

# de kernen



VISITATIERAPPORT Periode 2020-2023

# Inhoudsopgave

- 3 HOOFDSTUK 1  
Position paper De Kernen
- 6 HOOFDSTUK 2  
Totaalbeeld
- 7 HOOFDSTUK 3  
Inleiding
- 8 HOOFDSTUK 4  
Recensie
- 10 HOOFDSTUK 5  
Maatschappelijke waarde:  
wat doet de corporatie?
- 20 HOOFDSTUK 6  
Maatschappelijke verankering:  
hoe verbonden is de corporatie?
- 22 HOOFDSTUK 7  
Besturing: hoe doet de corporatie het?
- 24 HOOFDSTUK 8  
Maatschappelijke capaciteit:  
is de corporatie toegerust voor de opgave?
- 26 HOOFDSTUK 9  
Verantwoording visitatie
- 28 HOOFDSTUK 10  
Bestuurlijke reactie De Kernen en  
Maatschappelijke reacties Bewonersraad, de  
gemeenten Maasdriel en West Maas en Waal



# ► 1 Position paper De Kernen

## **Inleiding**

Als omgevingsbewuste, maatschappelijke organisatie vindt De Kernen het belangrijk om elke vier jaar haar prestaties door een onafhankelijk deskundige te laten beoordelen. Sinds kort heeft Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland daarvoor een nieuwe methodiek gelanceerd. Deze methodiek geeft ons de mogelijkheid om op enkele onderwerpen nog meer de diepte in te gaan en écht te leren waar we ons kunnen verbeteren. Wij kijken uit naar deze leerkansen en hopen op mooie resultaten waar we de komende vier jaar ons voordeel mee kunnen doen.

## **Woonstichting De Kernen: visie, missie en doelen**

Onze primaire taak is zorgen voor kwaliteit van wonen. Dat begint met het bieden van betaalbare en beschikbare woningen voor mensen die niet zelfstandig in hun woningbehoefte kunnen voorzien. We richten ons daarom primair op mensen met een laag inkomen. Bij alles wat we doen hanteren we het principe I = R = B. Hiermee veronderstellen we dat elke Investering (Inspanning) een Rendement (Resultaat) heeft, en dat beide in lijn liggen met de Bedoeling van onze maatschappelijke taak. We sturen daarmee op het creëren van maatschappelijke waarde, waarbij we veel belang hechten aan zowel het resultaat als aan het proces.

Onze visie en missie, alsmede de manier waarop we daar invulling aan geven zijn diepgeworteld in de organisatie en haar medewerkers. In het DNA van Woonstichting De Kernen hebben we dit omschreven en vastgelegd. We kennen ons DNA, herkennen ons erin en gebruiken het als richtlijn en toetskader in ons werk. Ons DNA vormt daarmee de basis voor wat we doen. De DNA-poster van De Kernen is opgenomen in bijlage 1.

## **Ruimte voor mensen**

De visie van De Kernen is Ruimte voor Mensen. In letterlijke zin door ruimte te bieden om prettig te kunnen wonen, want dat is niet voor iedereen vanzelfsprekend. Ruimte voor mensen bedoelen we ook figuurlijk. Door het geven van persoonlijke aandacht, keuzevrijheid en passende dienstverlening. Ook onze eigen medewerkers krijgen ruimte. Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling, ontplooiing van talenten en voor intensieve samenwerking, zowel intern als extern. Zo kunnen we samen dingen nog beter voor elkaar krijgen. Onze visie beschrijft het doel waar wij naar streven, in de missie geven we aan hoe we daar invulling aan geven, namelijk: duurzaam, integraal en collectief.

## **Terughijken**

Begin 2023 is het Strategisch Beleidsplan 'Ruimte voor Mensen, 2023 en verder' vastgesteld. Dit plan is tot stand gekomen in samenspraak met onze collega's, de Bewonersraad en RvC, op basis van de ontwikkelingen die we in onze omgeving zien. In een viertal thema's beschrijven we de uitdagingen die we aangaan en de manieren waarop we dat doen. We hebben met de gebiedsvisies een handvat ontwikkeld om in elk cluster van dorpen afgewogen keuzes te maken met betrekking tot onze inzet. We zoeken steeds de samenwerking met onze netwerkpartners om invulling te geven aan onze (gedeelde) visie en opgaven.

In de vorige visitatie (2020) kwam de ontwikkeling van partnerschap als belangrijkste leerpunt naar voren. Dit was terecht. We zijn in de periode voor 2020 veel bezig geweest met de interne netwerkorganisatie en verloren nog wel eens onze externe samenwerkingspartner uit het oog. Vooral op strategisch niveau kon De Kernen zichzelf verbeteren. De samenwerking met onze Bewonersraad kreeg niet altijd de aandacht die het zeker wel verdient. We hebben de verbeterpunten ter harte genomen en hebben ons sterk gemaakt voor nog meer duidelijkheid en het goede gesprek op het juiste moment voeren.

In de gemeenten waar we werken was terrein te winnen op bestuurlijk niveau en ten aanzien van het proces van prestatieafspraken. Samen met onze beleidsmedewerkers hebben we gekeken naar wat beter kan. En hoe we gemeenten nog meer beter informeren en meenemen in onze beweegredenen en keuzes. Welzijnspartijen wilden meer samenwerking op het gebied van leefbaarheid en de manieren waarop de scheiding wonen en zorg beter op elkaar afgestemd konden worden.

We hebben onze communicatie met huurders en andere belanghebbenden in de afgelopen geprobeerd te verbeteren en zijn actief aan de slag gegaan met de gegeven feedback om onze dienstverlening te verbeteren.

## **Waar staat De Kernen voor?**

De Kernen werkt in zes gemeenten. We kiezen voor vier onderwerpen die we in de diepte met samenwerkingspartners verkennen, daarbij beperken we ons tot twee gemeenten: waar we ons meeste woningbezit hebben en waar ons kantoor gevestigd is. De gekozen opgaven zijn cruciaal voor het realiseren van onze

missie en visie en tegelijkertijd beeld geven over de mate waarin wij ons in de afgelopen jaren hebben verbeterd. Samen met onze RvC hebben we gekozen voor vier opgaven:

#### 1. Taakstelling en goed laten landen van statushouders

We voorzien grote uitdagingen met het huisvesten van statushouders. Ons woningbezit bestaat voornamelijk uit grote eengezinswoningen, terwijl de instroomkant juist veelal alleenstaanden zijn. De mutatiegraad van de sociale huurwoningvoorraad is laag, door de uitstroom van bijzondere doelgroepen waaronder statushouders zien wij de druk op de reguliere doelgroep razendsnel toenemen. Daarnaast zien wij dat onze nieuwe bewoners niet altijd goed in de wijk landen of moeite hebben met de techniek in de woning.

#### 2. Transformatie van De Lindeboom

In 2023 hebben wij een voormalig zorgcomplex verbouwd naar een voorziening waarin alleenstaanden met een zorgvraag samen met bewoners zonder zorgvraag kunnen wonen. Ook hebben we diverse jongeren in dit complex mogen verwelkomen. Ons toekomstbeeld is een toekomstbestendige woonvorm creëren, waarin het fijn is om te wonen en waar de omliggende buurt betrokken wordt om samen met de bewoners een bijdrage te leveren aan een leefbare buurt voor iedereen.

#### 3. Betaalbaarheid en beschikbaarheid: sociale incasso

Steeds vaker zien wij onze bewoners worstelen met woonlasten. Wij zetten ons actief in voor een sociaal incassobeleid. In dit beleid streven wij ernaar dat we bewoners écht helpen en niet opzadelen met nog meer kosten of onrust. Onze inzet is niet alleen reactief. Door te zorgen dat de sociale woningvoorraad op peil blijft helpen wij onze doelgroep aan betaalbare huisvesting. Dat doen we door het Strategisch Voorraadbeleid (SVB) af te stemmen op de ontwikkeling van doelgroepen en door het woningbezit daar waar mogelijk flexibel in te zetten.

#### 4. Zorgzame buurt

Samen met Zorggroep West Maas en Waal en de gemeente zijn we een projectgroep gestart, waarin wij een zorgzame buurt met elkaar willen realiseren. In deze toekomstbestendige buurt streven we naar een mix van bewoners, die elkaar ondersteunen en waar zorg en welzijn beschikbaar zijn passend bij de vraag. In de samenwerking hebben we naar een open houding naar elkaar en kijken we verder dan onze organisatiegrenzen.

## **Onze grootste uitdagingen en dilemma's**

Als betrokken, lokale speler vinden we het belangrijk dat we binnen ons werkgebied voldoende invloed en slagkracht hebben om volkshuisvestelijk het verschil te maken. Dat we in staat zijn om vanuit ons DNA die dingen te doen of te agenderen die volgens ons bijdragen aan een betere kwaliteit van wonen en leven in de dorpen. Samenwerken is de pijler onder onze corporatie, ontstaan vanuit de overtuiging dat we samen meer bereiken dan alleen. Netwerken bestaat voor ons uit samenwerken zonder grenzen, waarbij we met partners tot vernieuwende oplossingen en ideeën komen. We bereiken dit door te verbinden en knopen te leggen. Door problemen, kansen en wensen met elkaar te delen, zonder vooraf te weten of daar direct iets uitkomt. De intentie, richting en bedoeling staan centraal.

Als woningcorporatie hebben we steeds vaker van doen met mensen die op de één of andere manier kwetsbaar zijn en/of ondersteuning nodig hebben. De oorzaak kan bijvoorbeeld liggen in een laag inkomen, een hoge leeftijd, psychosociale problematiek of doordat mensen de taal niet machtig zijn. Wij zijn niet altijd de aangewezen partij om de oplossing te bieden, maar we voelen ons wel verantwoordelijk om de verbinding te leggen naar de juiste persoon of organisatie. Onder samenredzaamheid verstaan we het vermogen van de samenleving om ervoor te zorgen dat iedereen volwaardig deel kan nemen aan de maatschappij.

Het dilemma dat hieruit voortvloeit is dat we ons realiseren dat we als organisatie niet onbeperkt zijn qua omvang en capaciteit, en dat het te behalen resultaat mede afhankelijk is van anderen. We kunnen niet alles tegelijk, en zullen afgewogen keuzes moeten maken waarop we inzetten en tot hoe ver onze inzet reikt.

## **Onze leerpunten**

*De Kernen kenmerkt zich doordat we graag en veel willen leren. We hebben onderstaande leerpunten.*

#### 1. Taakstelling en goed laten landen van statushouders

We wensen meer inzicht te verkrijgen in hoe we er samen met onze netwerkpartners voor kunnen zorgen dat mensen optimaal landen in buurten en zo in staat zijn een nieuw leven op te bouwen.

#### 2. Transformatie van De Lindeboom

We wensen beeld te krijgen over hoe we dit project hebben aangepakt: wat

was de bedoeling en hebben we dat bereikt? We willen ook antwoord op de vraag of we in komende soortgelijke projecten het slimmer kunnen doen.

### 3. *Betaalbaarheid en beschikbaarheid: sociale incasso*

We hopen antwoord op de vraag in hoeverre wij huurders beter helpen met onze nieuwe aanpak van huurachterstand. Tevens zijn wij benieuwd hoe partners kijken naar hoe we het beste kunnen kiezen tussen kwaliteit van woningen en huurprijs.

### 4. *Zorgzame buurt*

In dit vernieuwende project zoeken wij naar vormen van samenwerking, waarbij grenzen, kaders en resultaten nog niet aan de voorkant gedefinieerd zijn. Hierbij staan de volgende vragen centraal: Welke (beleids)ruimte geven we onszelf om een zorgzame buurt te realiseren? En wat is een goede balans tussen “met partijen samen ontwikkelen” en “gaan voor een zichtbaar resultaat”?

## **Tot slot**

Anno 2024 is Woonstichting De Kernen een zelf- en omgevingsbewuste corporatie die tot de landelijke top behoort als het gaat om klantwaardering, die financieel gezond is en die klaar is om uitdagingen op het gebied van de volkshuisvesting aan te gaan. De manier waarop we georganiseerd zijn stelt ons in staat om optimaal invulling te geven aan onze visie ‘Ruimte voor Mensen’. We zien de toekomst met vertrouwen tegemoet!

# Maatschappelijke Waarde



## Opgave 1 Huisvesting statushouders en beschikbaarheid

- Persoonlijke benadering met maatwerk van statushouders
- Prima samenwerking bij de huisvesting van hervestigers
- Eigen beleidsuitgangspunten geen belemmering laten zijn



## Opgave 2 Transformatie De Lindeboom

- De Lindeboom voortvarend aangepakt
- Woonplekken voor jongeren en mensen met een (zorg)behoefte gerealiseerd
- Verbinden met de buurt
- Inleven in belangen en posities van andere belanghebbenden



## Opgave 3 Ontwikkeling zorgzame buurt

- Partners zeer tevreden over de trekkersrol van De Kernen bij ontwikkeling van een gedeelde visie op de zorgzame buurt
- Enthousiasme gestimuleerd bij partners
- Belangrijke opgave opgepakt
- Blijven werken vanuit partnerschap en ongeduld bedwingen
- Buurtbewoners betrekken



## Opgave 4 Sociale incasso en betaalbaarheid

- Allerlei initiatieven om woningen betaalbaar te houden genomen
- De mensgerichte uitvoering van het incassobeleid als voorbeeld voor andere woningcorporaties



### Maatschappelijke waarde: Goed

De geleverde resultaten overtreffen de verwachtingen op basis van de maatschappelijke opgaven. De Kernen gaat de complexe uitdagingen niet uit de weg en realiseert mooie resultaten. Met haar sociale incasso is ze een voorbeeld voor de sector.



## Maatschappelijke Verankering

- De Kernen ziet de noodzaak om samen te werken en werkt aan partnerschap
- Ze vervult de trekkersrol met veel energie zowel op inhoud als op proces
- Vaker afspraken maken met partners over de rolverdeling
- In contact blijven met partners en bewoners bij het werken aan de opgaven
- Je eigen visie los durven laten als dat in het belang is van het grotere geheel



### Maatschappelijke verankering: Naar behoren

Belanghebbenden vinden De Kernen vaak een goede partner. Niet alle gemeenten hebben diezelfde ervaring: soms gaat het stroef en zijn de beelden heel verschillend.



