen terug is.

Verwonderpunten

- De bestuurder neemt een sterk verbindende rol in. Waar dit door belanghebbenden zeer wordt gewaardeerd, maar het de relatie ook relatief kwetsbaar. Bij een personele wisseling kan de continuïteit in het contact en het vertrouwen onder druk komen te staan;
- De huurdersvertegenwoordiging is erg betrokken, maar bestaat uit slechts een klein aantal personen (2), waarvan ook niet alle bestuursleden daadwerkelijk huurder zijn. De huurdersorganisatie is dan ook maar in beperkte mate representatief voor de diversiteit aan huurders in het werkgebied. De bewonersparticipatie verdient aandacht;



4 Besturing

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

4.1 Strategie en sturing

De ambities van WSM zijn vastgelegd in het koersplan “Groot(s) zijn in klein doen” (2023+), bij het maken van het koersplan zijn alle medewerkers en veel belanghebbenden betrokken geweest. Het plan bevat vier thema's die gericht zijn op de missie om bewoners zich thuis te laten voelen in de buurt of het dorp en om samen te bouwen aan een sterke lokale samenleving met aandacht en zorg voor elkaar:

1. Samenleving: WSM bouwt sterke buurtschappen voor nu en straks;
2. Bewoner: WSM heeft oog en oor voor iedere bewoner;
3. Netwerk: WSM werkt samen voor meer maatschappelijke impact;
4. Organisatie: WSM beweegt zelf mee.

Op volkshuisvestelijke inhoud heeft de huidige koers veel overeenkomsten met het Ondernemingsplan 2018-2022. Het huidige koersplan geeft een duidelijk beeld waar WSM in 2028 wil staan, maar heeft nadrukkelijk een langere scope. Het plan is gebaseerd op een analyse van ontwikkelingen en voornamelijk op input van medewerkers en belanghebbenden. Het beschrijft de ambities en uitkomsten door de bril van bewoners, samenwerkingspartners en medewerkers. De toekomstportretten van hoe bewoners in 2028 wonen zijn aansprekend voor medewerkers en samenwerkingspartners en stimuleren om vanuit de bewoners te blijven denken. In jaarplannen wordt de koers verder uitgewerkt en actueel gehouden. Voor het jaarplan vindt er een heidag met alle medewerkers plaats. Hierdoor is er een hoge betrokkenheid bij de acties. Vervolgens vindt monitoring door de managers plaats door input op te halen bij medewerkers en in het teamoverleg de monitoring en bijsturing te bespreken. Het koersplan is vertaald naar onder andere duurzaamheidsbeleid 2024+, huurbeleid 2024+, portefeuillestrategie 2024+ en naar financieel beleid. Hierdoor komt een aandachtspunt dat de Aw in 2022 formuleerde te vervallen. Het beleid wordt gezamenlijk met de medewerkers gemaakt, waardoor het goed bekend is en gedragen wordt.

De laatste jaren van de visitatieperiode waait er een andere wind door onder andere de personele wisselingen. Maar ook door de in 2024 herijkte portefeuillestrategie waarbij de vertaling van de Nationale Prestatieafspraken via de Woondeal ook is opgenomen. De corporatie richt zich op een groei van 225 woningen; het meest ambitieuze scenario maar volgens de portefeuillestrategie is bijstellen naar beneden gemakkelijker dan andersom. De wensportefeuille en strategieën per dorpskern geven duidelijk richting aan de investeringen in het woningbezit tot 2033. De financiële doorrekening laat zien dat de ambities realiseerbaar zijn binnen de ratio's die in de sector worden gesteld. Jaarlijks vindt actualisatie plaats bij de begroting.

Er worden ook scenario-analyses gemaakt. De accountant en WSW hebben in de visitatieperiode erop aangedrongen om de combinatie scenario's (worst case) ook inzichtelijk te maken. In alle scenario's voldoen de kasstromen, LTV en solvabiliteit aan de normen. In het combinatiescenario zakt de ICR in 2031 onder de norm. WSM hanteert geen eigen normen om extra veiligheidsmarge aan te houden. Zij volgt de visie om maximaal te investeren in een constante stroom in de bouwopgave. Bijsturingsacties zijn volgens WSM onder andere het vertragen van nieuwbouw, bevorderen van verkoop en op sectorniveau lobbyen voor de afschaf van de vennootschapsbelasting.

