



Visitatierapport

Woonbedrijf
2019-2022



4 december 2023

Visitatiecommissie

Jan van der Moolen, voorzitter

Miranda Rovers, visitator

Evelien van Kranenburg-Haagsma, secretaris

Vooraf

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

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

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van Woonbedrijf over de periode 2019-2022. Cognitum heeft ervoor gekozen om de vier nieuwe visitatievelden in Methodiek 7.0 te koppelen aan vier kenmerken van een organisatie. Het visitatieveld 'Maatschappelijke waarde' is vertaald in de 'Verbeeldingskracht' van een corporatie: is zij zich bewust van de omvang van en uitdagingen binnen haar woningmarktgebied. Het tweede visitatieveld 'Maatschappelijke verankering' is gekoppeld aan 'Verbindingskracht': hoe werkt de corporatie binnen haar netwerk en is dat succesvol en wat vinden de belanghebbenden daarvan? Het derde visitatieveld 'Besturing' is gekoppeld aan het thema 'Realisatiekracht': is de corporatie in staat om de ambities te vertalen naar een strategie en daaraan gekoppeld de vraag hoe 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' Om dat beeld te geven, denkt Cognitum dat er meerwaarde ontstaat.

Woonbedrijf is een corporatie met eind 2022 33.804 woningen en actief in de gemeenten Eindhoven, Veldhoven, Geldrop, Best Helmond, Son en Breugel, Nuenen, Waalre en Valkenswaard. Woonbedrijf wil als corporatie werken vanuit de identiteit van het zijn van een stadse corporatie, die dicht bij haar bewoners staat en werkt vanuit het rentmeesterschap om zorgvuldig met de beschikbare middelen om te gaan. Voor de visitatieperiode had Woonbedrijf in 2019 in haar ondernemingsplan gekozen voor drie resultaatgebieden: 'Fijn en ongestoord wonen', 'Beschikbaarheid van betaalbare huurwoningen' en 'Duurzaamheid'. Deze resultaatgebieden zijn vertaald in kritische prestatie indicatoren per jaar. Bij Woonbedrijf werken 344 mensen in dienst en maakt gebruik van 55 inleenkrachten. De organisatie wordt geleid door een directeur-bestuurder die verantwoording aflegt aan een raad van commissarissen van 6 mensen.

De missie van Woonbedrijf is als volgt. Woonbedrijf werkt aan fijn en ongestoord wonen voor onze bewoners. Wat fijn wonen is, is voor iedereen verschillend. De beleving van onze bewoners is sturend in de uitvoering van ons werk. Onze grootste maatschappelijke prestatie ligt in het beschikbaar hebben en houden van een grote voorraad betaalbare huurwoningen. Wij vinden dat iedereen goed moet kunnen wonen, in een woning met kwaliteit, in een leefbare buurt. En dat daarbij niemand mag worden uitgesloten. Met ons werk willen we een bijdrage leveren aan een betere wereld. We willen werken aan een maatschappij die is gebaseerd op rechtvaardigheid en waarin duurzame keuzes worden gemaakt. We wachten niet af, maar leveren vanuit onze eigen kwaliteit en verantwoordelijkheid een bijdrage aan het realiseren van die betere wereld. Deze bijdrage zit in kleine dingen, dichtbij onszelf, in ons werk. Het begint met betaalbaar wonen voor mensen die zich bij ons thuis voelen.

Inhoudsopgave

Vooraf	2
Inhoudsopgave.....	3
Position paper Woonbedrijf.....	4
1 Recensie en samenvatting	10
1.1 Recensie.....	10
1.2 SWOT	14
1.3 De visitatie van Woonbedrijf in één oogopslag	15
2 Maatschappelijke waarde	16
2.1 De opgaven van Woonbedrijf	16
2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	20
2.3 Bewonder- en verwonderpunten	21
3 Maatschappelijke verankering.....	22
3.1 Belanghebbenden over Woonbedrijf	22
3.2 De invloed op het beleid van Woonbedrijf.....	23
3.3 Woonbedrijf als samenwerkingspartner	23
3.4 De reputatie van Woonbedrijf.....	24
3.5 De verantwoordelijkheid van Woonbedrijf.....	25
3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	25
3.7 Bewonder- en verwonderpunten	26
4 Besturing	27
4.1 Strategie en Strategie en sturing	27
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	27
4.3 Bewonder- en verwonderpunten.....	28
5 Maatschappelijke capaciteit	29
5.1 Inzet van de financiële middelen en de afwegingen	29
5.2 Organisatie	30
5.3 Dienstverlening.....	30
5.4 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	31
5.5 Bewonder- en verwonderpunten	31
6. Bestuurlijke reactie van Woonbedrijf.....	32
7. Bijlagen	33
7.1 Onafhankelijkheidsverklaringen	33
7.2 cv's visitatiecommissie	33

Position paper Woonbedrijf

Hieronder treft u de position paper aan van de hand van de bestuurder van Woonbedrijf.

Positionpaper Woonbedrijf 2019 – 2022

Onze ambitie

Woonbedrijf werkt aan fijn en ongestoord wonen voor onze bewoners. We bieden betaalbare en duurzame huurwoningen in een leefbare buurt in ons werkgebied Eindhoven, Veldhoven, Geldrop, Best, Helmond, Son en Breugel en Valkenswaard.

In 2019 vernieuwden we onze strategie en benoemden we in ons ondernemingsplan 3 resultaatgebieden. Met de sport als voorbeeld gaan we voor olympisch goud met 'fijn & ongestoord wonen', voor een podiumplek met 'beschikbaarheid van betaalbare huurwoningen' en voor olympische kwalificatie met 'duurzaamheid'. In 2022 hebben we onze ambitie en doelen voor de periode 2022-2027 verder aangescherpt:

Fijn en ongestoord wonen

De medewerkers van Woonbedrijf hebben fijn & ongestoord voorop staan. We zijn in gesprek met de bewoners. We kennen onze bewoners, hun vragen en wensen en integreren dit in ons werk. Onze dienstverlening verloopt efficiënt en wordt hoog gewaardeerd ('best in class'). We zetten in op de ontwikkeling van online dienstverlening. En we bieden maatwerk voor bewoners die buiten boord vallen.

We werken buurtgericht en zijn zichtbaar in de buurt. We werken samen met bewoners en ketenpartners en hebben aandacht voor alle aspecten die bijdragen aan fijn ongestoord wonen. Dit resulteert in een hogere waardering voor het fijn en ongestoord wonen in een buurt.

Beschikbaarheid van betaalbare huurwoningen

We willen de druk op de woningmarkt verlichten. Dit doen we via nieuwbouw en transformatie van onze woningen. Zo sluiten we aan op de vraag naar kleinere, betaalbare en duurzame woningen. Naast onze reguliere doelgroepen richten we ons ook op de middeninkomens. Dit zorgt voor doorstroming en grotere slaagkans voor woningzoekenden.

Onze woningen behoren tot de goedkoopste in de regio. We houden ze betaalbaar door een eerlijke prijs in relatie tot de kwaliteit van de woning te vragen.

Duurzaamheid

Met onze duurzaamheidsaanpak willen we het bewustzijn en duurzamer woongedrag vergroten bij onszelf, samenwerkingspartners en bewoners. We streven naar CO₂-neutraal wonen in 2050. We verbeteren de energetische kwaliteit van onze woningen. In 2027 willen we 80% van de woningen met de labels E, F, en G hebben aangepakt. Voor onderhoud, nieuwbouw en renovatie gebruiken we steeds meer circulaire materialen. We willen meer aandacht geven aan het verduurzamen van de leefomgeving. Niet alleen voor de leefbare stad, maar ook als middel tegen hittestress en wateroverlast.

Wat hebben we afgelopen 4 jaar bereikt?

Fijn & ongestoord wonen

Wat fijn wonen is, is voor iedereen verschillend. Daarom ontwikkelden we een instrument om dit inzichtelijk maken. We weten dat naast een goede woning, de kwaliteit van de buurt van belang is. Daarom zijn we dagelijks met 29 buurtbeheerders, 25 woonconsulenten en 29 buurtvakmannen samen met bewoners en netwerkpartners actief in de buurt. Deze personele inzet heeft effect. We zien dat het aantal overlastmeldingen de afgelopen jaren flink is gedaald: van 1.044 in 2018 naar 638 in 2022. Tijdens de lockdown in de coronacrisis stond de leefbaarheid sterk onder druk. Op creatieve wijze hebben we activiteiten in de buurt georganiseerd om vooral de eenzaamheid van (oudere) bewoners tegen te gaan en ontmoetingen (op 1,5 meter afstand) te stimuleren. Daarnaast hebben we ons samen met Samen voor Eindhoven, Philips en VHE (Maatje040) ouderen geholpen tijdens de lockdown.

Wijkvernieuwing Tivoli

Tivoli is een buurt in Stratum met een heel eigen karakter. De jarenertigwijk was toe aan onderhoud en vernieuwing. Daarom voerde Woonbedrijf hier de afgelopen 10 jaar onderhoud en nieuwbouw uit. Dit deden we in



5 fases. Bewoners zijn vanaf het begin bij de plannen betrokken. Zij dachten mee over buurtverbeteringen en onderhoud. De fysieke woningverbetering zorgde ook voor meer sociale afspraken in de buurt, zoals de aanpak van veiligheid en groen en het vergroten van de verantwoordelijkheid van bewoners. Deze vernieuwende aanpak van buurtverbetering resulteerde in een meetbare hoge tevredenheid en lage verhuisc bewegingen onder bewoners. En het leidde tot een toevoeging van nieuwe woningtypen, waardoor bewoners langer in hun eigen

buurt kunnen blijven wonen.

Beschikbaarheid van betaalbare huurwoningen

Het verhuren van betaalbare woningen is ons dagelijks werk. De afgelopen 4 jaar verhuurden we (opnieuw) ruim 14.000 woningen. Hiermee leveren we een belangrijke bijdrage aan de beschikbaarheid van betaalbare huurwoningen. We zien dat de woningmarkt onder druk staat en de doorstroming stagneert. We proberen senioren te verleiden om te verhuizen naar een (kleinere) seniorenwoning. Hiervoor zijn we aangesloten bij Seniorenpunt. Seniorenpunt is één aanspreekpunt voor alle vragen over wonen, zorg en welzijn voor senioren. Het is een samenwerking tussen Wooninc., 'thuis, Woonbedrijf en Vitalis WoonZorg Groep. Zo helpen we samen de senioren in Eindhoven en omgeving in hun zoektocht naar een passende woon(zorg)oplossing en stimuleren we de doorstroming op de woningmarkt.



De Brainportregio groeit als nooit tevoren. Hiervoor zijn veel extra woningen nodig. In de afgelopen 4 jaar leverden we 1.065 nieuwbouwwoningen op. Deze staan onder andere in Helmond (Heistraat, Beugelsplein, Suytkade), Veldhoven (Bosackers en Huysackers), de herontwikkelingslocaties (Koenraadlaan en St. Joseph) en in Buurtschap te Veld staan tijdelijke, verplaatsbare woningen.

Woonbedrijf heeft een grote voorraad betaalbare huurwoningen. De gemiddelde huurprijs bedraagt ultimo 2022 €554 en de gemiddelde streefhuur is ultimo 2022 68,8% van de maximale redelijke huur op basis van het woningwaarderingstelsel (WWS). We voerden het afgelopen jaar een gematigd huurbeleid. Ook zetten we ons in om huurachterstanden te beperken via een persoonlijke benadering en het aanbieden van maatwerk aan bewoners.

Woonbedrijf is de grootste studentenhuusvester van Eindhoven. In 2019 leverden we in recordtempo 300 tijdelijke studenteneenheden op aan het Lombokpad (inmiddels staan er nog eens 78) en in 2020 61 appartementen voor studenten aan de Tooroplaan. Ook hebben we in 2021 de tender voor de nieuwbouw van ruim 700 eenheden op de TU/e-campus gewonnen. In 2022 zijn we gestart met de realisatie hiervan.

Communitybuilding TU/e-campus

Woonbedrijf bouwt op de campus van de TU/e 735 studentenwoningen. Voordat de woningen er staan, zijn we



gaan bouwen aan de community voor de studenten. Studenten hebben meegedacht over verschillende onderwerpen rondom de nieuwbouw. Dit wordt gefaciliteerd door een community onder de naam LOT.

Binnen LOT worden aan de hand van verschillende thema's inzichten uitgewisseld. Denk aan dienstverlening en voorzieningen, inrichting en indeling, leefbaarheid en communicatie. Deze community blijft ook na oplevering van de woningen actief. Het welzijn

van de studenten, die straks in de woningen gaan wonen, wordt daardoor positief versterkt.

Duurzaamheid

Duurzaamheid start met bewustwording. Daarom investeert Woonbedrijf in het opleiden van de medewerkers op het gebied van The Natural Step, dagen we onze leveranciers uit om duurzame initiatieven te nemen en moedigen we duurzamer woongedrag bij onze bewoners aan.

Energiebox

Energiebox is een initiatief waarbij werkzoekende 50-plussers worden opgeleid tot deskundige energieadviseurs. Bewoners krijgen van hen een gratis energieadvies en de energiebox: een doos met energiebesparende producten. Het idee is dat bewoners met kleine aanpassingen in hun huis relatief veel besparen en zich beter bewust worden van hun eigen invloed hun energieverbruik. De gemiddelde besparing bedraagt € 200 per jaar de energierekening.



op
op

De verduurzamingsaanpak was de afgelopen jaren gericht op het verbeteren van de energieprestatie van onze woningen. In de afgelopen 4 jaar zorgde deze aanpak voor een verbetering van 11.623 labelstappen. Dit staat gelijk aan 5.172 ton CO2-besparing. De meeste labelstappen worden behaald bij de renovaties. In de afgelopen 4 jaar renoveerden we bijna 1.400 woningen. Ook bieden we zonnepanelen aan als 'individuele verbetering' en plaatsen we sinds 2022 standaard hybride cv-ketels in onze woningen.

EGW60-aanpak

In 2022 zijn we begonnen met de renovatie in Eindhoven en Geldrop. 1.200 eengezinswoningen uit de jaren 60



worden in 2 jaar gerenoveerd en verduurzaamd. Woonbedrijf heeft 4 partners geselecteerd volgens de Best Value-methode die hiermee aan de slag gaan. De partners doen niet alleen de technische uitvoering, maar zorgen ook voor de bewonerscommunicatie.

