



Voel je thuis



VISITATIERAPPORT Periode 2022-2025

Inhoudsopgave

3 HOOFDSTUK 1

Inleiding

5 HOOFDSTUK 2

Position paper woCom

9 HOOFDSTUK 3

Recensie

11 HOOFDSTUK 4

Totaalbeeld

12 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?

25 HOOFDSTUK 9

Bestuurlijke reactie woCom en Maatschappelijke reactie

HOOFDSTUK 10

26 Betrokken bij de visitatie



► 1 Inleiding

Visitatie

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van woCom. De visitatie is door Pentascope uitgevoerd volgens de richtlijnen in Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Methodiek 7 van SVWN. De visitatie omvat de periode 2022-2025. De visitatiecommissie bestond uit Joos Jacobs, voorzitter, Germa Reivers en Ellen Steijvers, visitatoren.

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

- Vastgoed slimmer en sneller
- Gemeenschappen bouwen
- Wonen en zorg

De visitatievelden Maatschappelijke waarde en Maatschappelijke verankering zijn gewaardeerd volgens de indeling: uitstekend, goed, naar behoren, voor verbetering vatbaar en onvoldoende. Hieronder staat de indeling zoals omschreven door SVWN in Methodiek 7, september 2025.

Maatschappelijke waarde

- De corporatie presteert uitstekend, de geleverde resultaten – op één of meer terreinen – zijn aantoonbaar een voorbeeld voor andere corporaties;
- De corporatie presteert goed, met de geleverde resultaten beantwoordt de corporatie aan de behoefte die voortkomt uit de maatschappelijke opgaven;
- 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 richting de waardering ‘goed’ of ‘uitstekend’ en benoemt deze;
- De prestaties van de corporatie 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 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 belanghebbenden op een goede manier invloed hebben op haar beleid en er is sprake van wederkerigheid;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is naar behoren, de samenwerking verloopt in het algemeen naar behoren 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 richting de waardering ‘goed’ of ‘uitstekend’ 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.

WoCom

WoCom is een corporatie met 8.742 wooneenheden en 9.142 verhuureenheden in de gemeenten Helmond, Cranendonck, Heeze-Leende, Asten, Laarbeek en Someren (Jaarverslag 2025). In Helmond zijn Woonpartners, Woonbedrijf, Bergopwaarts en Compaen collega corporaties, in Asten is dat Bergopwaarts. In de gemeenten Heeze-Leende, Cranendonck, Asten, Someren en Laarbeek is woCom de enige corporatie waarmee prestatieafspraken worden gemaakt.

Bij woCom werken eind 2025 93 mensen in 82,4 fte.

Opbouw rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

1. Position paper WoCom
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. Bestuurlijke en maatschappelijke reactie
10. Betrokken bij de visitatie

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

Position Paper

Wie zijn wij?

Woningcorporatie woCom is een sociale huisvester. Wij bieden een thuis aan ruim 17.000 mensen in de gemeenten Asten, Cranendonck, Heeze-Leende, Helmond, Laarbeek en Someren.

De gemene deler in deze gemeenten is de grote vraag naar sociale huurwoningen, waarbij de wachttijd en de reacties verschillen per type woning en doelgroep. Voor starters en de mensen zonder woning is de knel het grootste. Voor de oudere doelgroepen is de nieuwe woning ook een kwalitatief vraagstuk voor een zorggeschikte of passende woning. De kwaliteit van de woningen en de ligging ten opzichte van voorzieningen of huidige gemeenschap is vaak doorslaggevend voor de verhuisbereidheid. We zien dat deze doelgroepen nog veel wonen in de grotere eengezinswoningen. Doorstroming bevorderen is dan, na bouwen, een belangrijke doelstelling van ons beleid. Daarbij hebben we ook oog voor de huidige en nieuwe gemeenschappen die onze bewoners binden aan hun woning en woonomgeving.

De druk op de woningmarkt is onverminderd groot

Naast het bouwen van woningen betekent dit ook slimmer omgaan met vastgoed. Denk daarbij aan conceptuele woonvormen, bouwwijzen of andere manieren om woningen toe te voegen, zoals woningdelen. We blijven primair verantwoordelijk voor goede, betaalbare woningen – dat is waar we van zijn als volkshuisvester. Daarnaast dragen we bij aan vitale gemeenschappen. Vanuit onze rol zijn we verbindend, dichtbij en gericht op buurt, welzijn en samenwerking.

We werken aan duurzaamheid naast het toevoegen van woningen. Duurzaamheid in de breedste zin; namelijk CO₂-reductie en het terugdringen van de slechte labels. Maar ook op het gebied van prettig wonen in een passende woning en woonomgeving.

2026 wordt een belangrijk jaar voor woCom

We stellen een nieuw strategisch koersplan op. Het huidige ondernemingsplan 'Blijde klanten, blijde woCommers' liep eind 2025 af. De afgelopen periode is gekenmerkt door intensieve ontwikkelingen, zowel intern als extern. Het is tijd om te bepalen waar we voor staan, concrete keuzes te maken en scherper te zijn in wat we wel en niet doen. We staan aan de start van de beweging van 'prettig wonen' naar 'goed samenleven'.

In aanloop naar ons nieuwe koersplan hebben we een uitgangspuntennotitie opgesteld om het gesprek goed aan te kunnen gaan met onze partners. Deze uitgangspuntennotitie gaat uit van zes leidende principes:

1. Van reactief naar proactief (zelf koers bepalen en richting geven)
2. Van woningen naar gemeenschappen (vastgoed als middel, gemeenschapsvorming als drijfveer)
3. Heldere kaders en focus (duidelijk zijn over wat we wel en niet doen, durven nee te zeggen)
4. Wederkerigheid in samenwerking (partners en huurders aanspreken op verantwoordelijkheden)
5. Interne samenwerking (gedeeld DNA, leidende principes, eenduidige taal)
6. Werken met plezier (aandacht voor organisatie-ontwikkeling en competenties)

Onze missie

Onze missie hebben we in 2017 gekozen:

“Vandaag en morgen een thuis bieden aan onze doelgroep door dienstverlening met meerwaarde.”

Deze missie past ons op dit moment nog steeds. Wij zijn er voor mensen met een kleinere beurs en mensen die in het wonen wat extra steun nodig hebben.

WoCom wordt gekenmerkt als een organisatie die gaat voor ‘gewoon goed’. We groeien van ‘dienstverlener in vastgoed’ naar ‘bouwen aan goed samenleven’. We blijven primair verantwoordelijk voor goede, betaalbare woningen – dat is waar we van zijn als volkshuisvester. Daarnaast dragen we bij aan vitale gemeenschappen. Vanuit onze rol zijn we verbindend, dichtbij en gericht op buurt, welzijn en samenwerking.

We behouden wat goed is (kwaliteit, betrokkenheid, betrouwbaarheid) en ontwikkelen wat beter moet (proactiviteit, focus, interne samenwerking, gemeenschapsvorming). We durven keuzes te maken en zijn helder over wat we wel en niet doen, wat onze verantwoordelijkheid is en waar we aan bijdragen. We tonen leiderschap met lef – voor iedereen.

Visitatie en terugblik

In januari 2026 start de visitatie over de periode 2022–2025. Begin 2022 is de vorige visitatie afgerond. De vorige visitatie was gericht op drie thema's:

- de woonopgave in het werkgebied;
- wonen met zorg;
- de samenwerking tussen de woningcorporaties en gemeente in Helmond.

De vraag die tijdens die visitatie centraal stond was:

“Hoe kunnen wij samen de beschikbaarheid van betaalbare woningen sneller realiseren zodat wij het woningtekort kunnen inlopen en de doelgroep (in zijn diversiteit) goed kunnen bedienen?”

Het rapport gaf ons herkenbare aanknopingspunten en twee grote zorgen:

- De toenemende kloof tussen inwoners die wel en inwoners die niet makkelijk meekomen in onze samenleving. Waar in onze buurten de balans zoekraakt.
- Oplossingen voor de weinige nieuwbouwlocaties. Voor deze oplossingen is creativiteit van onszelf en onze netwerkpartners heel belangrijk.

De tijd gaat snel en ondertussen blijven wij ons inzetten op onze doelstellingen en opgaven. Soms vergeet je daarbij even stil te staan en te reflecteren op hetgeen je aan het doen bent. De afgelopen vier jaar is woCom verder gevormd in turbulente tijden. Ondanks coronapandemie, oorlog in Oekraïne, enorme inflatie en personeelstekorten, behaalden we in 2022 drie A-labels in de Aedes benchmark voor onder andere betaalbaarheid en huurdersoordeel. Een belangrijk keerpunt was de directeurswisseling. Na het afscheid van Mirjam Kräwinkel in 2023, die samenwerkingen zoals de ‘Helmond Aanpak’ opzette, verwelkomden we in februari 2024 Marinus Biemans.

De Regionale Woondeal verhoogde onze nieuwbouwopgave aanzienlijk. Hierop anticipeerden we met strategische partnerships: de ketensamenwerking voor verduurzaming van 1.600 woningen en WoonST 2.0 voor 2.500 betaalbare woningen tot 2030. We realiseren inmiddels het eerste WoonST-complex door intensieve samenwerking met MRE-corporaties en gemeenten. In Helmond is duidelijkheid over woningbouwlocaties en werken we nauw samen. Het project Helmond-West is opgeleverd en toont onze integrale aanpak, met aandacht voor leefbaarheid. In alle gemeenten zijn wonen-welzijn-zorgvisies opgesteld. De uitdaging is nu omzetting in concrete acties.

Financieel bleven we stabiel. We professionaliseerden onze vastgoedsturing en verlaagden de leegstandsduur. Deze periode kenmerkt zich door veerkracht en strategische keuzes met focus op onze huurders en maatschappelijke opgave.

Zoals gezegd wordt 2026 een belangrijk jaar voor woCom. De visitatie komt dan ook op het juiste moment. Hebben we de juiste dingen opgepakt, hebben we nog steeds de juiste koers voor ogen en hoe kunnen we ons hierin verbeteren. De nieuwe wet versterking regie volkshuisvesting (Wvrv) stelt dat in de regio minimaal 30% sociale woningbouw gerealiseerd moet worden. Dit helpt ons bij grondposities en nieuwbouwlocaties.