Elke investering volgend uit de portefeuillestrategie (nieuwbouw, renovatie) wordt getoetst aan het investeringsstatuut (vernieuwd in 2023 en herijkt in 2025). Het project moet bijdragen aan de koers en volkshuisvesting, financieel verantwoord (rendement) zijn en de kwaliteit en risico's moeten in orde zijn. Er wordt met normbedragen gewerkt om de hoogte van de investeringen ook aan externe normen te toetsen. WSM brengt bij elke investering ook de organisatorische capaciteit in kaart om het project uit te kunnen voeren.

Bijsturing en verantwoording vindt in eerste instantie plaats via tertiaal rapportages die qua opzet en inhoud zijn verbeterd in de visitatieperiode. De aansluiting op het koersplan is nu beter, zo wordt de nieuwbouw in een grafiek duidelijk gelieerd aan ambitie uit het koersplan en aan de Woondeal. Ook is de financiële verantwoording van investeringsprojecten in de tertiaalrapportage uitgebreid, mede op vraag van de WSW en accountant. Tot slot werkte WSM in de visitatieperiode succesvol aan het verbeteren van de sturing op onderhoudslasten, met als resultaat een betere voorspelbaarheid voor de begroting.



Er is niet alleen aandacht voor volkshuisvestelijke en financiële prestaties in de tertiaalrapportage, maar ook voor opvolging van het jaarplan, organisatieontwikkeling en risicomanagement. Bovendien worden KPI's gemonitord en te nemen maatregelen gerapporteerd. De tertiaalrapportages worden gemaakt door de managers die daarvoor informatie inwinnen bij de medewerkers. De rapportage wordt besproken binnen het MT en met de raad van commissarissen. Waar nodig vindt nadere analyse en bijsturing plaats. Hierin is WSM ook nog lerend: een aantal acties voor bijsturing gaan om meer inzicht in cijfers te krijgen en de achtergronden daarbij om daardoor betere bijsturingsacties te kunnen ondernemen (bijvoorbeeld bij aansluitende verhuur en huurachterstanden).

Extern zijn de ambities en de inzet van WSM verankerd in de prestatieafspraken met de gemeenten Zaltbommel en Maasdriel. Deze prestatieafspraken worden tweejaarlijks gemaakt en jaarlijks gemonitord, geëvalueerd en bijgesteld. De belangrijkste thema's zijn beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid, wonen en zorg en leefbaarheid.

4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

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

Er is in de visitatieperiode gewerkt aan een meer planmatige benadering van het woningbezit, bijvoorbeeld op het gebied van verduurzaming. Ook is de functie van beleid in de organisatie meer invulling gegeven. Diverse beleidsstukken (portefeuillestrategie, huurbeleid etc.) zijn vernieuwd en daarmee ook verbeterd. De betrokkenheid van medewerkers hierbij is groot. De mogelijkheden om op een goede manier via beleid de koers te vertalen in de organisatie zijn toegenomen volgens de visitatiecommissie. Gedurende de visitatieperiode worden de KPI's steeds beter en duidelijker om op te kunnen sturen. Prioriteit bij de implementatie van een nieuw primair systeem leidde ertoe dat lang niet alle acties uit de jaarplannen direct konden worden opgepakt. Op het einde van de visitatieperiode is dat veel beter en wordt veel van het jaarplan gerealiseerd: 90% naar zeggen van het management, dat toont een verbeterde sturing én een grote betrokkenheid van de medewerkers.

Uit de gesprekken die de visitatiecommissie voerde, blijkt dat de besturing in de praktijk ook goed functioneert: prestaties en de sturing daarop zijn onderwerp van gesprek binnen het team, het MT en met de raad van commissarissen. Als de prestaties afwijken van de doelstellingen, worden er analyses gemaakt en stuurt WSM bij. De visitatiecommissie is daarom van mening dat de besturing van WSM voldoende adaptief is.