## Besturing

- De ruimte voor medewerkers betaalt zich uit in prestaties in de leefwereld
- Planbewegingen in plaats van doelstellingen bieden een kader dat ruimte biedt voor passende oplossingen
- Meer gebruik maken van 'de bedoeling' als leidraad bij het keuzeproces
- Vernieuwingen terugkoppelen naar de planbewegingen en de strategie
- Voortgang op de strategische kaart ook bekijken in meerjarig perspectief



## Maatschappelijke Capaciteit

- Interne organisatie met grote eigen verantwoordelijkheid gericht op externe opgaven
- Financiële spankracht bekend en mogelijke inzet gekoppeld aan de strategie
- Aansluiting op strategisch niveau met externe partijen versterken



## Algemene aanmoedigen

- Ontwikkel je door als netwerkorganisatie in de buitenwereld. Definieer daarbij gedeelde opgaven, met heldere maar niet belemmerende rolverdelingen.
- Maak zelf meer verbinding met bewoners en leefomgeving.
- Focus op de interne samenwerking: die is goed bedacht, nu nog meer in de praktijk brengen.
- Maak een strakkere koppeling tussen strategisch en operationeel niveau. Gebruik daarvoor de bedoeling.
- Prima om vanuit planbewegingen te denken maar let daarbij op je voorspelbaarheid.

Position paper

Bestuurlijke reactie

## ▶ 3 Inleiding

### **Visitatie**

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van De Kernen. De visitatie is door Pentascope uitgevoerd volgens de richtlijnen in Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Methodiek 7 van SVWN. De visitatie omvat de periode 2020-2023. De visitatiecommissie bestond uit Germa Reivers, voorzitter, Wouter Rohde en Vivian Boumans, visitatoren.

De visitatie heeft zich gefocust op vier opgaven, te weten:

- huisvesting van statushouders en beschikbaarheid;
- transformatie van De Lindeboom;
- ontwikkeling van de zorgzame buurt;
- sociale incasso en betaalbaarheid.

De visitatievelden Maatschappelijke waarde en Maatschappelijke verankering zijn gewaardeerd volgens de indeling: uitstekend, goed, naar behoren, voor verbetering vatbaar en onvoldoende. In hoofdstuk 9 staat de indeling zoals omschreven door SVWN.

### **De Kernen**

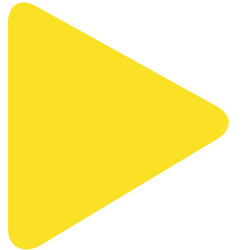
De Kernen is een corporatie met bijna 5.200 woningen in de gemeenten Druten, Maasdriel, West-Betuwe, West Maas en Waal, Wijchen en Zaltbommel. De collega-corporaties zijn Kleurrijk Wonen in West Betuwe, Bazalt Wonen in Zaltbommel, Woningstichting Maasdriel in Maasdriel, Woonwaarts in Druten en Talis in Wijchen. Bij De Kernen werken eind 2023 ruim 51 fte's.

### **Opbouw rapport**

De opbouw van dit rapport is als volgt.

1. Position paper De Kernen
2. Het totaalbeeld met de beoordeling in het kort en per onderwerp een verwijzing naar de tekst in het rapport
3. Inleiding
4. Recensie
5. Maatschappelijke waarde: wat doet de corporatie?
6. Maatschappelijke verankering: hoe verbonden is de corporatie?
7. Besturing: hoe doet de corporatie het?
8. Maatschappelijke capaciteit: is de corporatie toegerust voor de opgave?
9. Verantwoording visitatie
10. Bestuurlijke en maatschappelijke reacties

Het eerste en het laatste hoofdstuk zijn van de hand van de corporatie, de Bewonersraad en de gemeente. De andere hoofdstukken zijn geschreven door de visitatiecommissie.



## ► 4 Recensie: “I = R = B verbreden met I + R = B”

Wat een mooie koers heeft De Kernen en wat een passende manier van werken en organiseren! Werken aan de bedoeling, bijzondere projecten realiseren, doorpakken als het nodig en mogelijk is. Gepassioneerd aan het werk voor een betere volkshuisvesting en met het hart op de goede plek. Zoals De Kernen zichzelf beschrijft in de position paper is heel herkenbaar.

De Kernen hanteert I = R = B als principe waarvan ze zelf zegt: “Hiermee veronderstellen we dat elke Investering (Inspanning) een Rendement (Resultaat) heeft, en dat beide in lijn liggen met de Bedoeling van onze maatschappelijke taak. We sturen daarmee op het creëren van maatschappelijke waarde, waarbij we veel belang hechten aan zowel het resultaat als aan het proces.” We vinden het zo’n mooi principe, dat we er verderop een paar variaties op maken.

De koers gaat van uitdagingen (wat zijn de actuele vraagstukken) naar planbeweging (wat hebben we te doen) naar projecten en dagelijkse processen (concrete acties). Ruimte voor mensen is daarbij het motto: zowel voor bewoners als voor medewerkers. Bewoners die een goede woning bewonen, als basis voor hun welzijn en medewerkers die de ruimte hebben om te doen wat mogelijk en nodig is om kansen te benutten als die zich voordoen.

Deze ruimte zien we terug in de besturing van de organisatie en de manier waarop het werk is georganiseerd. De uitdagingen die De Kernen voor zichzelf ziet, zijn van deze tijd. Ze gaat daarbij de grote vraagstukken zoals zorg, dementie en betaalbaarheid niet uit de weg. De planbewegingen zijn ruim omschreven, wat past bij de veelomvattendheid van de uitdagingen. Ook daar zit ruimte voor nieuwe ontwikkelingen, nieuwe oplossingen, aanpassingen tijdens de rit en dus flexibiliteit.

De Kernen heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld naar een netwerkorganisatie. De essentie van een netwerkorganisatie is om te doen wat nodig is op de manier die het beste past. Op deze manier doe je een beroep op de drive van mensen en daar hebben we in de dialogen mooie voorbeelden van gezien. De manier van werken past hierbij. Medewerkers die een goed idee hebben kunnen dat realiseren, ze organiseren dan de mensen om zich heen die ze daarbij nodig hebben. De Kernen is binnen de eigen organisatie een eind op weg met de implementatie van deze cultuur en werkwijze, maar nog niet klaar. Niet overal leidt dit tot de gewenste resultaten omdat de gedeelde verantwoordelijkheid niet altijd wordt gevoeld en er daarmee gaten in de uitvoering vallen.

De netwerkorganisatie heeft ook een externe werking. De Kernen geeft aan dat ze de opgaven graag met partners realiseert. Veel samenwerkingsverbanden op operationeel niveau lopen uitstekend. Ook op bestuurlijk niveau zijn er goede contacten, vooral met zorg- en welzijnsorganisaties. De Kernen zoekt naar mogelijkheden om samen met hen zaken te realiseren die ze alleen niet kan bereiken: deels omdat het haar taak niet is en deels omdat het te omvangrijk is om alleen op te pakken. Een factor die het handelen samen met partners bemoeilijkt is het feit dat het werkgebied zes gemeenten en 38 dorpen betreft. Al deze gemeenten en dorpen hebben hun eigen specifieke behoeften. Bovendien zijn er veel personele wisselingen in de gemeenten zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau. Dan is het vaak niet gemakkelijk om afspraken te maken over langdurige projecten. De netwerkorganisatie heeft met de gemeenten nog te weinig gestalte gekregen. We komen daar straks op terug.

De Kernen vindt de samenwerking met de Bewonersraad heel belangrijk en heeft een goede relatie met haar huurdersorganisatie. Deze is ook uitgebreid betrokken geweest bij de visitatie. Dat heeft ook geleid tot een maatschappelijke reactie van de Bewonersraad.

De Kernen was van plan om bij de visitatie veel huurders te betrekken. Bij De Lindeboom zijn een aantal huurders en buurtbewoners betrokken voornamelijk via de zorgpartij. Bij de opgave sociale incasso en betaalbaarheid heeft De Kernen een korte enquête uitgezet bij huurders die met deze nieuwe werkwijze zijn geholpen. Bij het onderwerp statushouders waren geen statushouders betrokken. Bij de ontwikkeling van de zorgzame buurt was dat gezien het prille stadium van de ontwikkeling niet goed mogelijk. Het betrekken van huurders bleek lastiger dan gedacht.

Wij hebben geconstateerd dat De Kernen mooie concrete resultaten behaalt. Zij heeft energiezuinige grote woningen met veel kwaliteit en een gemiddelde huurprijs, een individuele en mensgerichte aanpak van huurachterstand en betalingsproblemen en een zorgpand verbouwd tot huisvesting voor verschillende doelgroepen en met een functie in de buurt. En ook (vooralsnog) minder concrete zoals een globaal idee voor een zorgzame buurt. Resultaten waar huurders, partners en De Kernen blij mee zijn.

De Kernen heeft voor de visitatie de keuze gemaakt uit een aantal opgaven die niet in alle opzichten tot de paradepaardjes van de organisatie behoren omdat ze veel wilde leren van de visitatie. We vinden dat een moedige



keuze. Vanuit het visitatiestelsel gezien is de maatschappelijke waarde goed, de maatschappelijke verankering naar behoren, en de besturing en de maatschappelijke capaciteit passen bij en ondersteunen de realisatie de opgaven.

Tijdens de visitatie zijn ons een paar zaken opgevallen, die we De Kernen willen meegeven om een volgende stap vooruit te zetten.

De Kernen heeft als toetsingsprincipe  $I = R = B$ : wat De Kernen Investeert, leidt tot Resultaten die bijdragen aan de Bedoeling. De toetsing van de resultaten aan de bedoeling hebben we het minste teruggezien. De bedoeling wordt weinig expliciet gemaakt. Daarnaast zijn uitdagingen en planbewegingen breed geformuleerd. Hoe bepaal je dan of iets binnen de koers en planbeweging valt en of je realisatietempo hoog genoeg is? Ook zien we weinig bijsturing van de strategie op basis van de dagelijkse praktijk. We willen De Kernen meegeven om een bewustere koppeling tussen uitvoering en strategie te leggen (en dat is heel iets anders dan het inperken van handelingsruimte door strakke plannings). Zodat de goede resultaten (R) waar de Kernen in investeert (I) ook herkenbaar bijdragen aan de bedoeling (B).

De Kernen hecht belang aan de leefbaarheid en regelt vooral dat partners hier actie op ondernemen. We hebben dat gezien bij de begeleiding van statushouders bij het landen in de wijk, de contacten met de buurt bij De Lindeboom en de begeleiding van mensen met financiële problemen. Ergens komt er een punt waar leefbaarheid niet meer tot de taken van een corporatie behoort, maar we vragen ons af of De Kernen deze grens niet wat snel trekt. Bijvoorbeeld: wanneer houdt een statushouder op statushouder te zijn en wordt het een huurder die nog wat extra aandacht nodig heeft. Kijk je dan als corporatie naar een andere partij of pak je dit zelf aan?

De Kernen heeft voor deze visitatie twee onderwerpen gekozen die qua aanpak en proces tegenover elkaar staan: de transformatie van De Lindeboom en de ontwikkeling van de zorgzame buurt. Bij De Lindeboom heeft ze zelf het voortouw genomen en de realisatie doorgezet zonder de gemeente daar echt in mee te nemen. Bij de ontwikkeling van de zorgzame buurt heeft ze het proces en de afstemming met andere partijen voorop gezet. De vraag voor de visitatie was, kort door de bocht, welke aanpak beter werkt. De Lindeboom heeft tot een forse confrontatie met de gemeente geleid, maar wel in korte tijd een resultaat

opgeleverd. De ontwikkeling van de zorgzame buurt is tot nu toe heel zorgvuldig gegaan, maar vraagt veel terughoudendheid van De Kernen om niet het stuur te pakken. We constateren dat De Kernen machtig veel realisatiekracht heeft, waarmee ze snel geneigd is om het resultaat voorrang te geven op het proces van samenwerking. Ze zit vol ongeduld om nou eindelijk eens wat te gaan doen, heeft veel energie en de eerste schets voor wijk is al gemaakt. De vraag is hoe duurzaam deze manier van werken is met het oog op de gewenste en noodzakelijke samenwerking met andere partijen. Een beetje meer  $I + R = B$  zou kunnen helpen: de drijvende kracht van Inspiratie gecombineerd met Rust om samen te verkennen geeft meer Balans in de verhoudingen.

Hoewel De Kernen aan grote opgaven werkt die passen binnen de volkshuisvesting, sluit haar koers niet altijd aan bij de plannen van de gemeenten en andere partijen. Het viel ons op dat er niet altijd een gezamenlijk beeld van de opgaven en van de mogelijkheden tot oplossingen is. De Kernen heeft haar eigen koers, werkt daaraan en lijkt niet altijd sensitief te zijn voor de ideeën of behoeften van de andere partijen. De huisvesting van statushouders en de realisatie van De Lindeboom in Maasdriel zijn daarvoor illustratief. Hoewel ze samenwerking in de uitvoering terecht heel belangrijk en ook noodzakelijk vindt, lijkt ze partners vaak weinig ruimte te bieden voor een eigen opvatting over de bedoeling en de opgaven. Een mooie uitzondering hierop is de ontwikkeling van de zorgzame buurt tot nu toe. En dan is het niet vreemd dat de ander afhaakt en zich afwachtend opstelt. De  $I + R = B$  staat in dit geval voor: met meer Introspectie op zoek naar Response geeft meer wederzijds Begrip.

### Aanmoedigingspunten

- Ontwikkel je door als netwerkorganisatie in de buitenwereld, met name op strategisch/bestuurlijk niveau. Definieer daarbij gedeelde opgaven, met heldere maar niet belemmerende taak- en rolverdelingen.
- Maak zelf meer verbinding met bewoners en leefomgeving.
- Focus op de interne samenwerking: die is goed bedacht, nu nog meer in de praktijk brengen.
- Maak een strakkere koppeling tussen strategisch en operationeel niveau: meer sturing vanuit strategisch niveau en meer terugkoppeling vanuit operationeel niveau. Gebruik daarvoor de bedoeling.
- Prima om vanuit planbewegingen te denken maar let daarbij op je voorspelbaarheid.

## ► 5 Maatschappelijke waarde: wat doet de corporatie?

In dit hoofdstuk zijn de prestaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven beschreven.

### Welke opgaven liggen er?

De Kernen is actief in het Rivierengebied en heeft een kleine 5.200 huurwoningen. Als plattelandscorporatie heeft ze woningen in zes gemeenten en 38 dorpen. Dit zijn veelal (zeer) kleine dorpen. In de gemeente Maasdriel en de gemeente West Maas en Waal staan de meeste woningen van De Kernen.