We bouwen met deze nieuwe visitatie voort op de balans in de buurten, waarbij de vitale buurten en het bouwen van de juiste woningen ons hoofddoel is.

In de nieuwe visitatie richten we ons op drie thema's/opgaven:

1. Woningbouw, sneller en slimmer
2. Wonen en zorg (en welzijn)
3. Gemeenschappen bouwen

Visitatie – opgave 1

Vastgoedontwikkeling sneller en slimmer

De Nationale Prestatieafspraken en de Woondeal hebben legitimiteit gebracht voor de forse opgave in de sociale huursector. Toch blijft planvorming een uitdaging. De afgelopen vier jaar realiseerden we 149 woningen (begroot 144), maar de regionale opgave vraagt fors meer dan we nu begroot hebben. Deze aantallen zouden we idealiter op zijn minst per jaar moeten halen. Maar hoe doen we dat? De uitdaging: We zijn afhankelijk van grondposities, gemeentelijke én eigen procedures, projectontwikkelaars en bouwers, en interne en externe capaciteit. Dit vraagt om versnelling in samenwerking en doorbraak in planvorming. Samen moeten we de opgave voor elkaar krijgen. Voor deze opgave hebben we twee verschillende gemeenten en twee projecten aangedragen. Bij het ene project is gebruik gemaakt van het WoonST-concept (een binnen het MRE afgesproken gestandaardiseerde woning). Het andere project is een regulier project met al zijn ups-and-downs. Wij willen graag onderzoeken wat er goed en minder goed gegaan is. Maar ook wat we kunnen leren door deze projecten naast elkaar te bespreken.

Moeten we de oplossing zoeken in het conceptueel, gestandaardiseerd bouwen en/of hebben we met elkaar meer knoppen nodig om aan te draaien om de vastgoedontwikkeling sneller en slimmer te laten verlopen?

Visitatie – opgave 2

Wonen en Zorg

Net als in de visitatie van 2022 staat dit onderwerp centraal. De trends die destijds genoemd werden zijn onveranderd:

“Ontwikkeling naar ‘zo thuis mogelijk wonen’ in verschillende vormen, een toenemend personeelstekort in de zorg, toenemende eenzaamheid en vermindering van veerkracht in buurten. Er is een tekort aan woonzorgvoorzieningen waar enerzijds ouderen en andere zorgvragers langer zelfstandig kunnen wonen en waarmee anderzijds het voor de zorg haalbaar is de zorg te bieden. Daarnaast is samenwerking tussen organisaties niet altijd gemakkelijk of vanzelfsprekend door bestaande schotten tussen de organisaties.”

De afgelopen periode hebben wij geen nieuwe voorzieningen gerealiseerd, maar wél veelvuldig het gesprek gevoerd met onze partners in het zorg- en welzijnsdomein. In deze periode is het speelveld bovendien sterk in beweging geweest: landelijke en lokale wet- en regelgeving zijn aangescherpt, de verwachtingen rond samenwerking tussen wonen, zorg en welzijn zijn toegenomen, en het zorglandschap is verder onder druk komen te staan door oplopende personeelstekorten en een groeiende vraag naar passende woonvormen. Gemeenten hebben nieuwe of geactualiseerde wonen-, welzijn- en zorgvisies opgesteld. Dit heeft nóg niet geleid tot de concrete realisatie van nieuwe (woonzorg)voorzieningen of fysieke bouwprojecten. Ondanks het uitblijven van ‘stenen stapelen’ hebben wij wonen en zorg hoog op de agenda staan. En willen we actief blijven investeren in samenwerking, verkenning en partnerschap.

Daarom gaan we graag het gesprek met onze woon/-zorgpartners aan om de volgende vragen beantwoord te krijgen:

- Hoe kijken onze partners aan tegen onze prestaties?
- Wat kunnen we van de afgelopen vier jaar leren van elkaar?
- Wat heeft woCom goed en minder goed gedaan?
- Hoe wordt de rol van woCom gezien op dit gebied en pakt woCom de rol voldoende?
- Wat is onze gezamenlijke opgave op dit gebied?

Visitatie – opgave 3

Gemeenschappen bouwen

In de uitgangspuntennotitie van ons nieuwe koersplan hebben we opgenomen:

“WoCom staat voor goede, betaalbare woningen en draagt bij aan vitale gemeenschappen waarin mensen zich thuis voelen en meedoen.”

Vanuit onze identiteit – gewoon goed, dichtbij, betaalbaar en verbindend – maken we een duidelijke beweging: van reactief handelen naar proactief handelen, waarbij we zelf richting bepalen.

Eén van onze leidende principes is ‘van woningen naar gemeenschappen’. Wij dragen bij aan leefbare buurten en het versterken van sociale samenhang. We faciliteren ontmoeting, verbinden bewoners en partners met elkaar en hanteren hierbij heldere kaders over wat we wel en niet doen.

Aan de hand van een concrete casus onderzoeken we wat onze aanpak motiveert, hoe we werken en welke mogelijkheden dit biedt voor andere (vergelijkbare) situaties in andere buurten.

De werkwijze in de casus is ontstaan vanuit een incident en vanuit de actiebereidheid van medewerkers vanuit woCom. Zij hebben externen weten te motiveren en hebben samen met de huurders een mooi resultaat geleverd.

Wordt dit ook als zodanig ervaren? Komt deze werkwijze vanuit de filosofie van woCom of is dit puur een intrinsieke motivatie? En kunnen wij deze aanpak op andere situaties kopiëren (liefst voordat het een incident is)?

Marinus Biemans

directeur-bestuurder woCom

► 3 Recensie: Hoofd in de wolken, voeten op de grond

Goed op orde

WoCom heeft haar zaken goed op orde. Haar financiële positie is robuust. Ze maakt met zes verschillende gemeenten prestatieafspraken en ze volgt deze op de voet. De organisatie levert mooie prestaties op de verschillende opgaven. Ze is nog steeds een heel gedegen corporatie met een hoog kwaliteitsbesef die haar bedrijfsvoering goed op orde heeft.

Ze heeft een ondernemingsplan tot 2025, 'Blijde klanten, Blijde woCommers', dat ze momenteel bijstelt. De uitgangspunten voor de nieuwe koers zijn helder in de titel: 'Gewoon goed: dichtbij, betaalbaar en verbindend'. Ze ontwikkelt van 'vastgoedcorporatie' naar 'betrokken huisvester' en van 'prettig wonen' naar 'goed samenleven'. De gekozen opgaven passen bij deze beweging.

Lef in het kiezen van opgaven

Wat een lef heeft woCom bij deze visitatie getoond om te kiezen voor drie opgaven waarop ze verder wil ontwikkelen en waarop ze nog geen antwoorden heeft. Echte vragen dus. Dat maakt een visitatie spannend. Voor woCom omdat ze kiest voor de onderwerpen waarop ze zelf vindt dat ze niet optimaal presteert en ze verrast kan worden door wat anderen hierin ervaren. Voor ons als visitatiecommissie omdat we een goede balans willen houden in waarderen wat er is, de prestaties tot nu toe, en de opgaven waarover woCom echte vragen heeft die ze stelt omdat ze hierin wil ontwikkelen.

In de opgaven, waarop we in deze visitatie focussen, kiest ze bewust voor onderwerpen waar ze zelf ziet dat ontwikkeling en groei nodig is. Daarmee benut woCom de visitatie expliciet als leerinstrument. Daarin heeft ze zichzelf niet gespaard en laat ze een groot reflectief vermogen zien. En dat hebben we ook terug gezien in de gesprekken die we met medewerkers hadden. Kritisch, onderzoekend en ambitieus.

De leervragen

Bij de leervraag over 'Vastgoed, sneller en slimmer' wilde woCom verdiepen op hoe haar rol wordt ervaren en wat ze kan doen om sneller tot meer resultaten te komen. De reacties hierop waren vooral dat gemeenten en projectontwikkelaars vinden dat woCom stevig positie kiest en niet schuwt om de regie te nemen. Ze vinden ook dat woCom behoudend en voorzichtig is in de keuzes die ze maakt en minder open staat voor het bouwen van andere woningtypen dan die ze zelf op de lange termijn als rendabel ziet. We zien dat er een gedegen onderbouwd portefeuilleplan is, gebaseerd op woningmarktonderzoeken, waarin de wensportefeuille helder geformuleerd wordt.

Bij 'Gemeenschappen bouwen' was woCom vooral benieuwd naar hoe haar aanpak en rol worden ervaren. Het is een onderwerp waar ze zich tot nu toe weinig op profileerde en in de komende periode vol op wil inzetten. WoCom heeft in haar leefbaarheidsstrategie haar ambitie helder geformuleerd en ze faciliteert al sinds jaren allerlei ontmoetingsplekken. Wat de commissie opvalt is dat de ontwikkeling van de strategie en de staande praktijk vrij los van elkaar bewegen. En dat er nog weinig in samenhang met elkaar ontwikkeld en gewerkt wordt waarbij de een de ander inspireert en uitdagingen gezamenlijk worden aangepakt. De uitdaging voor woCom ligt in het bij elkaar brengen van deze twee: het gezamenlijk vertalen van ambities en ideeën ('het hoofd in de wolken') naar concrete keuzes en uitvoering in de praktijk ('de voeten op de grond'). En ook andersom: de uitvoering als inspiratie en bijstelling van de ambities. Daarnaast zit de kracht in het "kleiner maken": het verbinden van strategische ambities met de concrete situaties en opgaven in buurten en kernen. Dat betekent dat samenwerking niet abstract of gebiedsbreed georganiseerd moet worden, maar juist rondom relevante locaties en specifieke vraagstukken, samen met de partners die daar daadwerkelijk actief zijn.