De bijsturing op basis van de tertiaalrapportages volstaat, maar kan zich nog verder ontwikkelen de komende jaren. Hierover geeft de visitatiecommissie twee signalen terug die breed in de organisatie zijn aangegeven. Ten eerste: WSM is ambitieus. Bijvoorbeeld KPI's voor aansluitende verhuur van 95% en huurachterstand van 0,4% zijn een forse opgave voor een kleine organisatie die tegelijkertijd hard werkt aan uitbreiding van het woningbezit. Ten tweede: hoewel de KPI's gangbaar zijn in de sector bieden ze niet altijd mogelijkheden voor medewerkers om op de gemeten prestaties te sturen. Een doorontwikkeling van de tertiaalrapportage en KPI's kan de bijsturing ook lager in de organisatie leggen, net zoals de verantwoordelijkheden.

De visitatiecommissie ziet een zorgvuldige besluitvorming in het project Ipperakkeren, dat het grootste project in de geschiedenis vormt van de corporatie. Er worden extra tussenstappen gezet om de haalbaarheid, leefbaarheid en risico's in het project het hoofd te kunnen bieden. De RvC wordt daarin goed meegenomen. De corporatie heeft ook de accountant gevraagd om nog eens extra naar de beslisdocumenten van de opvolgende fases te kijken. Hier kwamen geen verdere aandachtspunten uit naar voren, behalve de reeds genoemde financiële consequenties in kaart brengen van investeringsprojecten in de tertiaalrapportage.

4.3 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- In 2024 evalueerde WSM de aanbevelingen uit de vorige visitatie en trok daaruit conclusies voor punten die nog verdere aandacht nodig hadden. De visitatiecommissie vindt het een goede zaak dat tussentijds wordt gekeken naar de voortgang van de aandachtspunten uit de visitatie.
- Betrokkenheid van medewerkers bij het opstellen van de koers en het ontwikkelen van beleid heeft eigenaarschap en betrokkenheid bij de organisatie vergroot.

Verwonderpunt

- Niet volgen van een consistente opbouw in koersplan, jaarplan, tertiaalrapportages en jaarverslagen. De vier strategische thema's zouden hier overal de inhoudelijke opbouw kunnen zijn, vertaald naar bijbehorende doelen en KPI's. Dit verbetert de navolgbaarheid van prestaties voor belanghebbenden en geeft nog meer inzicht in de bijdrage aan het geheel voor medewerkers.



5 Maatschappelijke capaciteit

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

5.1 Financiële capaciteit

WSM is gedurende de gehele visitatieperiode een financieel gezonde corporatie. Het WSW typeert dit in de eerste jaren van de periode als comfortabel en ruim, om op het einde van de periode vast te stellen dat de opgave (grotendeels) haalbaar is. De cijfers in de tabel hieronder ondersteunen dit beeld. De ambitie om het aantal woningen met 225 te laten groeien en de verdere verduurzaming van het bestaand bezit spreken de buffers van WSM aan. De ICR is in de huidige meerjarenbegroting op het laagst in 2031 en bedraagt dan 2,1 ruim boven de norm van 1,4. Aw en WSW plaatsen WSM dan ook bij de corporaties met een laag risicoprofiel gedurende de hele visitatieperiode. Daarnaast is het werken met scenario's in de begroting verbeterd en besteedde WSM uitgebreid aandacht aan het risicomanagement. De grootste risico's worden in de tertiaalrapportage gemonitord en in het jaarverslag verantwoord. De soft-controls zijn volgens de accountant ook op orde.

Uit de managementletters van de accountant komt naar voren dat de interne beheersing van de organisatie goed op orde is. De aanbevelingen worden opgevolgd, waaronder professionalisering van IT (beleid), opnemen van combinatie scenario's in de begroting en het opnemen van financiële verantwoording van investeringsprojecten in de tertiaalrapportage. De accountant vraagt zich wel nog af of gezien de investeringsopgave de huidige inrichting van de controlfunctie voldoende objectief en onafhankelijk kan blijven. WSM erkent dat het verenigen van de rol van manager en controller ingewikkeld is, maar heeft besloten gezien de schaal van de organisatie dit zo te laten. Voor de meest impactvolle projecten (nieuwbouwinvesteringen) wordt de samenwerking met Bouwlinie (onderdeel van Bazalt Wonen) dusdanig professioneel georganiseerd waardoor de manager financiën en ICT meer op afstand komt te staan en de control-functie onafhankelijk kan invullen.



