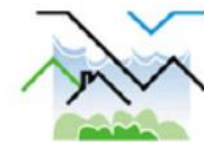




# Maatschappelijke Visitatie 2019-2022

1 juli 2023



Woningstichting **De Volmacht**



# Rapport Maatschappelijke visitatie

## Woningstichting De Volmacht

Coöperatieve Vereniging Procorp  
Reykjavikstraat 1  
3543 KA Utrecht  
Info@pro-corp.nl  
www.pro-corp.nl

Visitatiecommissie:  
Daniël Koningen  
Jackie de Vries  
Lars Wolfkamp

Datum: 1 juli 2023





## De maatschappelijke visitatie

De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de maatschappelijke waarde van een woningcorporatie zichtbaar en bespreekbaar te maken. Om woningcorporaties zelf, de raad van commissarissen (RvC), de huurders, de gemeente(n) en andere belanghebbenden en belangstellenden inzicht te geven in de maatschappelijke prestaties van een woningcorporatie.

De maatschappelijke visitatie is een vorm van verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties, en uitdrukkelijk bedoeld om daarvan - met elkaar - te leren.

Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat 'Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 7.0.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats vanuit een aantal thema's:  
Huurdersinvloed en het perspectief van de huurder  
Het doel van de visitatie is leren en verantwoorden  
Samenwerken en netwerken

## De visitatieperiode

De voorgaande visitatieperiode van de Volmacht is uitgevoerd in juni 2019. Deze maatschappelijke visitatie beslaat de jaren 2019 tot en met 2022.

## Leeswijzer

Het rapport voor de maatschappelijke visitatie is opbouw uit drie delen:

1. De recensie van de commissie
2. De vier visitatievelden
3. Bestuurlijke reactie

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie van Volmacht.

## Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Inhoudsopgave	1
Position paper	1
Recensie	2
Belangrijkste bevindingen	3
Uitgevoerde visitatie: vier visitatievelden, meerdere opgaven	4
Conclusies uit vorige visitatie	5
Maatschappelijke waarde	6
Maatschappelijke verankering	9
Besturing	12
Maatschappelijk capaciteit	14
Bestuurlijke reactie	
Bijlagen	

# Position paper

## Wie is Woningstichting De Volmacht?

Woningstichting De Volmacht is een woningcorporatie die circa 1.530 woningen bezit in de gemeente Aa en Hunze. Met een gezondheidscentrum en garageboxen komt het totaal aantal te verhuren eenheden op ruim 1.600. Het bezit van De Volmacht is verspreid over een tiental kleinere woonkernen op het Drentse platteland. De Volmacht wil bekend staan als een sterk lokaal verankerde aanbieder van goed wonen. Daarbij wil De Volmacht niet inzetten op het maken van winst, maar op het bieden van betaalbare, passende, comfortabele en duurzame woningen in een prettige leefomgeving. De organisatie is laagdrempelig, compact qua omvang en heeft noordelijke nuchterheid. U vindt onderstaand overzicht van ons werkgebied.

## Waar staat Woningstichting De Volmacht voor?

Wij hebben in ons Ondernemingsplan 2020-2025 onze missie als volgt omschreven; De Volmacht is een lokaal sterk verankerde aanbieder van **goed wonen** in de gemeente Aa en Hunze. Als kleinschalige, open en betrokken organisatie staan wij dicht bij onze klanten en het leven in de dorpsgemeenschappen. Wij spelen in op de nieuwe behoeften van **een brede groep klanten** die niet volledig in hun zelfstandige huisvesting kunnen voorzien. Deze inzet verschilt van kern tot kern en is afhankelijk van de omvang en karakter van de dorpen en is gericht op **betaalbaar wonen**.

Onder “goed wonen” verstaan we dat bewoners naar tevredenheid wonen in een woning met een passend niveau van de technische- en woontechnische kwaliteit. De “brede groep klanten” bestaat voor ons uit die mensen die vanwege hun inkomen of beperking niet volledig in hun zelfstandige huisvesting kunnen voorzien. Het “betaalbaar wonen” is voor ons en onze huurders een grote zorg. Nieuwe wetten en regels in combinatie met lagere inkomsten en prijsstijgingen betekent dat onze doelgroep steeds vaker betaalbaarheid risico's krijgt, oftewel onder de armoedegrens zit.

Ons ondernemingsplan hebben wij de subtitel “Dichtbij en duurzaam 3.0” meegegeven. Het is voor ons niet alleen de energetische aanpak die centraal staat, maar ook de koppeling naar de lokale verankering en de invloeden van ons werk op de planeet in zijn geheel. Wij hebben in ons Ondernemingsplan aangegeven op welke onderdelen wij aanspreekbaar zijn en hebben dat opgesplitst in een 5-tal thema's en per thema zijn een aantal kernwoorden benoemd;

- Betaalbaar en beschikbaar; minimaal 85% van de voorraad onder de 2e aftoppingsgrens en streven naar 100% passend toewijzen
- Onze planeet; van het gas af, goed isoleren, bewustwording en circulair bouwen
- Wonen, welzijn en zorg; bouw levensloopbestendig, spreiding kwetsbare groepen, huisvesting statushouders, tuinfonds en woningaanpassing.
- Dienstverlening aan huurder in nabijheid; digitale corporatie, Thuis Kompas, uitbreiden slagkracht.
- Samenwerking met onze partners; Gemeente, Huurdersverenigingen, zorgaanbieders en collega corporaties

## Hoe wil Woningstichting De Volmacht dit bereiken?

Om onze visie te bereiken hebben wij in ons ondernemingsplan de volgende kernwaarden benoemd:

- **Vernieuwen om te verbeteren;** Wij vernieuwen onze dienstverlening en onze processen als wij zien dat dit leidt tot aanwijsbare verbeteringen van de klanttevredenheid, het maatschappelijk en/of financieel rendement. Vernieuwen is dus geen doel op zich.
- **Flexibel;** Wij hebben een kleine en wendbare organisatie met korte communicatielijnen. Wij kunnen snel inspelen op actuele en toekomstige behoefte omdat wij goed op de hoogte zijn van wat er speelt in de dorpen en buurten en we makkelijk voor elkaar kunnen inspringen.
- **Aandacht;** We staan dicht bij onze huurders en woningzoekenden. Daarom weten we waar behoefte aan is en kunnen daar makkelijk op inspelen.
- **Nuchter;** Wij zeggen wat we doen en doen wat we zeggen, zonder opspraak.
- **Actief;** We zijn doeners die prima in staat zijn om weloverwogen keuzes te maken en wachten niet af



## Wat hebben geleerd van de vorige visitatie?

Bij de vorige visitatie in 2019 bleek dat wij een evenwichtige corporatie waren, passend bij de opgave, de financiële ruimte, de bemensing en de risico's. In reactie op de vorige visitatie is in de begroting en de jaarrekening veel meer de aansluiting gezocht met het ondernemingsplan, hetgeen ook in de jaarplanningen van de organisatie naar voren komt.

De volgende verbeteringsuggesties zijn benoemd:

- Besteed meer aandacht aan het formuleren van een afwegingskader voor het nemen van besluiten over de inzet van het vermogen in een gematigd huurbeleid, woningverbetering/verduurzaming en nieuwbouw.  
Er is een scenarioplanning opgesteld, waarna deze zijn doorvertaald naar de diverse thema's. Besluiten worden getoetst aan de scenario's.
- Reken het bijgestelde strategisch voorraadbeleid gedegen door zodat een helder beeld ontstaat over de ontwikkelingen van het financieel vermogen en hanteer daarbij verschillende scenario's. Op basis van gekozen scenario's zijn doorrekeningen gemaakt en zijn maatregelen in tijd gezet. De veranderingen door o.a. de energiecrisis en de veranderende vraag hebben eind 2022 tot de opstart van de herijking van het ondernemingsplan geleid.
- Gebruik de uitkomsten van de scenario's om intern met de RvC en extern met belanghebbenden in dialoog te gaan over de maatschappelijke opgaven voor de Volmacht en de mate waarin zij daarin kan acteren.  
Na het opstellen van de scenario's zijn deze besproken met de RvC. Gedurende de uitvoeringsperiode wordt bij besluiten en beleidskeuzes verwezen naar en getoetst aan de scenario's en aan de wijzigingen in de ontwikkelingen. Extern zijn de prestatieafspraken met huurdersvereniging en gemeente gebaseerd op de besproken scenario's. Tussentijds komen de prestatieafspraken aan de orde in relatie tot huidige ontwikkelingen en de gevolgen daarvan voor de huurders in gesprekken met de huurdersvereniging en de gemeente. Indien nodig worden de afspraken aangepast.
- Pas het monitoringsysteem aan op de doelstellingen van het ondernemingsplan en strategisch voorraadbeleid, zodat er een sluitende PDCA-cyclus kan ontstaan.  
In trimesterrapportage, begrotingen en jaarrekeningen worden de doelstellingen van het ondernemingsplan bepaald en gevolgd. Hierbij hebben wij aandacht voor verdere verbeteringen.