Over 'Wonen en zorg' gaf woCom aan dat ze daar, met de partners, vier jaar geleden heel ambitieus in was en waarvan ze constateert dat die ambitie niet verder is gebracht. Daar geven alle partijen verschillende redenen voor aan en er is eigenlijk niemand die er in de afgelopen periode hard aan getrokken heeft. Ook woCom niet. Het valt de commissie op dat het hier in de afgelopen periode binnen woCom nauwelijks meer over ging. Dat er redenen zijn dat het niet verder komt, begrijpt de commissie, wat haar verbaast is dat het niet expliciet wordt gemaakt of dat de partijen elkaar daar niet kritisch op bevragen.

Meer van buiten naar binnen werken

In de gesprekken met belanghebbenden viel op dat er verschillende belevingen zijn over woCom. Opvallend daarin is dat in de uitvoering met name de verbinding, het luisteren, open staan, het oplossende en praktische genoemd werden. Bij de meer tactisch-strategische contacten wordt woCom als wat behoudend ervaren. Belanghebbenden geven aan dat woCom zo haar eigen opvattingen heeft en niet altijd flexibel is zoals bij te bouwen woningsoorten. We zien veel denkkraft bij woCom, haar keuzes zijn gebaseerd op goed onderzoek, op analyses en scenario's. Een voorbeeld zijn de wijktafels die ze organiseert. Die zijn intern. De uitkomsten zijn gebaseerd

op data, op onderzoek en zeker ook op datgene wat buiten wordt gesignaleerd. Verschillende disciplines binnen woCom zijn hierbij betrokken. En de conclusies daaruit brengt ze naar buiten en daar gaat ze mee aan de slag. Ze werkt daarin van binnen naar buiten.

De opgaven waar woCom nu voor staat, vragen echter om een volgende stap: meer van buiten naar binnen werken, samen met partners. Niet alleen door informatie op te halen, maar door het gesprek zo te organiseren dat er gezamenlijke betekenis ontstaat en richting wordt bepaald. Partners leveren niet alleen input, maar worden mede-eigenaar van de vraagstukken en oplossingen. Juist in die wederkerigheid, waarin luisteren, onderzoeken, afstemmen en handelen samenkomen, ontstaat de ruimte om verder te komen dan ieder voor zich kan.

Huurdersorganisatie

Vlak voor deze visitatie is er een situatie ontstaan waardoor niet alle drie de huurdersorganisaties op centraal niveau willen samen werken. Hierdoor is het reguliere overleg van de drie organisaties samen met woCom gestopt. In de periode van de visitatie is er met hulp van externe begeleiding gewerkt aan het vlot trekken van de situatie. Vanwege de actualiteit en de voorzichtigheid die we merkten, zijn wij als commissie hier niet heel diep op ingegaan. Ten tijde van de visitatie is het reguliere overleg tussen de drie huurdersorganisaties en woCom vervangen door schriftelijke communicatie met de drie afzonderlijke huurdersorganisaties. Dat moet niet te lang duren.

Grote ambities praktisch maken

Het valt ons op dat er binnen woCom heel veel gedrevenheid en ambitie is. Soms met de tendens om het allemaal groter te maken en alles met elkaar te willen verbinden. Op die momenten verliest het gesprek concreetheid en leidt niet tot conclusies of acties. Wel tot abstracte woorden waarin iedereen meegaat. Daarmee worden de vraagstukken groter en abstracter en moeilijker hanteerbaar. De wens om te ontwikkelen tot een corporatie die nabij is en aan gemeenschappen bouwt is groot. Naar ons idee kun je dat beter realiseren door er 'hapklare brokken' van te maken. Er wordt nog weinig doorgevraagd over wat precies bedoeld wordt met de abstracte begrippen en wat de keuzes voor de praktijk betekenen. In de uitvoering wordt van alles geprobeerd. Het is tijd dat die twee werelden bij elkaar komen, de abstracte woorden en de best practices. WoCom is een organisatie die heeft laten zien dat ze een hoog realiteitsbesef heeft. En dat kan ze hier ook goed gebruiken en inzetten. We zien

ook dat de financiële positie van woCom goed is. Intern wordt zeker de vraag gesteld of woCom gezien haar financiële mogelijkheden doet wat ze kan. In deze discussies is de zorg over de financiële situatie op de langere termijn dominant. Het leidt, voor zover wij kunnen zien, nog niet tot een scherp gesprek over de strategie en het optimaal benutten van de mogelijkheden.

Terugblik naar de vorige visitatie

Net als in de vorige visitatie zagen we een heel gedegen organisatie met een hoog kwaliteitsbesef. En nog steeds is ze bescheiden in het naar buiten treden. Termen als rentmeesterschap zoals die in de vorige visitatie naar voren kwamen hebben we in deze visitatie niet gehoord. Net als in de vorige visitatie was de houding van medewerkers open en lerend. Waar ze in de vorige visitatie de interne organisatie ontwikkelde in de richting van processturing, ontwikkelt ze nu opnieuw haar organisatie. Deze keer met meer aandacht voor de implementatie. Daarbij staat centraal dat ze een betrokken huisvester wil zijn. In de vorige visitatie was een van de verbeterpunten dat woCom zichzelf niet te veel moest beperken door haar principes, eigen regels en degelijkheid. Op het onderwerp Vastgoed zien we dat ze daarin gegroeid is en tegelijkertijd nog meer flexibiliteit kan ontwikkelen. Als het gaat om Gemeenschappen bouwen beperkt ze zich minder, maar heeft ze nog geen goede balans gevonden tussen ambitie en realisatie en de mate waarin ze de buitenwereld haar plannen laat verrijken.

Aanmoedigingspunten

- Koester de interne denkracht en verrijk deze met inzichten van externe belanghebbenden
- Maak ambities concreet en expliciet, organiseer dat er scherpe vragen worden gesteld zodat er executiekracht ontstaat, vraag wat er nu gedaan kan worden
- Concretiseer samen met externen het gemeenschappelijk streven of doel dat je in een buurt of gemeente wil bereiken
- Gebruik de ervaringen in de uitvoering om daaruit lijnen te destilleren voor de strategie; hou het klein en redeneer ook van onder naar boven

Maatschappelijke Waarde



Opgave 1 Vastgoed slimmer en sneller

- Voorgenomen aantallen gerealiseerd
- Bereidt zich voor op grotere opgaven in nabije toekomst
- Actieve rol in regio en gemeenten
- Zoekt naar alternatieven om sneller meer resultaten te bereiken
- Onderzoek mogelijkheden van andere typen woningen dan die nu de voorkeur hebben



Opgave 2 Gemeenschappen bouwen

- Actief aanwezig in buurten en wijken
- Heldere leefbaarheidsstrategie
- Bewonersontmoetingen georganiseerd
- Werkwijze vanuit de praktijk en de context
- Verbind strategie en bestaande praktijk
- Reflecteer met partners en bewoners
- Zorg voor rolverduidelijking
- Expliciteer effecten werkwijze en activiteiten



Opgave 3 Wonen en zorg

- Vóór deze periode mooie initiatieven gerealiseerd
- Op zoek naar andere strategie: van vraaggestuurd naar proactief
- Intentie om op beperkte schaal initiatieven te ontwikkelen
- Benut eerder gerealiseerde projecten en nieuwe mogelijkheden om op beperkte schaal strategie te ontwikkelen



Waardering visitatiecommissie: Naar behoren

WoCom werkt met veel ambitie en verantwoordelijkheid aan de maatschappelijke opgaven. Bij de ontwikkeling van vastgoed is ze proactief bezig en levert ze goede resultaten. Bij Bouwen aan buurten en Wonen, zorg en welzijn is ze zoekend naar haar rol en de samenwerking.



Maatschappelijke Verankering

- Korte lijnen en directe contacten
- Groot netwerk redelijk onderhouden
- Belanghebbenden waarderen samenwerking bij vastgoed en bouwen van buurten heel positief
- Blijf goed in verbinding met de drie huurdersorganisaties
- Ontwikkel Wonen, zorg en welzijn in partnerschap met betrokken partijen



Waardering visitatiecommissie: Naar behoren

WoCom is een gewaardeerde, goed toegankelijke partner op de gebieden waar positieve resultaten worden geboekt. WoCom kan verder ontwikkelen door meer invloed van buitenaf toe te laten



Besturing

- Stevige basis voor governance en besturing
- Goede en expliciete vastgoedsturing
- Prestatieafspraken systematisch gemonitord
- Instrumentarium actief gebruikt
- Keuzes en prioriteiten explicieter
- Sturing op sociale opgaven
- Vraagstukken tijdig strategisch optillen



Maatschappelijke Capaciteit

- Gezonde financiële positie
- Betrokken en maatschappelijk gedreven medewerkers
- Partners van vastgoed en gemeenschap bouwen positief over woCom
- Structureel benutten van lerend vermogen.
- Expliciteren van uniforme werkwijze
- Balans tussen prudent financieel beleid en versnelling



Algemene aanmoedigingen

- Koester de interne denkracht en verrijk deze met externe inzichten
- Maak ambities concreet en expliciet en zorg voor executiekracht
- Concretiseer samen met belanghebbenden wat je in een buurt of gemeente wil bereiken
- Maak samen met de uitvoering de strategie; hou het klein en redeneer ook van onder naar boven

Position
paper

Bestuurlijke
reactie

► 5 Maatschappelijke waarde: wat doet de corporatie?

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

WoCom is een corporatie met 9.142 verhuureenheden, verdeeld over zes gemeenten. In vier van deze gemeenten is ze de enige woningcorporatie. Haar werkgebied maakt deel uit van de Metropool Regio Eindhoven (MRE). Ook in deze regio is de druk op de woningmarkt groot. Deze druk wordt nog vergroot door de toenemende woonbehoeften vanuit de gemeenten Eindhoven en Veldhoven. Voor woCom wordt de nieuwbouwopgave bepaald door de lokale prestatieafspraken, de nationale prestatieafspraken en de Regionale Woondeal. In de regio wordt versnelling van de woningbouw gezocht en gerealiseerd door middel van de conceptbouw in de Bouwstroom Woonst en Fijn Wonen. Voor woCom biedt dat gedeeltelijk een oplossing omdat de nieuwbouwprojecten relatief klein zijn en daardoor minder snel in aanmerking komen voor deze manieren van versnelling.