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

Prestatievelden	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Solvabiliteit (norm > 30%)	67	64	63	61	58	55	54	53
Interest Coverage Rate norm WSW > 1,4	4,2	3,7	3,3	3,1	2,9	2,7	2,2	2,1
Loan to value norm < 70%	29	34	36	39	38	45	44	46

Bron: Begroting 2025. De solvabiliteit geeft de verhouding aan tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen. De ICR (Interest Coverage Ratio) geeft aan of de kasstromen voldoende zijn om de rente op leningen te betalen. De LtV (Loan-to-Value) is het totale leenbedrag gedeeld door de onderliggende beleidswaarde.

WSM wil, met respect voor haar schaal, maximaal bijdragen aan de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied. Er spreekt grote ambitie uit de nieuwbouwoopgave en ook op gebied van verduurzaming neemt de corporatie haar verantwoordelijkheid. De gunstige ratio's in de eerste jaren van de getoonde tabel zijn veel eerder het resultaat van een - door ingrepen gedwongen - pas op de plaats in de vorige visitatieperiode. Het verloop in de tabel laat duidelijk zien dat WSM haar middelen in toenemende mate gaat inzetten voor de maatschappelijke opgaven.

5.2 Organisatorische capaciteit

Het koersplan 2023+ geeft ook richting aan de organisatieontwikkeling in de visitatieperiode, daarvoor is een apart plan opgesteld. De koerswijziging was al daarvoor ingezet door de werving van een nieuwe bestuurder (2022), de komst van een nieuwe manager (2022) en ook een nieuwe voorzitter van de RvC (2023). WSM groeide daarnaast van 8,6 naar 10 FTE. Ook werd digitalisering en automatisering ingezet om daarmee ruimte in de bezetting te creëren om preventiever te kunnen gaan werken. In het begin van de visitatieperiode is echter eerst veel energie gaan zitten in een nieuw primair systeem, waardoor bijvoorbeeld het opnieuw invulling geven van de aandacht voor leefbaarheid werd uitgesteld.

Periodiek evalueert WSM of de organisatie zelfstandig voldoende toegerust is voor de opgaven. Uit de evaluatie in 2021 en 2024 bleek dat dit het geval is, maar dat een kleine organisatie risico's en kwetsbaarheden kent. WSM is daarom meer de samenwerking aangegaan om de realisatiekracht te vergroten en om focus te kunnen houden op waar de kracht van WSM ligt: verbinding met bewoners. Dit betekent dat er voor projectontwikkeling wordt samengewerkt met Bouwlinie om de realisatie van de opgave te versnellen. Voor verduurzaming gaat WSM ook een samenwerking aan. WSM is ook actief in regioverband met andere corporaties richting gemeente, provincie en Aedes.

Een verschuiving in competenties, rollen en verantwoordelijkheden is doorgevoerd om samen met een verdere mate van digitalisering meer efficiëntie en professionalisering van processen te bereiken. Medewerkers hebben meer ruimte (autonomie) gekregen. Er wordt momenteel gewerkt aan het vergroten van de competentie en gedrag dat hoort bij opdrachtgeverschap (zie samenwerkingen hierboven). Dat betekent onder andere minder op inhoud, maar meer op proces en voortgang sturen in de samenwerking.

Uit de ontvangen documenten en de gevoerde gesprekken krijgt de visitatiecommissie het beeld dat de organisatiecultuur van WSM zich kenmerkt in woorden als korte lijnen en hoge betrokkenheid. Medewerkers vormen een hecht team en ondersteunen en vervangen elkaar waar nodig. Het zijn oplossingsgerichte doeners, die steeds meer in termen van beleid, eigen verantwoordelijkheid en samen sturen leren denken. In de visitatieperiode is de betrokkenheid van de medewerkers en van belanghebbenden bij de koers toegenomen.