- Ontwikkel heldere criteria waarop het toezicht zich kan richten, zodat de raad wat meer op afstand kan blijven en zich meer kan richten op zijn rol als sparringpartner. Dat zal de rolvastheid van de raad ten goede komen.  
De RvC heeft een beleidskader voor toezicht, welke de basis vormt voor zijn toezichthoudende rol. Tegelijkertijd is de organisatie in beweging, door o.a. grote veranderingen in de vraag (hoeveelheid en type woningen), de energiecrisis en prijsstijgingen/schaarste aan de inkoopkant. Dit betekent dat de criteria momenteel niet hard zijn en dat de raad qua toezicht en als sparringpartner de uitvoering van haar rol moet aanpassen aan wat de veranderingen vragen. Om hier scherp op te zijn, wordt een deel van de taken verdeeld over Remuneratie- en Audit Commissie en werkt de raad aan zijn eigen ontwikkeling.
- Onderzoek de mogelijkheden om de countervailing powers binnen de organisatie te versterken. Ook dat zal de raad helpen om zijn toezichthoudende rol te kunnen invullen.  
De Volmacht is een kleine organisatie, met weinig personeel, dat in een hecht team al jaren samenwerkt. Bestuurder en de RvC onderkennen het risico van te weinig countervailing power. De Volmacht kent een open cultuur, waarin de bestuurder, Mt-leden en medewerkers uitnodigt om kritisch te zijn en een mening te geven. Mt-leden en medewerkers doen dit ook, waarbij de bestuurder en de RvC zich ook bewust zijn van de hiërarchische verhoudingen die een rol kunnen spelen. Door de omvang van de organisatie zijn de mogelijkheden om de countervailing power binnen de organisatie te versterken beperkt. De RvC heeft daarom naast gesprekken met personeel en OR ook gesprekken met de gemeente en de huurdersvereniging, ter ondersteuning in zijn toezichthoudende rol.



## Waar staat Woningstichting De Volmacht nu en is de bestuurder daar tevreden over?

- De Volmacht heeft de laatste jaren ingezet op een goede verhouding met belanghouders en huurders. Door duidelijk te communiceren en ook echt aanspreekbaar te zijn hebben wij goede resultaten geboekt. De Volmacht heeft zwaar ingezet op de energietransitie van de bestaande woningvoorraad in combinatie met het thema langer zelfstandig wonen. In de afgelopen periode was “de wijk van de toekomst” in Gieten hiervan een goed voorbeeld. In “de wijk van de toekomst” hebben wij in samenwerking met Zorg (Icare), Welzijn (Impuls), de Drentse milieufederatie, Bouwend Nederland, Provincie Drenthe en Gemeente Aa en Hunze een prachtig voorbeeld van een integrale aanpak, die we samen met KAW hebben weten te realiseren.
- Ook is over het gehele woningbezit de kwaliteit verhoogd, zonder dat de kosten zijn gestegen. Door de invoering van ons aanbestedingsbeleid hebben wij beter in kunnen spelen op de ontwikkelingen in de markt. Voor alle installaties is met Feenstra verwarming een meerjarig prestatiecontract afgesloten. In dit contract zijn KPI's duidelijk vastgelegd en worden per kwartaal geëvalueerd. Dergelijke contracten zorgen voor een stabiele bedrijfsvoering en een goede klantbeoordeling.
- De inzet van De Volmacht wordt sinds 2014 gemeten in de Aedes Benchmark, in 2022 was de gemiddelde score van huurders een 7,8, met een stabiele onderverdeling. De resultaten van de Benchmark zijn voor De Volmacht altijd reden tot een herbezinning op huidige aanpak en geven richting aan onze verbeteringen.
- Woontechnisch zijn de woningen qua sanitaire voorzieningen en keukens aangepakt met daarin de mogelijkheden tot eigen keuzes. Daarnaast zijn er de afgelopen jaren veel energetische maatregelen aangebracht in het woningbezit van De Volmacht. Door al deze inspanningen behoort het woningbezit van De Volmacht tot het groenste sociale woningbezit in Drenthe.
- In het kader van leefbaarheid is De Volmacht actief geweest om de zorg bij aanleunwoningen mogelijk te maken en te houden, hierbij is vooral onze financiële inbreng in het 't Maand Hoes in Gasselte het noemen waard. Maar ook in kleinere zaken als inbraakpreventie, toegankelijkheid zorgwoningen en een goede communicatie met de huurders is De Volmacht actief geweest.
- Op de onderdelen duurzaamheid en betaalbaarheid heeft De Volmacht zich buiten de corporatie grenzen ingezet om dit thema op de kaart te zetten. Hierin is te noemen de rol in het provinciaal onderzoek naar de betaalbaarheid van de sociale huursector, de inzet in de provinciale expeditie naar energieneutraal in 2040.
- Woningstichting De Volmacht is initiatiefnemer en trekker van Drenthe Woont Circulair en werkt momenteel aan een pilot van 14 woningen en heeft inmiddels de eerste woningen circulair gesloopt.

- Woningstichting De Volmacht heeft 12 woningen in Nooitgedacht, 6 woningen in Gieten en 10 woningen in Rolde aan de voorraad weten toe te voegen.
- In samenspraak met de buurt is in “de Wijk van de toekomst” in Gieten een herstructurering opgestart. Er zullen 62 woningen worden gesloopt en 54 nieuwe levensloopbestendige woningen worden gebouwd. Inmiddels is de sloop in volle gang en is de nieuwbouw in afwachting van de vergunningen. Voor alle oorspronkelijke huurders is een tijdelijke of permanente woning gevonden.
- Om proactief in te kunnen spelen op toekomstige ontwikkelingen heeft De Volmacht de locatie Asserstraat gekocht, een locatie midden in onze hoofdkern. Wij verwachten dat wij hier de komende jaren ca. 30 nieuwe woningen kunnen realiseren.
- In samenwerking met de Gemeente Aa en Hunze en Woningstichting Woonborg is een actie opgestart om bewuster om te gaan met energie, dit heeft geleid tot de uitlevering van een energie display (Homewizard) voor alle huurwoningen.
- De Volmacht heeft inmiddels ook een actieve rol in het gezamenlijke Drents verhuurloket Thuis Kompas. Door Thuis Kompas beschikken wij over een modern, toegankelijk, ruim en transparant verhuuraanbod.

## Wat willen wij bereiken?

Betaalbaar en beschikbaar; zorgdragen dat onze woningen blijvend betaalbaar zijn voor onze doelgroep. Daarom houden wij 85% van onze huren onder de 2e aftoppingsgrens.

Onze planeet; Wij willen in 2026 alle woningen met E, F en G labels hebben verbeterd.

Daarnaast willen wij in 2032 de woningen verhuren met een energielabel van A of beter. Voor de periode naar 2040 zetten wij in op energieneutraal en circulair.

Wonen, welzijn en zorg; wij willen in samenspraak met de gemeente en de huurdersvereniging de nieuwbouw aantallen uit de woondeal Drenthe vertalen naar concrete locaties. Voor de komende 5 jaar staan afronding herstructurering Gieten, invulling locatie Asserstraat te Gieten en nieuwbouw Grolloo in de planning. In totaal zijn dit ca. 90 nieuwe woningen.

Dienstverlening aan huurders in nabijheid; inzetten op digitalisering, maar met oog voor huurders met digitale achterstand.

Samenwerking; samenwerken waar het kan, met behoud van eigen identiteit (de kracht van klein).

Kortom wij zijn goed op weg, maar in een veranderende samenleving mag je nooit op je handen gaan zitten.”

*Jaap Boekholt, directeur-bestuurder Woningstichting De Volmacht.*





De Volmacht is een prachtige, kleine woningcorporatie met haar wortels diep in het verzorgingsgebied. De Volmacht is zich bewust van de uitdagingen en zet zich in voor een evenwichtige woningvoorraad die voldoet aan de behoeften van de gemeenschap. Ze werken aan oplossingen om het aantal sociale huurwoningen te verhogen en tegelijkertijd rekening te houden met de vraag naar sociale koopwoningen. Financiële vraagstukken worden serieus genomen en er wordt gezocht naar manieren om de inkomsten en uitgaven in balans te brengen. Uit de position paper blijkt dat de corporatie een lerende organisatie is die de aanbevelingen oppakt en zorgt voor opvolging. De opgave waar de corporatie voor staat, duurzaamheid van de woningen, leefbaarheid van de omgeving en samenwerking met de stakeholders zijn deels gerealiseerd:

- **Woningen:** De Volmacht zet zich in voor het verbeteren van de beschikbaarheid van betaalbare huurwoningen en het verduurzamen van de bestaande woningvoorraad. Door samen te werken met belanghebbenden en innovatieve oplossingen te zoeken, streven ze ernaar om een positieve impact te hebben op de leefbaarheid en kwaliteit van wonen in de gemeente Aa en Hunze.
- **Communicatielijnen** zijn kort en de betrokkenheid is groot. Dit blijkt ook uit de manier waarop de corporatie de wijk van de toekomst ontwikkelt. Samen met de bewoners wordt vormgegeven aan de wijk, en er wordt veel gecommuniceerd. Natuurlijk kost dit tijd en geld vanwege de leegstand, maar De Volmacht ziet de waarde hiervan in.
- **Belanghebbenden:** De Volmacht is zich bewust van de keuzes die ze maakt en de redenen daarachter. Ze kiest voor een aanpak gebaseerd op draagvlak, wat leidt tot hoge waardering in het lokale netwerk. Zowel huurders als belanghebbenden zijn positief over de maatschappelijke waarde die De Volmacht biedt. Het is duidelijk dat De Volmacht openstaat voor invloeden van buitenaf. Ze luistert naar de wensen van de gebruikers en werkt nauw samen met de gemeente en andere woningcorporaties.

## Uitdagingen

Desondanks bewandelt De Volmacht haar eigen weg, in combinatie met de kleine omvang van de organisatie en het beperkt vastleggen van beleidskeuzes, maakt de corporatie kwetsbaar. De brede raad van commissarissen kan kritische vragen stellen om keuzes te onderbouwen, maar de kwetsbaarheid van de organisatie kan niet zomaar worden opgelost. De grote uitdaging voor

De Volmacht is hoe ze zich kan voorbereiden op toekomstige ontwikkelingen, zoals de opvolging van het bestuur, duurzaamheidsvraagstukken en uitbreiding van de portefeuille. Maar de toenemende (beleids-) vragen die uit de nationale prestatieafspraken voortkomen. Dit zijn uitdagingen die De Volmacht niet alleen kan oplossen. Ze zal intensiever moeten samenwerken met andere corporaties en de gemeente. Met name de samenwerking met collega-corporaties biedt mogelijkheden om de organisatie te versterken, terwijl De Volmacht toch haar zelfstandigheid kan behouden. De kracht van samenwerking zal De Volmacht helpen om stevig in het zadel te blijven zitten, klaar om de toekomst tegemoet te treden met een goed uitgeruste organisatie. Een ander kritisch punt dat tijdens de visitatie naar voren komt, is de minimale gelaagdheid in de organisatie. Dit zorgt voor korte lijnen, echter er ontbreken escalatie mogelijkheden. Bestuurlijk en ambtelijk wordt met dezelfde vertegenwoordiger van de corporatie gesproken. Dit is niet altijd even handig.