Ook in het werkgebied van woCom staat de leefbaarheid onder druk en zijn de uitdagingen op het gebied van wonen en welzijn groot. De bevolking vergrijst en de voorzieningen in de kleine kernen nemen af. WoCom ziet voor zichzelf de komende jaren een rol weggelegd in het stimuleren van de zelfredzaamheid door het bouwen aan gemeenschappen waarin bewoners elkaar kunnen ondersteunen.

Daaraan verbonden is de opgave op het gebied van wonen en zorg. Voor de ondersteuning van bewoners met complexe problematiek is samenwerking tussen verschillende organisaties van groot belang. Organisaties uit de zorg, het maatschappelijk middenveld, gemeenten en woningcorporaties zijn hierbij op elkaar aangewezen. Tijdens de vorige visitatie van woCom was dit al onderwerp van gesprek. Daarna zijn de ontwikkelingen door allerlei ontwikkelingen niet opgepakt. Bij deze visitatie stelt woCom zich opnieuw de vraag wat er nodig is om verdere samenwerking van de grond te krijgen en welke rol ze daarin als woningcorporatie heeft.

WoCom heeft voor de nieuwbouw haar strategie geformuleerd. In de overgang naar het nieuwe koersplan is ze bezig zich te oriënteren op de onderwerpen gemeenschappen bouwen en wonen, zorg en welzijn. Ze kiest ervoor om deze drie onderwerpen centraal te stellen in de visitatie. Omdat dit, zoals ook blijkt uit de position paper, de onderwerpen zijn waar ze het meest van denkt te kunnen leren. De onderwerpen zijn daarmee:

- Vastgoed sneller en slimmer
- Gemeenschappen bouwen
- Wonen en zorg



Vastgoed sneller en slimmer

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

WoCom is werkzaam in Zuid-Oost Brabant en maakt deel uit van de grotere MRE-regio (Metropool regio Eindhoven). Ze maakt prestatieafspraken met zes gemeenten: Asten, Cranendonck, Heeze-Leende, Helmond, Laarbeek en Someren, waarbij ze in Cranendonck, Heeze-Leende, Someren en Laarbeek de enige corporatie is. In de afgelopen periode heeft woCom haar portefeuillestrategie en -plan regelmatig geactualiseerd en aangepast aan de Nationale Prestatieafspraken en actuele woningmarktonderzoeken. WoCom staat voor de periode van 2022-2029 voor de opgave van een netto toevoeging van 740 woningen en verder kijkend naar 2035 nog eens 900 meer. De verdeling daarvan over de verschillende gemeenten staat in de volgende tabel.

	Aantal woCom*	% soc. huur	Wachttijd	Toevoegen tot 2035
Asten	228	28%	15	20
Cranendonck	1443	22%	19,3	297
Heeze-Leende	925	15%	16,2	82
Helmond	1965	39%	26	542
Laarbeek	2140	22%	23,3	339
Someren	1420	20%	17	246
Totaal	8.121			1526

* Zelfstandige DAEB-woningen per 1-1-2024

In vrijwel alle gemeenten is er in de komende jaren een sterke groei van het aantal alleenstaanden en een forse groei van het aantal 75-plussers. De doelstelling van woCom is daarom om haar aandeel nultreden woningen (nu 35%) te laten groeien naar 41% in 2035. WoCom wil deze transformatie ook realiseren door (grotere) woningen die niet passend zijn te verkopen. Haar primaire doelgroep groeit tot 2034 en stabiliseert daarna. De behoefte aan

middenhuur in de gemeenten stijgt. WoCom ziet de lage middeninkomens in bepaalde mate ook als haar doelgroep. Daarvoor zet ze de niet-Daeb woningen en de verruimde vrij toewijzingsruimte voor de DAEB-woningen in. Ze heeft de afbouwstrategie voor de niet-DAEB woningen gestopt en de komende jaren wil ze het aandeel niet-Daeb laten stijgen met ongeveer 30-45 woningen.

WoCom heeft, conform het overheidsbeleid, nauwelijks grondposities. De gemeenten hanteren verschillende streefpercentages sociale huur in hun gemeente en in nieuwbouwlocaties en volgen daarmee niet altijd het afgesproken overheidsbeleid (streven naar 30% sociale huur). WoCom werkt, met uitzondering van Helmond, in kleinere gemeenten waar geen grote uitbereidingsplannen voorhanden zijn. Dat betekent dat er veel in kleinere projecten gewerkt wordt.

Om de genoemde aantallen in de toekomst te realiseren heeft woCom zichzelf als doel gesteld om voor de komende jaren 130% van de te realiseren woningen in de planning te hebben. In deze pijplijn maakt ze de prognoses voor de komende jaren inzichtelijk en weegt ze deze. Op die manier kan ze ook met wijzigingen of vertraging in haar plannen haar doelen bereiken.

2. Wat zijn de resultaten

In de afgelopen vier jaar heeft woCom in totaal 149 woningen gerealiseerd. Begroot was 144 woningen.

Gemeente	Woningen gebouwd	Woningen gesloopt
Asten	-	-
Cranendonck	32	24
Heeze-Leende	16	-
Helmond	22	-
Laarbeek	55	32
Someren	24	9
Totaal	149	65

De gebouwde woningen betreffen 34 kleine eengezinswoningen, 23 IFD-woningen en in totaal zijn er 92 nultredenwoningen.

In deze visitatie hebben we twee nieuwbouwprojecten uitgelicht. Een daarvan is de Vijzelstraat in Someren. Hierin heeft ze de omwonenden zorgvuldig meegenomen, waardoor er geen bezwaren werden ingediend en er geen vertraging in de bouw optrad. Bij de ontwikkeling van het andere project, de Waterbrink in Cranendonck, heeft woCom nauw samengewerkt met de gemeente en de projectontwikkelaar. Hier waren ze in staat om in een vroeg stadium met de projectontwikkelaar te overleggen over het programma van eisen voor de sociale huurwoningen en een turnkey prijs af te spreken. Ook heeft de gemeente in dit project gekozen voor 30% sociale huurwoningen (terwijl de gemeente streeft naar 20% sociale huur in de hele gemeente). De sociale huurwoningen zijn in overleg met de gemeente als eerste gerealiseerd, zodat eventueel risico's in het bouwproces niet konden leiden tot vertraging of verandering van het aantal sociale huurwoningen. De 29 woningen zijn eind 2025 en begin 2026 opgeleverd. Om de bouwresultaten te versnellen werkt ze met WoonST en met Fijn Wonen. Er zijn gemeenten, zoals Helmond, die werken met de in de MRE-regio gebruikte Bouwstroom/WoonST(2.0). De kleinere gemeenten zijn hierin minder actief betrokken maar de gemeente Someren handelt er bij de Vijzelstraat wel naar. WoCom heeft daar nu nog weinig profijt van en hoopt dat bij op stapel staande projecten in Helmond wel te hebben. WoCom onderhoudt frequent contact met de gemeenten over de mogelijkheden tot uitbreiding. Zeker eens per 6 weken zit ze bestuurlijk aan tafel over dit onderwerp.

WoCom ziet dat de opgave groot is en ze is zelf actief in het zoeken van mogelijkheden. Daarbij merkt woCom dat gemeenten vaak te weinig capaciteit en menskracht hebben om nieuwe plannen te ontwikkelen en dat de processen daardoor traag gaan. Ze denkt daarin mee met gemeenten en biedt aan om bijvoorbeeld mee te werken aan de ontwikkeling van een gebiedsvisie. Ook organiseert ze een training parallel plannen waaraan ook ambtenaren van gemeenten kunnen deelnemen, zodat ze met elkaar leren om de processen te versnellen. Ook intern onderzoekt ze haar processen en werkt aan het wegwerken van vertragende factoren. Dat heeft ertoe geleid dat alle investeringsvoorstellen voor het volgende jaar allemaal tegelijk in de begroting aan de RvC worden voorgelegd ter besluitvorming. Er is tevens een commissie vastgoed geïnstalleerd om de ontwikkeling van de projectenportefeuille en specifieke projecten te volgen en goed geïnformeerd te blijven buiten de besluitvormingsmomenten om, zodat de organisatie kan handelen op basis van deze goedkeuring van de RvC.

Om te volgen of de bouwaantallen ook op de langere termijn gehaald worden werkt woCom met een kansenkaart. Haar streven is om die, over een periode van 10 jaar op 130% (met een gewogen inschatting van waarschijnlijkheid van realisatie) te hebben. Op dit moment staat die op 110 %.

3. Belanghebbenden aan het woord

Huurders

De huurders waarderen de resultaten van woCom op dit onderwerp als 'naar behoren'. Ze herkennen dat de Waterbrink en de Vijzelstraat in een hoger tempo gerealiseerd zijn. Dat woCom geen grondposities heeft zien ze als belangrijk oorzaak van de beperkte mogelijkheden die woCom voor uitbreiding heeft. Ook vinden ze dat woCom wat proactiever kan zijn en ze geven aan dat ze niet genoeg zicht hebben op wat woCom op dit gebied allemaal doet om de mogelijkheden te vergroten.

Gemeenten

De gemeente Someren waardeert de resultaten van woCom op het gebied van beschikbaarheid als tussen 'naar behoren' en 'goed' en de gemeente Cranendonck ook tussen 'naar behoren' en 'goed'. Het gegeven dat woCom bij de Vijzelstraat met een helder plan van eisen en woningplattegronden heeft gewerkt, heeft de gemeente geholpen om snel te schakelen en te besluiten. Er is veel waardering voor het feit dat de Vijzelstraat in Someren in 2,5-3 jaar gerealiseerd is. Na een periode waarin woCom als terughoudend werd ervaren, ziet de gemeente Someren nu dat er initiatief is en dat er voor de komende periode plannen voor grotere aantallen woningen zijn. De gemeente Cranendonck vindt dat woCom behoudend is in het type woningen dat ze wil bouwen, ze kiest bijvoorbeeld niet voor rug-aan-rug woningen of benedenbovenwoningen.