In het Strategisch Plan uit 2023 formuleert De Kernen vier uitdagingen waarmee ze zich geconfronteerd ziet. Allereerst gaat het over kansen op de woningmarkt. De Kernen ziet dat er, zoals in heel Nederland, een grote schaarste is aan sociale huurwoningen. Dat wordt bijvoorbeeld zichtbaar in de oplopende inschrijftijd en de actieve zoektijd. Ook neemt het aantal gegadigden per geadverteerde woning toe en verhuizen minder mensen. Alle vormen van doorstroming, naar een huur- of koopwoning, vertragen daardoor. Gelijktijdig neemt het appél op corporaties, en daarmee ook op De Kernen, toe om woningen beschikbaar te stellen aan mensen met verschillende kwetsbaarheden.

De Kernen ziet dat haar doelgroep snel verandert; minder gezinnen, meer kleinere huishoudens, steeds vaker kwetsbaar en met een (heel) laag inkomen. De veranderende vraag past steeds minder goed bij opbouw van haar woningvoorraad omdat De Kernen veel grondgebonden, vaak ruime eengezinswoningen heeft. Grote eengezinswoningen zijn minder gevraagd en er is juist een tekort aan kleine, betaalbare en levensloopbestendige woningen. Om een antwoord te kunnen geven op deze veranderende vraag is een tweede uitdaging voor De Kernen een woningbezit dat meebeweegt.

De derde uitdaging die De Kernen ziet is dat het aantal kwetsbare bewoners in buurten toeneemt en het aantal 'sterke schouders' dat juist niet doet. De leefbaarheid wordt daarmee een punt van zorg. Het bezit van De Kernen is verspreid over 38 dorpen en ieder dorp heeft zijn eigen couleur locale waarmee je in de aanpak rekening moet houden.

Als laatste heeft De Kernen een uitdaging op het vlak van duurzaamheid. De aandacht voor duurzaamheid is in de afgelopen jaren sterk toegenomen. De Kernen heeft projectmatig gewerkt aan het isoleren en verduurzamen van haar

woningen. In 2022 gold De Kernen tot de landelijke top tien van duurzame corporaties.

Gezien de hierboven genoemde uitdagingen is in overleg met De Kernen gekozen om de volgende vier opgaven in de visitatie te onderzoeken. Deze opgaven hebben betrekking op de grote uitdagingen op het gebied van beschikbaarheid en het bieden van woningen met zorg (kwetsbare mensen) en zijn:

- huisvesting van statushouders en beschikbaarheid;
- transformatie van De Lindeboom;
- ontwikkeling van de zorgzame buurt;
- sociale incasso en betaalbaarheid.



### Huisvesting van statushouders en beschikbaarheid

#### 1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

De huisvesting van mensen met een verblijfsvergunning is een gemeentelijke taak die in het algemeen wordt ingevuld door woningcorporaties. De Kernen levert in haar werkgebied in alle gemeenten een bijdrage aan de huisvesting. Als er ook andere corporaties actief zijn, dan heeft zij een deel van de gemeentelijke taak. De Kernen ziet het in de eerste plaats als haar opgave om het aantal statushouders dat met de gemeenten is afgesproken passend te huisvesten. De Kernen heeft als beleid dat de huur moet passen bij het huishouden – ook een wettelijke taak - en dat de samenstelling van het huishouden moet passen bij de grootte van de woning. De voorraad van De Kernen kenmerkt zich door voornamelijk eengezinswoningen. Dit sluit slecht aan bij de groep statushouders, die voornamelijk bestaat uit eenpersoonshuishoudens met een uitkering. De Kernen wil niet meer dan 30% verhuren aan bijzondere doelgroepen, waaronder statushouders en huishoudens met een indicatie vanuit een urgentieregeling.

De Kernen ziet het als haar opgave om statushouders passend te huisvesten en ook goed te laten landen in de buurt, zodat ze (met de hulp van het sociaal werk) relaties met andere buurtbewoners kunnen opbouwen. De Kernen wil daarom dat nieuwkomers niet tijdelijk worden gehuisvest maar

meteen in een passende woning komen te wonen. Om statushouders goed te laten landen, werkt ze binnen de eigen verantwoordelijkheden samen met andere organisaties, vanuit de overtuiging dat een corporatie dat niet alleen kan. De Kernen ervaart dat statushouders vaak niet bekend zijn met de voorzieningen in de woning en vindt dat wel belangrijk.

## *2. Wat zijn de resultaten*

In twee van de zes gemeenten heeft De Kernen een heel kleine opgave, omdat ze er weinig bezit heeft. Deze beperkte opgave is gemiddeld genomen geleverd. In Maasdriel, West Betuwe en Zaltbommel heeft De Kernen een achterstand, die niet wordt ingehaald en zelfs iets toeneemt. Het betreft vooral alleengaanden, die uit een opvanglocatie van het COA worden toegewezen aan deze gemeenten. In Maasdriel, West Betuwe en Zaltbommel kost het De Kernen veel moeite om passend te huisvesten. In West Maas en Waal haalt zij de taakstelling wel. Dat komt omdat in die gemeente al zeker een decennium uitsluitend hervestigers worden geplaatst. Dit zijn vaak gezinnen uit vluchtelingenkampen die door de IND worden geselecteerd om naar Nederland te komen voor hervestiging. De gemeente nodigt in overleg met De Kernen grotere gezinnen uit van deze lijst. Deze werkwijze heeft als voordeel dat lang van tevoren duidelijk is welke mensen het betreft. Ook sluit dit goed aan bij de eengezinswoningen in de voorraad van De Kernen.

Om de nieuwkomers in de buurt te laten landen werkt De Kernen samen met de gemeenten en welzijnsorganisaties: Sociom In West Maas en Waal en met Kompas in Maasdriel. De welzijnsorganisaties verzorgen de inburgering en de kennismaking met de buurt. De Kernen richt zich op alles dat te maken heeft met de woning en bewoning. Bij de aanvang van de bewoning en na een maand gaat De Kernen op bezoek om het gebruik van de woning en de installaties uit te leggen. In West Maas en Waal duurt de begeleiding 6 maanden. In de Bommelerwaard hebben de gemeenten sinds dit jaar een werkwijze geïntroduceerd waarbij de begeleiding ook enkele maanden kan duren. De Kernen organiseert in West Maas en Waal woontrainingen over hoe de woning te gebruiken.

De Kernen heeft op verschillende wijzen geprobeerd om de samenstelling van de voorraad aan te passen aan de veranderende vraag. In de eerste plaats door extra woningen te bouwen. Zij leverde in de jaren 2021 tot en met 2023 respectievelijk 31, 42 en 69 woningen op, iets minder dan één procent toename per jaar. Ook heeft De Kernen in 2021 aan alle zes de gemeenten voorgesteld om in elke gemeenten 40 tijdelijke woningen toe te voegen. Dit heeft niet

tot realisatie geleid. Ook is in beeld gebracht welke woningen in de voorraad geschikt zijn om te splitsen.

Verder is een pilot gedaan om drie jonge alleenstaande statushouders met een friends-contract te laten samenwonen in een eengezinswoning. Een beperkende factor was dat een van hen meer begeleiding nodig bleek te hebben dan voorzien. Daardoor was de proef niet succesvol. De Kernen wil kamergewijze verhuur verder onderzoeken. Om de nood niet verder te laten oplopen heeft De Kernen in meerdere gevallen besloten om (dure) woningen die vrijkwamen en op de verkooplijst stonden, toch opnieuw te verhuren ten behoeve van statushouders. Ook is in 2022 een korte periode elke vrijkomende woning ingezet om de taakstelling weg te werken. Dat heeft even geholpen maar is niet bedoeld als structurele maatregel.

## *3. Belanghebbenden aan het woord*

### *Huurders*

De vertegenwoordigers van de Bewonersraad herkennen de verschillen tussen de gemeenten. Zij vragen aandacht voor de periode nadat de begeleiding is gestopt zodat het gezin niet geïsoleerd raakt. Zij roemen de inzet van De Kernen, die zij als 'uitstekend' kwalificeren.

### *Partners*

De gemeente West Maas en Waal is tevreden met de resultaten van De Kernen en de werkwijze die zij met De Kernen en Sociom heeft. Zo kan rekening worden gehouden met de buurt en met wat past bij voorzieningen zoals scholen. En De Kernen kan passend huisvesten, omdat zij vooral grotere gezinswoningen heeft. Er is ook een nadeel voor de gemeente: de huishouders die op deze wijze worden gehuisvest zijn doorgaans zwaarder getraumatiseerd en hebben veel minder tijd in Nederland doorgebracht, dan statushouders die via het COA worden toegewezen. Dit is voor de gemeente kostbaarder. Zij beoordeelt de prestaties van De Kernen als 'goed'.

De gemeente Maasdriel geeft als oordeel 'voor verbetering vatbaar' voor de prestaties van De Kernen. Zij ziet De Kernen als partner en merkt dat De Kernen de bestuurlijke sensitiviteit soms wat kwijt is. Zij ziet voor zichzelf ook een verantwoordelijkheid in de samenwerking. De gemeente heeft ervaren dat De Kernen soms vasthoudt aan haar eigen standpunten, wat het zoeken naar oplossingen niet vergemakkelijkt. In de communicatie voelt de gemeente zich soms te laat betrokken bij de informatie die De Kernen deelt met haar bewoners.

De welzijnsorganisatie in West Maas en Waal geeft aan dat de samenwerking helder is geregeld. Korte lijnen en wederzijds vertrouwen maken het goed en prettig samenwerken. De waardering voor de resultaten van De Kernen in West en Maas en Waal krijgt het oordeel 'goed' tot 'uitstekend'.

De welzijnsorganisatie in Maasdriel merkt op dat in Maasdriel de resultaten niet goed genoeg zijn. De taakstelling wordt niet gehaald. Daarom zijn recent de werkwijzen opnieuw bepaald. De open houding van De Kernen en de wil om mensen goed te laten landen maken een hoop goed.

#### *4. De Kernen aan het woord*

De Kernen noemt bij het waarderen van haar eigen prestaties in de eerste plaats de samenwerking met de welzijnsorganisaties bij de huisvesting van statushouders en het laten landen in de buurt. Dit verloopt soepel en in goede samenwerking.

Dat De Kernen achterloopt met de levering van voldoende woningen heeft naar haar mening te maken met de match tussen alleenstaande statushouders en haar woningbezit. De Kernen kan naar haar mening te weinig afspraken met de gemeenten maken over woningsplitsing. Er komen wel kleinere woningen beschikbaar maar die hebben vaak een seniorenlabel en De Kernen ervaart dat er weinig oudere statushouders zijn. In nieuwbouw huisvest De Kernen liever geen statushouders, omdat deze woningen hogere inrichtingskosten hebben (stoffering en tuin) en statushouders een beperkt budget hebben (moeten lenen) voor de inrichting. De Kernen heeft zonder het gewenste resultaat bij gemeenten gevraagd of zij willen bijdragen aan een ruimer inrichtingsbudget voor statushouders als zij een nieuwbouwwoning betrekken. De Kernen loopt ook aan tegen haar eigen regel dat er liever niet meer dan 30% toewijzingen moeten zijn aan speciale doelgroepen met urgentie. Als zij haar taakstelling zou willen halen dan zou dit percentage moeten worden overschreden, ten koste van reguliere verhuur. De Kernen is echter beducht voor een afname van draagvlak als het aandeel toewijzingen aan statushouders te hoog gaat worden en vindt het ook niet fair voor jonge woningzoekenden uit de dorpen.

De Kernen ziet dat er in bepaalde buurten meer mutaties zijn en dat dit juist de betaalbare woningen zijn. Daardoor ontstaan concentraties van statushouders in deze buurten en afname van draagvlak bij reguliere huurders. De Kernen wil liever spreiden, zodat nieuwkomers niet elkaar maar de buurtbewoners gaan opzoeken en sneller inburgeren. Voor de aftopping van de huur (bij woningen boven de huurtoeslaggrens) heeft zij aan de gemeente een bijdrage gevraagd.

Gezien de afwijzende reacties overweegt ze om dat toch zelf te gaan doen. De eigen prestaties in West Maas en Waal waardeert De Kernen merendeels als 'goed'. In Maasdriel scoort De Kernen de eigen prestaties merendeels 'naar behoren'.

#### *5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag*

De leervraag van De Kernen was: Hoe we geven samen met partners de ondersteuning in de buurten het beste vorm, zodat het een buurt wordt met diversiteit van nationaliteiten, de buurt op orde blijft en mensen zich welkom/thuis (blijven) voelen? Hoe kunnen we vraag en aanbod beter op elkaar aansluiten? Wat betekent dat voor de manier waarop we samen omgaan met de opgave? Wat betekent dat voor het woningbezit?

De partners hebben daar de volgende opmerkingen over gemaakt.

- Maak meer woningen door beperkte verbouwingen voor meer bewoners geschikt. Daar zijn subsidies voor.
- Probeer meer statushouders per woning te laten wonen, dat betekent: zoek naar grote gezinnen.
- Probeer rekening te houden met de verschillende culturen die statushouders meenemen, dan bereik je ze beter.
- Betrek de bewoners in de buurt nog meer bij het laten landen van statushouders. Probeer de vragen uit de buurt helder te krijgen, ga daar proactiever mee om.

De Kernen zelf meent nog meer te kunnen doen door vanaf 2024 steviger in te zetten op doorstroming. Ze wil met name ouderen voorrang geven en de oude huur laten meenemen, onder het motto "van groot naar beter". Dit biedt ook soelaas voor statushouders die inmiddels met herenigd gezin en kinderen een klein appartement bewonen (van klein naar passend).

#### *6. Waardering visitatiecommissie*

De visitatiecommissie constateert dat De Kernen bij de huisvesting van statushouders een goed beeld heeft van de dilemma's ten gevolge van schaarste en mismatch tussen de behoeften en de kenmerken van de woningvoorraad. Wij zien ook dat De Kernen deze dilemma's vooral als beperkingen behandelt. De Kernen gaat aan de slag met deze dilemma's binnen de uitgangspunten van de portefeuillestrategie: passend willen huisvesten en de keuze om maximaal 30% bijzondere doelgroepen te huisvesten. Zo heeft zij meerdere goede interventies gedaan om het aanbod tijdelijk te vergroten, die wij hierboven omschreven. Wij hebben de indruk dat soms de vastgoedstrategie daarbij leidend is. We geven in overweging om deze uitgangspunten los te

laten en om meer vanuit de statushouders te denken. Samenwonenconstructies, rekening houden met nareizigers en aanpassingen aan woningen zijn het onderzoeken waard.