## Voorbeeld voor andere corporaties

De commissie vindt de wijze waarop De Volmacht samen met individuele huurders, de huurdersvereniging, gemeente, en uitvoerende partijen de Wijk van de Toekomst realiseert een voorbeeld voor samenwerking en heldere communicatie. Het tempo van het project sluit aan bij de ontwikkelingen in de wijk, de wensen van de huurders en de mogelijkheden van de corporatie.

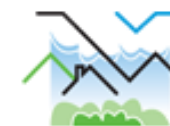
## Aanbevelingen

De commissie ziet een open en reflectieve corporatie en geeft een aantal aanbevelingen:

1. Leg keuzes en genomen besluiten vast. Dit zorgt ervoor dat het proces en het dossier inzichtelijk zijn voor iedereen en niet afhankelijk zijn van de inzet van een enkele medewerker of bestuurder;
2. Ga op zoek naar mogelijkheden voor uitbreiding van de woningvoorraad en dan met name in andere woning typen dan ééngezinwoningen om alle doelgroepen te bedienen;
3. Zorg voor een meer robuuste organisatie door het vastleggen van beleidskeuzes en door het aangaan van strategische samenwerkingen, zodat de organisatie soepel kan blijven functioneren, zelfs als er veranderingen plaatsvinden in de bestuursstructuur of bemensing.

*"Als lokaal goed verankerde organisatie met ambitie willen bijdragen aan een goed woon-leefklimaat in de gemeente Aa en Hunze".*

# Belangrijkste bevindingen



## Woningstichting De Volmacht

### Wat gaat er goed?

Communicatie met belanghebbenden, zoals huurders, huurdersvereniging De Deelmacht, omwonenden, gemeente en collega corporaties;


Voldoen aan de opgave in de zin van beschikbaarheid, betaalbaarheid en leefbaarheid. Voorbeeld is de Wijk van de Toekomst. Een langlopend project waarin woningen worden aangepast en deels vervangen. Er zijn geen klachten en/of bezwaren van omwonenden.

### Wat kan er beter?


Vastleggen van beleidskeuzes, zowel in het kader van besluitvorming en verantwoording als in het kader van continuïteit;

Inhoudelijke samenwerking om de organisatie meer robuust te laten zijn/maken voor de uitdagingen van de toekomst.


Maatschappelijke opgaven		
Besturing	Samenwerking	
Leefbaarheid	Duurzaamheid	

**Maatschappelijke waarde** 


- Prestatie belangrijkste maatschappelijke opgaven ★★★
- Waardering prestaties binnen lokale netwerk ★★★

**Maatschappelijke verankering** 

- Samenwerking met belanghebbenden ★★★
- Beïnvloeding van buitenaf en openstaan voor feedback ★★☆☆

**Capaciteit** 

- Toerusting op de maatschappelijke opgaven, zowel organisatorisch als financieel ★☆☆

**Besturing** 

- Sturing op maatschappelijke waarde en prestaties? Mix tussen flexibiliteit en robuustheid ★★★

#### Legenda

Zeer goed ★★★      Ruimte voldoende ★★☆☆      Voor verbetering vatbaar ★☆☆      Onvoldoende ☆☆☆



# Uitgevoerde visitatie: Vier visitatievelden, meerdere opgaven

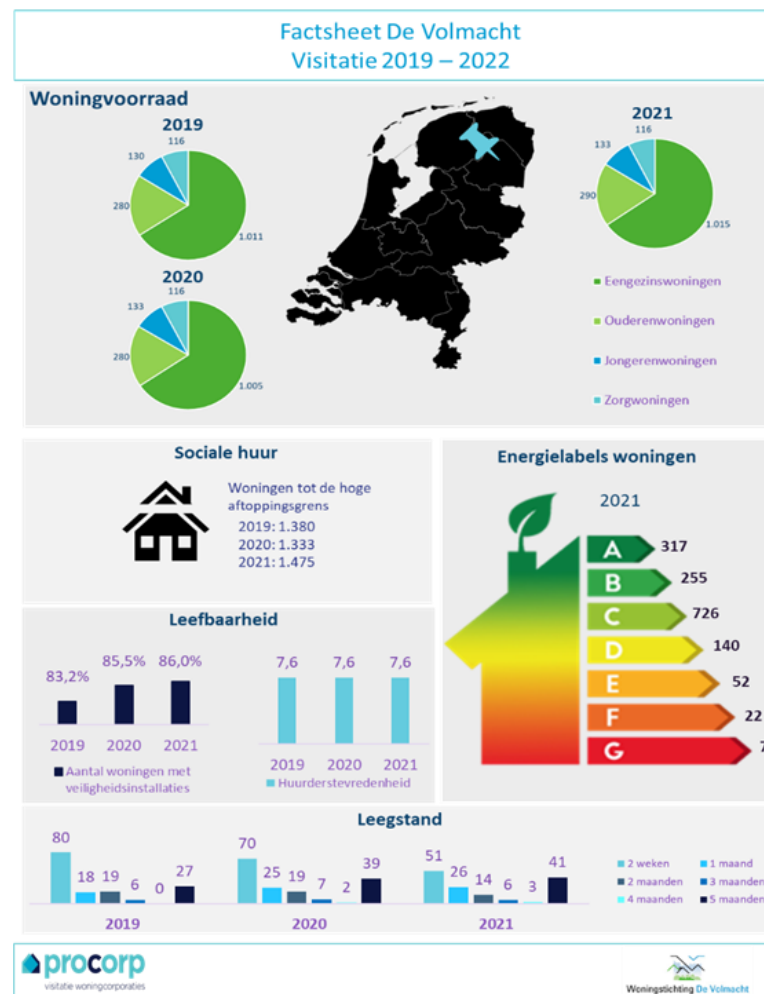


Woningstichting De Volmacht is een lokaal sterk verankerde aanbieder van goed wonen in de gemeente Aa en Hunze. Als kleinschalige, open en betrokken organisatie staan zij dicht bij haar klanten en het leven in de dorpsgemeenschappen. De Volmacht definieert zich met de kernwoorden: vernieuwen om te verbeteren, flexibel, aandacht, nuchter en actief.

De Volmacht is actief bezig met het inspelen op de veranderende woonbehoeften van een diverse groep klanten die niet volledig zelfstandig in hun huisvesting kunnen voorzien. De aanpak van De Volmacht verschilt van kern tot kern en is afhankelijk van de omvang en het karakter van de dorpen. Het richt zich vooral op betaalbaar wonen.

In het jaar 2023 staat De Volmacht voor een aantal uitdagingen die worden belicht in deze huidige visitatie binnen de vier visitatievelden: Maatschappelijke waarde, Maatschappelijke verankering, Besturing en Maatschappelijke capaciteit. Er is uitgebreid gesproken met belanghebbenden over de opgaven waar De Volmacht voor staat. Dit omvat onder andere de uitdagingen rondom verduurzaming in relatie tot betaalbaarheid van woningen, de beschikbaarheid van woningen, beperkte mogelijkheden voor uitbreiding en het besturen van de vereniging op de langere termijn. De visitatie biedt zo een waardevol inzicht in de afgelopen vier jaar, met leerpunten en succesverhalen die De Volmacht kan meenemen naar de toekomst.

Woningstichting De Volmacht is een toegelaten instelling en beheert ongeveer 1.530 woningen in de gemeente Aa en Hunze. Een belangrijke ontwikkeling voor de stichting is de realisatie van de "Wijk van de toekomst" in Gieten. Deze wijk bestaat uit zowel koop- als huurwoningen, waarbij 370 woningen worden omgebouwd tot levensloopbestendige en energie neutrale woningen. Binnen de wijk beheert Woningstichting De Volmacht 170 huurwoningen, terwijl er ook 200 koopwoningen aanwezig zijn. Met haar inzet en aanpak om tegemoet te komen aan de nieuwe woonbehoeften, en de ambitieuze ontwikkeling van de "Wijk van de toekomst", laat De Volmacht zien dat ze actief werkt aan de verbetering van het woonaanbod en de leefbaarheid voor haar huurders. De uitdagingen waar de corporatie voor staat worden serieus genomen en vormen een leidraad voor verdere groei en ontwikkeling.