Partners

Partners waaronder de twee projectontwikkelaars van de Vijzelstraat en de Waterbrink, waarderen de prestaties van woCom als 'goed' en 'uitstekend'. Ze geven aan dat woCom snel schakelt en dat haar manier van communiceren met de omwonenden en de buurt voorkomt dat er bezwaren komen en er vertraging ontstaat. Ook het conceptbouwen (WoonST) wordt als een versnellende factor ervaren. Die keuze heeft ze bij de gemeente op tafel gelegd en kennelijk overtuigingskracht laten zien. Ze ervaren dat woCom open staat om samen te verbeteren.

4. WoCom aan het woord

Medewerkers van woCom zijn trots op wat ze voor elkaar hebben gekregen in de Vijzelstraat en de Waterbrink. Iedereen is het erover eens dat het toevoegen van woningen een proces is waar binnen woCom veel energie en aandacht naar uitgaat en dat het heel belangrijk is om zoveel mogelijk woningen te realiseren. Ze vinden ook dat ze daar veel voor doen zoals samenwerken met andere corporaties, er bovenop zitten bij de gemeenten, samenwerken rondom WoonST en Beethoven. Nog meer kartrekker zijn voor de gemeente is een actie die geopperd wordt om meer te bereiken. Een andere optie is om de kaders te verruimen (aanpassingen in de Programma van Eisen bijvoorbeeld).

5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervragen van woCom zijn:

- Hoe wordt de rol van woCom ervaren?
- Welke successen en leermomenten nemen we mee uit de casussen Vijzelstraat Someren en Waterbrink Cranendonck
- Hoe komen we eerder in het proces met elkaar aan tafel?
- Hoe komen we tot een gedeeld beeld over de realisatie van 30% sociale huurwoningen?

De belanghebbenden hebben daar de volgende opmerkingen over gemaakt.

- Nog proactiever zijn naar gemeenten
- Benut de leerervaring voor de kansen die er zijn bijvoorbeeld in de ontwikkeling van Someren Noord
- Schrijf ook in op private projecten (niet alleen die van de gemeente)
- Denk wat meer in alternatieven (rug-aan-rug woningen en woningen opdelen)
- Laten we meer open zijn naar elkaar in de belangen die we hebben en het tempo dat we willen maken
- Er zit veel realisme in woCom, het zijn geen strebers
- Evalueer de projecten en ben er ook trots op
- Overweeg om taken van de gemeente over te nemen als er capaciteitsproblemen zijn
- Samen met Land van Horne en gemeente een gebied ontwikkelen vanaf eerste moment is goed voorbeeld
- Eerlijk zijn over geld
- Mogelijk afspraken maken over indexering en plannen van eisen of werken met open begrotingen

- Het is lastig om flexibel te zijn met 20-30% sociale huur
- Je kunt niet alles vooraf dichttimmeren in eisen of geld. Je kunt wel vooraf een aantal principes met elkaar afspreken

6. Waardering visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de resultaten van WoCom voor de opgave Vastgoed sneller en slimmer als 'goed'. WoCom heeft haar voorgenomen resultaten behaald en sorteert voor op de grotere opgaven in de komende jaren. Ze zoekt oplossingen in haar eigen organisatie, in haar processen en in de samenwerking met anderen. Ze laat zien dat ze er echt voor gaat. Ze heeft geïnvesteerd in de eigen organisatie, in haar processen en in de relaties met gemeenten. Een kanttekening van de commissie is dat woCom in haar ambitie weinig specifiek is. Ze bouwt nultreden woningen of eengezinswoningen, waarbij ze het percentage van nultreden woningen wil laten groeien. Die nultreden woningen zijn veelal woningen met twee slaapkamers. WoCom ziet de nultreden woningen ook als geschikte woningen voor starters en alleenstaanden. Daarmee worden de mogelijkheden om kleiner en daarmee misschien meer te bouwen niet benut.



Gemeenschappen bouwen

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

WoCom heeft vanaf 2025 haar ambitie om bij te dragen aan gemeenschappen expliciet gemaakt. In verschillende documenten beschrijft zij een ontwikkeling van een voornamelijk vastgoedgerichte organisatie naar een organisatie die bijdraagt aan "goed samenleven" en vitale gemeenschappen. Vóór deze periode pakte woCom initiatieven rond leefbaarheid en gemeenschap vooral op wanneer situaties zich in de praktijk voordeden. De inzet was daarmee in belangrijke mate situatie- en vraaggestuurd, zonder een expliciet geformuleerde, organisatiebrede ambitie op Gemeenschappen bouwen. De kern blijft het bieden van goede en betaalbare woningen, maar wonen wordt nu nadrukkelijk geplaatst in een bredere sociale context. Een thuis gaat daarbij niet alleen over de woning, maar ook over de buurt, onderlinge relaties en het gevoel ergens bij te horen. In de leefbaarheidsstrategie wordt deze ambitie

verder uitgewerkt. WoCom zet in op een gemeenschapsgerichte werkwijze, met aandacht voor ontmoeting, sociale samenhang en wederkerigheid, vanuit vertrouwen, maatwerk en een gebiedsgerichte benadering. Daarbij positioneert woCom zich als een partij die signaleert, verbindt en faciliteert, in samenwerking met bewoners en partners, zonder de rol van andere partijen zoals gemeenten of welzijnsorganisaties over te nemen.

In interne sessies wordt deze lijn verder aangescherpt, met de beweging van een meer reactieve naar een meer proactieve en gebiedsgerichte aanpak. Een belangrijk uitgangspunt in de aanpak is dat gemeenschappen niet planmatig worden 'gemaakt', maar ontstaan vanuit situaties, signalen en momenten in de wijk. WoCom kiest er bewust voor om aan te sluiten bij wat er is en zich voordoet: door aanwezig te zijn, initiatieven te ondersteunen waar nodig en ervaringen te benutten om te leren wat werkt en waar bijsturing nodig is.

2. Wat zijn de resultaten

WoCom geeft op verschillende manieren invulling aan het versterken van gemeenschappen, veelal kleinschalig en gekoppeld aan concrete situaties in buurten en complexen. Initiatieven ontstaan vaak vanuit een specifieke vraag of een signaal in de wijk. Zo groeide in De Wieken in Beek en Donk een individueel probleem rondom een tuin uit tot een gezamenlijke actie, waarbij onder andere een containeractie werd georganiseerd en bewoners met elkaar in contact kwamen. Ook op andere plekken worden bewoners laagdrempelig samengebracht, bijvoorbeeld via wijkacties of een duurzaamheidsdag in Laarbeek, waarbij tuinen worden opgeknapt en bewoners elkaar ontmoeten.

Daarnaast stimuleert woCom ontmoeting via het beschikbaar stellen van ontmoetingsruimen en financiering van kleinschalige buurtactiviteiten en informele bijeenkomsten. Ook bij nieuwbouw- en renovatieprojecten wordt aandacht besteed aan ontmoeting, bijvoorbeeld door toekomstige bewoners al vóór oplevering met elkaar in contact te brengen. De inzet leidt tot concrete momenten van ontmoeting en samenwerking tussen bewoners en partners. De aard en intensiteit van de activiteiten verschillen per wijk en zijn vaak gekoppeld aan specifieke situaties of initiatieven van bewoners.

3. Belanghebbenden aan het woord

Huurders

De waardering vanuit huurdersorganisaties op de resultaten van het thema

gemeenschappen bouwen varieert van 'voor verbetering vatbaar' tot 'naar behoren', waarbij zij aangeven dat op operationeel niveau het beeld overwegend 'naar behoren' is en op strategisch en tactisch niveau soms tegen 'onvoldoende' aan is. De huurdersorganisaties geven aan dat zij niet altijd goed op de hoogte zijn van initiatieven in de wijk en ook niet precies weten wat woCom doet aan bouwen aan gemeenschappen.

De bij de dialoog aanwezige huurder schetst woCom als een benaderbare en betrokken organisatie, die aanwezig is in de wijk en meedenkt met bewoners. De resultaten van Gemeenschappen bouwen worden gewaardeerd met een 'goed'. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat het vervolg op deze initiatieven niet altijd zichtbaar of consistent is. Zo levert een wijkscouw veel signalen op, maar blijft de opvolging beperkt. Daarbij speelt mee dat deze opvolging niet alleen bij woCom ligt, maar ook bij gemeenten en andere partijen, wat voor bewoners niet altijd duidelijk is.

Gemeenten

Gemeenten zien woCom als een actieve en betrokken partner en waardeert de resultaten op het gebied van Gemeenschappen bouwen met een 'goed'. De gemeente geeft aan dat woCom actief meedoet met wijkacties en meedenkt. De samenwerking wordt als positief ervaren, met korte lijnen en bereidheid om samen op te trekken. Tegelijkertijd wordt benoemd dat dit laatste niet altijd vanzelfsprekend is en dat het zoeken is naar wie wanneer het voortouw neemt en hoe acties worden opgevolgd.

Partners

De resultaten van Gemeenschappen bouwen worden door een welzijns- en maatschappelijke partner gewaardeerd met een 'goed'. Zo wordt de containeractie genoemd als voorbeeld van een initiatief dat snel en effectief is opgepakt en heeft geleid tot waardevolle samenwerking.

Tegelijkertijd geven de partners aan dat er behoefte is aan meer duidelijkheid over de onderliggende visie en het mensbeeld van woCom, en aan scherpte in wat woCom wil bereiken met gemeenschappen. Ook wordt benadrukt dat samenwerking vraagt om gezamenlijke afstemming op rolverdeling, waarbij partijen samen aan tafel bepalen wat nodig is, terwijl ieder in zijn eigen rol blijft. Daarbij wordt benoemd dat samenwerking verder kan worden versterkt door structureler af te stemmen, rollen en verantwoordelijkheden explicieter te maken en gezamenlijk te leren van wat in de praktijk werkt. Benadrukt wordt dat dit een

wederzijds proces is, waarin zowel woCom als de betrokken partners een rol en verantwoordelijkheid hebben.