De bedrijfslasten van WSM kennen een behoorlijke stijging in de visitatieperiode en in 2025 liggen de bedrijfslasten 30% hoger dan het landelijk gemiddelde. WSM geeft aan dat dat komt door eenmalige hogere kosten voor bijvoorbeeld werving van RvC-leden (2025) of andersoortige ondersteuning. Vanwege het relatief kleine aantal woningen, betekenen die kosten direct een stijging van de bedrijfslasten. Ook de stijgende accountantskosten dragen hieraan bij. De corporatie had in het vorige ondernemingsplan (2019-2022) als doel om label B te halen in de Aedes benchmark. Onderstaande tabel laat zien dat dat in 2022 is gelukt. Daarna werd het doel losgelaten en behaalde WSM telkens label C. WSM stelt dat de bedrijfslasten verklaarbaar zijn en deze voor een kleine corporatie ook iets hoger mogen zijn dan het gemiddelde. Uit de Aedes Benchmark blijkt dat de bedrijfslasten bij WSM inderdaad hoger zijn dan het landelijk gemiddelde en in de visitatieperiode behoorlijk zijn gestegen.

De scores voor duurzaamheid zijn label B in de gehele visitatieperiode. Hier hoort WSM bij de middenmoot. Hoewel de woningen gemiddeld energielabel A hebben (bron: begroting 2024) en de CO2 uitstoot lager is dan landelijk gemiddeld, is er op het gebied van isolatie nog een opgave voor WSM (bron: Aedes benchmark 2024). Voor verbetering en onderhoud geeft de Aedes Benchmark over de eerste jaren van de visitatieperiode label B. In het laatste jaar verbeterde dat naar label A.

De Raad van Commissarissen van WSM is momenteel samengesteld uit drie leden. In de visitatieperiode heeft de raad besloten een vierde lid toe te voegen. Dat is eerst gedaan door een tijdelijke invulling om bepaalde competenties aan de raad toe te voegen. Kort na de visitatie zal een nieuw lid toetreden om daarmee het sociale

profiel in te vullen. Uitbreiding maakt de RvC minder kwetsbaar bij ziekte of uitval (aan de orde geweest in het begin van de visitatieperiode) en vergroot de diversiteit en deskundigheidsgebieden. Gedurende de visitatieperiode is de volledige raad, na een openbare wervingsprocedure, vernieuwd vanwege het beëindigen van de termijnen van de voorgangers. De RvC werkt niet met aparte commissies maar met aandachtsgebieden en aanspreekpunten voor remuneratie, audit, volkshuisvesting, participatie en projectontwikkeling. RvC leden sluiten aan bij bijeenkomsten met de huurdersorganisatie. Er was in de visitatieperiode nadrukkelijke aandacht voor de financiële competenties van de raad, om hiermee ook extra expertise in te brengen ter ondersteuning van de control-functie in de organisatie. Waar in het verleden door de Aw opmerkingen zijn gemaakt over de kleine afstand tot de bestuurder, lijkt daar nu geen sprake meer van te zijn. Bestuur en RvC verhouden zich professioneel tot elkaar met oog voor scheiding van rollen, good governance, klankbordfunctie en de rol die de RvC vervult in het lokale netwerk. De RvC stelt kritische vragen maar is ook meedenkend.

5.3 Dienstverlening

WSM stelt zichzelf als doel minimaal een 7,5 te behalen voor de onderdelen waarop de klanttevredenheid wordt gemeten in de Aedes benchmark. Onderstaande gegevens tonen in grote lijnen een groei in de tevredenheid van huurders tot en met 2023. In het jaar daarna dalen enkele scores, om vervolgens weer te stijgen. WSM geeft aan dat door de focus op een nieuw primair systeem, personele wisselingen en veranderingen als gevolg van de nieuwe koers de dienstverlening er soms onder leed. Tegelijkertijd geven de scores bij een kleine corporatie vaak een vertekend beeld omdat er minder mutaties zijn. Bij het nieuwe primaire systeem zijn diverse processen aangepast waardoor het bewonersperspectief meer leidend is geworden: digitaal waar het kan, live waar nodig. WSM scoort in 2025 voor de onderdelen nieuwe huurders lager dan het landelijk gemiddelde (respectievelijk 7,7 en 7,9). De scores van WSM voor reparatieonderhoud en vertrokken huurders liggen hoger dan het landelijk gemiddelde.