# Conclusie uit vorige visitatie



## Visitatie 2014-2018

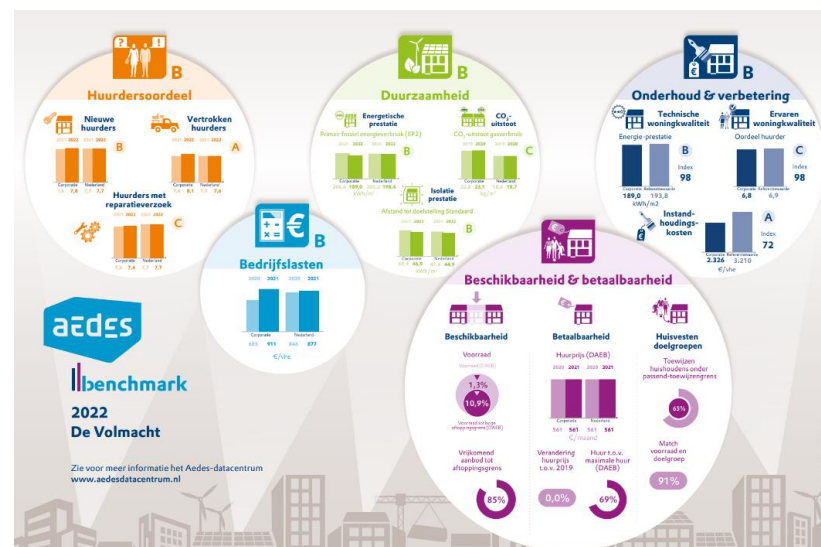
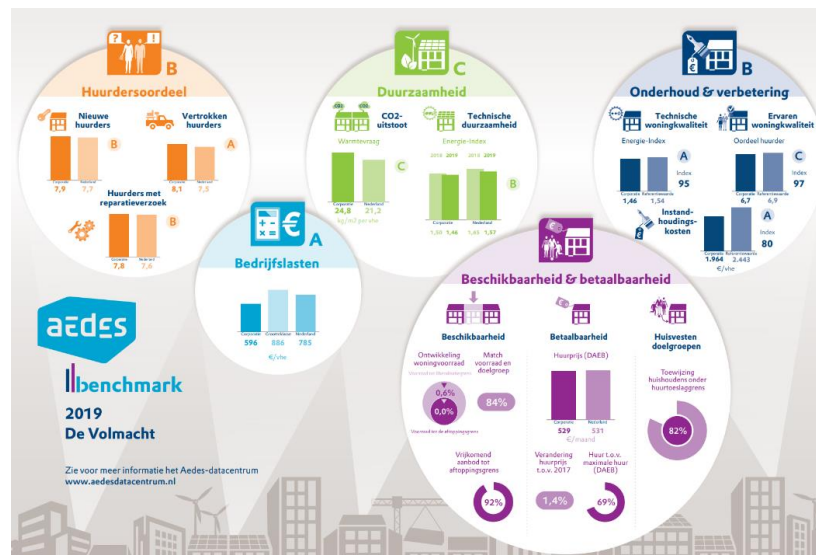
De kernwaarden klantgedreven, transparant en betrouwbaar, die de bestuurder in de position paper noemt, herkent de commissie in de waardering die belanghebbenden over De Volmacht uitspreken. De commissie vindt de externe legitimatie van De Volmacht dan ook goed op orde, mede vanwege de openheid waarmee De Volmacht de buitenwereld tegemoet treedt. De Volmacht kan zich verbeteren door meer expliciete en toetsbare afwegingen te maken en scenario's te ontwikkelen. Dit laatste is vooral van belang voor de investeringen in de Wijk van de Toekomst.

## Verbetersuggesties vorige visitatie

De commissie geeft Woningstichting De Volmacht de volgende verbetersuggesties mee: Ontwikkel scenario's voor de toekomst zodat een helder beeld ontstaat over de ontwikkelingen van het financieel vermogen. Gebruik de uitkomsten om intern met de RvC en extern met belanghebbenden in dialoog te gaan over de maatschappelijke opgaven voor de Volmacht en de mate waarin zij daarin kan acteren;

Pas het monitoringsysteem aan op de doelstellingen van het ondernemingsplan en strategisch voorraadbeleid, zodat er een sluitende PDCA-cyclus kan ontstaan en de raad wat meer op afstand kan blijven en zich meer kan richten op zijn rol als sparringpartner.

In de huidige visitatie is onder andere gekeken op welke wijze de verbetersuggesties zijn opgepakt in de afgelopen periode.





## De maatschappelijke opgaven van De Volmacht

Het visitatieveld Maatschappelijke waarde richt zich op de prestaties van de corporaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven.

### De opgaven

De maatschappelijke opgaven waar De Volmacht zich op richt, spelen in op de veranderingen in de bevolkingssamenstelling en de behoefte aan toekomstbestendige woningen en een passende woonomgeving. In de gemeente Aa en Hunze, neemt de vergrijzing sterk toe. Tegen 2030 zal maar liefst een derde van de bevolking 65 jaar of ouder zijn. Dit vraagt om een woningvoorraad en woonomgeving die geschikt zijn voor ouderen, zodat zij zo lang mogelijk zelfstandig thuis kunnen blijven wonen. Daarnaast wordt verwacht dat de bevolking gemiddeld ouder wordt en het aantal huishoudens vanaf 2040 zal afnemen. De vraag naar sociale huurwoningen, met name voor bijzondere doelgroepen zoals statushouders, bewoners van vakantieparken en mensen die vanuit Beschermd Wonen en Maatschappelijke Opvang zelfstandige woonruimte zoeken, neemt toe. In het verzorgingsgebied van De Volmacht is er sprake van een vraag die lager ligt dan het landelijk gemiddelde. Dit kan leiden tot leegstand van de woningen van De Volmacht als elders woningen beschikbaar worden gesteld. Het is daarom belangrijk om te kijken naar het juiste type woningen bij eventuele uitbreiding.

De Volmacht erkent deze maatschappelijke uitdagingen en zet zich in om hierop in te spelen. Ze begrijpt dat er behoefte is aan woningen die aansluiten bij de veranderende vraag en de specifieke doelgroepen die meer ondersteuning nodig hebben.

Door samen te werken met andere corporaties en belanghebbenden kan De Volmacht zorgen voor een evenwichtige en doelgerichte aanpak. Het streven van De Volmacht is om een passend woonaanbod te bieden dat voldoet aan de behoeften van de diverse doelgroepen en tegelijkertijd de leefbaarheid en sociale cohesie in de gemeente Aa en Hunze bevordert. De Volmacht toont zich betrokken en proactief in het aanpakken van deze maatschappelijke

uitdagingen. Ze staat open voor nieuwe ideeën en samenwerkingsverbanden, met als doel om een duurzame en inclusieve woonomgeving te creëren waarin iedereen zich thuis kan voelen. Op dit moment bestaat 19% van de woningen van gemeente Aa en Hunze uit sociale huurwoningen. Echter, als de overheid de streefwaarde van 30% sociale huur oplegt bij nieuwe plannen, kan het een uitdaging worden om aan die eis te voldoen in de gemeente Aa en Hunze. De vraag naar sociale huurwoningen verschilt namelijk per locatie, en er is tevens vraag naar sociale koopwoningen in de gemeente.

Financieel gezien staat De Volmacht voor uitdagingen, zoals stijgende rente en kosten van onderhoud en realisatie die sneller stijgen dan de toename van de inkomsten. Het vinden van een oplossing voor deze discrepantie is een belangrijk discussiepunt binnen de organisatie.

De vraag naar betaalbare huurwoningen neemt toe in het werkgebied van De Volmacht, maar helaas is de beschikbaarheid beperkt en zijn er veel afwijzingen. Een aanzienlijk aantal van deze afwijzingen wordt veroorzaakt doordat langdurig ingeschreven huurders wachten op een specifieke woning of locatie. Een deel van de woningzoekenden komt van buiten de gemeente. Het verduurzamen van woningen vormt ook een uitdaging, niet alleen vanuit duurzaamheidsoverwegingen, maar ook met betrekking tot de woonlasten en betaalbaarheid voor huurders. De strategie voor verduurzaming, met methoden zoals isolatie en zonnepanelen, heeft echter al succesvolle resultaten opgeleverd, waarbij het gemiddelde energielabel B is en het minimum energielabel D.

### Wijk van de toekomst

In 2017 is De Volmacht gestart met het project "Wijk van de Toekomst" met als doel een deel van haar woningvoorraad te vernieuwen en te verduurzamen, waarbij de focus lag op het verbinden van verduurzaming met ouderenzorg. Gedurende deze periode is het aantal leegstaande woningen toegenomen, mede door strengere eisen van woningzoekenden en de uitvoering van de passend toewijzen-regeling. Daarnaast heeft de transitie in de Wijk van de Toekomst ook bijgedragen aan de "papierene" leegstand, Ad Hoc draagt zorgt voor bewoning. Bewoners en de gemeente hebben begrip getoond voor de gemaakte keuzes, maar stellen wel de vraag of deze keuzes nog steeds haalbaar zijn gezien de grote vraag naar huisvesting, vooral voor statushouders.

## Woningbezit

Het woningbezit van De Volmacht is verdeeld in twee categorieën: betaalbaar en duur. Om de woonlasten voor huurders betaalbaar te houden, worden de huurprijzen jaarlijks begrensd. Vanwege de stijgende energieprijzen heeft De Volmacht een nieuw onderzoek naar de woonlasten in opdracht gegeven. Huurders geven aan graag bij De Volmacht te huren, waarbij betaalbaarheid en toekomstbestendigheid van de woning en woonomgeving belangrijke factoren zijn. Dit omvat aanpassingen die bewoners in staat stellen om langer in hun woning te blijven, evenals de aanwezigheid van buurtvoorzieningen.

## Prestatieafspraken

De prestatieafspraken met de gemeente beschrijven de afspraken die zijn gemaakt om aan deze uitdagingen te voldoen, en de afgelopen jaren zijn deze afspraken vrijwel altijd nagekomen. De tevredenheid van huurders wordt jaarlijks gemeten in de Aedes benchmark, waarbij De Volmacht consequent goede scores behaalt.

Ondanks een beperkt personeelsbestand is De Volmacht een trotse organisatie die financieel gezond is, goede resultaten behaalt in de Aedes benchmark en actief bezig is met circulair slopen in de Wijk van de Toekomst. Zowel de gemeente als collega-corporaties ervaren de samenwerking met De Volmacht als constructief, ondanks de beperkte omvang van het woningbezit en de geografische spreiding die geen knelpunten opleveren.

De Volmacht zet zich in voor de toekomst, waarbij ze streeft naar tevreden huurders, duurzaamheid en het creëren van een leefbare woonomgeving.

“De wijk van de toekomst moet blijven ontwikkelen, dat kost tijd maar er komt een mooie plek voor terug”



## Oordeel van de commissie

Met trots heeft De Volmacht de transformatie doorgemaakt van een woningbeheerder naar een corporatie die volledig is toegerust voor haar volkshuisvestelijke opgave, met een sterke focus op uitbreiding en verduurzaming. Ondanks de langdurige dienstverbanden binnen de organisatie is de transitie succesvol verlopen, wat getuigt van de praktische instelling van de organisatie. Het instrumentarium moet dan ook goed aansluiten bij deze pragmatische aanpak.