In totaal renoveren we 7.000 tot 8.000 woningen uit de jaren 60 en 70. Met deze 1.200 woningen maakt Woonbedrijf een vliegende start.

Sinds 2018 werken de Eindhovense corporaties en de gemeente Eindhoven samen aan de ambitie voor een duurzaam Eindhoven in het Duurzaamheidspact. De verduurzamingsopgave is groot en urgent. Woonbedrijf en Wooninc. hebben daarom woningen geruimd om sneller te kunnen verduurzamen.

Woningruil Wooninc. en Woonbedrijf

Woonbedrijf ruilde 442 woningen in Nuenen en Waalre tegen 655 woningen van Wooninc. in Eindhoven en Geldrop. Energiezuinig bezit van Woonbedrijf wordt geruild tegen minder energiezuinige woningen van Wooninc.. Woonbedrijf neemt voor ruim €80 mio aan investeringen over van Wooninc.

Door deze ruil trekt Woonbedrijf zich terug uit 2 niet-kerngebieden – de gemeenten Nuenen en Waalre – en richt zich op fijn en ongestoord wonen in buurten waar Woonbedrijf nu al veel bezit heeft. Voor Wooninc. sluit het geruilde bezit goed aan op het al bestaande bezit en de beschikbare voorzieningen. Wooninc. kan haar bijdrage leveren aan de leefbaarheid in Waalre en Nuenen. Wooninc. kan door deze ruil haar bezit verduurzamen. Woonbedrijf gaat de 5 geruilde complexen verduurzamen door renovatie of sloop-nieuwbouw. Met mogelijk zelfs uitbreiding van het aantal woningen door verdichting op locatie. Gezamenlijk zetten Wooninc. en Woonbedrijf met deze ruil 12.000 labelstappen extra en worden er 3.350 extra woningen gasloos gemaakt.



Waar staan we nu?

In 2020 heeft Woonbedrijf de organisatie opnieuw ingericht. Met behoud van de gebiedsgerichte focus is de organisatie meer procesgericht ingericht waardoor we efficiënter en effectiever kunnen werken. Drie maanden na de start van de nieuwe organisatie werden we geconfronteerd met coronacrisis. Een nieuwe organisatie opzetten tijdens een lockdown bleek geen goede combinatie. Als gevolg hiervan zien we dat met name de waardering voor onze dienstverlening nog achterblijft bij onze ambitie. Het afgelopen (coronavrije) jaar zien we op dit vlak ook de eerste positieve ontwikkelingen.

Omdat de resultaten op het vlak van fijn & ongestoord wonen achterblijven, hebben we in 2022 de ambitie opnieuw geformuleerd, met meer focus op de kwaliteit van de dienstverlening. We hebben de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in het ontwikkelen van een nieuw meetinstrument. Hiermee weten we welke aspecten bepalend zijn voor het fijn & ongestoord wonen van onze bewoners. Dit is de basis voor het verbeteren van onze dienstverlening en geeft inspiratie voor de verdere doorontwikkeling van onze aanpak bij renovatie, planmatig onderhoud en dagelijks beheer.

We zien dat de druk op de woningmarkt nog steeds hoog is en dat de geformuleerde nieuwbouwambitie nog niet is gerealiseerd. Maar er zitten veel nieuwbouwiniciatieven in de pijplijn. Daardoor groeien we de komende jaren naar een gemiddelde nieuwbouwproductie van 600 woningen per jaar.

Het tempo van verduurzamen hangt nauw samen met het tempo van de renovatieprojecten. Daarom hebben we de afgelopen jaren een nieuwe aanpak ontwikkeld om de grote opgave in de voorraad jaren 60- en 70-woningen aan te pakken. Daarnaast gaan we op vergelijkbare wijze een aanpak ontwikkelen voor hoogbouw en stadspannen (studentenhuisvesting). Vanaf 2023 zijn we in staat om zo'n 750 woningen per jaar te renoveren.

Betrekken van bewoners

Woonbedrijf wil dicht bij de bewoner staan. In het dagelijkse werk hebben we veel contact met bewoners en werken we samen met de bewoners aan fijn en ongestoord wonen. Daarnaast besteden we veel aandacht aan het ophalen van de beleving en waardering van onze bewoners. De uitkomsten van het jaarlijkse onderzoek naar fijn en ongestoord wonen, is input voor het ontwikkelen van beleid en dienstverlening. Naast dit onderzoek zijn er regelmatig klanten- en luisterpanels over diverse onderwerpen en meten we continu de waardering van onze bewoners voor onze dienstverlening.

Met de huurdersvertegenwoordiging (HvW) hebben we overleg over het beleid en de dienstverlening van Woonbedrijf. We zien de HvW steeds meer als partner bij het ontwikkelen van beleid. Zo stelden we gezamenlijk

het Wonen en Zorgbeleid op. Door samen op te trekken en de input van de HvW ook te gebruiken in het maken van de keuzes, wordt de formele adviesrol van de HvW een formaliteit. Woonbedrijf en de HvW hebben samen geconcludeerd dat we door deze manier van samenwerken écht het verschil gaan maken. Recentelijk hebben we dan ook samen de richtlijnen voor het uitvoeren van renovaties in bewoonde staat opgesteld. Een mooie basis om ook tijdens ingrijpende renovaties te werken aan het fijn & ongestoord wonen van onze bewoners.

Samenwerken in het netwerk

Onze maatschappelijke doelen realiseren we niet alleen. Hiervoor werken we samen met bewoners, gemeenten, collega-corporaties, zorg- en welzijnsinstellingen en leveranciers. We zien dat de samenwerking in wijken en buurten goed verloopt. Onze collega's hebben een uitgebreid netwerk en weten de professionals van andere organisaties gemakkelijk te vinden.

Woonbedrijf is veruit de grootste corporatie in de regio. Dit betekent dat er ook vaker een beroep op ons wordt gedaan en van ons wordt verwacht dat we een kartrekkersrol vervullen. In de afgelopen jaren hebben we zowel onze financiële als organisatorische capaciteit ingezet om in de samenwerking stappen te zetten. Voorbeelden hiervan zijn het Duurzaamheidspact, de doorontwikkeling van de prestatieafspraken en de samenwerking in het MRE Platform van Woningcorporaties.

Sturen op maatschappelijke prestaties

In 2019 vernieuwde Woonbedrijf haar ondernemingsplan. Gezien de hoge ambities is hierbij nadrukkelijk aandacht besteed aan het verbeteren van de resultaatgerichtheid van de organisatie. Onze strategie wordt jaarlijks herijkt en de organisatiedoelen zo nodig bijgesteld. Deze doelen worden vervolgens vertaald naar afdelingsdoelen en persoonlijke doelen voor alle medewerkers. Hiermee vergroten we de resultaatgerichtheid en slagkracht van de organisatie. We zien nu de eerste effecten van deze aanpak. De pijlpijn met nieuwbouwinitiatieven is goed gevuld en de renovatie- en verduurzamingstrein begint op stoom te komen.

Tijdens de coronaperiode hebben we stakeholders vooral digitaal/online betrokken bij het vormgeven en verder invullen van onze strategie. Naast klantenpanels organiseerden we bijvoorbeeld een online Synthetron-sessie om de identiteit van het nieuw te ontwikkelen deel van Strijp-S vorm te geven. In 2022 waren er weer fysieke 'ronde tafel-bijeenkomsten' met stakeholders, over thema's zoals het huisvesten van kwetsbare doelgroepen, de renovatie van de naoorlogse voorraad en de natuurlijke stad.

Woonbedrijf hecht veel waarde aan het vastleggen van gezamenlijke ambities en opgaven in prestatieafspraken met de gemeenten en collega-corporaties. In bijna alle gemeenten worden voortaan gezamenlijke doelen en prestatieafspraken vertaald naar meerjarige afspraken.

Inzet maatschappelijke capaciteit

Woonbedrijf is een financieel gezonde corporatie. Wij hebben dit vermogen ook hard nodig om de opgaven op de woningmarkt, verduurzaming en energietransitie aan te pakken. We willen ook in de toekomst blijven investeren. Daarom hebben we op basis van een uitgebreide scenario- en risicoanalyse onze financiële grenzen bepaald. Hierdoor kunnen we de komende jaren blijven investeren en creëren we een remweg waardoor we bij veranderende omstandigheden tijdig kunnen bijsturen.

Onze financiële positie en de verantwoordelijkheid die wij voelen om nu én in de toekomst bij te dragen aan maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven, maakt dat we zorgvuldige afwegingen moeten maken. Het laatste jaar worden we geconfronteerd met stijgende bouwkosten, stijgende rentes en dalende marktwaarden. Hierdoor staan onze financiële parameters onder druk. Ondanks dat we de financiële kaders (tijdelijk) verruimd hebben, moeten we soms toch besluiten om investeringen niet te doen of uit te stellen. Dit is een lastig verhaal om aan onze stakeholders uit te leggen. Maar een solide businesscase, waarin we financiële én maatschappelijke waarden afwegen, is en blijft de basis voor onze besluitvorming.

Lessen uit de vorige visitatie

Op basis van de opmerkingen en verbeteringsuggesties van de visitatiecommissie hebben we de volgende doelen geformuleerd.

1. Verwachtingen- en relatiemanagement versterken

De verwachtingen van onze stakeholders zijn groot. We zijn de grootste corporatie in de regio, daar wordt meer van verwacht dan dat we nu presteren. In onze communicatiestrategie brachten we de afgelopen jaren onze maatschappelijke prestaties meer onder de aandacht. Ook hebben we meer aandacht voor het managen van de verwachtingen. Bij de enorme aantallen van nieuwbouw en renovatie die we momenteel aanpakken, lopen we tegen de grenzen aan van wat de markt aankan.

2. Maatschappelijke oriëntatie beter zichtbaar maken

Het maatschappelijk presteren is de afgelopen periode nadrukkelijker onderwerp van gesprek geweest binnen directie en RvC. Woonbedrijf heeft de afgelopen periode bij besluiten nadrukkelijk het brede maatschappelijke belang meegenomen. Denk aan investeringen in Helmond (hulpvraag Volksbelang), woningruil Wooninc. (hulpvraag Wooninc.), aankoop schoollocaties (hulpvraag gemeente Eindhoven), overnemen van extra leningen bij de Vestia-deal (hulpvraag De Zaligheden).

3. Invloed van huurders en andere belanghouders vergroten

Ons onderzoek naar 'fijn & ongestoord wonen' en de samenwerking met de HvW bij het opstellen van o.a. het Wonen en Zorgbeleid is een stap in de goede richting. In 2022 zijn we weer gestart met dialoogsessies (ronde tafel-gesprekken) met de stakeholders.

4. Leidende rol pakken in het verbeteren van de prestatieafspraken

De rol van Woonbedrijf bij de prestatieafspraken is de afgelopen jaren versterkt. Door de grotere betrokkenheid van directie en management zijn de prestatieafspraken scherper en concreter geworden. In een aantal gemeenten is Woonbedrijf niet de grootste corporatie en kiezen we bewust voor een bescheiden rol (o.a. in Valkenswaard, Son & Breugel).

Leervragen voor de huidige visitatie

Voor de huidige visitatie hebben we de volgende leervragen opgesteld:

1. Hoe verbinden we onze renovatieopgave aan de leefbaarheidsopgave in wijken en buurten?

We zien dat de huidige renovatieopgave sterk is gericht op het realiseren van aantallen. Daarnaast worden we in de wijken en buurten geconfronteerd met grote sociale en maatschappelijke problematiek achter de voordeur. Op welke manier kunnen we beide opgaven aan elkaar verbinden?

2. Hoe kan Woonbedrijf zorgen voor meer verbinding in het maatschappelijke middenveld op

strategisch/bestuurlijk niveau en het stimuleren van de samenwerking tussen de verschillende organisaties?

Uit de vorige visitaties bleek dat van de grootste corporatie in de regio wordt verwacht dat we een meer leidende rol hebben in de samenwerking. Welke adviezen en tips heeft de visitatiecommissie om deze rol verder te ontwikkelen?

1 Recensie en samenvatting

In dit hoofdstuk treft 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

Woonbedrijf is een groot bedrijf in de Metropoolregio Eindhoven. Met haar ruim 33.000 woningen en actief in 9 verschillende gemeenten, kan het haast niet anders dat veel partijen kijken naar Woonbedrijf waar het gaat om het oppakken van de opgave. Woonbedrijf is als het ware de grotere broer of zus. Iedereen verwacht een voortrekkersrol en het principe van 'noblesse oblige' is snel geformuleerd. Mooi in de ogen van de commissie is dat Woonbedrijf altijd daadwerkelijk open staat voor vragen van anderen. Die profiteren dan ook van de kennis en ervaring bij Woonbedrijf. Zij wordt omschreven als deskundig, betrouwbaar, samenwerking zoekend, professioneel en constructief. Er is sprake van een hoge kwaliteit van producten en velen erkennen het innovatief vermogen dat ook in de vorige visitatieperiode al opviel.

Een nieuw ondernemingsplan

Tegelijk was er onvrede over de kwaliteit van de dienstverlening. In het gedurende de visitatieperiode werkende Ondernemingsplan 2019 – 2022 werden drie resultaatgebieden benoemd. 'Fijn en ongestoord wonen', 'Beschikbaarheid van betaalbare huurwoningen' en 'Duurzaamheid'. De grondslag voor de verandering in strategie en koers was divers. Er was sprake van hoge bedrijfslasten, de organisatiestructuur was gebaseerd op 8 districten die elk hun eigen methoden hadden in de uitvoering en de waardering voor de dienstverlening was voor verbetering vatbaar. Dat laatste leidde weer tot een discussie van wat je wilt meten. Of zoals één van de gespreksdeelnemers naar de commissie aangaf: "Dienstverlening is eigenlijk een verstoring van het ongestoord wonen".