Aedes Benchmark	2022	2023	2024	2025
Nieuwe huurders	7,7	8,3	7,8	7,7
Reparatieonderhoud	8,3	8,3	8,3	8,6
Vertrokken huurders	7,8	8,0	7,2	8,7

Op de overige onderdelen van de Aedes Benchmark waren prestaties van WSM in de visitatieperiode als volgt:

Aedes benchmark ¹	2022	2023	2024	2025
Huurdersoordeel	A	A	B	A
Bedrijfslasten	B (855)	C (1239)	C (1156)	C (1437)
Duurzaamheid	B	B	B	B
Onderhoud en verbetering	B	B	B	B

Ook hier is een duidelijke continuering te zien in de scores en dat is gezien de forse veranderingen in de organisatie een prestatie te noemen.

5.4 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

WSM verkeert in een financieel gezonde positie en kan volgens de meerjarenbegroting de ambities waarmaken. De normen van de externe toezichthouders worden daarbij waarschijnlijk niet overschreden. Door middel van scenario-analyses onderzoekt WSM de impact van mogelijke ontwikkelingen. Er is voldoende tijd en er zijn

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

voldoende mogelijkheden om bij te sturen. WSM heeft na een periode van pas op de plaats maken in de visitatieperiode besloten om de inzet van financiële middelen te vergroten. Belanghebbenden juichen toe dat WSM werkt aan het vergroten van het aantal sociale huurwoningen in het werkgebied. Daarnaast is er een kleine oproep merkbaar onder belanghebbenden om meer te doen op het gebied van verduurzaming van het woningbezit.

Er is bij WSM voldoende aandacht, volgens de visitatiecommissie, voor de afwegingen over wat de organisatie aan kan en voor de kwetsbaarheden die gepaard gaan met de kleine schaal. Er wordt in investeringsvoorstellen naar de organisatiecapaciteit gekeken en er wordt samenwerking aangegaan om de realisatiekracht te vergroten. De cultuur in de organisatie is er een van samen de schouders eronder zetten, maar er zijn ook signalen dat er niet teveel tegelijk opgepakt moet worden. Aandacht voor borging van vernieuwingen in de organisatie is belangrijk. De periodieke evaluatie of WSM zelfstandig kan voortbestaan is een goede zaak, aldus de visitatiecommissie. Wel is het af te wegen of dit telkens extern gecommuniceerd moet worden. Omdat dit bij belanghebbenden ook de vraag oproept of het bestaansrecht niet reeds is aangetoond en waarom de corporatie daar steeds periodiek mee bezig is. In het perspectief van belanghebbenden is de maatschappelijke functie en het presteren vooral van belang, niet zozeer hoe dat georganiseerd is.

Er is in de visitatieperiode relatief veel aandacht naar de interne organisatie gegaan. Een nieuwe koers en beleid, nieuw primair systeem, personele wisselingen en professionalisering vroegen veel aandacht. Er staat nu een organisatie die niet meer hetzelfde is als vroeger. De pendule heeft de afgelopen jaren vooral aan de kant van vernieuwing en ontwikkeling gestaan. Nu is het zaak om dat te borgen of zoals de organisatie het zelf noemt: de basis op orde. In de ogen van de visitatiecommissie is dat een nieuwe basis: basis 2.0. Het borgen van de vernieuwing en de koers, het ontwikkelen van competenties op gebied van opdrachtgeverschap, verstevigen van de cultuur in de organisatie en de doorontwikkeling van de sturing (onder andere tertiaalrapportages, KPI-set) moeten leiden tot een stevig nieuw basiskamp (2.0) passend bij de huidige organisatie. Van daaruit kan vervolgens gekeken worden naar welke vernieuwing en ontwikkeling de organisatie nodig heeft en aankan om de koers en ambities te kunnen realiseren. Onder andere valt hierbij te denken aan het doorontwikkelen van de competentie leefbaarheid en sociaal beheer omdat het aantal woningen toeneemt met 225 en omdat de lokale samenleving hier ook meer verwacht van WSM dan voorheen.