Een bron van trots voor De Volmacht is het traject van de Wijk van de Toekomst. Hoewel dit project langer duurt dan oorspronkelijk gepland en er sprake is van relatief veel huurdering, is het toch probleemloos en zonder klachten in ontwikkeling. Dit grootschalige project bevindt zich in het hart van Gieten, waar zowel huurders als particuliere kopers bij betrokken zijn.

Uit de ervaringen met de modelwoning en het traject zelf zijn waardevolle leerpunten naar voren gekomen die ook van belang kunnen zijn voor de rest van de woningportefeuille. Zo is er bijvoorbeeld gekeken naar het hergebruik van pannen bij dakisolatie, het gefaseerd aanpakken van woningmutaties en de voorbereidingen voor het implementeren van domotica.

Voor De Volmacht is het essentieel om keuzes, gesprekken en genomen besluiten vast te leggen. Dit zorgt ervoor dat het proces en het dossier inzichtelijk zijn voor iedereen en niet afhankelijk zijn van de inzet van een enkele medewerker of bestuurder. Het delen van kennis en expertise draagt ook bij aan het bekijken van problemen en kansen vanuit verschillende perspectieven, wat de effectiviteit van de organisatie verder verbetert. Dit stelt de Raad van Commissarissen in staat om meer in haar rol als toezichthouder te functioneren.

De Volmacht is trots op haar prestaties en blijft zich inzetten voor een duurzame toekomst. Met een praktische instelling, waardevolle leerpunten en het vastleggen van belangrijke besluiten, blijft De Volmacht succesvol opereren en voldoen aan de behoeften van haar huurders en belanghebbenden.

Volgens de commissie scoort De Volmacht zeer goed wat betreft de waardering van het lokale netwerk. Ook op het gebied van de maatschappelijke opgave, namelijk het beschikbaar en betaalbaar maken van duurzame woningen, presteert De Volmacht naar behoren. Verschillende partijen waarderen de organisatie omdat ze doet wat ze zegt en afspraken nakomt.

Het traject rondom de Wijk van de Toekomst wordt over het algemeen positief beoordeeld, met één kanttekening. Enerzijds heeft het geen bezwaren opgeleverd en kan er flexibel worden ingespeeld op veranderingen in de vraag. Anderzijds wordt de grote mate van huurdering geaccepteerd, maar er wordt wel de vraag gesteld of dit nog passend is.

De Volmacht blijft zich inzetten voor het realiseren van haar doelen en het bieden van duurzame woningen. De positieve waardering en het vermogen om flexibel in te spelen op veranderingen zijn een bevestiging van de inzet en betrouwbaarheid van de organisatie. De Volmacht heeft aangegeven dat zij de kanttekening met betrekking tot leegstand serieus neemt, maar vindt de gemaakte keuze in relatie tot de behoeften en wensen van belanghebbenden zwaarder wegen.

Overall vindt de commissie dat de manier waarop de Volmacht presteert als zeer goed is aan te merken. De corporatie spant zich aantoonbaar maximaal in om maatschappelijke resultaten te leveren waarde en zo maatschappelijke waarde toe te voegen. In de wijze van communiceren, het afstemmen van het tempo en het blijven aansluiten bij de wensen van de huurders in de Wijk van de toekomst ziet de visitatiecommissie een voorbeeld voor andere corporaties. De keuze huurdering te accepteren is niet zo maar te beoordelen. De commissie heeft geen zicht op de wachtlijsten en de kosten voor bezwaarprocedures kunnen ook hoog oplopen. De Volmacht heeft een wel overwogen keuze gemaakt te gaan voor afstemming en tevredenheid van huurders versus inkomsten. De wijze waarop dit is gebeurd is beoordeeld door de commissie.

### Maatschappelijke waarde

- Prestatie belangrijkste maatschappelijke opgaven 
- Waardering prestaties binnen lokale netwerk 

**Legenda**

Zeer goed ★★★ Ruim voldoende ★★☆☆ Voor verbetering vatbaar ★☆☆☆ Onvoldoende ☆☆☆

# Maatschappelijke verankering



## Maatschappelijke verankering van De Volmacht

*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.*

De maatschappelijke verankering van De Volmacht is een belangrijk aspect dat grondig wordt onderzocht in de visitatie van de corporatie. Hierbij wordt gekeken naar de invloed van huurders, huurdersorganisaties en andere belanghebbenden, en hoe concreet en tastbaar deze verankering is.

### Huurders

De betrokkenheid van De Volmacht bij haar bewoners is sterk, dit wordt bevestigd door de resultaten van de Aedes benchmark over meerdere jaren. De corporatie is goed op de hoogte van wat er speelt en onderhoudt nauwe banden met huurders, huurdersorganisaties en andere betrokken partijen. Deelname aan gesprekken met gemeenten en zorgpartijen is een belangrijk onderdeel van deze betrokkenheid. Een mooi voorbeeld van een succesvolle samenwerking tussen verschillende partijen is het project "Wijk van de Toekomst", waar gezamenlijk wordt gewerkt aan de vernieuwing van de wijk.

### Medecorporaties

In de afgelopen jaren heeft De Volmacht deelgenomen aan samenwerkingsgesprekken met onder andere Woonborg, Eelde en andere partijen. Helaas hebben deze gesprekken niet geleid tot verdere samenwerking, omdat de corporatie van mening was dat er geen toegevoegde waarde was voor de kleinere corporaties.

Naast lokale samenwerking is De Volmacht ook actief betrokken bij regionale initiatieven op het gebied van duurzaamheid. De corporatie neemt deel aan het "Versnellingssteam Duurzaamheid Noordelijke Corporaties", en is trekken van "Drenthe woont circulair", waar kennis wordt uitgewisseld tussen de sector, de provincie en marktpartijen.

Daarnaast is De Volmacht ook vertegenwoordigd in het Drents Platform Wonen, waar verschillende partijen gezamenlijk werken aan het verbeteren van de woonomgeving.

### Stakeholders

De betrokkenheid van De Volmacht bij haar stakeholders en haar actieve deelname aan diverse initiatieven getuigen van haar inzet voor een duurzame en betrokken woningcorporatie. Door voortdurend contact te onderhouden en samen te werken met belanghebbenden, zet De Volmacht zich in voor het creëren van een positieve impact op de gemeenschap en het welzijn van haar bewoners.

Een ander samenwerkingsinitiatief is "Thuiskompas", acht corporaties werken hierin samen met leveranciers om intensiever samen te werken op het gebied van ruimteverdeling. Het resultaat hiervan is een gezamenlijk dienstverleningsconcept voor woningzoekenden, waardoor het proces van het vinden van een passende woning efficiënter en transparanter verloopt. De "Wijk van de Toekomst" is ook bij de vorige visitatie aangehaald als voorbeeld van hoe De Volmacht stevig verankerd is in haar werkgebied. Met de scheiding van wonen en zorg en de vergrijzende bevolking ontstaat er een veranderende vraag naar woningen. De "Wijk van de Toekomst" speelt hierop in en wordt gedreven door zowel de energietransitie als de veranderende woonbehoefte. Het project omvat zowel huur- als koopwoningen, evenals buurtvoorzieningen en faciliteiten in de omgeving. Verschillende regionale partijen werken samen aan dit project, waarbij de uiteindelijke invulling in samenspraak met de bewoners wordt bepaald.

Om een geleidelijke overgang te realiseren en de leefbaarheid van de buurt te behouden, heeft De Volmacht ervoor gekozen om leegstandsbeheer via Ad Hoc in te zetten voor de "Wijk van de Toekomst". Op deze manier worden bewoners betrokken bij het proces en blijft de buurt levendig. Naast de "Wijk van de Toekomst" werkt De Volmacht ook buiten dit project samen met zorgpartijen aan leefbaarheidsvraagstukken en huisvesting voor ouderen. Het gehele traject wordt intensief doorlopen met de bewoners. Sommige bewoners ervaren het proces als langdurig, terwijl anderen juist tevreden zijn met de vrijheid die De Volmacht biedt om op dit moment geen aanpassingen aan de binnenzijde van de woning door te voeren.

### Huurdersvereniging De Deelmacht

De samenwerking en communicatie met de huurdersvereniging De Deelmacht zijn binnen De Volmacht van groot belang. De betrokkenheid van de huurders bij het beleid en de besluitvorming van de corporatie zorgt voor een goede afstemming en een prettige woonomgeving. Door nauw samen te werken met de huurdersvereniging kan De Volmacht

rekening houden met de wensen en behoeften van haar huurders en zo een betrouwbare en verantwoordelijke partner zijn in de volkshuisvesting.

Met het oog op de toekomstige uitdagingen en de aanstaande pensionering van de bestuurder rijst de vraag hoe De Volmacht haar activiteiten zal voortzetten. Gelukkig zijn er verschillende manieren waarop samenwerking vorm kan krijgen, zonder dat de eigen identiteit van de organisatie verloren hoeft te gaan.

### Stakeholders

De Volmacht erkent het belang van externe validatie en maakt gebruik van collega-instellingen, gemeenten en ketenpartners om haar werkwijze te toetsen. Door regelmatig gesprekken te organiseren met deze partijen, ontvangt De Volmacht kritische vragen en waardevolle input. Op die manier blijft de organisatie scherp en kan ze haar dienstverlening verbeteren.

Op technisch gebied maakt De Volmacht deel uit van het netwerk van Technisch WOCO Noord Nederland. Binnen dit netwerk worden vraagstukken besproken en kennis gedeeld. Dit stelt De Volmacht in staat om op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen en technische expertise uit te wisselen met andere corporaties. Daarnaast neemt De Volmacht deel aan een vergelijkbaar netwerk op financieel vlak. De Volmacht werkt samen met Woonborg en SEW ie op het gebied van treasury. Door de krachten te bundelen, kunnen ze gezamenlijk financiële uitdagingen aanpakken en profiteren van elkaars expertise.