Waar De Kernen in haar strategie de nadruk legt op 'de stenen', is de dagelijkse praktijk door de samenwerking bij de huisvesting van individuele statushouders naar onze waarneming juist heel persoonlijk, met veel aandacht en maatwerk waar nodig. Dat verdient een pluim.

Wij beoordelen de inspanningen van De Kernen met 'naar behoren', als een middeling tussen enerzijds een uitstekende individuele benadering van statushouders en de samenwerking daarbij en anderzijds het achterblijven bij de prestatieafspraken en het te veel denken vanuit de beperkingen van de voorraad.



### **Transformatie van De Lindeboom**

#### *1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities*

Tot februari 2021 was De Lindeboom in gebruik door Brabantzorg als verzorgingshuis met 46 wooneenheden. Sinds 2017 stond de bovenverdieping leeg. In oktober 2021 heeft De Kernen het complex in eigendom gekregen. Met De Lindeboom wilde De Kernen in de regio plekken realiseren voor mensen met verschillende (zorg)behoeften, onder wie jongeren en mensen die behoefte hebben aan begeleid wonen of met spoed op zoek zijn naar een tijdelijke woning. Het doel was om voor iedereen een betaalbare plek te realiseren, waarbij zorg en begeleiding in de buurt is. Daarnaast was het doel om verbinding te realiseren tussen de woonvoorziening en de buurt, zodat mensen makkelijker in contact komen met elkaar en iets voor elkaar kunnen betekenen.

#### *2. Aanpak en resultaten*

De Kernen heeft eind 2021 De Lindeboom aangekocht zonder dat er op dat moment een duidelijk uitgewerkt beeld was van het type bewoners dat ze daar wilde huisvesten. In het begin waren de kenmerken van het pand en de bestemming leidend. Over de invulling van het gedeelte dat in eerste instantie geëxploiteerd zou worden werd snel overeenstemming bereikt met Linc naar Zorg. Voor de bovenverdieping en de andere vleugel van het pand verliep de invulling minder vlot. De gemeente Maasdriel en De Kernen hielden er een

andere (bestuurlijke) kijk op na welke doelgroepen er gehuisvest moest worden en wat de verhoudingen tussen deze doelgroepen moest zijn. Dat heeft tot een bestuurlijke botsing geleid eind 2021 en begin 2022. In diezelfde periode verbouwde De Kernen het pand, wat resulteerde in tien zelfstandige en zes onzelfstandige wooneenheden. Uiteindelijk zijn de gemeente en De Kernen tot een overeenstemming gekomen, wat heeft geleid tot een feestelijke opening op 30 september 2023.

De Lindeboom biedt aan verschillende mensen een plek om – al dan niet begeleid – zelfstandig te kunnen wonen. Met Linc naar Zorg en Connect2jeugd is een samenwerkingsovereenkomst getekend. Linc naar Zorg biedt 21 bewoners ondersteuning vanuit de Wet Maatschappelijke Ondersteuning of de Wet Langdurige Zorg. Daarnaast biedt Linc naar Zorg 24-uurs aanwezigheid. Voor mensen uit de Bommelerwaard die met spoed een woning zoeken zijn er tien zelfstandige appartementen. Voor vijf van deze appartementen draagt de gemeente Maasdriel kandidaten voor. Spoedzoekers kunnen er maximaal twee jaar wonen. Voor jongeren zijn er daarnaast zes appartementen. Ze delen bepaalde voorzieningen met elkaar, zoals een woonkamer, keuken en wasruimte. Connect2jeugd begeleidt en ondersteunt de jongeren bij het zelfstandig wonen en hun eerste stappen op de woningmarkt. Zij kunnen maximaal vijf jaar in De Lindeboom wonen.

Om omwonenden en bewoners samen te laten komen, zijn er verschillende initiatieven gestart, waaronder schilderles en kickboksles. Ook biedt Linc naar Zorg de mogelijkheid tot huur van de algemene ruimten voor lokale initiatieven.

#### *3. Belanghebbenden aan het woord*

##### **Huurders**

Voor deze opgave is met drie bewoners gesproken; twee bewoners die begeleid wonen (cliënten van Linc naar Zorg) en één jongere die wordt begeleid door Connect2jeugd. Deze drie bewoners zijn positief over hun woning en de begeleiding die ze ontvangen. Zo wonen ze dicht bij hun familie en hebben ze meer aanspraak, ook in de buurt.

De Bewonersraad is zeer tevreden over de invulling van De Lindeboom. Voor spoedzoekers en zorgbehoevenden is een fijne plek gecreëerd. De Bewonersraad ziet dit concept graag uitgebreid worden naar andere dorpen en waardeert De Lindeboom daarom ook als 'uitstekend'.

Omwonenden hebben wisselende ervaringen. Gewaardeerd wordt dat De

Lindeboom een nieuwe invulling heeft gekregen en dat het pand weer wordt bewoond. Minder positief zijn de bewoners over het tuinonderhoud. Ook zijn omwonenden minder positief over de communicatie vanuit De Kernen met de buurt. Hoewel De Kernen aangeeft hen bij De Lindeboom te willen betrekken, zijn ze niet op de hoogte van wat er gebeurt. Gezien deze wisselende ervaringen waarderen de omwonenden de behaalde resultaten variërend van 'voor verbetering vatbaar' voor de communicatie en tuinonderhoud tot 'goed' voor de invulling van het pand.

#### Partners

De gemeente is, ondanks de hobbels in de samenwerking, positief over het bereikte resultaat. De Lindeboom biedt een plek voor mensen die het nodig hebben. Een plek in de wijk en in verbinding met de buurt. De gemeente waardeert de behaalde resultaten als 'goed'.

De sociale partners zijn ook tevreden. Het zorgconcept dat is toegepast in De Lindeboom maakt het volgens hen voor mensen met verschillende achtergronden betekenisvol wonen. De mens en zijn behoefte staan centraal, niet zijn diagnose. Daarmee wordt het volgens hen ook normaler om mensen met zorgbehoeftes in een wijk te laten wonen. De sociale partners erkennen dat de aandacht voor tuinverzorging en -onderhoud onvoldoende is geweest. Ook geven ze aan dat er onduidelijkheid is over wie waar verantwoordelijk voor is. Ze waarderen de behaalde resultaten als 'goed'.

#### 4. De Kernen aan het woord

De Kernen zelf is (zeer) positief over de bereikte resultaten. Ze geeft aan dat De Lindeboom plekken biedt voor de meest kwetsbare mensen uit de regio. En daarmee heeft ze invulling gegeven aan de behoefte. De Lindeboom bood een kans en die is gepakt. Het heeft financieel goed uitgekapt en het zorgconcept is snel neergezet. De indruk is dat wanneer de reguliere route was belopen (waarin vooraf afstemming en akkoord met de gemeente wordt gezocht), het project er niet zo snel zou hebben gestaan. Tegelijkertijd ziet De Kernen ook dat ze in het proces te weinig aandacht heeft gehad voor belangen van de gemeente. Zo heeft ze te laat doorgehad dat er voor de gemeente een groot verschil is tussen WMO plaatsen (die de gemeente zelf kan bepalen) en WLZ plaatsen (die regionale worden ingevuld). Toch waardeert De Kernen het bewoonbaar maken en verhuren van De Lindeboom als 'uitstekend'.

De Kernen benoemt als aandachtspunt de leefbaarheid in de buurt. Meer aandacht kan uitgaan naar de manier waarop en de mate waarin de buurt wordt

betrokken. De blik is in eerste instantie vooral gericht geweest op het renoveren en bewoonbaar maken van het pand en het invullen van het zorgconcept. Door het bieden van activiteiten voor bewoners en omwonenden en de verhuur van algemene ruimtes wil De Kernen de verbinding met de buurt versterken. De Kernen waardeert daarom de resultaten ten aanzien van de verbinding met de buurt als 'onvoldoende' en 'naar behoren'.

#### 5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervraag van De Kernen was: wat was de bedoeling en hebben we dat bereikt? De belanghebbenden hebben daar de volgende opmerkingen over gemaakt.

- De bedoeling was om een voorziening voor de lokale gemeenschap te realiseren en betekenisvol en zo normaal mogelijk te wonen. Dat is bereikt.
- De bedoeling was ook om verschillende groepen op één plek in de wijk te huisvesten en in verbinding te brengen met de buurt. Zorgen dat het contact met de buurt goed loopt behoeft nog aandacht. De Kernen zou bijvoorbeeld meer aan omwonenden kunnen laten weten wat er te doen is in De Lindeboom, bijvoorbeeld met een nieuwbrief of -krant. Een andere suggestie was het plaatsen van een biljart, zodat mensen uit de buurt met de bewoners van De Lindeboom kunnen biljarten en er zo meer contact is tussen bewoners en omwonenden.

De Kernen benoemt achteraf dat wanneer De Lindeboom als nieuwbouw was benaderd, de bedoeling eerder in beeld was gekomen in plaats van het sec exploiteren van bestaande bouw. De Kernen is blij met snelheid waarmee De Lindeboom is gerealiseerd en ziet dat ze met de invulling van het concept te veel vooruitliep op de troepen. Ze vindt dat meer aandacht uit had kunnen gaan naar de verschillende belangen en posities (van bijvoorbeeld de gemeente). Daarnaast is meer aandacht voor de verbinding met de buurt nodig.

#### 6. Waardering visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de resultaten van De Kernen voor de opgave als 'goed'. We zien dat De Kernen in een korte tijd geschikte huisvestingsmogelijkheden heeft gerealiseerd voor jongeren en mensen met verschillende (zorg)behoeften. Ook zien we dat De Kernen niet heeft gearzeld om een gebouw, waar zonder grote investeringen in gewoond kon worden, beschikbaar te houden voor doelgroepen. De Lindeboom biedt plekken in de regio voor mensen die uit die regio afkomstig zijn en speelt daarmee ook in op lokale behoeften.

We zien dat de aandacht in eerste instantie vooral gericht is geweest op de



bestemming van het gebouw. Leefbaarheid en verbinding met de buurt hebben daardoor in het eerste jaar minder aandacht gekregen. We zien dat er onduidelijkheid bestaat over wie welke rol en taak heeft als het gaat om het onderhoud van de tuin of de verbinding met de buurt. De aanpak die De Kernen heeft gehanteerd heeft voor snelheid gezorgd. Tegelijkertijd heeft het er ook toe geleid dat ze daarmee de belangen en posities van samenwerkingspartners niet altijd even goed in het vizier heeft gehad. Deze opgave laat zien dat het balanceren is tussen enerzijds het behalen van resultaten en anderzijds het goed met elkaar blijven samenwerken.



### **Ontwikkeling van de zorgzame buurt**

#### *1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities*

De uitdaging is om de zorg voor ouderen in de toekomst minder afhankelijk te laten zijn van professionele organisaties. De vergrijzing en daarmee de zorgbehoefte van de bevolking neemt toe en voorzien wordt dat de capaciteit in de zorg daarmee geen gelijke tred kan houden. Het is nodig om na te denken over andere oplossingen. Ook zorgorganisatie West Maas en Waal loopt tegen deze uitdaging aan bij de herstructurering van een oud verpleeghuis dat ze in eigendom heeft. De Kernen heeft al een aantal jaren de 'wijk van de toekomst' als ambitie. Beide partijen willen samen met de gemeente en een welzijnsorganisatie een visie op de zorgzame buurt formuleren in Beneden-Leeuwen. De gedeelde ambitie is dat zorg en welzijn in de buurt beschikbaar zijn, passend bij de vraag van de bewoners. Het streven is het realiseren van een buurt waarin mensen passend kunnen (blijven) wonen. Een buurt met een gemengde samenstelling waarin voldoende draagkracht aanwezig is en waar bewoners elkaar zoveel mogelijk helpen. En ook een buurt waar verschillende soorten organisaties zodanig samenwerken dat bewoners geen last ervaren van organisatiegrenzen als de inzet van professionele organisaties nodig is.

#### *2. Wat zijn de resultaten*

In eerste instantie hebben de zorgpartij en De Kernen een plan gemaakt voor de herontwikkeling van het hoofdgebouw als een gebouw voor zorg, met daarnaast woningbouw op hetzelfde terrein door De Kernen. Het doel hiervan was om invulling te geven aan het Woon-zorg programma van de rijksoverheid waarin ouderen zo lang mogelijk zelfstandig blijven wonen. Dit plan is niet doorgegaan omdat de exploitatie voor de zorgorganisatie niet haalbaar bleek te zijn.

Voor de ontwikkeling van de directe omgeving van het pand (en inmiddels het hele terrein, dus inclusief het terrein van het hoofdgebouw) zijn de vier partijen sinds 2023 met elkaar in gesprek en hebben ze een eerste gezamenlijke visie op de zorgzame buurt ontwikkeld. Dat heeft geresulteerd in een visie waarin er geen zorgcomplex meer zal zijn. In onderstaande plaat is de visie verbeeld. Deze visie heeft betrekking op het terrein van het zorggebouw en een aantal aanleunwoningen.

Naast deze visie op de zorgzame buurt zijn de ideeën van de verschillende partijen over de samenwerking besproken en is er commitment voor een intentieovereenkomst voor samenwerking tussen de vier partijen. Het streven is om deze overeenkomst in de loop van 2024 te tekenen.

De Kernen heeft in de tussentijd een mogelijke stedenbouwkundige invulling van de buurt ontwikkeld om de discussie daarover vooruit te helpen. Er zijn medio 2024 nog geen concrete resultaten in de leefwereld zichtbaar en de plannen zijn nog niet gedeeld met de omgeving.

#### *3. Belanghebbenden aan het woord*

##### Huurders

Bewonersraad De Kernen geeft aan dat zij weinig weet van dit project en er tot nu toe weinig bij betrokken is. De Bewonersraad heeft er veel vragen over, onder andere wat wordt verstaan onder 'zorgzaam' en wat het betekent voor toekomstige bewoners. Van de andere kant geeft de Bewonersraad aan dat de intenties van De Kernen (altijd) goed zijn. De Bewonersraad vindt dat de communicatie naar de Bewonersraad en de buurtbewoners kan. Zij scoort daarom 'voor verbetering vatbaar'.

##### Partners

De partners geven aan dat met het commitment en de gedeelde ambitie er een begin is gemaakt waar ze tevreden over zijn. Sommigen constateren dat ze graag verder hadden willen zijn en iedereen vindt dat er nog veel moet gebeuren. Ze waarderen positief dat er bij alle partijen commitment wordt gevoeld op de zorgzame buurt. De gemeente voorziet dat er veel tijd en inzet nodig zal zijn om het concept concreet te maken. Anderen onderstrepen het belang om de buurt op een goede manier te betrekken. De partners waarderen het proces en de resultaten tot nu toe als 'goed', sommigen bijna 'uitstekend'. Ze vinden het transparant, gemotiveerd de samenwerking zoekend, met een lerende houding en met ambitie. Een aantal vindt het belangrijk om de ambitie en motivatie vast te houden.