4. WoCom aan het woord

Medewerkers beschrijven dat binnen de organisatie betrokkenheid en energie is op dit thema. De waardering van medewerkers voor de resultaten op dit thema ligt tussen 'goed' en 'naar behoren'. De aanpak in de praktijk ontstaat in hun ogen vaak vanuit concrete situaties en initiatieven, en minder vanuit een eenduidige, organisatiebrede werkwijze. Ze geven aan dat zij regelmatig aansluiten bij wat er speelt in de wijk en daar vanuit betrokkenheid op handelen. Medewerkers benoemen dat woCom momenteel veelal reactief en casusgericht werkt, en dat er behoefte is aan meer richting, proactiviteit en gezamenlijke koers. Daarnaast geven ze aan dat het borgen van initiatieven en het leren van ervaringen nog aandacht vraagt. Er wordt geëxperimenteerd en geleerd in de praktijk, maar dit wordt nog niet altijd structureel vastgelegd of organisatiebreed gedeeld.

5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervragen van woCom zijn:

- Hoe ondersteunt woCom de gemeenschappen, en wat werkt daarin?
- Wanneer en waardoor ontstaat ontmoeting tussen bewoners?
- Welke rol past woCom in het bouwen aan gemeenschappen, en hoe verhoudt die zich tot bewoners en partners?

De aanwezigen in de dialoog hebben daarover de volgende opmerkingen gemaakt.

- Gemeenschappen ontstaan vaak vanuit concrete situaties of problemen en minder vanuit een vooraf uitgewerkte aanpak. Er zou meer gezamenlijke reflectie moeten zijn.
- WoCom vervult een signalerende en verbindende rol, die nog vaker en bewuster kan worden ingezet.
- Er is behoefte aan meer duidelijkheid over rolverdeling tussen woCom, gemeenten en partners.
- Initiatieven zijn vaak afhankelijk van individuele bewoners of medewerkers, wat vragen oproept over continuïteit.
- Het is niet altijd inzichtelijk wat werkt in gemeenschapsvorming en wanneer inzet daadwerkelijk effect heeft.

6. Waardering visitatiecommissie

De visitatiecommissie ziet dat woCom een duidelijke ambitie heeft op het gebied van het versterken van gemeenschappen en zelfredzaamheid. Gemeenschappen bouwen bevindt zich in een opbouwfase en krijgt tot nu toe in de praktijk vaak vorm vanuit concrete situaties en initiatieven, waardoor deze in zekere mate afhankelijk is van inzet van individuele medewerkers. Vorig jaar is de leefbaarheidsstrategie opgesteld om daarmee de richting die woCom wil inslaan te expliciteren.

Hoewel de betrokkenheid zowel strategisch als operationeel enorm is ontbreekt er momenteel een gedeeld beeld van wie wat doet bij concrete plannen. Ook wordt zichtbaar dat het reflectieve vermogen aanwezig is, maar nog beperkt structureel wordt benut bij het handelen en het ophalen van werkzame keuzes en werkwijzen.

Daarnaast werkt woCom met wijktafels en een gebiedsgerichte aanpak. Deze zijn in de praktijk vooral intern en professioneel georganiseerd en is nog geen plek waar samen met bewoners of partners wordt overlegd. Dit vraagt om verdere ontwikkeling in de verbinding en afstemming naar buiten toe.

Het overall beeld is dat woCom zichtbare stappen zet en er betrokkenheid en energie op is binnen de organisatie. Daarnaast is verdere ontwikkeling nodig om de aanpak te verankeren, te structureren en minder afhankelijk te maken van individuele inzet. Ook is het nodig om de samenhang tussen interne werkwijzen en externe samenwerking te versterken. Alles overziend waardeert de visitatiecommissie de prestaties van woCom op het thema gemeenschappen bouwen met het oordeel 'naar behoren'.



Wonen en zorg

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

De behoefte aan zelfstandige huisvesting voor mensen die ouder zijn, mensen met GGZ-problematiek en mensen met licht verstandelijke beperking groeit exponentieel ten gevolge van de extramuralisering van de zorg. Dit vraagt

om meer woningen voor (meestal) kleine huishoudens die voor zorg geschikt zijn. Ook neemt het aandeel kwetsbare huurders toe en daarmee ook de vraag naar begeleiding van deze huurders en dit vraagt om andere samenwerkingsvormen met partners.

WoCom wil haar zorgvastgoed actief inzetten voor passende huisvesting en ondersteuning van mensen met een zorgvraag. Tot nu toe wilde woCom daarbij vooral acteren op vragen vanuit de buitenwereld. Ze heeft deze opgave op allerlei manieren ingevuld, voornamelijk bepaald door de specifieke omstandigheden van een locatie. Daarnaast zet ze in op de ontwikkeling van levensloopbestendige en nultreden woningen. Inmiddels heeft ze de behoefte om meer helderheid te krijgen over haar positionering en rol binnen dit veld. Ze wil graag een visie en strategie ontwikkelen om daarmee haar ambities en samenwerkingsrelaties helder te krijgen.

In de prestatieafspraken met de gemeenten is opgenomen dat het realiseren van leefbare wijken om intensieve samenwerking tussen gemeenten, partijen in het sociaal domein en partijen in het fysieke domein vraagt. Dat betreft maatschappelijke organisaties en zorgorganisaties.

2. Wat zijn de resultaten

WoCom heeft in het verleden samen met andere partijen verschillende mooie woon-zorg initiatieven ontwikkeld (ongeveer 15). Deze staan op zichzelf en voldoen aan de vraag die er was. Voorbeelden daarvan zijn woningen voor groepen jongeren met een stoornis op het autismespectrum, demente ouderen, Thomashuizen, buurtkamers voor senioren, ontmoetingsruimtes en hospices. Deze zijn bijna allemaal ontwikkeld vóór deze visitatieperiode. Daarnaast beheert en verhuurt ze 15 bestaande verzorgingshuizen en ontwikkelt ze in de nieuwbouw nultreden woningen (rolstoelgeschikte woningen).

In 2025 heeft ze samen met de gemeente en zorgorganisatie Land van Horne een gebiedsvisie ontwikkeld voor de herontwikkeling van Someren-Noord en heeft ze met de gemeenten een woon-zorg-welzijn visie ontwikkeld.

3. Belanghebbenden aan het woord

Huurders

De huurdersorganisaties geven aan dat de huurders weinig merken van de activiteiten van woCom op dit gebied. De indruk bestaat dat woCom actie

onderneemt als haar iets wordt gevraagd. Een van de organisaties geeft aan dat woCom wel aandacht heeft voor aanleunwoningen, maar minder aan de bel trekt als begeleiding van huurders met problemen nodig is. De huurdersorganisaties waarderen de resultaten als 'voor verbetering vatbaar'.

Gemeenten

De gemeenten waarderen de prestaties op het gebied van Wonen, zorg en welzijn als 'naar behoren'. Er zijn wel plannen in ontwikkeling maar de afgelopen jaren is er weinig gerealiseerd. Gemeenten geven aan dat dit niet alleen aan woCom ligt maar dat ze zelf ook onvoldoende aan toe komen. Ook vinden deelnemers dat woCom de prestatieafspraken te veel als een vinklijst hanteert. Positief wordt gewaardeerd het projectenoverleg en het samenwerken aan de opgave vanuit de huidige behoeften.

Partners

De partners waarderen de activiteiten van woCom als 'naar behoren' en 'voor verbetering vatbaar'. Ze zien dat er enthousiasme was bij de vorige visitatie maar dat dit door allerlei omstandigheden, waaronder Corona, niet van de grond is gekomen. Ze geven aan dat het zorglandschap de laatste jaren sterk is veranderd en dat er anders tegen de mogelijkheden en onmogelijkheden van zorg aangekeken wordt. Dat maakt dat ze ook zelf minder actief zijn geweest in het realiseren van de voornemens. Een partij ziet dat er de laatste tijd wel meer gebeurt: deze ziet te weinig uitstroombmogelijkheden voor haar cliënten en woCom is bezig om dat op te pakken.

4. WoCom aan het woord

WoCom geeft aan dat ze naast de hierboven genoemde resultaten veel contacten heeft gehad met bewoners van seniorencomplexen om te horen wat hun behoeften zijn. Ze beschouwt de kleinere initiatieven van ouders, zoals woongelegenheden voor jongeren met stoornissen in het autismespectrum, als kleine gemeenschappen waarbij het naast zorg ook over welzijn gaat. Daar gaat ze graag op in maar ze maakt zich wel zorgen over de continuïteit van deze initiatieven omdat er geen professionele zorgorganisatie achter zit.

Daarnaast geeft woCom aan meer gebiedsgericht te willen werken in plaats van regionaal, om doeltreffender en slagvaardiger te zijn. In de praktijk blijkt dat samenwerking in grote, brede netwerken met veel partijen vaak leidt tot veel overleg en relatief beperkte voortgang.

WoCom waardeert de resultaten over de afgelopen periode als 'naar behoren': de dingen die ze doet, doet ze goed (met name vraaggestuurd), maar ze geeft aan dat ze meer had willen doen.

5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervragen van woCom tijdens de visitatie waren:

- Vanuit de vorige visitatie hadden we grote plannen. Wat is ervan terechtgekomen? Wat kunnen we hiervan leren?
- Wat heeft woCom goed, minder goed gedaan?
- Hoe wordt de rol van woCom gezien op dit gebied en pakt woCom deze rol?
- Wat hebben we gezamenlijk te doen?

De eerste drie onderwerpen zijn in het voorgaande aan de orde gekomen. Over de vraag wat de partijen gezamenlijk te doen hebben zijn in de dialoog de volgende opmerkingen gemaakt.