Proces gestuurd werken

Er werd overgestapt naar een proces gestuurde organisatie waarbij binnen de organisatie een aantal procesketens werd benoemd. Doel was om meer naar buiten te treden vanuit dezelfde waarden en werkwijzen en meer aandacht voor het sociale gezicht van Woonbedrijf. Maar tegelijk was er ook aandacht voor de buitenwereld waar van alles veranderde. Er werd een wensportefeuille geformuleerd, verduurzaming kreeg nog meer aandacht en de regionale woningmarkt had en heeft behoefte aan kleinere, betaalbare en duurzame woningen, maar ook aan woningen voor de lage middeninkomensgroepen. De organisatie werd opnieuw ingericht waarbij ook nog eens een derde van de medewerker betrokken is. En vlak daarna kwam Corona. Dat heeft de start en invoering van het hele veranderproces beïnvloed. Opvallend daarbij is dat in de Aedes benchmark naast de scores A op de onderdelen 'Bedrijfslasten' en "Betaalbaarheid" ten aanzien van de waardering Huurdersoordeel het Woonbedrijf op alle drie de onderdelen een C oordeel had en dat dit in de visitatieperiode ook nog verslechterde. Tegelijk meet Woonbedrijf ook zelf op veel aspecten de waardering van bewoners en lijkt zich in 2023 een lichte kentering te voltrekken. Niet voor niets werd tegelijk met de visitatie een reputatieonderzoek gehouden. Het geheel leidde er wel toe dat in 2022 een aantal zaken werd aangescherpt. De visitatie zou daarnaast benut worden om op een tweetal vragen helder antwoord te krijgen. Hoe de renovatieopgave te verbinden aan de leefbaarheidsopgave in wijken en buurten. De tweede vraag was hoe te zorgen voor meer verbinding in het maatschappelijk middenveld op strategisch en bestuurlijk niveau en hoe de gelijk gerichtheid van organisaties in de samenwerking te stimuleren.



Verbeeldingskracht in de maatschappelijke waarde.

Woonbedrijf heeft erg goed oog voor de opgave is in haar regionale woningmarkt. Gedurende de visitatieperiode zijn bijna 1.000 nieuwe woningen opgeleverd en het oogmerk is om de komende jaren 600 woningen per jaar te bouwen. De wijkvernieuwing werd daarbij ook niet vergeten. In de Position paper van de bestuurder wordt onder meer het voorbeeld van de aanpak van de Tivolibuurt genoemd. De visitatiecommissie heeft daar ook zelf kunnen rondlopen en gesprekken kunnen voeren met bewoners en medewerkers van zowel Woonbedrijf en andere partijen met wie wordt samengewerkt. Bewoners waren vanaf het begin bij de plannen betrokken en

dat is terug te zien in de waardering. De commissie was onder de indruk van het soepel verlopen van de samenwerking wat vooral werd bepaald door de betrokkenheid, het enthousiasme, de drive en wil van de betrokken medewerkers en samenwerkingspartners om het goed te doen. Maar ook de bestaande voorraad wordt goed aangepakt. Bij de renovatie van bijna 1400 woningen werd fors geïnvesteerd in de verduurzaming en daarnaast werd een apart traject op poten gezet voor de aanpak van de eengezinswoningen uit de jaren 60. Ook bij dit EGW60 project heeft de commissie zelf kunnen zien wat de resultaten waren en kunnen spreken met diverse betrokkenen en met bewoners.

Aparte aandacht vraagt de huisvesting van studenten. Maar ook hier kiest Woonbedrijf niet alleen voor de stenen, maar wordt op de campus van de TU Eindhoven gewerkt aan nieuwbouw en community building. Studenten denken mee over de te plegen nieuwbouw en er wordt nagedacht over de toekomstige gemeenschappen na oplevering van de woningen. De commissie was niet alleen onder de indruk van het bouwtechnische plan en realisatieproces maar ook van de aandacht en aanpak van wat de toekomstige gemeenschappen op een campus vragen. Met als interessante vraag tot hoever een corporatie moet gaan in het bijdragen aan dit soort community vragen. Een vraag die overigens niet alleen studenten raakt, maar gelet op de maatschappelijke ontwikkelingen in wijken en buurten, alle doelgroepen van een woningcorporatie. Maar indrukwekkend hoe Woonbedrijf dit oppakt en uitwerkt. Voor het veld maatschappelijke meerwaarde scoort Woonbedrijf goed.



Verbindingskracht in de maatschappelijke verankering

Een mooi voorbeeld van de geslaagde samenwerking die Woonbedrijf op veel bedrijfsonderdelen weet te realiseren, is het Seniorenpunt: een samenwerking van Woonbedrijf met collega's Wooninc. en Woonstichting 'thuis en Vitalis Woonzorggroep. Senioren in de regio Eindhoven en omgeving worden geholpen in hun zoektocht naar een passende oplossing op de woningmarkt en het stimuleren van doorstroming. Er ligt een woonzorgvisie maar de uitwerking moet nog handen en voeten krijgen. In de aanpak van bestaande woningen en vernieuwing van wijken en buurten is Woonbedrijf en haar medewerkers goed zichtbaar en aanspreekbaar. Er wordt goed geschakeld met andere relevante partijen en er wordt

maatwerk geleverd. Een mooi voorbeeld vond de commissie dat 1 dag per week door medewerkers van verschillende corporaties en gemeenten ook echt fysiek wordt samengewerkt door op één locatie (in het kantoor van Woonbedrijf) aanwezig te zijn. Dat lijkt goed uit te werken en wordt door alle betrokken genoemd als succesfactor. De relatie met de huurdersorganisatie is goed. Wel vragen zij nog nadrukkelijker om vanuit Woonbedrijf de contacten met de bewoners op 1 te zetten. Op dit visitatieveld scoort Woonbedrijf goed.



Slagkracht in de besturing

De kwaliteit van strategievorming en vertaling naar sturing, monitoring en verantwoording is hoog binnen Woonbedrijf. De commissie was onder de indruk van de gedegen wijze waarop de besturingscyclus is vormgegeven en inhoud krijgt in de vergaderingen van de raad van commissarissen waar nadrukkelijk ook het oordeel van de controller bij betrokken wordt. De visitatiecommissie is van mening dat de strategievorming en sturing op prestaties in de basis goed is, maar dat de daadwerkelijke realisatie van verbeteringen nog aandacht behoeft. Opmerkelijk vond de commissie het contrast tussen de degelijk vormgegeven sturingscyclus en het gegeven dat accountant en in

navolging daarvan de Aw, meerdere jaren opmerkten dat het in de daadwerkelijke realisatie van de sturing op onderdelen nog niet goed loopt. Dat is in 2023 goed opgepakt. Ook wordt goed gewerkt met scenarioanalyses. Goed om te constateren dat raad van commissarissen, bestuur en directie een sessie met externen hebben georganiseerd om scherp de strategische risico's in beeld te krijgen. Woonbedrijf is immers aan het versnellen met zowel nieuwbouw als verduurzaming, de pijnlijn van voldoende plannen te voorzien, nog meer samen te werken in het kader van leefbaarheid en wonen en zorg in wijken en buurten en woningen in het niet Daeb segment wil bouwen. Maar gelet op de financiële ratio's en de ontwikkelingen op de bouwmarkt, de rente en inflatie is het goed ook na te denken over eventueel remmen in de toekomst. De dilemma's worden gedeeld en dat is goed.



Realisatiekracht in de maatschappelijke capaciteit

Woonbedrijf heeft in de visitatieperiode op verschillende manieren laten zien dat ze haar verantwoordelijkheid als grote en financieel gezonde corporatie weet te pakken. Mooie voorbeelden zijn het investeren in Helmond als steun naar collega corporatie Volksbelang daar en de woningruil tussen Wooninc. en Woonbedrijf waarbij Woonbedrijf 442 energiezuinige woningen ruilde tegen 665 minder energiezuinige woningen van Wooninc. Maar ook de beoogde overname van woningbezit van voormalig Vestia en van collega corporatie Mooiland zijn goede voorbeelden van hoe Woonbedrijf vanuit haar kracht invulling geeft aan de sectorsolidariteit. Vanuit financieel oogpunt lijkt Woonbedrijf scherp aan de wind te zeilen en tegelijk valt op dat menig gesprekspartner aangeeft dat

Woonbedrijf te behoudend is. Met name de gemeenten geven aan hogere ambities na te willen streven en roepen op om minder behoudend te zijn en meer lef te tonen. Tegelijk geven andere samenwerkingspartners aan dat Woonbedrijf wellicht behoudend is, maar dat wordt vervolgens verklaard dat Woonbedrijf opereert als goed rentmeester en niet als lefgozer. Wellicht dat het nog meer leggen van verantwoordelijkheden op uitvoerend niveau een versnelling kan betekenen en dat dit het wel sociale gezicht van Woonbedrijf kan versterken en daarmee het integraal gebiedsgericht werken wat meer inhoud en draagvlak kan geven. Ook het voorbeeld van de aanpak van de Philipsdorp springt in het oog. De woningen zijn 10 à 15 jaar geleden aangepakt en de vraag is hoe verder. Stuur je te sterk op de financiën, dan kun je wel stoppen, zo hoorde de commissie. In dat kader viel ook de discussie op over de afwegingen tot wel of niet investeren. Dat gebeurt in de organisatie maar vervolgens ook vrij gedetailleerd in de investeringscommissie van de raad van commissarissen. Dat lijkt sterk op het tweemaal op planniveau bespreken van de investeringsvoornemens en behoeft mogelijk nuancering.

Epiloog

Woonbedrijf is in de ogen van de visitatiecommissie een goed werkende organisatie die heldere doelen formuleert en goede en mooie zaken weet te realiseren op alle onderdelen van haar beleid. In die zin is het ondernemingsplan 2019 – 2022 een goede basis geweest. De interne beoogde procesketen kan op onderdelen echter beter en wellicht anders worden vormgegeven. De interne reorganisatie verloopt dus niet zoals verwacht (ook als rekening wordt gehouden met corona). In de diverse gesprekken hoorde de commissie het argument dat de verwachtingen van de bewoners te hoog waren. Dat lijkt de commissie geen goed argument. Bewoners worden aan de voorkant betrokken en de klachten gaan vooral over de uitvoer van en communicatie over de uitvoering van concrete plannen. Dit laat overigens onverlet dat verwachtingenmanagement ook aandacht behoeft.

De ontwikkeling van de kwaliteit van de dienstverlening is een lastig thema gebleken. Vooral maatwerk lukt niet en dat bepaalt veelal de kwaliteit van de dienstverlening. De organisatieverandering is niet alleen een kwestie van structuur, maar ook van cultuur. Nieuwe mensen geven nieuw elan, maar moeten ook wegwijs worden in de organisatie en haar onderdelen. Het verlaten van het districtenstelsel lijkt de commissie een juiste beslissing, maar de verdere vormgeving behoeft aandacht. Het bespreken van de knellende thema's vraagt veiligheid. Opmerkelijk vond de commissie dat diverse interne gesprekspartners aangaven dat die veiligheid nog wel aandacht behoeft. Die veiligheid en het gegeven dat goede mensen met ervaring van belang zijn, vraagt invulling van het begrip goed werkgeverschap. De organisatie moet lerend doorgroeien met een bestuurder die als open en transparant wordt gezien. Dat lijkt de commissie een goede basis om de komende periode verder te werken aan de organisatie en daarvoor benodigde interne focus.

De interne beoogde processamenwerking kan op onderdelen beter en wellicht anders worden vormgegeven. Maar tegelijk zet die stijgende prestaties op de verschillende onderdelen door. De woningmarkt vraagt dat en de invulling is gedegen en solide. Er is sprake van het opschroeven van de ambities. Dat doet Woonbedrijf heel bewust en goed. De grotere ambitie die o.a. de gemeente Eindhoven lijkt na te streven, acht de commissie te ambitieus. De verhoogde ambitie realiseren gaat genoeg vragen van slagkracht en realisatievermogen. Dat lijkt allemaal goed te gaan lukken. Woonbedrijf gaat met dat alles ook goed invulling te geven aan de eerste leervraag om de renovatie en leefbaarheidsopgaven te verbinden. De tweede leervraag voor meer verbinding in het maatschappelijk middenveld op strategisch en bestuurlijk niveau vraagt om zichtbaarheid maar ook om het besef bij de partners dat Woonbedrijf op alle niveaus niet altijd "aan" staat om vragen op te pakken. De mogelijkheid tot acteren wordt dan wel eens beperkt door de vraag of je niet steeds alles moet doen wat de bewoners willen. Maar even zeer speelt de vraag of je niet af en toe de bedoeling boven de regelgeving moet stellen. Op dit onderdeel van het zoeken van gelijk gerichtheid kan nog verder worden doorgedacht en gehandeld. Van belang daarbij is ook aandacht voor het leveren van maatwerk.