#### 4. De Kernen aan het woord

De Kernen geeft aan dat ze veel motivatie om zich heen ziet om dit concept verder te brengen. Ze onderzoekt nog hoe de bewonerssamenstelling van de buurt kan zijn en welke diversiteit ze nastreeft. Er kan een redelijk omvangrijke buurt ontstaan waarvan nog niet helemaal duidelijk is hoe dit in de plannen van gemeente past. Zelf wil ze graag aansluiten bij de behoeften van bewoners, met als bijvoorbeeld de vraag van vier huishoudens die graag samen willen verhuizen naar dezelfde buurt. Om inspiratie op te doen heeft De Kernen contact met andere corporaties. Ze ziet de noodzaak van een stuurgroep van de vier partijen om de noodzakelijke beslissingen te nemen. De Kernen ziet dat haar behoefte om tempo te maken een drive en een valkuil tegelijk is: er ontstaat dan wel voortgang maar de verantwoordelijkheid en betrokkenheid van de andere partijen kunnen dan onder druk komen te staan. Ze geeft aan dat Sociom, een welzijnsorganisatie, verstand heeft van community building en daarom nu al betrokken is bij de zorgzame buurt. De financiering van deze organisatie gaat echter per project en is nu nog niet geregeld voor het project zorgzame buurt. De Kernen waardeert haar eigen inzet heel verschillend van 'voor verbetering vatbaar' tot 'goed'. De toelichtingen zijn redelijk eenduidig: goed dat we het doen, nog veel onduidelijk, nu verantwoordelijkheden goed vastleggen, en de lerende organisatie ten voeten uit. Met name de rol van de gemeente kan in haar ogen scherper worden bepaald.

#### 5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

Twee van de leervragen van De Kernen tijdens de visitatie waren: Welke (beleids)ruimte geven we onszelf om een zorgzame buurt te realiseren? Hoe zit dat bij jullie organisaties?

De belanghebbenden hebben hierover over de volgende opmerkingen gemaakt.

- De zorgorganisatie ervaart dat de beleidsruimte er wel is, maar dat de personele ruimte om het project vorm te geven een uitdaging is.
- De gemeente geeft aan dat dit project ook vragen oproept op het gebied van aanpalende voorzieningen zoals vervoer, gezondheidszorg, winkels, etc. De uitdaging is om dat in deze fase al mee te nemen. Verder herkent ze de beperkte mogelijkheden in de eigen organisatie om de inzet te leveren. De gemeente ziet voor zichzelf de rol om met name de rechtmatigheid te toetsen, en vindt dat dat in balans moet blijven met creativiteit en rechtvaardigheid.

De Kernen geeft aan dat ze altijd bereid is om nieuwe initiatieven op te pakken en dat ze daarvoor binnen de eigen gelederen veel ruimte ervaart.

De andere leervraag was: "Wat is een goede balans tussen 'met partijen samen ontwikkelen' en 'gaan voor een zichtbaar resultaat'?". Hierover hebben de belanghebbenden gezegd:

- Het is nodig om het samen te blijven doen en nu samen en zorgvuldig toe te werken naar zichtbare resultaten. Een plan, een overlegstructuur en regelmaat helpen daarbij.
- Na de jarenlange stilstand, toen het pand al leegstond en er nog geen plannen waren, hebben we nu een visie. Goed om verder te gaan met een onafhankelijke projectleider, een projectorganisatie en een stuurgroep.
- Neem op korte termijn de buurt mee bij de volgende fase.
- De ambitie en energie van De Kernen wordt gewaardeerd, met als tip om aan te geven hoe je elkaar kan helpen.

#### 6. Waardering visitatiecommissie

We hebben gezien dat De Kernen er veel aan doet om te komen tot een gedeelde visie bij de professionele partijen die betrokken zijn bij zorgzame buurt. Dat heeft geleid tot enthousiasme en een eerste visie op hoofdlijnen over de inhoud en de samenwerking. Ze heeft externe begeleiding geregeld. Het begin is er. Daarbij heeft ze een trekkende rol vervuld.

Begrijpelijk is er nog veel te doen: een betere invulling van wat 'zorgzaam' is, welke doelgroepen in een zorgzame buurt wonen, hoe de wijk eruit komt te zien, wanneer de buurt erbij te betrekken. En ook: hoe past deze zorgzame buurt in het geheel van Beneden-Leeuwen, of misschien wel de hele gemeente? En wat is de rol van de gemeente bij de ontwikkeling van een wijkvisie passend binnen het beleid van de gemeente.

Alles overziend waarderen we de prestaties met 'goed'. De Kernen pakt hiermee de leefbaarheid als een van haar uitdagingen proactief op en loopt er niet voor weg. Ze streeft daarbij naar intensieve samenwerking omdat de opgave de grenzen van haar eigen organisatie overschrijdt. En ze is zich bewust van haar eigen valkuil als het gaat om snel resultaten te willen boeken en het dan maar zelf te doen. Het zal nog best een uitdaging worden om de gezamenlijke start vol te blijven houden. Aan het netwerk de taak om elkaar in balans te houden. Aan De Kernen de taak om samen te blijven ontwikkelen, met partijen ieders verantwoordelijkheden vast te stellen en daarnaar te blijven handelen.





## Sociale incasso en betaalbaarheid

### 1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

De Kernen heeft veel grondgebonden, vaak ruime eengezinswoningen met veel kwaliteit. Zij zorgt dat deze betaalbaar zijn door een deel van de maximale huur die zij mag vragen niet in rekening te brengen. De verhouding tussen de huurprijs en de maximaal toegestane huur is in 2022 met 61,6% dan ook lager dan bij de meeste corporaties. De gemiddelde huurprijs in 2022 was €573. Ten opzichte van andere corporaties is dat in de benchmark gemiddeld. Uit het Portefeuilleplan blijkt dat de huurklassen tussen de eerste en tweede aftoppingsgrens en erboven op termijn zullen groeien. Er zullen iets minder woningen met een huur onder de eerste aftoppingsgrens zijn. De voorraad zal daardoor gemiddeld duurder worden. Volgens het Portefeuilleplan is dat geen probleem maar De Kernen zelf ziet in het dagelijks werk dat bewoners steeds vaker worstelen met de woonlasten.

Door wonen betaalbaar te houden, wil De Kernen kwetsbaarheid (in financiën) en schulden door huurachterstanden voorkomen.

Daarnaast ziet De Kernen dat reguliere incassopraktijken eerder leiden tot nog meer kosten voor bewoners en onrust bij bewoners in plaats van dat ze ermee geholpen zijn. Ze wil niet meewerken aan de schuldenindustrie. Om die reden zet De Kernen zich actief in voor een sociaal incassobeleid met als doel dat huurders grip krijgen op hun financiën en extra stress wordt voorkomen.

### 2. Aanpak en resultaten

Om woningen betaalbaar te houden heeft De Kernen in de periode 2017 – 2023 een gematigd huurverhogingsbeleid gehanteerd. Zo zijn de huren in verschillende jaren niet of maximaal 2,6% verhoogd. Daarnaast biedt De Kernen alle huurders een kosteloos reparatiefonds en glasservice voor 3 jaar, schenkt ze de eerste maand huur en zet ze voor ouderen in op doorstroming naar een meer passende woonplek met behoud van de huurprijs.

Om zoveel mogelijk schuldenproblematiek te voorkomen heeft De Kernen haar incassopraktijk aangepast. Ze wil in gesprek blijven met haar huurders en het vertrouwen geven dat De Kernen het beste met hen voor heeft. Hiervoor heeft De Kernen onder andere haar communicatie naar huurders

aangepast. In plaats van het sturen van brieven, stuurt De Kernen kaartjes, bellen of appen incassoconsulenten en gaan ze bij huurders langs. In haar incassobeleid gaat De Kernen uit van een 'schone schuld' en brengt ze geen (incasso)kosten in rekening, maakt ze geen gebruik van deurwaarders en alleen in het uiterste geval dagvaart ze huurders. Deze kosten worden door De Kernen overgenomen wanneer huurders op de zitting verschijnen. Ook is het aantal deurwaarderszaken van 20 in 2020 afgenomen naar 1 in 2023. Het aantal vonnissen is teruggebracht van 8 in 2020 naar 2 in 2023. De gemiddelde huurderving is gemiddeld 0,35%.

In 2023 is De Kernen de pilot 'balans in je geld' gestart. In deze pilot wordt een budgetcoach ingehuurd wanneer huurders met betalingsachterstanden kampen. De budgetcoach biedt actieve begeleiding en ondersteuning om grip te krijgen op de financiële situatie, brengt de inkomsten en uitgaven in beeld, en bespreekt gevonden bespaarmogelijkheden. Ten aanzien van huurachterstanden wordt met maatwerk gewerkt. Wanneer na 2 termijnen van 12 maanden er nog een openstaand bedrag is, wordt dit definitief afgeboekt. In het eerste jaar van de pilot 'balans in je geld' is er 17 keer gebruik van gemaakt van de inzet van een budgetcoach. De Kernen heeft daardoor geen huurvorderingen hoeven afschrijven.

### 3. Belanghebbenden aan het woord

#### Huurders

Drie huurders hebben een enquête ingevuld, waarin ze gevraagd zijn naar de dienstverlening van De Kernen bij betaalachterstanden. Twee van de drie geven aan het fijn te vinden dat De Kernen contact met hen zocht, één is neutraal. De respondenten geven aan dat door het (snelle) contact met De Kernen ze sneller geholpen zijn en de achterstand verholpen is.

De Bewonersraad is positief over de inzet van De Kernen op betaalbaarheid en het sociale incassobeleid. Op advies van de Bewonersraad is de incassobrief aan huurders aangepast. Deze brief wordt nu door de Bewonersraad als menselijker ervaren en niet meer als dreigend. Daarnaast ziet de Bewonersraad dat De Kernen er alles aan doet om schulden door huurachterstanden te voorkomen. Zo neemt De Kernen snel contact op met huurders om te kijken wat er speelt en is er meer persoonlijk contact. De Bewonersraad zelf krijgt weinig vragen over persoonlijke problemen met betaalbaarheid. De Bewonersraad waardeert het sociale incassobeleid met 'goed' en 'uitstekend'.

## Partners

De gemeenten zijn niet of beperkt betrokken bij het sociale incassobeleid van De Kernen. De Kernen komt bij de gemeenten in beeld wanneer ze huurders aanmeldt voor de vroegsignaleringsregeling. De gemeenten geven aan dat dat weinig gebeurt en dat er weinig huisuitzettingen zijn. Dat in tegenstelling tot andere (particuliere) verhuurders. De gemeente waardeert de resultaten met 'goed' tot 'uitstekend'. Voor de partner (budgetcoach) is de aanpak van De Kernen een voorbeeld voor andere woningcorporaties. Er wordt geen juridische grens gehanteerd – bijvoorbeeld het starten van een incassoprocedure of het inzetten van deurwaarders. In de ogen van deze partner laat het persoonlijke contact en de moeite die De Kernen erin steekt, zien dat De Kernen aandacht heeft voor de mens in plaats van voor een huurachterstand. Ze waardeert het sociale incassobeleid van De Kernen als 'uitstekend'. De partners zijn van mening dat de huurder meer en beter geholpen is met de nieuwe aanpak. Ze worden serieuzer genomen en de mens achter de problematiek staat centraal. De partners erkennen ook dat het een investering vraagt die je moet willen maken.

Partners is niet gevraagd naar hun kijk op het gevoerde beleid van De Kernen ten aanzien van betaalbaarheid omdat de dialoog ging over de aanpak van huurschulden.

### 4. De Kernen aan het woord

De Kernen geeft aan zich bewust te zijn van het spanningsveld tussen het betaalbaar houden van woningen gezien het bestaande woningaanbod, de veranderende vraag en de eigen financiële positie. Voor de Kernen is het een continue zoektocht hoe ze hier een goede balans in vindt. In haar streefhuurbeleid probeert ze hier zoveel mogelijk rekening mee te houden. Tegelijkertijd kan de relatie tussen woningen, huurprijzen en doelgroepen nog beter.

De Kernen vindt het onderhouden van een open relatie met de huurder van cruciaal belang om samen de financiële problemen op te pakken. Door contact te hebben en houden met huurders, en te investeren in de relatie, ontstaat er ruimte om over schuldenproblematiek te praten. In het incassobeleid staat de mens en zijn (bredere) problemen voorop. Drie keer een betalingsregeling aanpassen kan heel goed. Het is in haar ogen daarom eerder 'mooi meegenomen' dat deze aanpak ook leidt tot lagere kosten voor De Kernen. Het sociale incassobeleid is bij De Kernen ingegeven vanuit waarden en overtuigingen. Ze ziet dat deze manier van incasso niet bij intenties en

werkwijzen van elke woningcorporatie zal aansluiten. De waarderingen voor de behaalde resultaten komen daarmee op 'naar behoren' en 'goed' voor het betaalbaar houden van woningen voor alle doelgroepen en 'uitstekend' voor het sociale incassobeleid.

### 5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervraag van De Kernen was: In hoeverre is huurder nu meer/beter geholpen met de nieuwe aanpak van schulden?

- Eén klein verbeterpunt vanuit de gemeente is dat bewoners in een vroegsignaleringstraject een budgetcoach kunnen hebben waarvan de gemeente zelf niet op de hoogte is.
- De belanghebbenden stellen de vraag waarom andere woningcorporaties niet hetzelfde doen als De Kernen.

De Kernen zelf ziet dat de belangen van de huurder en De Kernen parallel lopen – namelijk zorgen voor zo min mogelijk schulden of financiële problemen bij huurders. Daarmee is de huurder beter geholpen met de nieuwe aanpak. Wel zou De Kernen richting andere woningcorporaties meer ruchtbaarheid kunnen geven aan de manier waarop ze invulling geeft aan haar incassobeleid.

### 6. Waardering visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de resultaten van De Kernen ten aanzien van Betaalbaarheid en sociaal incasso gemiddeld als 'goed'.

De Kernen ontplooit in haar betaalbaarheidsbeleid allerlei initiatieven om haar woningen betaalbaar te houden. We waarderen de resultaten specifiek ten aanzien van betaalbaarheid daarom als 'goed'.