- De samenwerking is gebaat bij regulier overleg zodat ook sluimerende zaken op tijd kunnen worden besproken.
- Het partnerschap duidelijker gestalte geven.
- De plannen van de verschillende partijen kunnen per wijk meer bij elkaar worden gebracht, waarbij een beperkte schaalgrootte meer houvast geeft.
- Binnen de gemeente wonen en zorg meer prioriteit geven.
- Elkaars ambities beter leren kennen om de realisatie van plannen kansrijker te maken.
- WoCom constateert dat ze meer kan laten zien waar ze mee bezig is, omdat de partners daar weinig beeld van hebben.

6. Waardering visitatiecommissie

Alles overziend waarderen we de prestaties met 'voor verbetering vatbaar'. WoCom heeft vooral in het verleden en in de visitatieperiode een aantal mooie projecten gerealiseerd. In het begin van deze periode waren er enthousiaste plannen op het gebied van Wonen, zorg en welzijn, en daar is in de ogen van woCom zelf en van de belanghebbenden weinig van terecht gekomen. We waarderen positief dat woCom zich daar terdege bewust van is en dat graag anders wil gaan doen, zoals het meer gebiedsgericht oppakken van de opgave samen met de direct betrokken partners. En we zien ook dat de eerste initiatieven in deze richting worden genomen. Dat neemt niet weg dat er in de visitatieperiode weinig resultaten zijn behaald. Er is wel veel gepraat maar met de partners zijn de handen nog weinig in elkaar geslagen om wel tot resultaten

te komen. Of om gezamenlijk te constateren dat het niet lukt en daarover transparant te zijn naar elkaar.

De vraag van woCom naar verduidelijking van haar strategische positionering en rol gaat wat ons betreft te veel naar het denken en te weinig naar het doen en het samen aanpakken. Ook lijkt woCom op dit gebied meer zekerheid richting de toekomst te zoeken dan mogelijk is gezien het veranderende zorglandschap. Het effect in de afgelopen jaren was dat het verlamde. Onze aanmoediging is om daarin een middenweg te zoeken: laat denken en doen hand in hand gaan. We onderschrijven het idee om op beperkte schaal deze onderwerpen met de partners die daar een rol spelen, te verkennen aan de hand van concrete (gerealiseerde en te realiseren) projecten en locaties. Dat geeft mogelijk meer comfort dan het bepalen van een algemene strategie.

Maatschappelijke waarde: conclusies en reflectie visitatiecommissie

WoCom heeft op de opgave Vastgoed slimmer en sneller 'goed' gepresteerd, bij Gemeenschappen bouwen 'naar behoren' en bij Wonen, zorg en welzijn 'voor verbetering vatbaar' volgens de waardering van methodiek 7.

We constateren dat woCom op het gebied van vastgoed de opgaven scherp heeft, dat ze vooruitkijkt en dat ze veel inspanningen levert om woningen toe te voegen. Ze denkt na over de verschillende mogelijkheden om uit te breiden en neemt daarin een stevige rol. Haar financiën laten toe om meer te doen. Gemeenschappen bouwen is een recentere opgave van woCom. Daarin heeft ze nog geen grote resultaten laten zien, maar neemt ze de logische stappen die hierbij passen. Bij Wonen, zorg en welzijn zien we de ambitie van vier jaar geleden niet vertaald in acties en resultaten. Dit is echt voor 'verbetering vatbaar'.

Alles overziend beoordelen we de maatschappelijke waarde van woCom daarom als 'naar behoren', de geleverde resultaten staan in verhouding tot de maatschappelijk opgaven, met de hiervoor genoemde kanttekeningen.

De commissie ziet daarbij een belangrijke opgave om strategie en uitvoering dichter bij elkaar te brengen: zoek gezamenlijk naar heldere kaders en een werkbare strategie voor zover die nodig is voor de uitvoering.

Aandachtspunten

- Onderzoek de mogelijkheden om meer divers te bouwen.
- Ga met partners concreet aan de slag in buurten en projecten om gemeenschappen te versterken; leer van wat werkt en pas dit direct toe.
- Breng de visie op wonen, zorg en welzijn samen met lopende projecten; start pilots, evalueer regelmatig en stuur bij waar nodig.



6 Maatschappelijke verankering: hoe verbonden is de corporatie?



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

Belanghebbenden

Het werkgebied van woCom betreft zes verschillende gemeenten en daarmee heeft ze veel verschillende partners als belanghebbenden.

De huurders worden vertegenwoordigd door drie aparte huurdersorganisaties. Deze zijn:

- Stichting Woonbelang voor de huurders van woCom in de gemeenten Someren, Cranendonck, Asten, Heeze-Leende;
- Bewonersraad Laarbeek voor de huurders in de gemeente Laarbeek;
- HV woCom Helmond.

Ze zijn verenigd in de 'Verbindende Schakel', waarmee woCom tot voor kort het formele huurdersoverleg voerde. Ten tijde van de visitatie stagneert de samenwerking tussen de drie huurdersorganisaties onderling. Hierdoor is het reguliere overleg van de drie organisatie samen met woCom gestopt. In de periode van de visitatie is er met hulp van externe begeleiding gewerkt aan het vlot trekken van de situatie. Op dit moment is het reguliere overleg tussen de drie huurdersorganisaties en woCom vervangen door schriftelijke communicatie met de drie afzonderlijke huurdersorganisaties.

Op gemeentelijk niveau heeft woCom intensieve contacten met de gemeenten Asten, Cranendonck, Heeze-Leende, Helmond, Laarbeek en Someren. Met al deze gemeenten zijn prestatieafspraken gemaakt die ook worden gemonitord. Binnen Helmond werkt woCom samen met collega-corporaties Woonbedrijf, Woonpartners, Volksbelang, Compaen en Bergopwaarts. Met deze laatste werkt ze ook samen in Asten. Gezamenlijk zetten zij zich in voor volkshuisvestelijke opgaven.

Naast de lokale en subregionale samenwerking speelt ook de regionale samenwerking binnen de Metropoolregio Eindhoven (MRE) een belangrijke rol. Binnen deze context werken inmiddels elf woningcorporaties samen aan gezamenlijke opgaven, zoals woningbouwversnelling, betaalbaarheid en de huisvesting van aandachtsgroepen. Parallel hieraan fungeert de MRE-organisatie als een breed samenwerkingsplatform waarin het Rijk, de provincie Noord-Brabant en 21 gemeenten structureel samenwerken aan de ruimtelijk-economische en sociale ontwikkeling van de regio. WoCom sluit aan bij deze overleggen. De regionale samenwerking binnen de MRE versterkt daarmee de

samenhang tussen lokale uitvoering en regionale strategie, en draagt bij aan een meer integrale benadering van de opgaven in het werkgebied.

Op het gebied van maatschappelijke ondersteuning onderhoudt woCom nauwe banden met organisaties als Land van Horne, Savant, Zorgboog, Kempenhaege, SMO, ORO, de LEV-groep en andere welzijnsorganisaties. Naast deze maatschappelijke partijen werkt woCom ook samen met projectontwikkelaars.

Huurders over samenwerking en invloed

De huurdersorganisaties waarderen de samenwerking met woCom heel verschillend. In de huidige situatie beoordelen ze de samenwerking als 'onvoldoende' of 'voor verbetering vatbaar'. Met name de invloed op het beleid, de mogelijkheid om mee te praten tijdens de ontwikkeling van nieuw beleid, vinden ze onvoldoende. Ze geven aan dat ze pas informatie krijgen als ze ernaar vragen. Ze zijn van mening dat woCom te laat heeft geacteerd op de vastgelopen situatie.

Er zijn in de visitatieperiode momenten geweest waarop de huurdersorganisaties meer contact en invloed hebben ervaren. Over die momenten zijn ze meer tevreden. Dit was overigens niet voor alle huurdersorganisaties op hetzelfde moment. De waardering daarvoor is 'goed'. Ze geven aan dat de contacten met medewerkers over het algemeen prima verlopen en dat ze zich door hen gehoord voelen.

Gemeenten over samenwerking en invloed

De gemeenten beoordelen de samenwerking afhankelijk van de besproken opgave verschillend. Bij Gemeenschappen bouwen en Vastgoed slimmer en sneller is de waardering in het algemeen duidelijk positief, variërend van 'naar behoren' tot 'goed'. Mensen zijn positief over de korte lijnen en het directe contact met medewerkers. Bij de opgave Wonen, zorg en welzijn varieert de waardering van 'voor verbetering vatbaar' tot 'naar behoren'. Bij dit onderwerp wordt weinig partnerschap in het realiseren van de opgave ervaren. Overigens geven ze ook aan dat binnen de gemeenten zelf op dit gebied ook verbetering mogelijk is.

Partners over de samenwerking met woCom

Bij de overige partners zien we hetzelfde beeld als bij de gemeenten. Bij Gemeenschappen bouwen en Vastgoed sneller en slimmer is de waardering van de samenwerking 'goed'. Men waardeert de goede contacten met de medewerkers, hun inzet en de communicatie. Bij Wonen, zorg en welzijn varieert

de waardering van 'goed', naar 'naar behoren' en 'voor verbetering vatbaar'. Positief is de verbinding op de verschillende niveaus en de samenwerking bij het ontwikkelen van een wijkvisie. Een partij geeft aan dat woCom op dit gebied meer lef kan tonen.

WoCom over de samenwerking

Ook de medewerkers van woCom typeren de samenwerking met maatschappelijke partners op dezelfde manier. Ze waarderen die bij Vastgoed slimmer en sneller en Gemeenschappen bouwen als 'goed'. Ze ervaren wederkerigheid, intensieve samenwerking en het bespreekbaar zijn van problemen. Bij Wonen, zorg en welzijn vinden ze dat de partijen elkaar beter moeten kunnen vinden als dat nodig is. De waardering is hier 'naar behoren'.

Conclusie en reflectie visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van woCom als 'naar behoren'. Doordat het werkgebied zes gemeenten omvat heeft woCom een omvangrijk netwerk te onderhouden. Daarin slaagt ze redelijk goed.

We hebben gezien dat de waardering van de samenwerking door belanghebbenden afhangt van de opgave: bij vastgoed en gemeenschappen is die waardering positief, bij wonen en zorg is die minder positief. WoCom waardeert de samenwerking op dezelfde manier. Blijkbaar loopt de waardering van de positieve resultaten op de eerste twee onderwerpen parallel aan de waardering van de samenwerking.