### De gemeente

De samenwerking tussen De Volmacht en de gemeente AA en Hunze wordt door beide partijen als zeer positief ervaren en kenmerkt zich door wederkerigheid. De gemeente toont een bereidheid om actief bij te dragen aan de realisatie van een groter aantal sociale huurwoningen. Hoewel er beperkte beschikbare locaties zijn en wet- en regelgeving een snelle en soepele realisatie bemoeilijken, is de gemeente momenteel bezig om over te stappen van een passief naar een actief grondbeleid. Hiermee beoogt de gemeente de realisatie van sociale huurwoningen te faciliteren en te versnellen.

Het gebrek aan beschikbare locaties vormt echter een uitdaging. Dit is een bekend probleem in veel gemeenten, waar de schaarste aan grond en ruimte de ontwikkeling van nieuwe woningen beperkt. Daarnaast speelt de complexe wet- en regelgeving een rol bij het vertragen van het proces. Ondanks deze obstakels blijven De Volmacht en de gemeente actief zoeken naar mogelijkheden en oplossingen om de realisatie van sociale huurwoningen te bevorderen. Het besluit van de gemeente om over te stappen naar een actief grondbeleid is een positieve ontwikkeling. Door proactief gronden beschikbaar te stellen voor sociale huurwoningen, wordt

de realisatie ervan gestimuleerd. Dit toont de inzet van de gemeente om te voldoen aan de groeiende vraag naar betaalbare huisvesting en het versterken van de sociale cohesie in de gemeenschap.

De Volmacht zal nauw samenwerken met de gemeente om de mogelijkheden voor nieuwe sociale huurwoningen te verkennen, rekening houdend met de beschikbare locaties en de geldende regelgeving. Door gezamenlijk de uitdagingen aan te pakken en constructief samen te werken, streven beide partijen naar een succesvolle realisatie van meer sociale huurwoningen en het bevorderen van inclusieve en leefbare gemeenschappen.



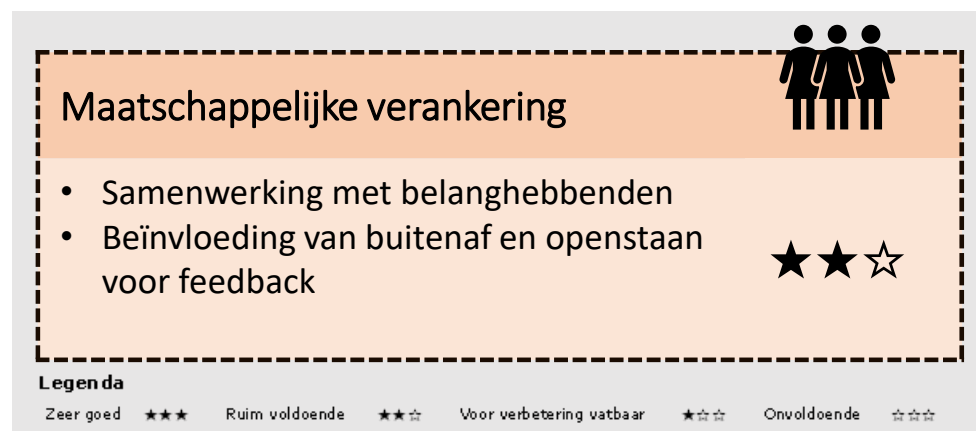
## Oordeel van de commissie

De maatschappelijke verankering van De Volmacht is over het algemeen naar behoren. De corporatie laat zien dat ze openstaat voor beïnvloeding en de samenwerking met verschillende betrokken partijen. De manier waarop ze samenwerken wordt over het algemeen als voldoende tot goed gewaardeerd door de betrokkenen.

Een belangrijk aspect van de maatschappelijke verankering is het intensieve overleg dat De Volmacht voert met haar huurders, zowel in groepen als individueel. Dit nauwe contact toont aan hoe betrokken de corporatie is bij haar huurders. De beslissingen die worden genomen in het project "Wijk van de Toekomst" zijn gebaseerd op de uitkomsten van deze gesprekken. De Volmacht is ervan overtuigd dat deze betrokkenheid heeft bijgedragen aan het ontbreken van bezwaren tegen de genomen besluiten.

Toch zijn er ook verbeterpunten te vinden, met name in de relatie met andere corporaties. De samenwerking en het onderzoek naar mogelijkheden voor uitbreiding van de woningvoorraad kunnen nog verder worden ontwikkeld. De beperkte omvang van de woningvoorraad en de voortdurende ontwikkelingen op dit gebied maken het soms lastig om intensief samen te werken met andere partijen. Ondanks deze uitdagingen blijft de maatschappelijke verankering van De Volmacht echter goed in stand.

Het is belangrijk voor De Volmacht om blijvend te investeren in de relatie met andere corporaties en het verkennen van mogelijkheden voor uitbreiding van de woningvoorraad. Door actief te zoeken naar samenwerkingskansen en gezamenlijke doelen na te streven, kan de corporatie haar maatschappelijke verankering verder versterken. Het behouden van een open en betrokken houding richting huurders en andere betrokken partijen blijft een cruciaal element in het succes van De Volmacht als maatschappelijk georiënteerde corporatie.





# Besturing



## De besturing van De Volmacht

*Het visitatieveld Besturing 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.*

In haar position paper benadrukt De Volmacht dat zij een kleine, maar hechte organisatie is, met een team dat al jarenlang samenwerkt. Zowel de bestuurder als de Raad van Commissarissen (RvC) erkennen het risico van een gebrek aan tegenwicht. Om dit aan te pakken, is er gekozen voor een RvC bestaande uit 5 personen. Op deze manier wordt een breed scala aan perspectieven en een kritische blik gewaarborgd.

Het aangaan van gesprekken met collega-instellingen, gemeenten en ketenpartners is een ander middel dat De Volmacht gebruikt om beleid en strategie te toetsen. Hierdoor wordt duidelijk dat de wereld voortdurend verandert, waardoor de organisatie, met name de bestuurder, kan beslissen om plannen aan te passen. Hoewel deze aanpak in de afgelopen jaren heeft gewerkt, wordt erkend dat deze kwetsbaar kan zijn voor toekomstige uitdagingen. Terugkijkend zijn er voorbeelden waaruit blijkt dat De Volmacht alert is geweest op de betaalbaarheid van woningen. Ondanks de verwachting van een toename in huurachterstanden vanwege stijgende kosten, bleek de realiteit anders te zijn. De Volmacht is zich bewust van het risico dat hierdoor kan ontstaan.

De Volmacht blijft zich inzetten om haar positie te versterken en de uitdagingen die gepaard gaan met haar beperkte omvang het hoofd te bieden. Onder andere door het waarborgen van een diverse samenstelling in de RvC en het actief betrekken van externe partners bij het toetsen van beleid.

Het behouden van een scherpe blik op de betaalbaarheid van woningen blijft een belangrijk aandachtspunt, waarbij de organisatie bereid is om flexibel in te spelen op veranderingen in de omgeving. Om de toezichthoudende rol van de RvC te versterken, worden er gesprekken gevoerd met het personeel, de ondernemingsraad, de gemeente en de huurdersvereniging. Er is een ondernemingsplan waarin de activiteiten van De Volmacht voor de komende jaren worden beschreven.

Hoewel er twee groeikernen, Rolde en Gieten, zijn aangewezen, is het moeilijk om de exacte mogelijkheden in deze gebieden te voorspellen. Wanneer zich kansen voordoen, worden ze op dat moment overwogen. De flexibele aard van de kleine organisatie maakt het mogelijk om snel en gemakkelijk beslissingen te nemen.

De bestuurder speelt een cruciale rol in het functioneren van de stichting. Er is een ondernemingsraad die zich richt op het goed functioneren van de organisatie in al haar doelstellingen, zowel sociaal als economisch. De OR heeft regelmatig overleg met de RvC en de bestuurder over de ontwikkelingen binnen de corporatie. De OR is zich echter bewust van haar beperkte zeggenschap en invloed op het algehele beleid en de strategie van De Volmacht. De Volmacht hanteert risicokaarten om haar volledige portefeuille te sturen. Op deze kaarten worden alle mogelijke risico's benoemd, zodat er proactief gehandeld kan worden. Door deze aanpak wordt er waarborg geboden voor een solide en verantwoord beheer van de activiteiten van De Volmacht. De organisatie blijft zich inzetten om risico's te minimaliseren en haar doelstellingen op een duurzame en maatschappelijk verantwoorde manier te realiseren.

### De Volmacht is innovatief/vernieuwend en loopt voorop met nieuwe ontwikkelingen.



### De Volmacht informeert haar belanghebbenden over de uit te voeren en uitgevoerde activiteiten.



## Oordeel van de commissie

De Volmacht is een organisatie die gedragen wordt door enthousiaste medewerkers en een sterke bestuurder met een duidelijke visie op de wijken en de portefeuille. Dit brengt grote voordelen met zich mee. Het is echter belangrijk om altijd het totaalplaatje van de opgave in het oog te houden en keuzes goed vast te leggen. Zo ontstaat er een transparant beeld van welke keuzes er gemaakt zijn, op basis van welke afwegingen, en wat de bijbehorende risico's zijn. Ook zou gestreefd moeten worden om de organisatie minder afhankelijk te maken van één persoon, namelijk de bestuurder. Dit betekent dat er voldoende waarborgen moeten zijn om ervoor te zorgen dat de organisatie soepel kan blijven functioneren, zelfs als er veranderingen plaatsvinden in de bestuursstructuur of bemensing.

De visitatiecommissie heeft de besturing van De Volmacht beoordeeld als voor verbetering vatbaar, met name op het gebied van flexibiliteit en robuustheid. Als het gaat om het sturen op maatschappelijke waarde en prestaties, beoordeelt de commissie de organisatie als zeer goed. Dit is te danken aan de betrokkenheid van alle betrokkenen, de korte communicatielijnen en de platte organisatiestructuur. Het zorgt ervoor dat De Volmacht in staat is om haar verantwoordelijkheden te vervullen en de maatschappelijke opgave op een effectieve manier aan te pakken.