Aandachtspunten:

1. De interne beoogde procesketen kan op onderdelen beter en anders worden vormgegeven, met aandacht voor de ruimte voor maatwerk
2. De daadwerkelijke realisatie van verbeteringen behoeft aandacht waarbij aandacht vereist is voor goed werkgeverschap en benodigde veiligheid en rust
3. Een nog grotere zichtbaarheid om meer verbinding met het maatschappelijk middenveld te krijgen
4. Woonbedrijf is niet het "Duizend dingen doekje" voor alle vraagstukken in de metropoolregio Eindhoven
5. Het meer leggen van verantwoordelijkheden op uitvoerend niveau kan een versnelling zijn en het sociale gezicht versterken en daarmee het integraal gebiedsgericht werken nog meer inhoud en draagvlak geven
6. Behoeft de procesplanning rond investeringen in de organisatie een herijking dan wel aandacht dat dubbelingen of het gevoel dat dit gebeurt, worden voorkomen

1.2 SWOT

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

Sterke punten	Verbeterpunten
<ul style="list-style-type: none">• Financieel zeer gezond• Goed in woning- en gebiedsontwikkeling• Oog voor solidariteit in de sector• Grote bereidheid tot samenwerken• Groot enthousiasme bij medewerkers• Inhoudelijk en als team gedegen raad van commissarissen• Mooie (ver)bouwprojecten	<ul style="list-style-type: none">• Dienstverlening is nog in ontwikkeling, waaronder ook aandacht voor maatwerk• Interne samenwerking met mix van processturing en afdeling gewijs• Interne beheersing van bedrijfsprocessen• Processen kennen veel overdrachtmomenten (ook tussen afdelingen), maatwerk komt nog onvoldoende van de grond
Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none">• Uitwerking van woonzorgvisie met ketenpartners• Realisatie van eigen programma's in kader van de wensportefeuille• Faciliteren van huurders	<ul style="list-style-type: none">• Onduidelijke structuur in werkorganisatie, onduidelijke uitwerking over buurt/wijkgericht werken maar niet via districtenstelsel• Bestuurlijke ambities tot nieuwbouw en verduurzaming na sluiten van de regiodeals



Visitatie 2019-2022



De maatschappelijke waarde van Woonbedrijf is goed

Woonbedrijf en haar medewerkers willen bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Het juiste doen voor de bewoners is een enorme drijfveer en die wordt gezien en gevoeld. Woningen hebben een prima prijs-kwaliteitverhouding en er is veel aandacht voor het verduurzamen van zowel de woningen, de woonomgeving als de eigen organisatie. Het fijn en ongestoord wonen leeft in de organisatie van Woonbedrijf. Er waren prachtige voorbeelden hoe Woonbedrijf samen met partners en bewoners zoekt naar manieren om fijn en ongestoord te wonen en hierbij ook actief haar kracht inzet om dit te realiseren. De wijkaanpak van Tivoli is een voorbeeld waar de corporatiesector wat van kan leren. Samenwerking wordt actief gezocht en gevonden in de aanpak van de maatschappelijke problematieken. Woonbedrijf heeft de kracht, zowel financieel als organisatorisch, om het verschil te maken in de samenwerking en in de aanpak van het probleem. Woonbedrijf schroomt niet om deze kracht in te zetten.

De maatschappelijke verankering van Woonbedrijf is goed

Woonbedrijf is goed verankerd in haar werkgebied. Ze weet wie haar samenwerkingspartners zijn en zoekt deze actief op. Ook andersom weten samenwerkingspartners de weg naar Woonbedrijf goed te vinden. Huurders zijn tevreden over Woonbedrijf, met uitzondering van de dienstverlening. Woonbedrijf is zich hiervan bewust en meet de tevredenheid over de dienstverlening regelmatig. Het gebiedsgerichte werken van Woonbedrijf in de gebiedsteams is een prachtig voorbeeld van de lokale verankering. De medewerkers van Woonbedrijf weten heel goed wat er speelt bij haar bewoners en nemen de input mee in de aanpak. De maatschappelijke verankering van Woonbedrijf is goed. Aandacht is nodig voor het versnellen van processen. De interne organisatie moet het procesmatig werken nog beter onder de knie krijgen.



Besturing

Woonbedrijf heeft bij de strategievorming en sturing op prestaties vanuit de opgave de vertaling gemaakt naar de inzet in de gemeenten waar zij actief is. Die is daarmee goed ingevuld. Er wordt gestuurd op realisatie van de activiteiten en kpi's. Sturing en de verbetering daarvan is onderwerp van gesprek met bestuur, het management en de raad van commissarissen. Er wordt actief gewerkt aan de verbetering. De verbetering van de dienstverlening aan de huurders verloopt nog moeizaam. Strategievorming en sturing op prestaties is in de basis goed maar de daadwerkelijke realisatie van verbeteringen behoeft aandacht.

Maatschappelijke capaciteit

Het risicoprofiel van Woonbedrijf is laag. Financieel kan de komende periode nog het nodige geïnvesteerd worden. De organisatorische capaciteit kan op onderdelen nog (veel) verbetering gebruiken. De organisatieontwikkeling en dienstverlening naar de klant behoeven nog (veel) aandacht. De praktijk is af en toe weerbarstig. De organisatie is zich daarvan zeer bewust. De doorgevoerde kanteling in de organisatie behoeft een goede evaluatie en inzet van een verbeterprogramma om de nieuwe structuur goed werkend te krijgen. Ook de samenwerking over de afdelingsgrenzen heen behoeft verbetering, met name in de uitvoering. Bezien moet worden of de procesgerichte sturing, waarbij er in de processen nu nog relatief veel overdrachtsmomenten zitten tussen medewerkers/afdelingen, verder verbeterd kan worden.



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 Woonbedrijf

Woonbedrijf heeft in haar werkgebied te maken met diverse opgaven. Opgaven die terugkomen in de prestatieafspraken die met de diverse gemeenten worden gemaakt. Ook in het Ondernemingsplan wordt aandacht besteed aan de opgaven die spelen in het werkgebied. Het beschikbaar hebben van voldoende betaalbare woningen van goede kwaliteit in leefbare wijken en buurten is ook voor Woonbedrijf een opgave die veel inspanningen vraagt. In deze visitatie heeft de visitatiecommissie samen met Woonbedrijf in een brainstormsessie uitgebreid gesproken over welke opgaven nu in gezamenlijkheid een goed beeld schetsen van de totale opgave waar Woonbedrijf voor heeft gestaan in de visitatieperiode. Het betreft hier maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. Organisatorische uitdagingen komen verderop in het visitatierapport aan de orde. Uit de brainstormsessie zijn een drietal opgaven gekomen: fijn wonen, beschikbaarheid van voldoende betaalbare woningen en duurzaamheid.

Fijn wonen

Een van de voornaamste speerpunten in het beleid van Woonbedrijf is het fijn en ongestoord wonen voor haar bewoners. Woonbedrijf is zich er ten eerste van bewust dat niet enkel de woning, maar ook de omgeving een grote rol speelt in het fijn kunnen wonen. Woonbedrijf vindt het enorm belangrijk om te weten of haar bewoners ook daadwerkelijk fijn wonen. Ze heeft daarom in 2020 een meetinstrument ontwikkeld en doet meerdere keren per jaar een meting om te zien of bewoners vinden dat zij fijn wonen en welke factoren daarbij een rol spelen. Met de uitkomsten van deze metingen krijgt Woonbedrijf goed zicht op de factoren die bijdragen aan fijn wonen. In de meting wordt het fijn wonen op twee manieren bekeken: het fijn wonen in de woning en het fijn wonen in de woonomgeving. Door de uitkomsten van de meting ontstaat er ook een beeld van de verschillen tussen wijken en buurten: waar wonen mensen wel fijn en waar wonen ze minder fijn. Door al deze resultaten kan Woonbedrijf gericht sturen en zo streven naar een steeds hoger percentage bewoners dat fijn woont.

In sommige wijken is een grootschalige aanpak nodig om te zorgen dat mensen weer fijn kunnen wonen, zowel in hun woning als in hun woonomgeving.

Een mooi voorbeeld hiervan is de wijk Tivoli. Woonbedrijf heeft in de wijk Tivoli flink doorgepakkt met een langjarige wijkaanpak. Het verouderde bezit in de wijk werd grondig aangepakt, maar deze fysieke aanpak werd prachtig gecombineerd met een sociale aanpak. In nauwe samenwerking met o.a. de gemeente en bewoners kreeg de wijk door de renovatie een geheel andere uitstraling: zowel de woningen als de woonomgeving. Er werd gekeken naar de bewoners in de wijk die iets konden of wilden doen en deze werden vervolgens met elkaar in verbinding gebracht, bijvoorbeeld in een van de ontmoetingscentra die zijn ontwikkeld in de wijk. Woonbedrijf en de gemeenten steunden daar waar



mogelijk de initiatieven die van de actieve bewoners kwamen. De fysieke ingreep werd daarnaast ook gebruikt om bij alle huurders "achter de voordeur" te komen en waar nodig hulp in te zetten. De samenwerking tussen de ketenpartners was uitzonderlijk goed en verliep soepel mede doordat ze elkaar goed kennen en bereid waren om de grenzen van wet- en regelgeving op te zoeken bij het uitwisselen van informatie. Door dat alles ontstond er ruimte voor bijvoorbeeld een mooie binnentuin waarbij het de visitatiecommissie tijdens de rondgang door de wijk al direct opviel hoe gemakkelijk bewoners hier even binnenliepen voor een praatje. Wat ook duidelijk werd uit de gesprekken met diverse betrokkenen in de wijk is dat het succes van deze aanpak erg samenhangt met de personen die betrokken zijn. Het is niet vanzelfsprekend dat eenzelfde aanpak in een andere wijk of buurt ook

succesvol is, wanneer er andere mensen betrokken zijn. Of dat de aanpak succesvol blijft als er mensen vertrekken. Dit maakt het kwetsbaar. Wat tevens opviel is dat het gebiedsteam vanuit Woonbedrijf dat betrokken is bij Tivoli eigenlijk geen overleg heeft met andere gebiedsteams van Woonbedrijf. Dit is zonde, omdat zo waardevolle informatie niet tussen de gebiedsteams onderling gedeeld kan worden en de succesvolle aanpakken niet automatisch ook op andere plekken wordt ingezet. Belanghebbenden gaven ook aan dat de soms zeer strikte juridische insteek van Woonbedrijf beperkend werkte. Daarnaast gaven zij aan dat de betrokkenheid van de mensen van Woonbedrijf die in de wijk aanwezig waren, heel goed is. Denk hierbij aan de woonconsulenten en buurtbeheerders. Wanneer een vraag of klacht vervolgens meer centraal moet worden aangepakt verloopt alles heel stroperig en vertraagt het proces. Dit is zonde.

Eenzelfde aanpak als in Tivoli, de gecombineerde aanpak van het fysieke en het sociale, is Woonbedrijf aan het uitvoeren in het renovatieproject EGW60 in de Generalenbuurt. Hier worden eengezinswoningen uit de jaren 60 grondig gerenoveerd, zowel binnen als buiten. Daarnaast wordt ook in dit project nadrukkelijk rekening gehouden met het sociale: wat hebben mensen nodig om fijn te wonen. Er wordt getracht de buurt die nu erg versteend is, te vergroenen. Zo zijn er bijvoorbeeld een bloementuin en een tuin voor buurtbewoners gerealiseerd. Dit zorgt voor een andere uitstraling én moedigt sociale ontmoetingen aan. Ook in dit project betreft Woonbedrijf haar partners, waaronder de gemeente, nadrukkelijk. Voor de bewoners, zowel de eigen huurders als omwonenden, is veel aandacht en wordt ruimte geboden om wensen in te brengen.

Sterke punten:



- Door de wijkaanpak komt Woonbedrijf achter de voordeur bij haar huurders, signaleert daar sociale problematieken en onderneemt waar nodig actie (al dan niet door een ketenpartner te betrekken);
- Bewoners zijn actief betrokken bij de aanpak. Veel bewoners uit Tivoli wilden graag terugkeren naar de wijk;
- Diverse steunpunten voor bewoners zijn aanwezig in de wijk Tivoli;
- Er is brede aandacht voor omwonenden, niet enkel de huurders, maar ook buurtbewoners worden betrokken in de sociale aanpak;
- Goede samenwerking tussen Woonbedrijf en haar partners: vullen elkaar goed aan;
- Woonbedrijf bouwt voor de buurt en met de buurt, dit wordt gewaardeerd.

Aandachtspunten:



- De continuïteit achter de schermen bij Woonbedrijf heeft aandacht;
- In Tivoli bestaat 96% uit sociale huurwoningen en scoort zwak op de sociale kaart. Er is weinig differentiatie in de wijk. Er wordt door Woonbedrijf getracht wat midden huurwoningen toe te voegen om zo voor differentiatie te zorgen;
- Bewoners in Tivoli hebben wel vertrouwen in de mensen die in de wijk lopen, maar niet in de organisaties daarachter;
- In het EGW60 project in de Generalenbuurt worden woningen eerst binnen gerenoveerd (badkamer, keuken) en komt Woonbedrijf later terug om de buitenschil te renoveren. De bedoeling hiervan is dat de renovatie in één keer niet te heftig is voor de bewoners. De andere kant is dat bewoners nu twee keer te maken krijgen met allerlei werkzaamheden en de daarbij behorende verstoringen.

Beide genoemde projecten zijn mooie voorbeelden van de inzet van Woonbedrijf voor het fijn wonen van mensen. Bij deze projecten werden bewoners ook actief betrokken. Uit de gesprekken met zowel interne als externe belanghebbenden van Woonbedrijf bleek ook wel dat het fijn wonen erg speelt bij Woonbedrijf. Het wordt gezien in de buitenwereld, maar helaas nog niet altijd gevoeld. Bewoners zouden soms nog meer vooraf betrokken willen worden bij de plannen van Woonbedrijf. Waar dit in de beide genoemde projecten wel goed is gegaan, gaat dit bij andere projecten nog regelmatig niet vanzelf. Woonbedrijf zou hier in de woorden van de huurders, niet zelf moeten bedenken wat de bewoners willen en dit vervolgens naar de bewoners brengen, maar juist de bewoners vragen wat zij zelf nodig hebben om fijn te wonen. De resultaten hiervan zouden vervolgens in het plan verwerkt moeten worden. De volgorde is nu verkeerd om. Dit alles neemt niet weg dat ondanks de uitvoering die echt nog niet overal soepel verloopt, de intentie van Woonbedrijf om mensen fijn en ongestoord te laten wonen, ook bij de

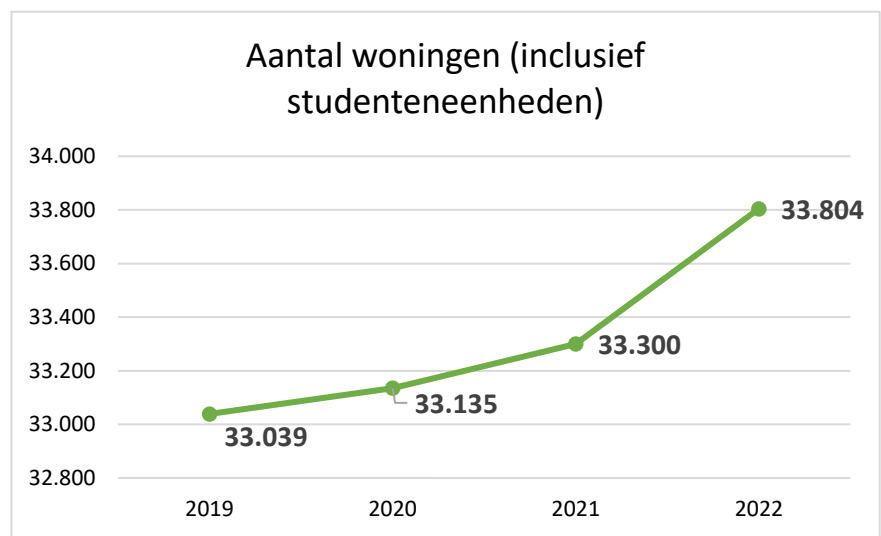
belanghebbenden goed bekend is. De aanpak in Tivoli is ook een prachtig voorbeeld van de goede intenties van Woonbedrijf.