De visitatiecommissie waardeert de resultaten van De Kernen voor het sociale incassobeleid als 'uitstekend'. Het beleid is een voorbeeld voor andere woningcorporaties. De Kernen zet erop in dat huurders geen of minder schaamte ervaren bij het hebben van schulden en het vragen om hulp. Daarnaast signaleert ze vroegtijdig dat er betalingsachterstanden ontstaan en neemt ze tijdig en intensief actie als nodig. In de aanpak staat de mens centraal, die mogelijk ook nog andere problemen ervaart. Het gaat haar niet zozeer om het innen van gedeelde inkomsten. Het feit dat de gemeente minder huurders van De Kernen ziet dan van andere (particuliere) verhuurders is daar een voorbeeld van.

### **Maatschappelijke waarde: conclusies en reflectie visitatiecommissie**

De Kernen heeft in de visitatieperiode op drie van de vier onderzochte opgaven 'goed' gepresteerd, op één als 'naar behoren'. We beoordelen de maatschappelijke waarde van De Kernen als 'goed', de geleverde resultaten overtreffen de verwachtingen op basis van de maatschappelijke opgaven.

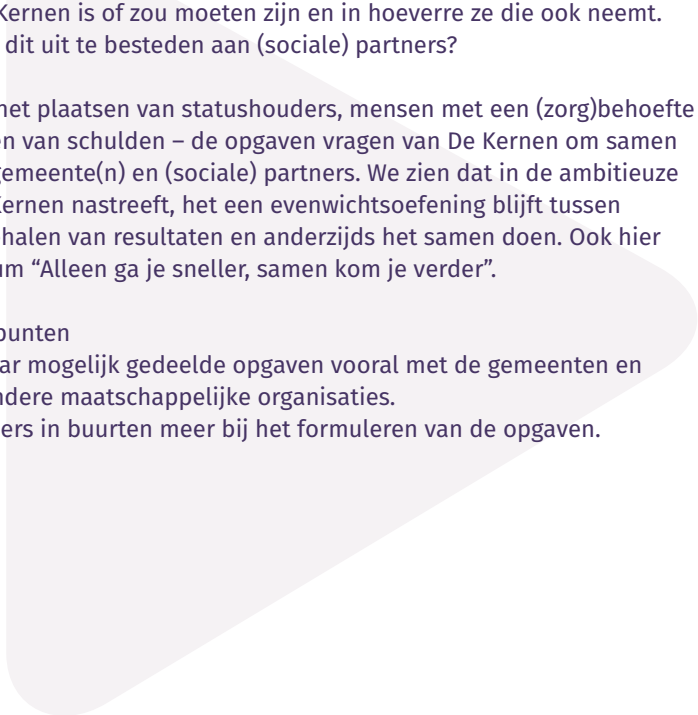
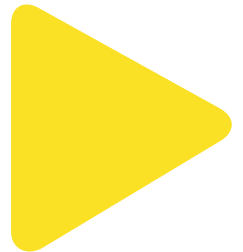
We constateren dat De Kernen met aansprekende projecten en acties mooie resultaten heeft geboekt. Of het nu gaat om het neerzetten van een (vernieuwend) zorgconcept of het bieden van de menselijke maat ten aanzien van schuldenproblematiek, De Kernen speelt goed in op mogelijkheden wanneer die zich aandienen. Ze doet ook meer dan van haar als corporatie wordt verwacht. Ze is ambitieus en bereid buiten de gebaande paden te treden wanneer dat nodig is.

We zien ook dat De Kernen leefbaarheid en verbinding met de buurt een belangrijk opgave vindt, maar dat dit niet altijd haar primaire focus krijgt. Bij het plaatsen van statushouders of de verbouwing van De Lindeboom ligt de focus vooral op 'de stenen'. De commissie heeft de vraag wat bij leefbaarheid de taak van De Kernen is of zou moeten zijn en in hoeverre ze die ook neemt. Volstaat het om dit uit te besteden aan (sociale) partners?

Of het gaat om het plaatsen van statushouders, mensen met een (zorg)behoefte of het aanpakken van schulden – de opgaven vragen van De Kernen om samen te werken met gemeente(n) en (sociale) partners. We zien dat in de ambitieuze aanpak die De Kernen nastreeft, het een evenwichtsoefening blijft tussen enerzijds het behalen van resultaten en anderzijds het samen doen. Ook hier geldt het adagium "Alleen ga je sneller, samen kom je verder".

#### **Aanmoedigingspunten**

- Formuleer waar mogelijk gedeelde opgaven vooral met de gemeenten en waar nodig andere maatschappelijke organisaties.
- Betrek bewoners in buurten meer bij het formuleren van de opgaven.



## ▶ 6 Maatschappelijke verankering: hoe verbonden is de corporatie?



In dit hoofdstuk is de invloed beschreven die huurders, huurdersorganisaties en andere belanghebbenden ervaren op het beleid en de prestaties van De Kernen.

### Situatie

De Kernen heeft één huurdersorganisatie: de Bewonersraad De Kernen. Dit ondanks het feit dat haar bezit is verdeeld over 38 dorpen in 6 gemeenten, merendeels gelegen tussen de Waal en de Maas. Deze dorpen hebben in de ogen van de huurdersorganisatie verschillende achtergronden en verschillende behoeften. De Kernen heeft met de Bewonersraad in 2021 een samenwerkingsovereenkomst opgesteld. Hierin staan de verschillende niveaus van invloed van huurders(organisaties) beschreven.

De corporatie en de huurdersorganisatie maken met alle gemeenten prestatieafspraken. Deze zijn specifiek per gemeente. De contacten van De Kernen met de verschillende gemeenten zijn wisselend. Bij diverse gemeenten zijn zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau veel personele wisselingen geweest waardoor er weinig continuïteit in de relatie was. Bij de totstandkoming van De Lindeboom heeft de relatie met de gemeente flink onder druk gestaan omdat de beelden over de opgave niet met elkaar overeenkwamen.

Tijdens de visitatie hebben we gespreken met de huurdersorganisatie, een aantal bewoners en omwonenden van De Lindeboom, vertegenwoordigers van de gemeenten Maasdriel en West Maas en Waal. Ook hebben we gesproken met partijen die betrokken waren bij de vier opgaven: enkele welzijnsorganisaties, twee zorgorganisaties en een organisatie die wijkontwikkeling begeleidt.

### Huurders over de samenwerking met De Kernen

De Bewonersraad is heel tevreden over haar samenwerking met De Kernen en waardeert deze als 'goed'. Zij vindt de relatie met de corporatie goed, vindt haar toegankelijk en voelt zich gehoord en goed gefaciliteerd. Naast de bestuurlijke overleggen is er frequent contact. Soms gaat dat over specifieke onderwerpen zoals de waardering van de huurders van reparatieverzoeken. Ze vindt de manier waarop De Kernen uitleg geeft over ingewikkelde onderwerpen heel goed.

Er zijn in haar ogen ook punten waarop De Kernen kan verbeteren. Het belangrijkste is de communicatie: zowel naar de huurders als naar de Bewonersraad mag De Kernen beter en strakker communiceren. En ook niet alleen digitaal omdat niet alle huurders daarmee kunnen omgaan.

### Partners over de samenwerking met De Kernen

De meeste partners waarderen de samenwerking in het algemeen als 'goed'. Er zijn ook uitschieters naar boven en naar beneden.

De twee gemeenten die betrokken zijn bij de visitatie, waarderen de samenwerking met De Kernen verschillend: West Maas en Waal is heel positief en Maasdriel is gematigder. West Maas en Waal ervaart dat De Kernen opgaven aanpakt en daarbij goed samenwerkt, een deelnemer vindt dat de taakverdeling beter kan worden afgesproken en weet niet zeker of de inbreng van de gemeente van invloed is op het handelen. Deze deelnemer geeft aan dat er gewerkt wordt aan een goede samenwerking en dat dat steeds beter gaat. De gemeente Maasdriel ervaart dat de relatie op bestuurlijk niveau redelijk is maar dat samenwerking op meerdere vlakken stroef verloopt. Ze geeft aan dat De Kernen als de grootste corporatie in Maasdriel beperkt initiatief neemt om bijvoorbeeld de taakstelling voor statushouders in te vullen. Ze ervaart een beperkte invloed op het beleid en heeft niet altijd inzicht in de achtergronden van genomen beslissingen. Ze geeft aan dat de gemeente zelf soms ook meer contact kan zoeken. In haar ogen is de samenwerking 'voor verbetering vatbaar'.

De andere partners waarderen de samenwerking van goed tot uitstekend, behalve een paar omwonenden. De professionele partijen waarderen de korte lijnen, het nakomen van afspraken en het vertrouwen in elkaars deskundigheid. Sommige geven aan dat de samenwerking verbetert en dat personele wisselingen dat proces lastig maken. De omwonenden van De Lindeboom geven aan dat De Kernen de buurt wil betrekken maar dat ze daar nog weinig van merken. Er is weinig informatie beschikbaar over de activiteiten in het gebouw en als ze contact zoeken komt er weinig reactie.

### De Kernen over de samenwerking met huurders en partners

De Kernen is zelf zeer tevreden over de samenwerking met huurders en andere partijen. Ze geeft aan dat de samenwerking met een aantal gemeenten zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau wordt bemoeilijkt door vele personele wisselingen en soms ook door politieke uitgangspunten. Zo reageert geen enkele gemeente positief op het aanbod van De Kernen om flexwoningen te realiseren. De Kernen geeft aan dat ze zoekt naar een goede persoonlijke match op bestuurlijk niveau. Ze onderschrijft het belang van je inleven in de positie van de ander om er samen uit te komen.

## **Maatschappelijke verankering: conclusies en reflectie visitatiecommissie**

De Bewonersraad is heel tevreden over de samenwerking en de transparantie. We hebben niet goed een beeld kunnen krijgen hoe belangrijk deze samenwerking voor De Kernen zelf is en hoeveel invloed de Bewonersraad heeft op het beleid van De Kernen.

De gemeenten en de andere partners zijn ook tevreden over de samenwerking. Vanuit De Kernen gaat de samenwerking met de ene gemeente soepeler dan met de andere. Daarin ontstaan soms misverstanden omdat de standpunten onvoldoende expliciet worden gemaakt. We hebben de indruk dat in zo'n geval de wens om deze misverstanden uit de weg te ruimen, niet groot genoeg is.

Duidelijk is dat De Kernen een grote en intrinsiek wens heeft om samen te werken. Ook op strategisch niveau. Niet voor niets kenmerkt ze zichzelf als een netwerkorganisatie. Met veel partners gaat dat op uitvoerend niveau prima. Met een aantal andere leidt dat niet tot de gewenste resultaten. De Kernen heeft dan de neiging om het heft in eigen handen te nemen en zelf de kaders te bepalen waarbinnen wordt samengewerkt. De invloed van de partners op inhoud en aanpak is dan beperkt. Daarom waarderen we maatschappelijke verankering als 'naar behoren'. Er zijn nog dingen te ontwikkelen zoals meer begrip voor elkaars standpunten en meer geduld voor het proces dat de andere partij nodig heeft.

### **Aanmoedigingspunten**

- Maak vaker afspraken met partners over een heldere rolverdeling.
- Blijf in contact met je partners en de bewoners bij het werken aan de opgaven.
- Durf je eigen visie los te laten als dat in het belang is van het grotere geheel.





## ► 7 Besturing: hoe doet de corporatie het?

Dit hoofdstuk richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties.

### **Strategievorming en sturing op prestaties**

De Kernen wil 'ruimte voor mensen' bieden, zo luidt de titel van het strategisch plan. In de eerste plaats door te zorgen voor voldoende, duurzame, betaalbare en goed onderhouden woningen. Ook figuurlijk wil zij ruimte bieden, door zorg te voor dragen voor een sociale, duurzame, gezonde leefomgeving met impact op het welzijn van haar bewoners. Ruimte voor medewerkers om te blijven leren en ontwikkelen is daarbij van groot belang. De Kernen staat voor duurzaam wonen én duurzaam samenleven en bouwen aan de 'wijk van de toekomst'.

De Kernen stuurt anders dan andere corporaties. De organisatie is zeer plat en de verantwoordelijkheden zijn daadwerkelijk laag in de organisatie neergelegd. De medewerkers weten zelf immers het beste hoe hun werk te regelen en wat eraan kan worden verbeterd. We gaan daar in het volgende hoofdstuk verder op in. De nieuwe manier van schuldhulpverlening en de werkwijze bij huisvesting van stathouders zijn door direct betrokken medewerkers opgepakt, uitgewerkt en tot een nieuwe manier van werken gemaakt.

Het strategische plan uit 2019 is in 2023 opgevolgd door een geactualiseerde versie. Beide plannen hebben bewust geen einddatum. De werkwijze van De Kernen is om met verbeelding vanuit de 'De wijk van de toekomst' terug te redeneren naar gewenste maatregelen. De Kernen hanteert als toetsingsprincipe  $I=R=B$ : elke Investering moet in verhouding staan tot het beoogde Resultaat en in lijn zijn met de Bedoeling. De Kernen werkt met vier uitdagingen die zij wil aanpakken. Voor elke uitdaging zijn er planbewegingen geformuleerd: die bevatten de richting en soms ook de manier waarop De Kernen antwoord wil geven op de betreffende uitdagingen (zoals bijvoorbeeld 'oplossingen voor mensen tussen wal en schip' via middenhuur en bereikbare koopwoningen).

Op de strategische kaart zijn alle planbewegingen in één overzicht samengenomen. Elke planbeweging heeft een coördinator en geeft ook aan welke andere collega's of externe partijen eraan meewerken. De Strategische kaart geeft ook de 'prognose gereed' van de planbeweging. Waar mogelijk worden projecten of pilots daarna opgenomen in de reguliere processen. De strategische kaart is ook samengevat in een infographic op één A4.

De Kernen stelt geen harde doelstellingen op die aan het eind van de planperiode gehaald moeten zijn. De planbewegingen worden jaarlijks uitgewerkt in de

voortschrijdende Meerjarenbegroting. Meerjarige doelstellingen, zoals voor nieuwbouw, voor onderhoud en verbetering en voor de verkopen, zijn afgeleid van het portefeuilleplan uit 2020, meer als toets dan als doelstelling. De Kernen plant de uitvoering op jaarniveau. Deze bevat de jaarbegroting voor het komende jaar en geeft een doorkijk voor tien jaar.

Strategische risico's zijn in beeld, evenals externe (politieke) ontwikkelingen en worden via de T-rapportage gevolgd en besproken met de RvC.