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

5.5 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- De manier waarop samenwerking met de ontwikkelafdeling van een andere corporatie werd aangegaan om daarmee de realisatiekracht van WSM te vergroten en daarmee meer bij de dragen aan de actuele maatschappelijke opgaven dan de corporatie zelf zou kunnen.
- Ondanks nodige aandacht voor de interne organisatie zijn de prestaties meestal conform de afspraken en laten de meeste scores in de Aedes benchmark een bestendige lijn zien.
- De op relatief korte tijd doorgemaakte organisatieontwikkeling gezien de schaal van de organisatie.



Verwonderpunten

- Bezoektijden, openingsuren en telefonische bereikbaarheid van WSM zijn relatief beperkt, vergeleken met andere corporaties, wel is er de Wocoapp die (digitaal) contact buiten openingstijden mogelijk maakt.
- Het loslaten van eigen doelstelling (label B) voor de bedrijfslasten, in combinatie met een behoorlijke stijging van de bedrijfslasten in de visitatieperiode en de acceptatie die er vanuit de organisatie lijkt te zijn bij hogere bedrijfslasten dan landelijk gemiddeld.

Bestuurlijke reactie op het visitatierapport Woningstichting Maasdiel 2022–2025

Met veel waardering heb ik het visitatierapport over de periode 2022–2025 gelezen. De uitkomsten zijn voor ons herkenbaar en bevestigen het beeld van een corporatie die, ondanks haar bescheiden omvang, grote stappen zet voor de inwoners van Maasdiel. Ik wil de visitatiecommissie en alle betrokken stakeholders hartelijk danken voor hun open gesprekken, scherpe analyses en constructieve aanbevelingen.

Herkenning van de bevindingen

Het is waardevol dat de commissie ziet dat we in de afgelopen jaren een duidelijke koerswijziging hebben gerealiseerd. De omslag van een intern gerichte organisatie naar een corporatie die met bewoners, gemeente en partners “buurten bouwt”, is bewust en met overtuiging ingezet. Dat deze ontwikkeling breed wordt herkend in onze toegankelijkheid, nabijheid en samenwerking ervaar ik als een groot compliment voor de medewerkers.

De nadrukkelijke waardering voor het project Ipperakkeren is een erkenning voor de moed en inzet die we als organisatie hebben getoond. Dit project staat symbool voor hoe wij onze maatschappelijke rol willen vervullen: niet alleen stenen stapelen, maar een leefomgeving creëren waar mensen zich thuis voelen. Ook de waardering voor onze samenwerking met Bouwlinie toont dat schaalbewust werken en creativiteit hand in hand kunnen gaan.

Daarnaast herkennen we ons in het beeld van een financieel gezonde corporatie met realisatiekracht. De professionaliseringsslag in onze bedrijfsvoering, sturing en risicobeheersing is door de commissie duidelijk gezien, evenals de groeiende betrokkenheid van medewerkers bij koers en beleid.

We zijn op koers.

Als we terugkijken op de afgelopen jaren, zien we hoe zichtbaar onze koers 2023+ al is geworden in onze dorpen en buurten. We zijn trots op wat we, samen met onze partners, hebben gerealiseerd. De herontwikkeling van Ipperakkeren is daarbij een sprekend voorbeeld. Ook het optoppen van bestaande complexen en de totstandkoming van een kleinschalige maatschappelijke opvanglocatie laten zien hoe we onze maatschappelijke opdracht concreet vormgeven. Deze resultaten zijn niet vanzelf gekomen; ze zijn het directe gevolg van de sterke samenwerking met de gemeente Maasdiel. Door het programma Kansrijk Bouwen is een versnelling op gang gebracht in de woningbouw, waarbij projectontwikkelaars ons eerder betrekken en we gezamenlijk de verantwoordelijkheid nemen voor betaalbaar en passend wonen. In het sociaal domein zien we datzelfde partnerschap terug in de ontwikkeling van de maatschappelijke opvang en de aanpak rondom Wonen Eerst. Gezamenlijk optrekken, durven besluiten en vooral doen wat nodig is voor kwetsbare inwoners.