Beschikbaarheid van voldoende betaalbare woningen

Er is een enorme vraag naar voldoende betaalbare en passende woningen in het werkgebied van Woonbedrijf. Woonbedrijf zet zich optimaal in, samen met haar partners, om de druk op de woningmarkt te verlichten. Dit doet zij onder andere door woningen toe te voegen. Woonbedrijf heeft haar productie in de tweede helft van de visitatieperiode behoorlijk opgeschroefd. Ze streeft momenteel zelfs naar een oplevering van 600 woningen per jaar, waar dit voorheen gemiddeld 200 woningen waren. Van de gemeenten mag dit zelfs nog wel meer, maar dit is vooralsnog niet haalbaar voor Woonbedrijf. De gemeenten vinden het erg jammer dat de nieuwbouwproductie van Woonbedrijf niet sneller gaat. Volgens hen zou Woonbedrijf op dit gebied wel wat sneller én vernieuwender mogen zijn.

	2019	2020	2021	2022
Aankoop	9	0	33	655
Nieuwbouw	426	156	180	306
Totale toevoeging aan het bezit	435	156	213	961

Wel zien we een enorme stap in de toevoeging van het aantal woningen. Hier tegenover staan ook weer woningen die verkocht of gesloopt zijn. In de visitatieperiode neemt het totale aantal woningen (inclusief studenteneenheden) van Woonbedrijf toe van 33.039 woningen in 2019 naar 33.804 woningen in 2022. Een totale stijging van 765 woningen in vier jaar. Hierbij wordt wel de versnelling in het laatste deel van de visitatieperiode goed zichtbaar. In 2022 een netto stijging van 504 woningen in één jaar.



De inzet van Woonbedrijf op het toevoegen van woningen zou wat de belanghebbenden betreft wel wat meer kunnen. Als grote corporatie wordt veel naar Woonbedrijf gekeken als de aanjager voor het oplossen van de woningnood. Een mooi voorbeeld hiervan is de toevoeging van woningen in Buurtschap Te Veld. Hier heeft Woonbedrijf samen met collega corporatie 'thuis 350 sociale huurwoningen gerealiseerd. Deze woningen zijn tijdelijk, namelijk voor 30 jaar. De toevoeging van tijdelijke woningen, daar waar het soelaas biedt voor bewoners



en past in de bedrijfsvoering van Woonbedrijf, is ook een manier waarop het aantal beschikbare woningen door Woonbedrijf wordt vergroot. Ook hier is naast de toevoeging aan de woningvoorraad net als in de wijk Tivoli veel aandacht besteed aan de sociale kant van het wonen. Buurtschap Te Veld is een bijzondere wijk waar in zijn totaliteit 670 woningen worden gerealiseerd voor een diversiteit aan doelgroepen. Wel wordt van de bewoners gevraagd bij te dragen aan de buurtschap. Het idee is dat er in het groen verschillende 'kamers' worden gerealiseerd waarin vervolgens woningen worden gebouwd die gezamenlijk een mini buurtje vormen. Deze mini buurtjes hebben allemaal een eigen

karakter: de een is meer stedelijk, de ander is juist voor de mensen die zelf een woning willen bouwen. Er wordt in Buurtschap Te Veld in gezamenlijkheid een nieuwe vorm van wonen onderzocht. De inzet van Woonbedrijf in dit project wordt door belanghebbenden gewaardeerd.

Woonbedrijf is als grote corporatie met een sterke financiële positie en een heleboel slagkracht en kennis in haar organisatie een belangrijke partner in WoonST. Dit is een samenwerkingsverband tussen 13 woningcorporaties en 9 gemeenten uit het SGE (stedelijk gebied Eindhoven). Sinds 2021 bundelen deze partijen hun krachten om tot een gestandaardiseerde sociale huurwoningen te komen met als doel lagere bouwkosten en een sneller bouwproces. Op deze manier wordt een extra bijdrage geleverd aan het realiseren van meer betaalbare en duurzame woningen om de krapte op de woningmarkt te verminderen. De rol van Woonbedrijf hierin is flink en dit wordt ten zeerste gewaardeerd door alle betrokken partijen die de visitatiecommissie heeft gesproken.

Een andere manier waarop Woonbedrijf tracht te zorgen dat er voldoende geschikte woningen voor verschillende doelgroepen beschikbaar komen, is door de doorstroming aan te jagen. De woningen die Woonbedrijf toevoegt, zijn vaak kleinere woningen vooral voor één en tweepersoonshuishoudens. Er worden woningen voor middeninkomens toegevoegd. Dit alles om de slaagkans voor woningzoekenden die een passende woning zoeken te vergroten. Ook wordt de doorstroming van senioren bevorderd. Zo werkt Woonbedrijf samen met collega corporaties Wooninc en 'thuis in het Seniorenpunt. Via het Seniorenpunt trachten de corporaties senioren te verleiden in een kleinere, voor hen beter passende woning te gaan wonen, zodat hun grotere woningen beschikbaar komen voor gezinnen: 'van groot naar beter'. Dit doet zij door te zorgen dat er voor de senioren die interesse hebben in een meer passende woning, één gezamenlijk aanspreekpunt te hebben, namelijk via Het Seniorenpunt. Naast de corporaties is ook Vitalis Woonzorg Groep hierbij betrokken. De samenwerking verloopt redelijk, maar er lijken nog wat belemmeringen te zijn waar het gaat om de senioren die liever niet hun eigen vertrouwde wijk uit willen en de huurprijzen/woonlasten die in sommige gevallen stijgen bij verhuizing. Er wordt met elkaar gekeken wat hier mogelijkheden zijn. De partijen geven in ieder geval aan tevreden te zijn over de inzet van Woonbedrijf bij het Seniorenpunt.

Een andere doelgroep waar Woonbedrijf bijzonder aandacht voor heeft, zijn de studenten. Woonbedrijf is de grootste studentenhuisvester van Eindhoven. Naast de uitbreiding van het aantal studenteneenheden van 3.188 in 2018 naar 3.580 in 2022, wordt ook actief ingezet op community building. Dit gebeurt heel actief op de nieuwbouwlocatie die Woonbedrijf in 2022 aan het ontwikkelen is voor de TU/e campus. Hier gaat Woonbedrijf ruim 700 studenteneenheden toevoegen, voor Nederlandse en internationale studenten. De input van studenten wordt bij dit project actief opgehaald, er is al een virtuele community gebouwd en er wordt gewerkt met ambassadeurs. Er wordt met hen gesproken niet enkel over de woonunits, maar ook over welke voorzieningen en dienstverlening nodig is. Hoe kan ontmoeting worden gestimuleerd. De lessen die Woonbedrijf hier leert, worden meegenomen in de toekomst. Wat lastig is bij de community building bij studenten is dat de studenten waarmee je een community tracht op te bouwen, relatief snel weer vertrekken als hun studie is afgerond. Het vraagt dus veel inzet van Woonbedrijf om deze community building continu actief te houden.

Woonbedrijf heeft een relatief lage gemiddelde huurprijs, namelijk gemiddeld € 554,- in 2022. Belanghebbenden en huurders zien dit en waarderen dit. Hoewel zij ook graag zouden zien dat Woonbedrijf tracht om de huurverhogingen zoveel mogelijk te beperken. Dit zal dan wel ten koste gaan van bijvoorbeeld nieuwbouwprojecten of renovatie/onderhoudswerkzaamheden. Een lastig dilemma waarbij het verzoek om de huren zo min mogelijk te verhogen toch blijft doorklinken. De door de visitatiecommissie gesproken gemeenten geven eigenlijk ook unaniem aan dat de verhouding tussen de prijs en de kwaliteit van het bezit van Woonbedrijf erg goed is.

Duurzaamheid

Woonbedrijf stelt zich zeer actief op waar het gaat om duurzaamheid. Ze zet zich dan ook optimaal in om in 2050 CO₂ neutraal te kunnen zijn. Hiervoor wordt niet enkel gekeken naar de woningen zelf, maar ook naar de beïnvloeding van het energiegebruik bij bewoners en de verduurzaming van de leefomgeving. Daarnaast wordt de duurzaamheid van de eigen organisatie ook onder de loep genomen. Woonbedrijf is een aanjager op het gebied van innovatie en ontwikkeling waar het gaat om duurzaamheid. Medewerkers volgen trainingen bij The Natural Step, waar volgens vier principes wordt gewerkt om duurzaamheid vorm te geven. Mooi is dat de gemeente Eindhoven ook volgens deze principes werkt. Ook hier vinden de gemeente en Woonbedrijf elkaar goed in. Woonbedrijf heeft een aantal werkzoekende bewoners opgeleid tot energieadviseurs. Met een zogenaamde Energiebox, een doos met allerlei kleine energiebesparende producten, gaan deze energiecoaches bij bewoners langs om advies te geven over hoe zij energie kunnen besparen.

Woonbedrijf zoekt in het kader van duurzaamheid actief de samenwerking op met partners en speelt als grootste corporatie ook een grote rol in het halen van de duurzaamheidsambities in haar werkgebied. Deze rol pakt zij en partners geven aan graag met Woonbedrijf te werken. Een mooi voorbeeld hiervan is de rol van Woonbedrijf in het Duurzaamheidspact. De eerdergenoemde Energiebox is een voorbeeld van een initiatief dat is ontwikkeld in het pact. In het Duurzaamheidspact werken de gemeente Eindhoven, platform Eindhovense klantenraden, Woonbedrijf en haar collega corporaties 'thuis, Sint Trudo en Wooninc. met elkaar samen om sneller te kunnen verduurzamen. De woningruil die Woonbedrijf heeft gedaan met Wooninc. komt voort uit het Duurzaamheidspact. Woonbedrijf heeft 442 energiezuinige woningen geruild voor 665 woningen van Wooninc. die niet energiezuinig zijn. De woningen die Woonbedrijf heeft overgenomen, het betreft 5 complexen, worden nu verduurzaamd, hetzij door renovatie hetzij door sloop-nieuwbouw. De financiële posities van Wooninc. was niet sterk genoeg om dit bezit te verduurzamen, Woonbedrijf heeft hier haar financiële middelen ingezet om de kwaliteit van het woningbezit en de duurzaamheid in de regio te verbeteren. Een mooi voorbeeld van goede collegialiteit waar verder wordt gekeken dan enkel het eigen belang en Woonbedrijf heeft getoond ook echt bij te willen dragen aan de verduurzaming en daar waar nodig en mogelijk haar partners te helpen of ondersteunen. Bijkomend voordeel is ook dat het geruilde bezit van Woonbedrijf lag in de gemeenten Nuenen en Waalre. Woonbedrijf had hier relatief weinig bezit, terwijl Wooninc. hier meer bezit heeft. De woningen van Wooninc. lagen in de gemeenten Geldrop en Eindhoven waar Woonbedrijf juist veel bezit heeft.

Een ander mooi initiatief dat uit het Duurzaamheidspact is gekomen is de Eindhovense Klusbus. De Klusbus rijdt daadwerkelijk door Eindhoven sinds december 2022. Vakmensen uit de Klusbus helpen bewoners met energie besparen. Deze kleine maatregelen, zoals het plaatsen van tochtstrippen en radiatorfolie worden gratis uitgevoerd. In de opstart van de Klusbus waren bewoners nog wel wat terughoudend, het leek immers te mooi om waar te zijn. Er is vervolgens een communicatiebureau ingeschakeld om alles voor de bewoners duidelijker te maken. Daarnaast zijn er spreekuren ingelast en gaat een energieteam langs deuren om uit te leggen wat de Klusbus is en kan doen.

In haar eigen bezit zet Woonbedrijf zich optimaal in voor de verduurzaming. Woningen worden volop geïsoleerd en oude cv-ketels worden zoveel mogelijk vervangen door hybride warmtepompen. Ook worden er steeds meer duurzame installaties geplaatst. Woonbedrijf is actief met het plaatsen van zonnepanelen. Bij nieuwbouw en renovatie tracht Woonbedrijf ook zoveel mogelijk circulair te zijn. Ze wil bijna alle materialen hergebruiken of opnieuw inzetten. Het eerdergenoemde Buurtschap te Veld is een mooi voorbeeld waar Woonbedrijf circulair bouwt met oog voor de natuur.

De inzet van Woonbedrijf op het gebied van duurzaamheid wordt zeer gewaardeerd door de partners waarmee de visitatiecommissie heeft gesproken. Wat jammer wordt gevonden is dat het soms erg lang kan duren voor er groen licht komt. Belanghebbenden geven aan dat dit vaak komt omdat Woonbedrijf intern alles tot in de puntjes uitzoekt. Dit leidt regelmatig tot de nodige vertraging. Wat de belanghebbenden betreft zou Woonbedrijf hierin wel wat soepeler mogen zijn: "er is niet altijd een onafhankelijke notitie van een derde nodig".