De continue inzet om de organisatie te verbeteren en de flexibiliteit te vergroten, maakt De Volmacht veerkrachtiger en beter in staat om in te spelen op veranderingen in de omgeving. Door te blijven streven naar transparantie, goede communicatie en een brede betrokkenheid, kan De Volmacht haar positie als maatschappelijk verankerde organisatie verder versterken en haar doelstellingen op een duurzame en verantwoorde manier blijven realiseren.

### Besturing

- Sturing op maatschappelijke waarde en prestaties?  
Mix tussen flexibiliteit en robuustheid

★★★

**Legenda**  
Zeer goed ★★★ Ruim voldoende ★★☆☆ Voor verbetering vatbaar ★☆☆☆ Onvoldoende ☆☆☆

## Maatschappelijke capaciteit



### De maatschappelijke capaciteit van De Volmacht

*Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit onderzoekt 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 het uitvoeren van de opgaven.*

De Volmacht bevindt zich in een financieel gezonde positie, maar de grotere leegstand heeft wel geleid tot toenemende huurderfing. Zodra de woningen in de "wijk van de toekomst" volledig gereed zijn, wordt verwacht dat de mutatie leegstand zal afnemen.

Als kleine organisatie met een beperkt personeelsbestand staat De Volmacht voor de uitdaging om naast het beheren en realiseren van woningen ook aandacht te besteden aan randactiviteiten zoals dataveiligheid, communicatie en verduurzaming. Het stellen van hoge eisen aan de deskundigheid van medewerkers op het gebied van volkshuisvesting, techniek en beheer is essentieel, maar dit kan soms conflicteren met de benodigde kennis en vaardigheden voor de randactiviteiten. Stakeholders uiten ook bezorgdheid over continuïteit in besturing.

Met de verwachte pensionering van de bestuurder in de nabije toekomst is het noodzakelijk om na te denken over het waarborgen van de benodigde kennis en vaardigheden binnen de organisatie. Het team werkt samen en maakt gebruik van aanwezige kennis en expertise om in te spelen op ontwikkelingen in wet- en regelgeving en de markt.

Om de continuïteit en expertise te waarborgen, zal De Volmacht actief moeten investeren in het aantrekken en behouden van gekwalificeerd personeel. Dit kan worden gerealiseerd door bijvoorbeeld opleidingen en trainingen aan te bieden, externe partijen in te schakelen of samen te werken met partners en collega-instellingen. Op deze manier kan De Volmacht blijven voldoen aan de steeds veranderende eisen en uitdagingen in de sector.

Daarnaast is het van belang om goede interne communicatielijnen te handhaven, zodat kennis en expertise binnen de organisatie worden gedeeld en benut. Het stimuleren van een lerende cultuur en het faciliteren van kennisdeling kunnen bijdragen aan het versterken van de organisatie en het beter kunnen omgaan met diverse taken en verantwoordelijkheden. Door proactief te anticiperen op de toekomstige uitdagingen en te blijven investeren in personeel en kennis, kan De Volmacht haar rol als betrouwbare en duurzame woningcorporatie blijven vervullen. Het streven naar een evenwichtige balans tussen woningbeheer en randactiviteiten, evenals het waarborgen van continuïteit in expertise, zullen bijdragen aan een sterke en toekomstbestendige organisatie.

Er is echter geen instrument of afwegingskader om de strategie van de portefeuille te toetsen of te monitoren. In de komende twee jaar zal een plan worden opgesteld waarin wordt aangegeven wat er nodig is om de uitdagingen aan te pakken, hoe dit georganiseerd zal worden en wat dit betekent voor de corporatie en haar medewerkers.

De Volmacht heeft een Ondernemingsraad die de belangen van de medewerkers vertegenwoordigt in het beleid. Zij hebben overleg met de bestuurder, de Raad van Commissarissen en nemen deel aan een OR-platform van collega-corporaties. Een deel van het woningbeheer is uitbesteed, maar er is ook een technische dienst met twee vakmensen die zich bezighouden met kleine klussen. De beslissing om van vier naar twee medewerkers te gaan, is in overleg met de OR genomen. Voor toekomstige ontwikkelingen wil de OR graag dat de corporatie zelfstandig blijft, omdat maatwerk en persoonlijke aandacht voor huurders zorgen voor een prettige werkomgeving.

Om de strategie van de portefeuille beter te kunnen monitoren en evalueren, zal De Volmacht in de komende twee jaar een plan opstellen. Dit plan zal aangeven welke stappen nodig zijn om de uitdagingen aan te pakken, hoe de organisatie georganiseerd zal worden en welke impact dit zal hebben op de corporatie en haar medewerkers. Door het implementeren van een afwegingskader en instrumenten voor strategische monitoring, kan De Volmacht de voortgang en effectiviteit van haar portefeuillestrategie beter beoordelen en indien nodig aanpassingen doorvoeren. De compacte organisatie van De Volmacht heeft goed georganiseerde netwerken. Er heerst een sterke cohesie binnen de organisatie en medewerkers zijn veelzijdig en bereid om een extra stap te zetten voor hun collega's. Deze samenwerking en betrokkenheid dragen bij aan een efficiënte en effectieve werkomgeving, waarin de medewerkers kunnen vertrouwen op elkaars expertise en ondersteuning.

De Raad van Commissarissen heeft als belangrijke taak om te waken over de continuïteit van de volkshuisvestelijke opgave van De Volmacht. Hoewel verschillende ratio's een positief beeld tonen, rijst nu de vraag of de continuïteit van De Volmacht afhankelijk is van de bestuurder en de controller.

In het jaar 2022 is het ondernemingsplan opgesteld, waarbij open gesprekken zijn gevoerd over het moment van aftreden van zowel de bestuurder als de manager afdeling verhuur en bewonerszaken door pensioengerechtigde leeftijd. Tijdens deze gesprekken zijn en worden alle mogelijke opties verkend.

Voor De Volmacht ligt de uitdaging in het verduurzamen en vernieuwen van de organisatie, terwijl tegelijkertijd de eigenheid en toegevoegde waarde die zij op dit moment biedt behouden moeten blijven. Het is belangrijk om een balans te vinden tussen het implementeren van vernieuwingen en het behouden van de unieke aspecten die De Volmacht onderscheiden en haar sterke positie in de volkshuisvesting waarborgen.

## Oordeel van de commissie

Een kleine, compacte organisatie zoals De Volmacht biedt belangrijke voordelen op het gebied van wendbaarheid en toegankelijkheid. Binnen deze organisatie kennen alle medewerkers elkaar, zijn ze op de hoogte van elkaars werkzaamheden en verlopen de besluitvormingsprocessen soepel. Dit heeft directe voordelen voor de huurders, omdat knelpunten snel worden aangepakt en er actief wordt gecommuniceerd met individuele huurders over woningen en veranderingen in de wijk. Bovendien zijn alle medewerkers vertrouwd met de huurders en hun behoeften.

Het is echter belangrijk om te erkennen dat deze wendbaarheid ook risico's met zich meebrengt, met name wanneer het einddoel niet duidelijk is. Het is essentieel om het collectieve geheugen van de organisatie vast te leggen: wat is ons doel, waarom doen we dit en waarom laten we andere zaken achterwege? Hoewel De Volmacht financieel goed functioneert en de benodigde middelen heeft voor haar opgaven, zijn er mogelijkheden voor verbetering op organisatorisch gebied. De leercapaciteit van De Volmacht is aanzienlijk, mede dankzij reflectie op de huidige werkwijze, gesprekken met relevante partijen over mogelijke verbeteringen en het opstellen van een plan om de besturing in de toekomst te waarborgen.

Over het algemeen beoordeelt de commissie de maatschappelijke capaciteit van De Volmacht als naar behoren. Er zijn echter enkele aanbevelingen gedaan op organisatorisch vlak om deze capaciteit te vergroten en de uitdagingen beter aan te kunnen. De Volmacht wordt aangemoedigd om deze voorgestelde maatregelen te overwegen en te implementeren om haar maatschappelijke impact verder te versterken.



**Capaciteit** 

- Toerusting op de maatschappelijke opgaven, zowel organisatorisch als financieel 

**Legenda**

Zeer goed ★★★ Ruim voldoende ★★☆☆ Voor verbetering vatbaar ★☆☆☆ Onvoldoende ☆☆☆

## Bestuurlijke reactie

**Woningstichting De Volmacht** is begin 2023 gevisiteerd door Coöperatieve Vereniging Procorp. De visitatie is deze keer uitgevoerd op basis van de methodiek Maatschappelijke Visitaties Woningcorporaties 7.0. Deze methodiek beoordeelt de prestaties op basis van de thema's; Huurdersinvloed en het perspectief van de huurder, het leren en verantwoord en samenwerken en netwerken.

Het proces is prettig en goed verlopen. Wij hebben goede gesprekken gehad met de belanghouders en er zijn veel reacties van huurders opgehaald.

Dat De Volmacht goed geworteld is in het werkgebied, bewust is van de uitdagingen en werkt aan een evenwichtige woningvoorraad, is voor ons geen verrassing maar uitgangspunt in ons handelen. Ook is het goed te horen dat onze inzet op de terreinen van beschikbaarheid en betaalbaarheid er toe doen. Wij hebben korte lijnen en doen het samen met de huurders. Dit laatste kost alleen tijd, maar geeft rust in de samenleving die al volop in transitie zit. Wat ook opvalt is de opmerking over de beperkte gelaagdheid van de organisatie en doelgerichtheid van de aanpak. De Volmacht is geen corporatie van uitgebreide beleidsnotities. Op de verschillende aandachtsvelden zijn positieve reacties gegeven, hieronder worden een aantal kenmerkende genoemd;

**De maatschappelijke waarde;** De Volmacht zet zich in voor de toekomst, waarbij ze streeft naar tevreden huurders, duurzaamheid en het creëren van een leefbare woonomgeving.