Dat neemt niet weg dat er aanbevelingen zijn die we serieus ter harte nemen. De visitatiecommissie benadrukt dat we onze koers en prestaties nog sterker en zichtbaarder mogen communiceren, dat nemen wij van harte aan. We willen dat bewoners, partners én medewerkers helder kunnen volgen waar we staan en welke keuzes we maken. Ook zetten we verdere stappen in data-gedreven sturing, zodat onze teams op basis van goede informatie kunnen handelen en bijsturen.

Na een periode van stevige ontwikkeling is het bovendien tijd om stil te staan bij wat we hebben veranderd, dit goed te borgen en vanuit die stevigheid verder te bouwen. In het verlengde daarvan blijven we kritisch kijken naar onze bedrijfslasten en zorgen we dat we efficiënt blijven, passend bij onze schaalgrootte. Tegelijkertijd weten we dat de groei van ons woningbezit, ruim 20 procent in tien jaar, vraagt om verdere versterking van onze inzet op leefbaarheid, sociaal beheer en participatie.

Met vertrouwen kijken we vooruit. De komende jaren bouwen we verder aan onze ambitie om 225 nieuwe sociale huurwoningen toe te voegen, met blijvende aandacht voor ouderen, jongeren en andere doelgroepen die in onze dorpen moeilijk een plek vinden. We blijven investeren in leefbaarheid en in de

sociale verbinding tussen bewoners, juist omdat dit in onze kleine kernen van grote waarde is. Verduurzaming blijft daarbij een belangrijk onderdeel, altijd in balans met de betaalbaarheid van wonen. We versterken onze samenwerkingen in het sociaal domein, zodat wonen, zorg en ondersteuning steeds vaker samenkomen. Ook zetten we in op verdere doorontwikkeling binnen onze organisatie op sociaal beheer, opdrachtgeverschap en bewonersparticipatie. Onze blik op de toekomst is dan ook optimistisch. De afgelopen jaren hebben ons laten zien dat we, samen met onze partners, in staat zijn om grote stappen te zetten voor de inwoners van Maasdriel. We houden koers, bouwen verder en blijven doen wat nodig is om sterke buurtschappen, passende woningen en een betrokken samenleving te realiseren.

Bedankt

De maatschappelijke visitatie is voor ons een belangrijk middel om de waarde en prestaties van onze organisatie in beeld te brengen en te concluderen of we goed op koers zijn. We willen iedereen bedanken die heeft bijgedragen aan de visitatie, met een speciale dank aan het team van Cognitum voor hun prettige en professionele begeleiding van het proces.

In het visitatierapport herkennen we dat we goed op koers zijn en een stevige ontwikkeling hebben doorgemaakt. We zien waarin we kunnen ontwikkelen en dat we dienen te laveren in het speelveld van het realiseren van de ambities passend bij de realisatiekracht van onze organisatie. We kijken ernaar uit om verder te groeien en te verbeteren.

Kerkdriel, 18 december 2025

Namens de Raad van Commissarissen en het Bestuur van Woningstichting Maasdriel

Bijlagen

Lijst geïnterviewde personen

Woningstichting Maasdriel

De heer J. Verbeek, directeur-bestuurder

De heer R. van de Ven, manager wonen & vastgoed

De heer J. Oostra, manager finance, control & IT

De heer S. Selders, projectontwikkelaar en projectleider (extern)

Diverse medewerkers uit verschillende processen:

Mevrouw S. Kok

Mevrouw I. Coopmans

De heer E. de Man

Mevrouw I. van de Braak

Mevrouw M. Perik

Mevrouw R. van Sommeren

Mevrouw S. Zwinkels

Gemeente Maasdriel

Wethouder M de Raaf

Wethouder A. Sørensen

Mevrouw M. Deben, beleidsadviseur WMO

De heer R. de Jager, beleidsadviseur Wonen

Overige partners

De heer P. Nijhuis, Hoedemakers (aannemer)

Huurdersvertegenwoordiging

De heer M. Pennings

Bewoners en omwonenden

de visitatiecommissie heeft gesproken met een aantal bewoners en met diverse vertegenwoordigers van dorpsraden.

Raad van commissarissen

Mevrouw J. Hendrickx, voorzitter

De heer R. Geelgoed

De heer P. Muskens