2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie is onder de indruk van de drive bij alle gesproken medewerkers van Woonbedrijf om bij te willen dragen aan het oplossen van de maatschappelijke vraagstukken in haar werkgebied. Het juiste doen voor de bewoners is een enorme drijfveer en die wordt gezien en gevoeld door de visitatiecommissie. Woonbedrijf heeft woningen met een prima prijs-kwaliteitverhouding en heeft veel aandacht voor het verduurzamen van zowel de woningen, de woonomgeving als haar eigen organisatie. Het fijn en ongestoord wonen leeft in de organisatie van Woonbedrijf en dit streven is bekend bij de belanghebbenden. Het lukt niet overal om dit ook daadwerkelijk te realiseren, maar er zijn ook diverse prachtige voorbeelden hoe Woonbedrijf wel samen met haar partners en bewoners zoekt naar manieren om fijn en ongestoord te wonen en hierbij ook actief haar kracht inzet om dit te realiseren. De wijkaanpak van Tivoli is hiervan een voorbeeld waar de corporatiesector wat van kan leren. Samenwerking wordt actief gezocht en gevonden in de aanpak van de maatschappelijke problematieken. Seniorenpunt, Woonst, het Duurzaamheidspact, het zijn allemaal voorbeelden waarin wordt samengewerkt met gemeenten, collega corporaties en zorgpartijen om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. De rol van Woonbedrijf in deze samenwerking wordt vaak omschreven als: de grote broer of zus. Ze heeft de kracht, zowel financieel als organisatorisch, om het verschil te maken in de samenwerking en in de aanpak van het probleem. Woonbedrijf schroomt ook niet om deze kracht in te zetten en dat wordt gewaardeerd: zowel door de

belanghebbenden als door de visitatiecommissie. Dit neemt niet weg dat er ook punten zijn die beter kunnen. Hierbij komt toch iedere keer terug dat de interne organisatie van Woonbedrijf vaak stroperig is en tot onnodige vertragingen leidt. Woonbedrijf is zich hiervan bewust, maar het heeft nog niet geleid tot het versnellen van de processen.

Alles overziend is de visitatiecommissie van mening dat de maatschappelijke waarde van Woonbedrijf goed is. Ze ziet de opgaven liggen en realiseert die vervolgens ook. Er is daarbij een actieve samenwerking waarin Woonbedrijf als grootste corporatie haar rol pakt. Waar de financiële middelen en de sterke organisatie vaak als positief worden gezien en er wordt door partners graag een beroep op gedaan. De stroperigheid en de soms wat, in de woorden van een aantal belanghebbenden, pietluttige precisie, zou wat minder mogen. Woonbedrijf speelt een hele belangrijke rol en pakt in de aanpak van maatschappelijke vraagstukken in haar werkgebied.

2.3 Bewonder- en verwonderpunten



Bewonderpunten

- De combinatie van de fysieke en sociale aanpak in de wijk Tivoli met een goede samenwerking tussen alle betrokken partijen.
- De bereidheid tot samenwerking bij Woonbedrijf en de manier waarop zij als grote corporatie daarin haar rol pakt. Mooie voorbeelden zijn WoonST, het Duurzaamheidspact en het Seniorenpunt.
- Woonbedrijf is veel collega corporaties een stap voor door al daadwerkelijk bezig te zijn met circulair bouwen.
- De drive bij alle medewerkers van Woonbedrijf om actief de maatschappelijke opgaven die er liggen aan te pakken.
- Het door Woonbedrijf ontwikkelde meetinstrument om te zien welke factoren bijdragen aan het fijn wonen, zowel in de woning als in de woonomgeving.

Verwonderpunten

- Het gebrek aan communicatie tussen de verschillende gebiedsteams van Woonbedrijf. Dit geeft het risico dat waardevolle kennis niet wordt overgedragen.
- De vaak juridische precisie van Woonbedrijf wordt daar belanghebbenden als vertragend ervaren.



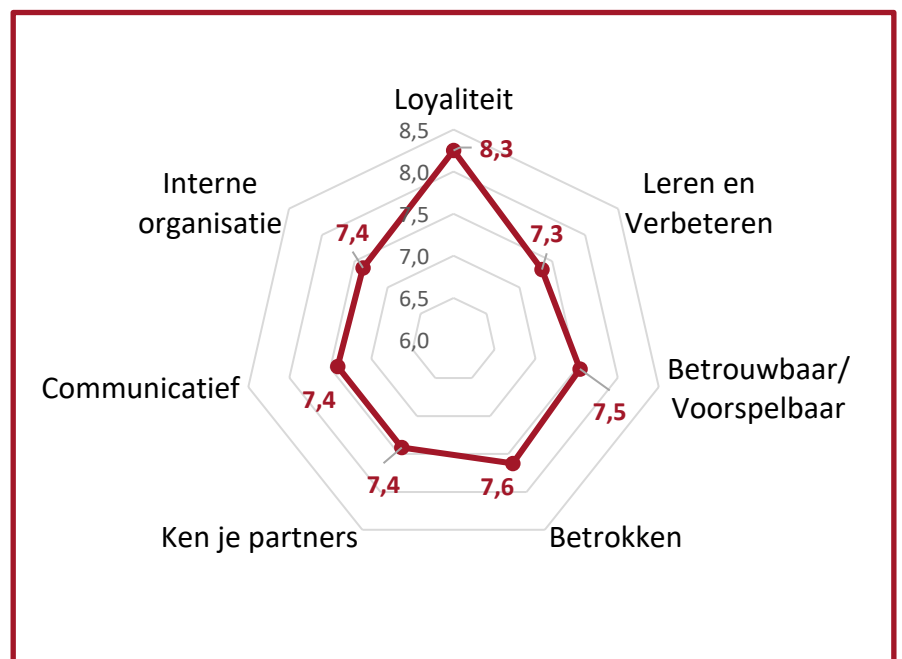
3.2 De invloed op het beleid van Woonbedrijf

Woonbedrijf neemt in haar te maken beleid altijd het belang van haar huurders en partners mee. Zo ook in het Ondernemingsplan dat de kaders vormde voor het handelen van Woonbedrijf in de periode 2019-2022. Dit Ondernemingsplan is gemaakt op basis van input van zowel interne als externe belanghebbenden. Zoals de diverse gemeenten, bewoners, de formele huurdersvertegenwoordiging Huurders van Woonbedrijf samenwerkingspartners in de buurt, het digitale klantenpanel, interne collega's en natuurlijk met management en de raad van commissarissen van Woonbedrijf. Mooi is ook om waar te nemen dat het beleid van Woonbedrijf bekend is bij eigenlijk alle partijen die de visitatiecommissie heeft gesproken. Het beleid sluit ook aan bij de vraagstukken en wensen van de verschillende partijen. We kunnen dus stellen dat het beleid van Woonbedrijf zowel voor als samen met de partners tot stand komt. De afstemming die Woonbedrijf heeft met de HVW is nog intensiever. Regelmatig wordt er een adviesverzoek ingediend bij de HVW, ook als dat niet wettelijk verplicht is. Op een aantal dossiers is samen beleid ontwikkeld, bv. waar het gaat om de betrokkenheid van bewoners bij renovatie en wonen en zorg. Hier trokken Woonbedrijf en HVW gezamenlijk op. Mooi om te zien is dat de kwaliteit van de HVW goed is, er is verhoudingsgewijs veel kennis aanwezig. Dit komt de beantwoording van de adviesvragen ten goede. Ook worden zij betrokken bij het maken van de prestatieafspraken in alle gemeenten waarin Woonbedrijf werkzaam is. Hun input wordt actief meegenomen. Ook bewonerscommissies worden regelmatig geconsulteerd door Woonbedrijf. Waarbij natuurlijk ook de zelf ontwikkelde meetmethode van Woonbedrijf over het fijn en ongestoord wonen, zoals reeds beschreven in paragraaf 2.1, een prachtig voorbeeld is van hoe Woonbedrijf actief input zoekt van huurders voor het te voeren beleid.

3.3 Woonbedrijf als samenwerkingspartner

Woonbedrijf is een belangrijke samenwerkingspartner voor een groot scala aan partijen in haar werkgebied. Denk hierbij aan de verschillende gemeenten, maar ook aan collega corporaties, de huurdersvertegenwoordiging, zorgpartijen en welzijnsorganisaties. Als samenwerkingspartner wordt Woonbedrijf ten zeerste gewaardeerd. Ze is een belangrijke speler en zet haar financiële en organisatorische kracht ook goed en graag in tijdens samenwerkingen. Mooie voorbeelden waarbij Woonbedrijf zich ook echt als teamspeler opstelt, zijn te vinden in de wijkaanpak van Tivoli. De samenwerking tussen Woonbedrijf, de gemeente Eindhoven, welzijnspartijen en natuurlijk de bewoners van de wijk, verliep hier erg goed. De gebiedsgerichte aanpak die Woonbedrijf goed onder de knie heeft, werpt hier zijn vruchten af. De visitatiecommissie was ook erg onder de indruk van het enthousiasme over de samenwerking bij alle partijen die zij gesproken heeft. Dit waren niet enkel medewerkers van Woonbedrijf, maar ook bewoners van de wijken en overige samenwerkingspartners als politie en gemeente. In zijn algemeenheid kwam Woonbedrijf uit de gesprekken die de visitatiecommissie voerde met belanghebbenden ook naar voren als een betrouwbare en fijne samenwerkingspartner die ook echt samenwerkt en het volkshuisvestelijk belang vaak vooropstelt. Ze zijn bereid om hier echt in te investeren, zoals bijvoorbeeld is gebleken uit de woningruil tussen Woonbedrijf en Wooninc. die in paragraaf 2.1 is beschreven. Woonbedrijf is op haar beurt weer blij met de input die ze krijgt van haar samenwerkingspartners en de bijdragen die de partners leveren aan de diverse projecten. Men ondersteunt elkaar.

Cognitum zet in de voorbereiding op de visitatie een digitale enquête uit onder de belanghebbenden van Woonbedrijf. Dit zijn in ieder geval de partijen waarmee de visitatiecommissie spreekt. Ook partners die geen gesprek voeren met de visitatiecommissie, maar in de visitatieperiode wel met Woonbedrijf hebben samengewerkt, hebben een digitale enquête ontvangen. Zo ontstaat er een mooi compleet beeld van opvattingen van belanghebbenden, die verder worden ingekleurd in de gesprekken. In deze digitale enquête worden ook vragen gesteld aan de belanghebbenden over de manier



waarop zij Woonbedrijf zien als teamspeler. De resultaten van de antwoorden op deze vraag zijn weergegeven in nevenstaande grafiek.

Gemiddeld wordt Woonbedrijf als teamspeler door haar belanghebbenden beoordeeld met een 7,6. Dit is een ruime voldoende. Vooral tevreden zijn de belanghebbenden over de loyaliteit van Woonbedrijf in de samenwerking. Ook de betrokkenheid en betrouwbaarheid worden goed beoordeeld. Iets lager scoren de communicatie, het kennen van de partners, de interne organisatie en het leren en verbeteren. Duidelijk wordt dat de interne organisatie van Woonbedrijf nog moet groeien na de reorganisatie om deze dimensies nog beter onder de knie te krijgen en de tevredenheid van de partners te vergroten.

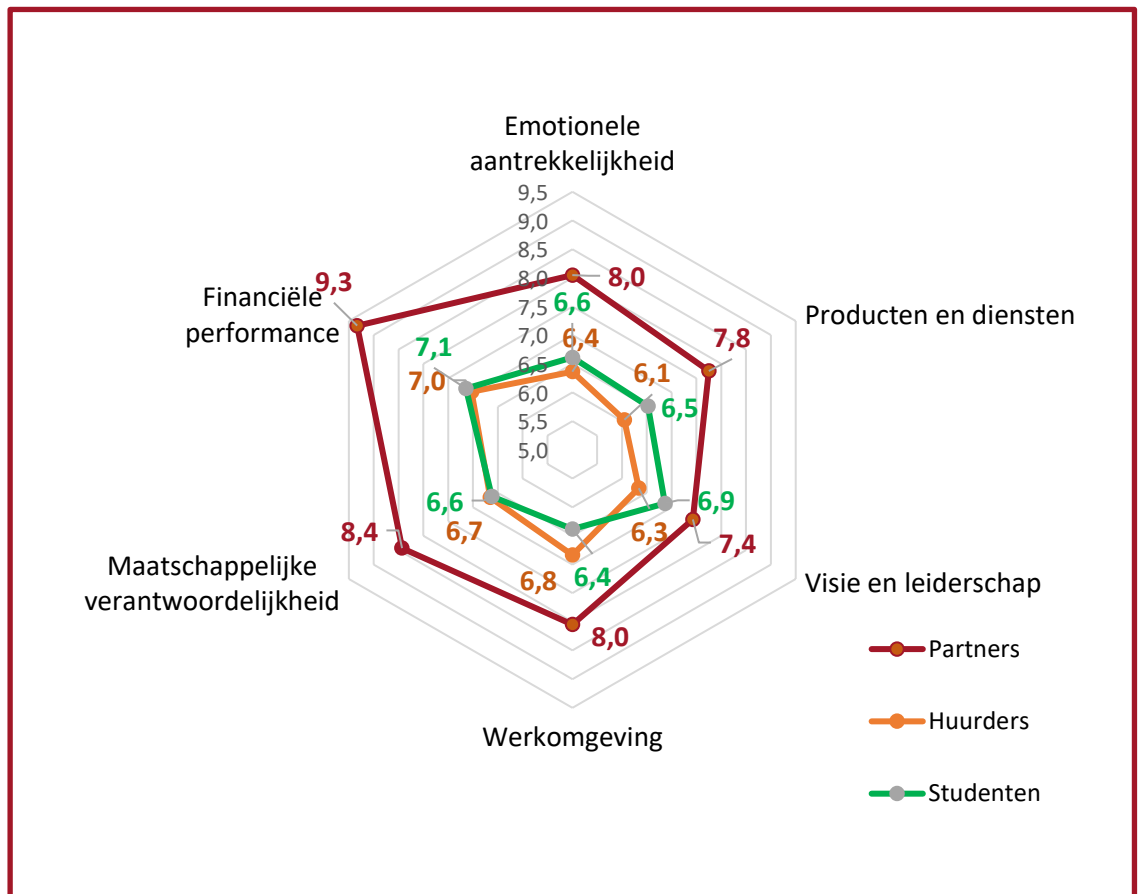
3.4 De reputatie van Woonbedrijf

De visitatiecommissie heeft naast gesprekken met diverse belanghebbenden, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Woonbedrijf. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever.