Om te sturen op de voortgang heeft De Kernen een strategische cyclus van vier maanden. Zes jaar geleden is de balanced scorecard vervangen door een nieuwe werkwijze, mede omdat de veelheid aan KPI's belemmerend werkte. Anno 2023 maakt De Kernen voor elke van de vier uitdagingen de stand op met een toelichting in woorden en een kwalificatie volgens een vaste schaal (stralend, mooi, matig, slecht weer of noodweer). De voortgang op de planbewegingen wordt in beeld gebracht. Ook de financiële ratio's worden per tertiaal gevolgd en toegelicht, evenals de uitputting van de onderhoudsbegroting. De toelichting is meestal een stand van zaken, soms is er een beoordeling van het bereikte resultaat. Alle uitdagingen uit het strategisch plan 2019 hadden in 2023 de kwalificatie 'mooi weer', behalve inzetten op samenredzaamheid. Deze planbeweging is in het strategisch plan 2023 opnieuw uitgewerkt en opgenomen in andere planbewegingen.

De Kernen stuurt ook op de jaardoelen binnen de verschillende thema's. Projecten worden afgerond en De Kernen bekijkt dan of er staand beleid van wordt gemaakt. Zo nodig worden processen bijgesteld. Het leren en verbeteren is op deze wijze onderdeel van de uitvoering van de strategie. De voortgang op planbewegingen wordt gedurende het jaar door het Visieteam besproken en niet alleen rond het verschijnen van de T-rapportage. Zo krijgen alle planbewegingen de aandacht die nodig is. Bijsturen op de realisatie van de bedrijfsprocessen is de verantwoordelijkheid van de teams en de thema coördinator. Eventuele procesverbeteringen worden vastgelegd en elk proces wordt eens per 5 jaar ge-audit.

Het jaarverslag van De Kernen is verhalend en geeft een goed beeld van de activiteiten in het verslagjaar. De Kernen geeft met deze manier van werken weinig zicht op de prestaties over meerdere jaren en op het inlopen op de uitdagingen.

### **Besturing: conclusies en reflectie visitatiecommissie**

De Kernen stuurt op een eigen manier om haar strategie om te zetten in prestaties. De visitatiecommissie heeft gezien hoe, door de kennis en betrokkenheid van medewerkers voorop te zetten, nieuwe ideeën, nieuwe werkwijzen en kansrijke projecten ontstaan. Dit leidt tot prestaties die passen bij de lokale opgaven en context. Dit vinden wij een sterk punt van de sturing van De Kernen.

Deze werkwijze ‘van onderop’ is ingebed binnen de strategische kaders die De Kernen heeft vastgelegd met uitdagingen en planbewegingen. Sterk is ook de manier waarop De Kernen de planbewegingen in samenhang bekijkt en volgt. Wat we minder hebben gezien is dat De Kernen deze werkwijze gebruikt om haar strategie te voeden.

Op dit moment zijn de uitdagingen en de planbewegingen naar onze mening vrij breed ingevuld, waardoor de kader stellende of richtinggevende werking beperkt is. Het verbinden van de operatie en de strategie helpt om de planbewegingen scherper te maken.

Verder zien wij dat De Kernen weinig expliciet gebruik maakt van het krachtige toetsingsprincipe I=R=B. Het concreter uitwerken van de bedoeling - en de dilemma's en kansen die dat oplevert - draagt bij aan bewustere keuzen, zowel in het dagelijks handelen als in de strategie. Dat komt niet alleen ten goede aan de sturing, maar ook aan de zingeving en het werkplezier.

Om te kunnen concluderen dat De Kernen op de goede weg is met het werken aan de uitdagingen, is het wenselijk om de voortgang op de strategische kaart in een meerjarig perspectief te bekijken. Door de werkwijze met jaarschijven blijft dit impliciet. In de jaarbegrotingen en in de jaarverslagen zou De Kernen kunnen te laten zien welke voortgang ze op de uitdaging (ook in kwantitatieve zin) maakt. Dit zal haar handelen nog beter richten en ook beter legitimeren.





## ► 8 Maatschappelijke capaciteit: is de corporatie toegerust voor de opgave?



Dit hoofdstuk richt zich op de organisatorische en financiële randvoorwaarden voor maatschappelijk presteren.

### **Organisatiecapaciteit**

De Kernen heeft zich zes jaar geleden intern anders georganiseerd en noemt zichzelf sinds die tijd een netwerkorganisatie. De belangrijkste reden voor deze andere manier van werken is om zo beter te kunnen aansluiten op de opgaven in het werkgebied en te komen tot betere afwegingen. Ook snel kunnen handelen is een reden voor de nieuwe manier van werken. Het managementniveau en daarmee de hiërarchie is grotendeels afgeschaft en vervangen door een visieteam. Medewerkers hebben veel eigen beslisruimte en verantwoordelijkheid gekregen voor hun eigen taakgebied. De netwerkorganisatie doet een beroep op het nemen van eigen verantwoordelijkheid, op de bereidheid tot samenwerken en op adequate communicatie. De Kernen heeft hiermee nu enkele jaren ervaring. Op al deze gebieden heeft De Kernen naar eigen zeggen flinke stappen gezet, al zijn er nog genoeg aandachtspunten. De Kernen vindt dat netwerkorganisatie intussen in haar DNA zit. Daarbij wordt ook opgemerkt dat aanspreken lastig blijft en oude hiërarchie nog wel wordt gevoeld. De cultuuromslag is, met andere woorden, een eind op streek, maar nog niet afgerond. Niet iedereen ervaart en onderschrijft de nieuwe cultuur en werkwijze.

De Kernen hanteert bij de netwerkorganisatie als uitgangspunt: binnen is buiten en buiten is binnen. Om beter aan te sluiten op de uitdagingen in haar werkgebied heeft De Kernen enkele nieuwe functies gecreëerd. Zo is een lid van het visieteam aangetrokken, die ervaring meenam in welzijn en zorg. In het verlengde daarvan is recent een beleidsmedewerker wonen en zorg aangetrokken. Ook is naast de drie projectleiders een netwerker aangesteld die de verbinding met de overheden en de buurten onderhoudt.

In de dagelijkse operatie zijn er duidelijk resultaten. Een goed voorbeeld is het omgaan met huurachterstanden, dat we eerder beschreven. Dit is door praktijkmensen uitgewerkt, de pilots zijn door hen opgezet en het proces is op hun specificaties ingeregeld. Ook de samenwerking op het gebied van de huisvesting van statushouders in het Dienstencentrum Welzijn en Zorg West Maas en Waal is daar een goed voorbeeld van.

Als organisatorische knelpunten en belemmeringen ziet De Kernen naar eigen zeggen in de eerste plaats de beperkte omvang van de eigen organisatie. Sommige expertisegebieden zijn maar bij één persoon belegd. Als tweede knelpunt noemt De

Kernen het werken met zes verschillende gemeenten. Dit vraagt veel tijd, waarbij de vele personeelwisselingen bij partners een extra belemmering zijn.

### **Inzet financiële middelen**

De Kernen is financieel gezond. Ze heeft lage bedrijfslasten volgens de Aedes-benchmark: tot aan 2022 hoorde zij bij het beste derde deel (A), in 2023 veranderde dat in het middelste derde deel (B). De bedrijfsvoering van De Kernen blijft ver van de minimale ratio's die WSW en Aw hanteren. De Kernen kan dus meer met haar vermogen doen. Daarom is eind 2020 de visie op de mogelijke inzet van haar investeringscapaciteit intern en met de Bewonersraad besproken. Gezocht is naar investeringen die passen bij de strategie. Dat heeft geleid tot verschillende maatregelen voor het vergroten van betaalbaarheid, die we al noemden bij de opgave 'betaalbaarheid en sociale incasso'. De Kernen is van mening dat verdere huurverlaging niet passend is, omdat de huren in vergelijking al op een laag niveau zijn. Bij maatregelen voor beschikbaarheid viel de keuze op het vergroten van het aanbod voor de middeninkomens (door het opbouwen van een substantiële niet-dead portefeuille) en voor spoedzoekers (via tijdelijke woningen met tijdelijke contracten). Het afschaffen van de mogelijkheden voor tijdelijke verhuur haalde een streep door dit laatste plan. De Kernen heeft in haar portefeuilleplan een opgave in de nieuwbouw gedefinieerd en heeft daar de middelen voor. Via gemeenten kunnen echter onvoldoende bouwlocaties worden verworven. De Kernen kiest ervoor om de investeringsruimte achter de hand te houden voor een later moment en het nu niet uit te geven. Deze afwegingen zijn vastgelegd en afgestemd met de Bewonersraad en de RvC. Ook heeft De Kernen voor collega corporaties transparant gemaakt dat zij investeringscapaciteit kan en wil inzetten en financiële steun aangeboden.

### **Maatschappelijke capaciteit: conclusies en reflectie visitatiecommissie**

De visitatiecommissie constateert dat De Kernen zich bewust opnieuw heeft georganiseerd om de maatschappelijke opgaven goed te kunnen bedienen. Wij zien en waarderen dat er maatwerk wordt geleverd dat aansluit op de leefwereld van mensen. De netwerkorganisatie is naar onze waarneming goed uitgedacht en wordt intern bewust en stevig gevolgd. De interne samenwerking groeit maar vraagt nog wel aandacht. De visitatiecommissie heeft gezien en ervaren dat er nog gaten kunnen vallen, die dichtgelopen moeten worden. Dat kost nog onnodige kracht. De samenwerking met externe partners is in de dagelijkse praktijk goed. Op strategische niveau lukt het nog niet altijd om een goede aansluiting te vinden.



Wij waarderen dat De Kernen een heldere opvatting heeft over de inzet van haar vermogen. Het is een heldere keuze dat De Kernen deze investeringscapaciteit achter de hand houdt. De Kernen kan meer investeren dan zij doet en wil graag meer nieuwbouw realiseren. Het overleg over bouwplannen levert minder op dan de Kernen zou wensen en zij is daarover met de gemeenten in overleg.



## ► 9 Verantwoording visitatie

### Wie gesproken

In het kader van de visitatie hebben de volgende personen deelgenomen aan de gesprekken en dialogen.

Extern	Naam	Organisatie	Functie	Intern	Naam	Functie
	Esther Verbruggen	Bewonersraad De Kernen	Voorzitter		Cecile Claessen	RvC, voorzitter
	Trudy de Graaf	Bewonersraad De Kernen	Secretaris		Inge Visschedijk	RvC, lid
	Mariet van der Broeck	Bewonersraad De Kernen	Bestuurslid		Geert Bioch	RvC, lid
	Aart Blom	Bewonersraad De Kernen	Voormalig bestuurslid		Gief van Schijndel	RvC, lid
	2 buurtbewoners	De Lindeboom			Adrie van Baalen	RvC, lid tot 1-6-2024
	3 bewoners	De Lindeboom			Marinus Kempe	Bestuurder
	Michiel Alexander de Raaf	Gemeente Maasdriel	Wethouder Wonen		Martijn de Groof	Adjunct-directeur, lid Visieteam
	Tom van Gestel	Gemeente Maasdriel	Beleidsadviseur Inburgering		Frank Meeuwssen	Lid Visieteam (tot 1 augustus 2024)
	Robin Jager	Gemeente Maasdriel	Beleidsadviseur Wonen		Sabine Odijk	Beleid
	Peter Greijmans	Gemeente Maasdriel	Beleidsadviseur Gezondheid en Schuldhulpverlening		Suzanne van Mook	Bestuurssecretaris, projectleider visitatie
	Marieke van den Boom	Gemeente West Maas en Waal	Wethouder Ruimte		Erwin Schilders	Leefbaarheid
	Rob Reuvers	Gemeente West Maas en Waal	Wethouder Sociaal Domein		Lisan Braun	Verhuur
	Karin Eetgerink	Gemeente West Maas en Waal	Beleidsadviseur Samenleving		Joris Spierings	Planontwikkelaar
	Max Huijink	Gemeente West Maas en Waal	Adviseur wonen		Frank Smits	Controller
	Tsjerk de Groot	Linc naar Zorg	Bestuurder		Maarten Zondag	Bedrijfseconomisch organisatieadviseur
	Mandy van den Boom	Linc naar Zorg	Teamleider		Gert-Jan Diebels	Adviseur financiën
	Yakima Altenstad	Linc naar Zorg	Projectleider Lindeboom		Raoul Soons	Incasso consulent
	Ricardo Hooper	Connect2jeugd	Jongerenwerker/ Toekomstcoach		Erwin Henskens	Voorzitter Ondernemingsraad
	Hanneke de Wit	Kompas	Projectleider en Coördinator Maatschappelijke Begeleiding Vergunninghouders		Iris Lootens	Ondernemingsraad
	Margot Dinissen	Sociom	Sociaal werker		Bas van Coolwijk	Ondernemingsraad
	Ramon Derikx	Sociom	Regiocoördinator huisvesting statushouders		Gerie Keppel-van Veen	Ondernemingsraad
	Maaïke Versteegh	Zorggroep Maas en Waal	Manager Zorg en welzijn			
	Ineke Salet	Zorggroep Maas en Waal	Klachtenfunctionaris			
	Reggy Hulsken	De Plekkenmakers	Projectleider extern zorgzame buurt			
	Enith van der Zijden-Baars	Humanitas	Coördinator vrijwilligers thuis administratie			
	Sylvia Hesse	Verder (schuldhulp)	Budgetcoach			

## Wat gelezen

Bij een gefocuste scope van de visitatie hoort ook een selectie van documenten.

We hebben ter beschikking gehad de algemene documenten zoals visiedocumenten, beleidsdocumenten, kernplannen, meerjarenbegrotingen, jaarverslagen, T-rapportages, prestatieafspraken en woonvisies, verslagen van het bestuurlijk overleggen in de gemeenten (voor zover aanwezig), verslagen van het overleg met de Bewonersraad en met de OR, Aedes-benchmark, oordelen Aw en WSW, RvC- verslagen en zelfevaluaties.

Daarnaast documenten per opgave over de ambities, voortgang en prestaties, netwerken, overleggen met belanghebbenden, en documenten voor investeringsbeslissingen, voor zover aanwezig.

## Onafhankelijkheidsverklaring

Zowel Pentascope als de visitatoren voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria van SVWN. De verklaringen zijn opgenomen in het projectdossier.

## Waardering in visitatiemethodiek 7

De waardering van de maatschappelijke waarde en de maatschappelijke verankering is gedaan aan de hand van de volgende indeling.