**De maatschappelijke verankering;** De corporatie laat zien dat ze openstaat voor beïnvloeding en de samenwerking met verschillende partijen verloopt over het algemeen goed.

**De besturing van De Volmacht;** De Volmacht is een organisatie die gedragen wordt door enthousiaste medewerkers en een sterke bestuurder met een duidelijke visie op de wijken en de portefeuille.

**De maatschappelijke capaciteit van De Volmacht;** Een kleine, compacte organisatie biedt belangrijke voordelen op het gebied van wendbaarheid en toegankelijkheid. Wij als De Volmacht herkennen ons in de observering en realiseren ons dat korte lijnen en minimale gelaagdheid van de organisatie ook een keerzijde kent. Deze kwetsbaarheid en afhankelijkheid gaan wij daarom ook aanpakken. Hierdoor is het ook mogelijk om beleidskeuzes beter te formuleren en te verankeren in de organisatie. Wij realiseren ons ook dat het voortbestaan van De Volmacht alleen gerealiseerd kan worden door goede contacten met andere corporaties en door strategisch samenwerken waar het kan.

We willen de belanghebbenden bedanken voor het meewerken aan de visitatie en ook dank aan Procorp voor de prettige samenwerking. Het vertrouwen van onze huurders, gemeente en andere belanghebbenden geeft ons de energie om ons te blijven inzetten voor onze doelgroep.

**Jaap Boekholt**

Directeur-bestuurder Woningstichting De Volmacht



Woningstichting De Volmacht



**Bijlagen**

# Onafhankelijkheidsverklaringen



## Onafhankelijkheidsverklaring algemeen lid

Lars Wolfkamp verklaart hierbij de visitatie van De Volmacht Gieten 2023 in volledige onafhankelijkheid te zullen uitvoeren. Lars Wolfkamp heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Lars Wolfkamp geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Lars Wolfkamp geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij De Volmacht Gieten.

Procorp

24-1-2023

Lars Wolfkamp, algemeen lid



## Onafhankelijkheidsverklaring secretaris

Jackie de Vries verklaart hierbij de visitatie van De Volmacht Gieten 2023 in volledige onafhankelijkheid te zullen uitvoeren. Jackie de Vries heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Jackie de Vries geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Jackie de Vries geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij De Volmacht Gieten.

Procorp

24-1-2023

Jackie de Vries, secretaris



## Onafhankelijkheidsverklaring voorzitter

Daniël Koningen verklaart hierbij de visitatie van De Volmacht Gieten 2023 in volledige onafhankelijkheid te zullen uitvoeren. Daniël Koningen heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Daniël Koningen geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Daniël Koningen geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij De Volmacht Gieten.

Procorp

24-1-2023

Daniël Koningen, voorzitter

# Curriculum Vitae Voorzitter



ir. Daniël Koningen

## Over Daniël

Daniël Koningen heeft technische bestuurskunde en management gestudeerd aan de Technische Universiteit Delft. Deze strategische achtergrond heeft hij samen met zijn passie voor ondernemen jarenlang gecombineerd in zelfstandige adviesopdrachten voor vastgoedontwikkeling voor universiteiten, gemeenten en (semi-)overheid. Hij is als senior huisvestingsadviseur werkzaam bij [Aestate](#) /ontrafelexperts, vanaf 2015 in de rol van directeur en mede-eigenaar. Binnen [Aestate](#) (met 25 ervaren adviseurs een herkenbare speler in de markt voor huisvestingsadvies) geeft Daniël leiding aan wisselende teams voor meerdere opdrachtgevers, waarbinnen hij zijn uitgebreide ervaring in het managen van complexe bouwprojecten en daaraan verbonden risico's voor opdrachtgevers als ministeries, provincies, gemeenten, woningcorporaties en universiteiten op bestuurs- en directieniveau inzet. Sinds begin 2018 is Daniël lid van de Raad van Toezicht bij Stichting Keizer Karel waar twee VO scholen onder vallen met als aandachtsgebied onderwijshuisvesting.

Door zijn werkervaring binnen de (semi-)overheid op onder andere het gebied van studentenhuisvesting, gemeentelijk vastgoed en commerciële dienstverlening, kan Daniël bij visitaties snel tot de kern komen en schakelen tussen interne en externe belangen en ambities. Daniël is enthousiast, analytisch, gedreven en deskundig. Als visitor geeft Daniël een eerlijk en realistisch beeld van de stand van zaken en maakt hij de eventuele verbeterpunten en kansen helder. Met visitaties wil hij dan ook bereiken dat woningcorporaties nog meer inzicht krijgen in hun functioneren en gemotiveerd worden om zich steeds verder te verbeteren en succesvol te worden.

## Uitgevoerde visitaties

- Woonstichting Naarden te Naarden
- Stichting Kleurrijk Wonen te Tiel
- Stichting WBV Gelderland
- Stichting [deltaWonen](#) te Zwolle
- Woningstichting De Marken

## Lopende visitaties

- Dudok Wonen te Hilversum
- WOV te Oostzaan



# Curriculum Vitae Secretaris



dr.ir. J.C. (Jackie) de Vries

## Over Jackie

Jackie de Vries studeerde bouwtechnische bedrijfskunde aan de Hogeschool Tilburg en Bouwkunde aan de Technische Universiteit in Eindhoven. Zij is vervolgens als hoofd bedrijfsbureau van het facilitair bedrijf van meerdere GGZ instellingen werkzaam geweest. Daarna is zij als adviseur voor gemeenten, woningcorporaties en zorginstellingen aan de slag gegaan bij Price Water house Coppers in Utrecht/Almere. Eind 2001 heeft zij als AIO de overstap naar de universiteit gemaakt. Hierbij richtte zij zich op de vraag wat huisvesting doet voor een organisatie. Ook is zij betrokken geweest bij het opzetten van de benchmark Universitair vastgoed en vastgoed van HBO instellingen en Campusontwikkelingen. Daarnaast was zij betrokken bij het masteronderwijs van Real Estate en Housing. In 2007 is zij gepromoveerd op onderzoek naar de effecten van vastgoedingrepen voor de prestatie van organisaties.

Sinds 2010 is zij directeur en mede-eigenaar van Aestate/ ontrafelexperts, waar zij mede leiding geeft aan ruim 25 gedreven adviseurs. In haar vrije tijd is zij brandweerinstrucureur binnen de Veiligheidsregio. In haar rol als senior adviseur adviseert zij diverse (semi-)publieke organisaties –waaronder universiteiten, hogescholen, gemeenten en gemeentelijke regelingen en zorginstellingen –op het gebied van huisvesting en huisvestingsmanagement. Ze heeft zeer ruime ervaring in het opstellen van visies, strategieën, haalbaarheidsstudies en organisaties.

Door haar ruime werkervaring binnen veelsoortige (semi-)overheidsorganisaties kan Jackie bij visitaties snel tot de kern komen en schakelen tussen interne en externe belangen en ambities. Jackie is analytisch sterk, positief kritisch, gedreven en deskundig. Als visitator wil Jackie een objectief beeld van de woningcorporatie geven en de eventuele verbeterpunten helder maken. Met de visitaties wil zij bereiken dat woningcorporaties nog meer inzicht krijgen in hun functioneren en gemotiveerd worden om zich steeds verder te verbeteren. Vanuit haar wetenschappelijke achtergrond weet zij als geen ander te komen tot objectieve bevindingen door het spiegelen en onderbouwen van uitspraken en meningen.

Jackie is sinds 2019 binnen Procorp onder andere verantwoordelijk voor de kwaliteit van de uitgevoerde visitaties en de opgestelde visitatie rapporten. Hierdoor is zij betrokken bij alle vanaf dan uitgevoerde visitaties.

### Uitgevoerde visitaties:

- Stichting deltaWonen te Zwolle

### Lopende Visitaties:

- Dudok Wonen te Hilversum
- Rosehaghe te Haarlem

## Curriculum Vitae Algemeen Lid



ing. L. (Lars) Wolfkamp

### Over Lars

Lars Wolfkamp studeerde Bouwtechnische Bedrijfskunde aan de Hogeschool Utrecht, hij was hier tevens de eerste student die het Honours traject doorliep. Na zijn opleiding heeft hij als huisvestingsadviseur jarenlange ervaring opgedaan in het maatschappelijk vastgoed. Hij is begonnen in de rol van programmamanager en is actief geweest bij het opstellen van huisvestingsplannen voor onder andere de Hogeschool voor de Kunsten in Utrecht (HKU) en de Vrije Universiteit (VU).

De laatste jaren is Lars ad interim actief geweest in de rol van asset- en portefeuillemanager. Als Assetmanager bij het Rijksvastgoedbedrijf heeft hij een grote kantorenportefeuille in Den Haag beheerd. Daarnaast is Lars werkzaam geweest als interim portefeuillemanager Cultuur en Erfgoed bij de Gemeente Utrecht.

Momenteel werkt Lars als ontwikkelmanager bij Jebber, de ontwikkel-BV van woningcorporatie SSH.

Door zijn interim- en projectervaring is Lars gewend om organisaties in een korte tijd de doorgronden, en snel de verbeterpunten te duiden. Zijn ervaring als adviseur maakt dat de adviezen scherp, begrijpelijk en opbouwend zijn. Door zijn ervaring bij Jebber kent hij ook de ontwikkelkant en de grote opgaven waar woningcorporaties op dat gebied voor staan. Een visitatie is voor hem geen doel op zich, maar een middel om je als organisatie verder te ontwikkelen en te verbeteren.

### Uitgevoerde visitaties

- Stichting Bo-Ex '91 te Utrecht
- WormerWonen te Wormer
- Stichting Uithuizer Woningbouw te Uithuizen
- Stichting Harmonisch Wonen te Lelystad
- Woonstichting Dudok Wonen