In onderstaand plaatje is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model, hierbij is onderscheid gemaakt tussen de scores gegeven door 1) samenwerkingspartners, 2) huurders en 3) studenten:

Woonbedrijf scoort gemiddeld een 7,1 voor haar reputatie, waarbij het opvalt dat de samenwerkingspartners met

een score van gemiddeld 8,2 de reputatie van Woonbedrijf hoger beoordelen dan de bijna 1300 bevroagde huurders die gemiddeld een 6,5 geven en de ruim 450 bevroagde studenten die de reputatie van Woonbedrijf gemiddeld met een 6,7 beoordelen. Dat er verschillen zitten tussen de drie verschillende categorieën belanghebbenden is logisch, ze hebben immers andere belangen. De studenten



willen graag voldoende studenteneenheden, de huurders willen een woning met betaalbare woonlasten en de samenwerkingspartners willen dat Woonbedrijf ook nog inzet op bijvoorbeeld leefbaarheid en de gezamenlijke aanpak van alle opgaven in het werkgebied. Waarbij huurders en studenten vaak ook naar hun eigen belang kijken, zien we dat de samenwerkingspartner meer oog hebben voor het complete pakket aan opgaven en de manier waarop Woonbedrijf dit aanpakt.

Opvallend is dat alle drie de bevroagde groepen belanghebbenden de dimensie financiële performance het hoogst beoordelen. Woonbedrijf staat dan ook bekend als een financieel sterke corporatie die er ook niet voor schroomt om haar vermogen in te zetten. Ook opvallend is dat de belanghebbenden waarmee Woonbedrijf langere perioden samenwerkt, de huurders en samenwerkingspartners, gemiddeld een relatief lage beoordeling geven voor de dimensie visie en leiderschap. Heeft dit mogelijk te maken met de bestuurswissel en de reorganisatie, waardoor de

blik naar buiten soms niet duidelijk genoeg zichtbaar was voor de belanghebbenden. De samenwerkingspartners beoordelen deze dimensie dan ook het laagst. Bij de studenten wordt de dimensie werkomgeving gemiddeld het laagst beoordeeld, namelijk met een 6,4. De huurders geven gemiddeld de laagste beoordeling voor de dimensie producten en diensten, een 6,1. Dit hangt vooral samen met de dienstverlening van Woonbedrijf. Waar huurders over het algemeen echt wel blij zijn over Woonbedrijf, blijkt dit niet het geval bij de dienstverlening. Bewonerscontact (klantcontactcentrum) is vaak slecht bereikbaar of er wordt door de 2^e lijn in de organisatie niet teruggebeld wanneer dit wordt beloofd. Daarnaast werkt Woonbedrijf volgens vaste protocollen en het geeft gedoe wanneer een huurder een klacht of verzoek heeft die niet precies in de protocollen past. Tel hierbij op dat het procesgerichte werken ervoor zorgt dat de huurder niet met slechts één maar met diverse medewerkers van Woonbedrijf te maken krijgt, omdat een klacht of verzoek vaak door meerdere processen gaat. Dit maakt het voor de huurders niet prettig om met Woonbedrijf te schakelen. Dit staat los van het contact dat huurders met Woonbedrijf hebben in nieuwbouw-, renovatie- en verduurzamingstrajecten. Het werken met de gebiedsteams in de wijken heeft Woonbedrijf goed in de vingers en dit gaat ook naar tevredenheid van de huurders. In paragraaf 5.3 wordt verder ingegaan op de dienstverlening van Woonbedrijf.

3.5 De verantwoording van Woonbedrijf

Woonbedrijf verantwoordt zich richting haar samenwerkingspartners en huurders via haar jaarverslagen die gemakkelijk te vinden zijn op haar website. Op de website staat ook een groot aantal nieuwsberichten met daarin informatie over burendagen, onderzoeken e.d. Wie geïnteresseerd is in de bezigheden van Woonbedrijf kan zijn of haar hart hier ophalen. Ook is er informatie te vinden over de diverse projecten waarmee Woonbedrijf bezig is. Daarnaast is Woonbedrijf actief op social media waar veel informatie op een overzichtelijke en prettig leesbare manier wordt gedeeld.

Woonbedrijf luistert ook goed naar de feedback van haar huurders en samenwerkingspartners. De uitkomsten van de meting die Woonbedrijf uitvoert over het fijn en ongestoord wonen van bewoners, worden meegenomen in het beleid. Ook op meer lokaal niveau in de gebiedsteams is er veel ruimte voor inbreng van samenwerkingspartners en bewoners. Zij hebben daadwerkelijk invloed op het beleid en de aanpak van Woonbedrijf. Dit wordt gewaardeerd.

3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Woonbedrijf is goed verankerd in haar werkgebied. Ze weet wie haar samenwerkingspartners zijn en zoekt deze actief op. Ook andersom zien we dat samenwerkingspartners de weg naar Woonbedrijf goed weten te vinden. Woonbedrijf heeft daarbij geen oogkleppen op en durft verder te kijken dan enkel haar eigen bezit. Zie de hiervoor genoemde verduurzamingsopgave in de regio met de ruil van het bezit van Wooninc. Dat Woonbedrijf zich zo opstelt, wordt gewaardeerd door haar partners. De visitatiecommissie vindt dit een prachtige manier van samenwerking in het netwerk. Ook de andere samenwerkingsverbanden zoals WoonST, het Seniorenpunt en het Duurzaamheidspact zijn prachtige voorbeelden van de manier waarop Woonbedrijf zich inzet voor het gehele gebied waarin zij actief is. Ze ziet de problemen en pakt haar rol als grootste corporatie, waarbij de medewerkers van Woonbedrijf ook echt hun schouders er onder zetten. Huurders zijn tevreden over Woonbedrijf, met uitzondering van de dienstverlening. Woonbedrijf is zich hier terdege van bewust en meet de tevredenheid over de dienstverlening regelmatig. Nu de medewerkers van Woonbedrijf na de reorganisatie steeds beter hun weg gaan vinden in het procesmatige werken, is er de hoop dat de dienstverlening ook verder wordt verbeterd. Uit de gesprekken blijkt dat dit een ware zoektocht is voor de medewerkers en voor de belanghebbenden. Ze begrijpen niet dat de aanpak van voorheen in de verschillende districten nu ineens anders is. Dit vraagt van Woonbedrijf dat zij hierover goed in contact blijft met haar huurders en zorgt voor duidelijke communicatie.

Het gebiedsgerichte werken van Woonbedrijf in de gebiedsteams, zoals dit bijvoorbeeld ook gebeurt in de wijkaanpak van zowel Tivoli als de Generalenbuurt, is ook een prachtig voorbeeld van de manier waarop Woonbedrijf lokaal verankerd is in haar werkgebied. De samenwerking in die gebiedsteams met gemeenten, bewoners en andere betrokken partijen verloopt heel goed. De medewerkers van Woonbedrijf weten ook heel goed wat er op dit lokale niveau speelt bij haar bewoners en neemt deze input mee in haar aanpak. De visitatiecommissie is hiervan erg onder de indruk en vond het mooi om tijdens de rondgang langs het bezit de bevoegdheid van niet alleen de medewerkers van Woonbedrijf, maar ook de andere samenwerkingspartners te mogen waarnemen.

De visitatiecommissie is van mening dat de maatschappelijke verankering van Woonbedrijf goed is. De samenwerking verloopt over het algemeen goed, waarbij Woonbedrijf aandacht kan besteden aan het versnellen van processen zodat zaken vlotter verlopen. Er wordt door Woonbedrijf goed geluisterd naar haar samenwerkingspartners en bewoners en neemt dit mee in haar verdere aanpak. We zien ook dat samenwerkingspartners blij zijn met Woonbedrijf als samenwerkingspartner. Als de interne organisatie het procesmatige werken goed onder de knie krijgt, is de verwachting dat de waardering op de dienstverlening ook zal stijgen.

3.7 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- Woonbedrijf is een zeer gewaarde samenwerkingspartner in haar werkgebied.
- Woonbedrijf heeft een goede reputatie bij haar samenwerkingspartners.
- Woonbedrijf luistert goed naar bewoners en samenwerkingspartners en neemt hun feedback mee in haar beleid en aanpak.
- Het gebiedsgerichte werken versterkt de lokale verankering in het werkgebied.

Verwonderpunten



- De dienstverlening van Woonbedrijf verloopt niet naar tevredenheid van de bewoners. Dit is al meerdere jaren het geval, waarbij de oorzaak waarschijnlijk ligt bij de stroperigheid in de samenwerking tussen 1^e lijns en 2^e lijns klantencontacten en het procesmatige werken van de interne organisatie.
- De reputatie van Woonbedrijf bij huurders en studenten is aanmerkelijk minder goed als de reputatie bij de samenwerkingspartners.

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 Strategie en sturing

Woonbedrijf heeft haar ambities weergegeven in het Ondernemingsplan 2019 - 2022 'Samen, doordacht en duurzaam' van mei 2019. Dit plan is opgesteld met de inspraak van een groot digitaal klantenpanel, de huurdersvertegenwoordiging, externe belanghouders, online sessies en tafelgesprekken met medewerkers en sessies met het bestuur, directie, management en raad van commissarissen. De drie resultaatgebieden waarop Woonbedrijf haar prestaties wil leveren zijn:

1. Fijn en ongestoord wonen (fijn wonen, overlast en veiligheid, online dienstverlening)
2. Beschikbaarheid van betaalbare huurwoningen (duurzame transformatie, eerlijke prijs, kostenbewustzijn)
3. Duurzaamheid (collectief bewustzijn, verduurzamen door bewezen oplossing, innoveren als smart follower).

In het ondernemingsplan is aan de drie resultaatgebieden lading gegeven: wat wordt precies bedoeld en welke doelen wil Woonbedrijf bereiken. Vervolgens zijn de doelen uitgewerkt naar concrete doelstellingen (kritische prestatie indicatoren) voor de hele periode 2019 - 2022 en voor de vier afzonderlijke jaren van het ondernemingsplan. De strategische koers is getoetst aan en verwerkt in de meerjarenbegroting.

Het ondernemingsplan is vertaald naar onder andere de portefeuillestrategie (wensportefeuille), huurbeleid, woon-zorgbeleid, duurzaamheidsbeleid, verkoopbeleid en financieel beleid. Jaarlijks wordt de strategische koers getoetst en wordt aan de hand van een aantal kwalitatieve scenario's bezien wat het effect van ontwikkelingen is op de koers van Woonbedrijf. Vervolgens wordt in het begrotingsboekje de vertaling gemaakt naar de concrete (kwalitatieve en kwantitatieve) opgaven op de drie resultaatgebieden voor dat jaar en de financiële impact daarvan. In de financiële doorvertaling is een Monte Carlo simulatie op 200 mogelijke macro-economische risico's gedaan. Daarnaast zijn in een strategische risicoanalyse voor 7 "what-if" scenario's de consequenties doorgerekend van een gematigde ontwikkeling en een stevige ontwikkeling (o.a. voor huurverhoging, inzet duurzaamheid, betalingsproblemen huurders, renteontwikkeling). Er is in het verleden ook gewerkt met combinaties van de "what-if" scenario's, maar dat leverde onvoldoende op. Verantwoording vindt plaats via tertiaalrapportages en jaarverslagen waarbij dezelfde indeling wordt gehanteerd als in het ondernemingsplan en het begrotingsboekje. In de tertiaalrapportages worden de resultaten en zorgpunten (punten die aandacht vragen) benoemd en worden "conclusies van handelen" geformuleerd. Dit zijn acties die zijn/worden ondernomen naar aanleiding van de resultaten en zorgpunten.

Extern zijn de ambities en de inzet van Woonbedrijf verankerd in de prestatieafspraken met de gemeenten Eindhoven, Helmond, Geldrop-Mierlo, Nuenen, Son en Breugel, Best, Veldhoven, Waalre en Valkenswaard. Daarnaast wordt samengewerkt in diverse convenanten zoals onder andere op gebied van buurtbemiddeling, bestrijding hennepkwekerijen, studentenhuisvesting, urgentieverlening, vroeg signalering (schuldhulpverlening) en aanpak complexe woonoverlast. In maart 2023 hebben de 21 gemeenten en de 13 woningcorporaties in Zuidoost-Brabant de regionale woondeal ondertekend.

4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Woonbedrijf heeft bij de strategievorming en sturing op prestaties vanuit de opgave landelijk en lokaal/regionaal de vertaling gemaakt naar de benodigde inzet in de verschillende gemeenten waar Woonbedrijf actief is. Deze inzet is vervolgens doorvertaald naar beleid, activiteiten en kpi's. Op papier is de strategievorming en sturing op prestaties daarmee goed ingevuld.

Het instrumentarium wordt voor wat betreft de kpi's en prestaties naar buiten toe ook daadwerkelijk ingezet: er wordt gestuurd op realisatie van de activiteiten en kpi's. Sturing en de verbetering daarvan is onderwerp van gesprek met het management en met de raad van commissarissen. Er wordt actief gewerkt aan de verbetering hiervan.

De realisatie van verbeteringen intern is echter weerbarstiger. De accountant (en in navolging daarvan de Autoriteit woningcorporaties en het WSW) is kritisch waar het gaat om de opvolging van zijn bevindingen en aanbevelingen, zie ook paragraaf 5.1. Ook de verbetering van de dienstverlening aan de huurders verloopt moeizaam, zie ook paragraaf 5.3.

De visitatiecommissie is van mening dat de strategievorming en sturing op prestaties in de basis goed is maar dat de daadwerkelijke realisatie van verbeteringen nog aandacht behoeft.



Leerpunt

- De sturing op verbeteringen in de planning & control cyclus kan en moet beter. Daarvoor zijn inmiddels wel de eerste stappen gezet.

4.3 Bewonder- en verwonderpunten



Bewonderpunt

- De gedegen wijze waarop de besturingscyclus is vormgegeven en inhoud krijgt in de vergaderingen van de raad van commissarissen (waarin nadrukkelijk ook het oordeel van de controller betrokken wordt).



Verwonderpunt

- Het contrast tussen enerzijds de degelijk vormgegeven sturingscyclus en anderzijds het feit dat het in de daadwerkelijke realisatie van de sturing op onderdelen niet goed loopt.

5 Maatschappelijke capaciteit

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

5.1 Inzet van de financiële middelen en de afwegingen

Woonbedrijf is een financieel gezonde corporatie met een laag tot gemiddeld risicoprofiel. Dit is ook het oordeel van de externe toezichthouders.