### Maatschappelijke waarde

- De corporatie presteert uitstekend, de corporatie spant zich aantoonbaar maximaal in om maatschappelijke resultaten te leveren waarde en zo maatschappelijke waarde toe te voegen; de visitatiecommissie ziet in de manier waarop de corporatie dit aanpakt op één of meer terreinen een voorbeeld voor andere corporaties;
- De corporatie presteert goed, de geleverde resultaten zijn beter dan de maatschappelijke opgaven; de visitatiecommissie ziet wel verbeterpunten en benoemt deze;
- De corporatie presteert naar behoren, de geleverde resultaten zijn in verhouding tot de maatschappelijke opgaven; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze;
- De prestaties van de corporaties zijn voor verbetering vatbaar, niet op alle opgaven is de corporatie in staat (gebleken) om de gewenste resultaten te leveren; de visitatiecommissie ziet duidelijk ruimte voor verbetering en benoemt concreet op welke vlakken deze ruimte ligt;

- De corporatie presteert onvoldoende, de resultaten van de corporatie zijn op nagenoeg alle terreinen niet in verhouding tot de opgaven; de visitatiecommissie benoemt op welke gebieden urgent actie gewenst is.

### Maatschappelijke verankering

- De maatschappelijke verankering van de corporatie is te kenmerken als uitstekend, er is sprake van een voorbeeldige samenwerking en wederkerige invloed op beleid en handelen, dit wordt door alle betrokkenen ook zo beleefd en gewaardeerd; de visitatiecommissie ziet in de manier van samenwerken een voorbeeld voor andere corporaties;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is goed; er is sprake van een robuuste samenwerking en de corporatie laat stakeholders invloed hebben op haar beleid en er is sprake van een mate van wederkerigheid; de visitatiecommissie ziet wel enige ruimte voor verbetering en benoemt deze;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is naar behoren, de samenwerking verloopt in het algemeen goed en de corporatie laat zien beïnvloedbaar te zijn; in het algemeen waarderen de betrokkenen de manier van samenwerking als voldoende; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is voor verbetering vatbaar, de samenwerking verloopt met enige regelmaat moeizaam en de corporatie is beperkt beïnvloedbaar; betrokkenen zijn kritisch over de manier van samenwerking; de visitatiecommissie ziet duidelijk ruimte voor verbetering en benoemt concreet op welke vlakken deze ligt;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is te kenmerken als onvoldoende, de samenwerking verloopt moeizaam en de corporatie opereert solistisch; betrokkenen uiten zich negatief over de manier van samenwerking; de visitatiecommissie benoemt waar urgent actie gewenst is

Uit: Mail SVWN over aangepaste waardering, d.d. 25-1-2024



## ► 10 Bestuurlijke reactie De Kernen

Begin dit jaar hebben we Pentascope gevraagd om de visitatie bij De Kernen over de periode 2019-2023 uit te voeren. Allereerst wil ik de commissie bedanken voor het uitvoeren van de visitatie en voor de mooie en waardevolle inzichten die het rapport ons biedt. Ik ben trots op het positieve oordeel dat de commissie heeft over werkzaamheden die de afgelopen periode door onze collega's is verricht. De commissie vindt dat wij moedige keuzes hebben gemaakt door te kiezen voor opgaven die niet allemaal de paradepaardjes van De Kernen zijn geweest. Dit kenmerkt ons, we willen leren en verbeteren en als zich een kans voordoet dan nemen wij dat met beide handen aan. Ontzettend fijn om te lezen dat De Kernen op geen enkele van de vier visitatievelden mager scoort. Over de gehele linie presteert De Kernen gewoon goed of minimaal naar behoren. Daar zijn we trots op!

Er is werk aan de winkel!

De visitatiecommissie heeft het juiste beeld van De Kernen en we herkennen ons in de aanbevelingen en waarderingen. Hetgeen waar wij dachten tegenaan te lopen in de praktijk is ook bevestigd, door onze stakeholders en door de commissie. Dat is prettig en geeft ons energie om hiermee aan de slag te gaan. De komende periode willen we ons hierop richten:

Strategie koppelen aan uitvoering

Onze visie is vertaald in onze strategie 2023 e.v. 'Ruimte voor mensen'. De strategie is verder uitgewerkt in planbewegingen en uitdagingen. Door middel van interne monitorings- en sturingsdoelen proberen wij inzicht te geven in de voortgang. De commissie stelt terecht dat onze planbewegingen en uitdagingen erg breed geformuleerd zijn. Zij vragen zich af hoe De Kernen nu grip heeft over de voortgang en doelrealisatie van een planbeweging. We zien dat we dat intern ook niet altijd helder hebben en sinds de zomer zijn we hiermee actief aan de slag. We ontwikkelen nieuwe methoden om meer zichtbaar te creëren voor onze collega's en stakeholders. Dit is een proces wat nooit af is, toch proberen wij naar een bepaald standaard te werken die voor iedereen te begrijpen is. De commissie heeft hiervoor mooie handreikingen gegeven.

Samenwerken in plaats van samen werken

Een belangrijk leerpunt uit de visitatie is dat De Kernen dichtbij haar samenwerkingspartners staat als we naar het gezamenlijk belang kijken. Om elkaar te blijven vinden, moeten we investeren in elkaar, moeite blijven doen om elkaar echt te begrijpen en een gezamenlijke taal vinden voor alle uitdagingen waar we voor staan. De Kernen heeft de neiging om haar beeld en visie over te brengen

aan de samenwerkingspartner in plaats van nieuwsgierig te blijven naar de visie van de ander. Dit moeten we echt beter gaan doen. Het verder uitbouwen van de strategische samenwerking met stakeholders en samenwerkingspartners en het versterken van de organisatiecapaciteit zijn belangrijke voorwaarden om komende periode invulling te geven aan de planbewegingen van De Kernen.

Dank aan iedereen

We hebben een mooie periode achter de rug, waarbij onze Bewonersraad, afvaardiging RvC én onze samenwerkingspartners bij alle opgaven aanwezig waren. We hebben naar elkaar geluisterd, er is meer begrip gekomen en we kwamen erachter dat we veelal uit hetzelfde hout gesneden zijn. Mooi dat we met deze partijen mogen werken aan opgaven. Dank aan iedereen die bij de visitatie betrokken was.

2024, *Marinus Kempe*

## Maatschappelijke reactie De Bewonersraad

Allereerst willen wij zeggen dat wij de gesprekken met de visitatiecommissies als erg prettig hebben ervaren. We hebben ons volwaardig partner gevoeld in dit proces. Zoals in het rapport beschreven zijn wij tevreden over de prestaties van De Kernen en de relatie die we met De Kernen hebben. Voor ons gevoel loopt De Kernen voorop op het gebied van sociaal incassobeleid en met hun inzet op de verduurzaming.

Kijkend naar het rapport onderschrijven we de conclusies en aanmoedigingspunten die naar voren zijn gekomen. Specifiek noemen wij de aanmoedigingspunten:

- meer verbinding realiseren met bewoners en de leefomgeving;
- meten en vooraf bepalen van de bedoeling: zo kan gemeten worden of de investering zijn doel heeft behaald en wat er eventueel nog verbeterd kan worden;
- het meer betrekken van bewoners bij het formuleren van de opgaven: zowel huurders, maar zeker ook wij als Bewonersraad;
- en ons eigen benoemde aanmoedigingspunt, het beter communiceren naar huurders en naar ons als Bewonersraad: huurders willen graag duidelijkheid, de verwachtingen moeten helder en concreet zijn, daarnaast is de tijdigheid van reageren belangrijk.

Tenslotte spreken wij de wens uit dat door ons als Bewonersraad aangedragen huurders-thema's sneller en gemakkelijker omarmd worden, zodat op bepaalde thema's het gevoel van vechten en lange adem, bij ons afneemt, we ons nog meer volwaardig partner van De Kernen voelen en invloed op het beleid hebben.

*Met vriendelijke groet,  
Esther Verbruggen, voorzitter van de Bewonersraad De Kern*

## Maatschappelijke reactie Gemeente Maasdriel

“De samenwerking is voor verbetering vatbaar, en daar werken we aan.”  
Gezamenlijk staan de gemeente Maasdriel en woonstichting De Kernen aan de lat om te zorgen voor voldoende, duurzame, betaalbare en goed onderhouden woningen voor mensen met een beperkt inkomen. De manier waarop deze opgave in de praktijk zijn uitwerking vindt is tijdens de visitatie in 2024 op enkele, door De Kernen gekozen, punten onder de loep genomen. Concluderend kunnen we als gemeente Maasdriel zeggen dat we op de goede weg zijn.

Met ruim 1.100 woningen is woonstichting De Kernen de grootste aanbieder van sociale huurwoningen in de gemeente Maasdriel. Gezamenlijk zoeken we naar manieren om dit aanbod te vergroten en aan te laten sluiten bij de vraag naar specifieke woningtypen voor specifieke doelgroepen. Sinds enkele jaren zoeken we daarbij naar de mogelijkheden voor het plaatsen van flexwoningen. Daarmee herkennen wij ons niet in de opmerking in het rapport dat geen enkele gemeente positief heeft gereageerd op het aanbod van de Kernen om flexwoningen te realiseren.

In de samenwerking herkent de gemeente Maasdriel de bevindingen van de visitatiecommissie over de eigen koers van De Kernen. De Kernen kan een koers varen op haar eigen tempo en vanuit eigen kracht en overtuiging. Hierdoor kan de connectie met haar netwerk onder spanning komen te staan. Zonder afbreuk te willen doen aan het sterke zelforganiserende- en realisatievermogen van De Kernen wil de gemeente Maasdriel in verbinding blijven en op alle niveaus de samenwerking vasthouden en verdiepen om te komen tot een optimale netwerksamenwerking. Een gezamenlijk beeld creëren van opgaven en oplossingsrichtingen waarbij we tempo maken waar mogelijk en afremmen waar nodig. Wanneer we vanuit een gedeelde opgave (bedoeling) en een duidelijke taakverdeling toewerken naar het behalen van de vooraf gestelde resultaten maken we samen Maasdriel een nog mooiere gemeente om te wonen en te leven.

# Maatschappelijke reactie Gemeente West Maas en Waal

Geachte leden van de visitatiecommissie en bestuur van Woningcorporatie De Kernen,

Namens de gemeente West Maas en Waal willen wij onze waardering uitspreken voor het doorlopen van het visitatieproces door De Kernen en het zorgvuldig opgestelde rapport van Pentascope. De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om te reflecteren op de prestaties van woningcorporaties en de samenwerking met haar belanghebbenden, waaronder de gemeente.

We hebben met belangstelling kennisgenomen van de bevindingen en aanbevelingen in het rapport.

## De Kernen als belangrijke partner

De Kernen is voor onze gemeente een essentiële partner in het realiseren van betaalbare en kwalitatief goede woningen voor onze inwoners. Wij zijn verheugd te zien dat het visitatierapport bevestigt dat De Kernen zich met toewijding inzet voor haar maatschappelijke taak en daarbij oog heeft voor de uitdagingen in het werkgebied, zoals het inspelen op de woningnood en het verduurzamen van de bestaande woningvoorraad. Dit kunnen wij als gemeente West Maas en Waal alleen maar verder onderschrijven.

## Belangrijke bevindingen

Het rapport onderstreept de goede prestaties van De Kernen op verschillende gebieden, waaronder de ontwikkeling van betaalbare huurwoningen, de betrokkenheid bij leefbaarheid in wijken, het faciliteren van initiatieven ten behoeve van zorgvraagstukken en de initiatieven op het gebied van duurzaamheid. Deze punten zijn van groot belang voor de gemeente, en we waarderen de rol van De Kernen hierin.

De Kernen heeft aangetoond dat zij actief participeert in overleg met de gemeente en andere partners, en dat zij inspanningen levert om beleid en uitvoering in lijn te brengen met de gemeentelijke woonvisie en taakstelling. Zij zoeken en beantwoorden verdere toenadering op een breed scala aan vraagstukken. We zien dit als een positief signaal en willen deze samenwerking in de toekomst verder intensiveren, met name rond thema's als woningbouw voor starters en senioren, verduurzaming en de aanpak van leefbaarheidsvraagstukken in onze dorpen. De intentieovereenkomst rondom de zorgzame buurt versterkt deze samenwerking nog verder.

Wij hebben waardering voor de coöperatieve wijze waarop De Kernen haar taak vervult ten aanzien van het huisvesten van statushouders. De wijze waarop De Kernen snel zaken afstemt met de betrokken medewerkers van Sociom en de gemeente blijkt effectief. Wij kunnen tot dusverre in West Maas en Waal aan de taakstelling voldoen. Dit is vooral te danken aan het feit dat West Maas en Waal in overleg met het COA gezinnen met uitgenodigde vluchtelingen opneemt die in aanmerking komen voor hervestiging. Deze werkwijze sluit het beste aan bij het woningbezit van De Kernen dat voornamelijk uit eengezinswoningen bestaat.

## Aandachts- en aanmoedigingspunten

Hoewel er veel positieve aspecten zijn benoemd in het rapport, zijn er ook enkele verbeterpunten naar voren gekomen. Wij onderschrijven de aanbeveling dat een verdere versterking van de samenwerking en communicatie met belanghebbenden, zoals huurders en maatschappelijke organisaties, wenselijk is. Transparantie en betrokkenheid zijn kernwaarden die wij als gemeente hoog in het vaandel hebben staan, en wij moedigen De Kernen aan om deze punten verder te ontwikkelen.

Daarnaast willen wij graag samen met De Kernen werken aan het vergroten van de flexibiliteit en snelheid bij het reageren op de veranderende woningbehoeften in onze gemeente. De uitdagingen op de woningmarkt vragen om een proactieve en innovatieve aanpak, waarbij maatwerkoplossingen voor diverse doelgroepen centraal staan.

## Toekomstige samenwerking

De gemeente West Maas en Waal ziet uit naar een voortzetting van de constructieve samenwerking met De Kernen. Wij zijn ervan overtuigd dat de bevindingen uit het visitatierapport kunnen bijdragen aan een nog betere dienstverlening en resultaten voor onze inwoners. Samen staan wij voor de taak om te zorgen voor voldoende betaalbare, duurzame en toekomstbestendige woningen in een leefbare omgeving, en wij geloven dat deze visitatie een stap is in de goede richting. Het maakt duidelijk waar onze krachten een aandachtspunten liggen. Graag pakken wij deze samen op.

Wij danken De Kernen voor hun inzet en betrokkenheid en kijken uit naar de gezamenlijke realisatie van onze ambities in de komende jaren.

*Met vriendelijke groet,  
V.M. (Vincent) van Neerbos  
burgemeester*