Oordeel externe toezichthouders	Aw	WSW
2019	-	Laag risicoprofiel
2020	Risico inschatting laag, risicomangement voor verbetering vatbaar	-
2021	Risico's t.a.v. besturing (achterblijven realisatie bij ambities, interne beheersing), voorspelbaarheid/kwaliteit data	Laag risicoprofiel door goede financiële positie. Verhoogd risico op reorganisatie en transitieopgave en oppakken aandachtspunten management letter accountant
2022	Risico inschatting midden, risico's t.a.v. besturing (achterblijven realisatie bij ambities, interne beheersing), risicomangement	Laag risicoprofiel door goede financiële positie. Verhoogd risico op transitieopgave (realisatiekracht) en oppakken aandachtspunten management letter accountant

Uit de management letters van de accountant komt naar voren dat Woonbedrijf in een transitie van de organisatie verkeert, met stapsgewijze versterking van de interne beheersing en het risicomangement. Dit heeft gedurende de hele visitatieperiode aandacht gevraagd en nog steeds. Inmiddels worden onder leiding van de nieuwe manager Finance & Control hier stappen in gezet.

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

Prestatievelden	2019	2020	2021	2022	2026	2031
Solvabiliteit (norm WSW > 20/15) in %	67,7	80,7	70,8	74,5	51,2	39,0
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	4,2	5,9	5,3	3,1	5,4	3,6
Loan to value (norm WSW < 75/85) in %	28,3	24,2	21,8	19,7	38,9	62,3

Woonbedrijf kende gedurende de visitatieperiode zeer sterke ratio's, met ook op termijn een duurzaam prestatie-model. De dip in de ICR 2022 is incidenteel, vanwege een boeterente uit een vastgoedtransactie. Ook op langere termijn is Woonbedrijf financieel gezond. Voor 2031 zet wel een verslechtering door maar nog binnen de in- en externe financiële ratio's. In de meerjarenbegroting wordt dan ook terecht geconcludeerd dat de financiële continuïteit voor de komende 5 jaar voldoende is gewaarborgd.

Na jaren van lage of 0 % huurverhoging heeft Woonbedrijf in de visitatieperiode een inflatievolgend huurbeleid gehanteerd (met uitzondering van 2021 toen de Minister deze voor de hele sociale volkshuisvesting op 0% heeft gesteld).

Woonbedrijf heeft haar financiële overmaat in de visitatieperiode opnieuw (na bijvoorbeeld de overname van drie nieuwbouwprojecten in Helmond) op verschillende manieren ingezet voor de volkshuisvesting in de regio:

- in het kader van de Vestiadeal¹ heeft Woonbedrijf in 2021 een extra bijdrage geleverd waardoor Woningstichting De Zaligheden uit Eersel in staat is gesteld het woningbezit van Vestia in Luyksgestel over te nemen. Hierdoor zijn 86 wooneenheden behouden voor de sociale volkshuisvesting in de regio;
- met Wooninc. is in 2022 een vastgoedruil overeengekomen waarin 415 goed verduurzaamde woningen en 27 nieuwbouwwoningen van Woonbedrijf zijn geruild met 665 slecht verduurzaamde woningen van Wooninc. Hierdoor krijgt Wooninc. meer ruimte om te investeren in betaalbare huurwoningen en kan Woonbedrijf de verduurzamingsopgave oppakken;

5.2 Organisatie

In 2019 heeft Woonbedrijf gewerkt aan de voorbereiding van een reorganisatie. In die reorganisatie, ingegeven door de hoge bedrijfslasten en een niet optimale kwaliteit van dienstverlening gelet op de waardering daarvan, is een kanteling van de organisatie doorgevoerd. Daarbij speelde ook mee dat de 8 districten geen uniforme werkprocessen kenden en soms afwijkend beleid hanteerden, wat niet uit te leggen was aan de klanten. Van een gebiedsgerichte organisatie met 8 districten is Woonbedrijf omgevormd naar een procesgerichte organisatie met 10 afdelingen. De afdeling Leefbaarheid & Buurten werkt met 25 buurt/wijkteams wel gebiedsgericht. Er is afscheid genomen van 80 medewerkers.

De start van de nieuwe organisatie was op 1 januari 2020. De bedoeling was om het eerste jaar te benutten om processen in kleine teams verder in te richten en te verfijnen op basis van de opgedane ervaringen. Helaas gooide Corona roet in het eten. Hierdoor stagneerde de verbetering van de processen, konden mensen die in nieuwe teams op nieuwe wijze moesten werken veel minder makkelijk elkaar opzoeken en van elkaar leren, met onder andere een dalende klanttevredenheid tot gevolg (zie hierna onder 5.3). Door allerlei oorzaken is het verloop zowel in het management als bij medewerkers groot geweest. In een paar jaar is 57% van de organisatie vernieuwd.

Dat heeft allemaal niet meegeholpen bij het invoeren van de nieuwe structuur en werkwijze.

Inmiddels draait Woonbedrijf bijna 4 jaar in de procesgerichte structuur. De meningen zijn verdeeld over het succes van de nieuwe structuur. De visitatiecommissie heeft natuurlijk niet alle medewerkers gesproken. Maar het valt op dat waar het management positief is over de ingezette verandering, de medewerkers daar vaak genuanceerder over denken. Met name de korte lijnen naar andere teams worden gemist. Deze korte lijnen zijn er nu vooral nog op persoonlijke titel, maar met name in de uitvoering wordt meer structuur daarin gemist. Het samenspel in de wijken en buurten tussen de verschillende medewerkers is door de centralisatie van met name verhuur, incasso, bewonerscontact en vastgoedbeheer lastiger geworden althans wordt als lastiger beleefd. Op beleidsniveau (bv. complexsessies in de Regieteams) is dit al meer georganiseerd en gestructureerd.

Er is behoefte aan rust en een stabiele basis waarop verder gericht kan worden. De noodzaak van uniforme processen wordt ingezien, maar er is ook behoefte aan een meer wijk/buurtgerichte inrichting en sturing (breder dan alleen in de afdeling Buurtbeheer).

5.3 Dienstverlening

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

¹ Vestia-deal: het ruilen van leningen onder ongunstige voorwaarden van Vestia met leningen met gunstige voorwaarden van de corporaties in heel Nederland om op die manier na de splitsing van Vestia de drie nieuwe corporaties een financieel gezonde start te geven. Zodat zij ook weer hun volkshuisvestelijke taak naar hun huurders op een voldoende niveau in kunnen vullen.

In het eerste jaar van de visitatieperiode was de huurdevredenheid redelijk: er werd een ruime 7 gescoord. In de vergelijking met andere corporaties was dat categorie C, de slechtste groep, maar op zich waren de scores niet extreem slecht. Als gevolg van de reorganisatie zijn de scores van jaar op jaar grotendeels achteruitgegaan, zoals blijkt uit onderstaand overzicht waarin de klanttevredenheid voor de drie kernprocessen is weergegeven.

Aedes benchmark	2019	2020	2021	2022
Nieuwe huurders	7,9	7,6	7,0	6,8
Reparatieonderhoud	7,5	7,3	7,0	7,1
Vertrokken huurders	7,1	7,2	6,7	6,4

Opvallend in de gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd, is dat ook de (te hoge) verwachtingen van de huurders als argument worden aangedragen waarom de klanttevredenheid laag is. Voor processen als de aanpak van overlast, planmatig onderhoud en renovaties kan dat inderdaad een rol spelen, zeker als wordt ingezet op participatie aan de voorkant of als huurders erg lang op hulp of de ingreep hebben moeten wachten. Het managen van de verwachtingen door toezeggingen en door eerdere renovaties vraagt aandacht. Bij de drie bovenstaande kernprocessen uit de Aedes benchmark speelt dat echter vaak minder. Op de werkvloer wordt dit argument ook minder herkend en wordt veelal erkend dat de telefonische bereikbaarheid nog vaak onder druk staat en dat huurders snel en goed helpen niet vanzelf gaat. Naast de Aedes benchmark voert Woonbedrijf ook zelf onderzoeken uit. Het doel Fijn en ongestoord wonen staat daarin centraal. Uit de onderzoeken blijkt dat veel mensen fijn wonen, maar dat er ook een aanzienlijke groep is die minder fijn woont. In de tertiaalrapportages is wel te zien dat de woonoverlast, mede door de inzet van woonconsulenten en wijkbeheerders en de samenwerking met partners in de wijk, significant afgenomen is.

5.4 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De externe toezichthouders beoordelen het risicoprofiel van Woonbedrijf in het algemeen als laag. Tegelijkertijd is wel zichtbaar dat er op onderdelen nog (veel) verbetering nodig is. Naast de al eerder gememoreerde realisatie van verbeteringen naar aanleiding van de management letter van de accountant behoeven ook de organisatieontwikkeling en de dienstverlening naar de klant nog (veel) aandacht in de komende periode. Bestuur, directie en management zijn zich hiervan terdege bewust en werken hier ook aan. De praktijk is echter af en toe weerbarstig. De visitatiecommissie komt daarom tot de conclusie dat de corporatie nog onvoldoende goed functioneert qua organisatie en dienstverlening. De organisatie is zich daarvan overigens zeer bewust.



Leerpunten

- De doorgevoerde kanteling in de organisatie behoeft een goede evaluatie en inzet van een verbeterprogramma om de nieuwe structuur goed werkend te krijgen.
- De samenwerking over de afdelingsgrenzen heen behoeft verbetering, met name in de uitvoering. Deze is nu nog te veel afhankelijk van het kennen van en gekend worden door medewerkers.
- Bezien moet worden of de procesgerichte sturing, waarbij er in de processen nu nog relatief veel overdrachtsmomenten zitten tussen medewerkers/afdelingen, verder verbeterd kan worden.

5.5 Bewonder- en verwonderpunten



Bewonderpunten

- Het financieel scherp aan de wind varen om de maximale maatschappelijke doelen te bereiken.
- De inzet van financiële middelen van Woonbedrijf voor de brede volkshuisvestelijke opgave in de regio (Vestia, Wooninc.).



Verwonderpunt

- De relatieve onmacht van de organisatie om de negatieve trend in de dienstverlening te keren.

6. Bestuurlijke reactie van Woonbedrijf



Bestuurlijke reactie Woonbedrijf

In oktober 2023 voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghouders van Woonbedrijf. Samen met de aangeleverde stukken en het bezoek aan 3 projecten van Woonbedrijf heeft dit geleid tot het visitatierapport over de periode 2019 – 2022. Op de eerste plaats bedanken we de visitatiecommissie voor het mooie rapport en de fijne samenwerking. We herkennen het beeld dat de visitatiecommissie schetst. We zien dat we in de afgelopen jaren mooie resultaten hebben behaald en dat we ook nog werk aan de winkel hebben.

We zijn trots op de waardering voor onze verbeeldingskracht (maatschappelijke waarde) en de verbindingskracht (maatschappelijke verankering) voor ons werk in de wijken en buurten van ons kerngebied (2 keer score 'goed'). We zijn vooral trots op onze medewerkers die gedreven worden door het juiste doen voor de bewoners en daarin samenwerken met partners in de buurten.

We merken dat de verwachtingen in de buitenwereld hoog zijn. Wij vinden ook dat je van de grootste corporatie van Zuid-Nederland mag verwachten dat zij het voortouw neemt in de aanpak van de volkshuisvestelijke vraagstukken in deze regio. Wij zetten ons vermogen maximaal in voor nieuwbouw, verduurzaming en fijn & ongestoord wonen. Tegelijkertijd zien we dat de grenzen van ons huishoudboekje binnen nu en 10 jaar worden bereikt. Dit betekent dat we aanvullende wensen niet meer kunnen invullen. We moeten keuzes maken en voorkomen dat Woonbedrijf het '1.000 dingen doekje' voor deze regio wordt.

We zien dat we nog een opgave hebben om de dienstverlening naar onze bewoners te verbeteren. Dit is een van de speerpunten van ons huidige ondernemingsplan. Naast het verbeteren van de (online) dienstverlening vraagt dit ook dat medewerkers de 'bewonersbril' blijven opzetten. In 2023 hebben we hiervoor de 5 woonbeloftes van Woonbedrijf opgesteld. Deze worden leidend voor de doorontwikkeling van onze dienstverlening naar bewoners en woningzoekenden.

We herkennen de opmerkingen van de visitatiecommissie over de ontwikkeling van het procesgericht werken versus het buurtgericht werken. Dit vraagt enerzijds om een structuur voor de procesketensturing en de benodigde (informatie-)systemen en anderzijds de nodige competenties om daadwerkelijk samen te werken binnen de wijk- en buurtteams.

We zien het visitatierapport als aanmoediging om de komende jaren de ingezette koers voort te zetten. We blijven werken aan het fijn en ongestoord wonen in een duurzame en betaalbare woning en de wijken en buurten in ons kerngebied.

Eindhoven, december 2023

Roy Beijnsberger
Algemeen directeur/bestuurder

7. Bijlagen

7.1 Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Cognitum B.V.

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

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

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

Geldermalsen, 28 april 2023 de heer J.H. Haagsma | directeur Cognitum

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

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

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

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

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

Bussum, 28 april 2023 de heer J. van der Moolen | voorzitter visitatiecommissie

Utrecht, 24 augustus 2023, mevrouw M. Rovers | visitor visitatiecommissie

Strijen, 28 april 2023, mevrouw E. van Kanenburg-Haagsma | secretaris visitatiecommissie

7.2 cv's visitatiecommissie

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

Miranda Rovers (visitor) werkt vanaf 2000 in de volkshuisvesting, afwisselend als organisatieadviseur en (programma)manager. Miranda heeft een groot aantal organisatieveranderingen begeleid, variërend van fusies en reorganisaties tot de implementatie van nieuwe dienstverleningsconcepten, de ontwikkeling van ketensamenwerking en samenwerkingen met partijen op gebied van wonen, zorg en welzijn. Zij is vanaf 2015 actief als commissaris.

Evelien van Kranenburg-Haagsma (secretaris) heeft cultuursociologie gestudeerd aan de Erasmus Universiteit. Gedurende haar studie is zij betrokken geweest bij de kwantitatieve meting van onderzoekprestaties. Sinds het laatste jaar van haar studie is zij werkzaam als manager van de backoffice en secretaris bij Cognitum, een van de door de Stichting VWN geaccrediteerde bureaus voor het uitvoeren van visitaties bij woningcorporaties.