De relatie van woCom met en tussen de huurdersorganisaties wordt ten tijde van de visitatie opnieuw onder de loep genomen. WoCom faciliteert de huurdersorganisaties om tot een oplossing te komen. Ze blijft de organisaties waar mogelijk betrekken, maar de situatie is verre van ideaal.

De visitatiecommissie ziet ruimte voor verdere verbetering van de maatschappelijke verankering van woCom. We hebben de indruk dat ze bij de samenwerking meer vanuit zichzelf redeneert en beperkt invloed van buitenaf toelaat. Naar ons idee kan woCom zich daarin verbeteren.





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

WoCom beschikt over verschillende instrumenten voor strategievorming en sturing, zoals ondernemingsplannen, portefeuillestrategie, prestatieafspraken, jaarplannen, begrotingen en rapportages. Deze instrumenten zijn aanwezig en worden gebruikt in de organisatie.

De planvorming vindt plaats vanuit meerdere aanleidingen, zoals wet- en regelgeving, herijkingsmomenten en vragen uit de organisatie. Beleidsvoorstellen worden voorbereid binnen de organisatie en besproken aan de advies- en besluitafels van het MT. Deze tafels vinden tweewekelijks plaats en worden gebruikt om dilemma's te verkennen en besluiten te nemen.

De strategische koers wordt jaarlijks uitgewerkt in een jaarplan. Onder dit jaarplan hangen afdelingsplannen, die door managers en teamleiders worden opgesteld. De totstandkoming is een combinatie van top-down en bottom-up, waarbij ontwikkelingen zowel vanuit de organisatie als vanuit strategische prioriteiten worden ingebracht.

Prestatieafspraken worden per gemeente opgesteld en gecoördineerd door één medewerker. De voortgang wordt opgehaald binnen de organisatie en vastgelegd in één totaaloverzicht van afspraken per gemeente. In de praktijk bevatten deze afspraken veel terugkerende en verplichte onderdelen, die ook zijn opgenomen in de reguliere uitvoering.

De monitoring vindt plaats via rapportages en voortgangsoverleggen. Hierin wordt informatie gedeeld over activiteiten en voortgang ten opzichte van het jaarplan en de begroting. De nadruk ligt daarbij op wat er wordt gerealiseerd ten opzichte van de planning, de koppeling met beoogde maatschappelijke effecten wordt minder expliciet gemaakt.

Het gebruik van een zogenoemd bollenschema, waarin beleidsdocumenten, verantwoordelijkheden en planningen zijn opgenomen, draagt bij aan het overzicht en de toegankelijkheid van de planvorming.

Binnen het vastgoeddomein is zichtbaar dat woCom gestructureerd stuurt, monitort en bijstuurt. Ze werkt met een overzichtelijke kansenkaart die de lange termijn laat zien. Voorgenomen investeringen voor nieuwbouwprojecten worden

een keer per jaar integraal besproken, wat zorgt voor snellere besluitvorming, overzicht, gezamenlijke reflectie en tijdige bijsturing. Op andere thema's, zoals Gemeenschappen bouwen en Wonen, zorg en welzijn, is de sturing minder expliciet en minder eenduidig ingericht. De samenhang tussen opgave, doelen, activiteiten en resultaten is hier minder zichtbaar, waardoor het lastiger is om voortgang eenduidig te volgen en te sturen op effect.

De raad van commissarissen wordt geïnformeerd via rapportages en gesprekken, waarbij de nadruk ligt op voortgang, projecten en financiën. Met name binnen het vastgoeddomein wordt integraal gestuurd en bijgestuurd. Op sociale thema's, zoals gemeenschappen bouwen en wonen, zorg en welzijn, is de sturing minder expliciet uitgewerkt en ligt de nadruk vaker op activiteiten dan op effecten. Prestatieafspraken worden gevolgd, maar functioneren in de praktijk deels als overzicht van afspraken, met wisselende aandacht voor maatschappelijke opbrengsten.

Besturing: conclusies en reflectie visitatiecommissie

De visitatiecommissie ziet dat woCom beschikt over een goed ingerichte en stevige basis voor besturing. De governance is op orde en de organisatie werkt met een samenhangend geheel van instrumenten, zoals ondernemingsplannen, jaarplannen, prestatieafspraken en rapportages en deze gebruikt ze actief. De prestatieafspraken per gemeente zijn overzichtelijk ingericht en worden systematisch en inzichtelijk gevolgd.

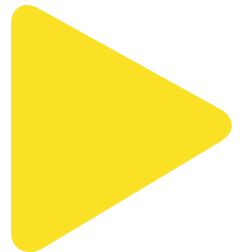
Daarnaast is zichtbaar dat er binnen woCom sprake is van reflectie en lerend vermogen, maar dat dit nog beperkt structureel wordt benut in de besturing. Er wordt teruggekeken op ervaringen, maar het systematisch vertalen van wat werkt naar werkwijzen, keuzes en prioriteiten kan worden versterkt. Hierdoor blijven kansen om bestaande inzet gericht en effectiever te benutten deels onbenut.

Ook de inzet van instrumenten om vooraf richting te geven en keuzes expliciet te maken is nog in ontwikkeling. De sturing is op meerdere thema's nog overwegend reactief en vraaggestuurd, en minder gericht op het vooraf bepalen van prioriteiten en gewenste maatschappelijke effecten. Dit speelt in het bijzonder bij de meer sociale opgaven, waar resultaten vaak minder voorspelbaar zijn en zich pas op langere termijn manifesteren. Juist daar vraagt dit om explicietere keuzes in doelen, verwachtingen en momenten van bijsturing.

In het verlengde hiervan constateert de visitatiecommissie dat woCom in haar

sturing sterk vanuit de eigen organisatie redeneert (van binnen naar buiten). Instrumenten zoals wijktafels en gebiedsgericht werken zijn ingericht en worden intern gebruikt om informatie te verzamelen, te analyseren en af te stemmen. Tegelijkertijd functioneren deze nog grotendeels intern en worden deze beperkt benut als instrument voor gezamenlijke sturing met bewoners en partners in de wijk. Er is in de sturing nog niet genoeg verbinding tussen interne inzichten en externe samenwerking en daardoor mis je soms wat buiten nodig is. Daarbij ziet de visitatiecommissie dat signalering van risico's en ontwikkelingen nog versterkt kan worden, evenals het tijdig agenderen en 'optillen' van vraagstukken naar een strategisch niveau. Hierdoor worden niet alle relevante thema's op het juiste moment en met de benodigde integraliteit besproken en gewogen. De ontwikkelopgave voor woCom ligt daarmee in het versterken van samenhang, het explicieter maken van keuzes en prioriteiten en het meer sturen op maatschappelijke effecten. Dit vraagt ook om het structureel benutten van het lerend vermogen en het beter verbinden van ervaringen uit de praktijk aan de besturing, waarbij de stap van interne analyse naar gezamenlijke, externe sturing nadrukkelijker kan worden gezet. Het instrumentarium kan daarbij aan de voorkant worden ingezet om richting te geven en keuzes expliciet te maken, waarbij niet alleen vanuit de eigen organisatie wordt geredeneerd, maar juist vanuit een gezamenlijk vertrekpunt met partners en bewoners. De in ontwikkeling zijnde leefbaarheidsstrategie kan hierbij helpen om deze sturing op sociale opgaven verder te expliciteren en te versterken.

Alles overziend ziet de visitatiecommissie een organisatie met een stevige basis in de besturing van en het toezicht op het vastgoed en kan zij ook de volgende stap zetten naar een meer expliciete, samenhangende en effectgerichte manier van sturen op de meer sociale thema's.





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



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

Organisatiecapaciteit

WoCom richt zich nadrukkelijker op meer dan vastgoed en wil een rol nemen in het samen wonen en leven. Dat vraagt iets anders van de mensen en van de organisatie en daar investeert ze in. Er worden nieuwe rollen en functies ingevuld, onder andere gericht op thema's als leefbaarheid en gemeenschappen bouwen. Ook wordt geïnvesteerd in het aannemen van jonge mensen om het vak te leren onder meer binnen het vastgoeddomein.

Daarnaast werkt woCom met ondersteuning van een extern bureau aan organisatieontwikkeling, waarbij onder andere wordt gekeken naar de inrichting van de organisatie en de verdere ontwikkeling van werkwijzen. De inzet op thema's als Wonen, welzijn en zorg en Gemeenschappen bouwen wordt in de praktijk door verschillende medewerkers opgepakt.

Bij woCom werken betrokken medewerkers die zich verbonden voelen met de opgaven. Binnen de organisatie wordt een open en toegankelijke werkomgeving ervaren, met ruimte voor eigen inbreng en initiatief. Medewerkers geven aan dat werkzaamheden op verschillende manieren worden uitgevoerd en dat werkwijzen niet altijd uniform zijn. Hierdoor kunnen verschillen ontstaan in uitvoering en aanpak.

Inzet financiële middelen

WoCom is financieel gezond en beschikt over een sterke uitgangspositie. De corporatie voldoet ruimschoots aan de financiële normen van de toezichthouders. Uit de meerjarenbegroting blijkt dat woCom in de eerste tien jaar ruim boven de ICR-norm zit. Vanaf circa jaar elf bewegen de financiële kengetallen, waaronder de ICR, richting de grens en stabiliseren deze daarna net boven de normen. In haar begroting geeft woCom helder aan welke prioriteiten ze stelt als de financiële middelen niet meer toereikend zijn. De externe toezichthouders kwalificeren het risicoprofiel van woCom als laag. Dit bevestigt het beeld van een financieel robuuste organisatie, die haar verplichtingen kan nakomen en in staat is om investeringen op een verantwoorde manier te dragen.

WoCom staat voor een stevige opgave, onder andere op het gebied van nieuwbouw en verduurzaming. De financiële positie biedt ruimte om deze opgaven op te pakken. Tegelijkertijd wijst de relatief ruime buffer in de eerste jaren op een voorzichtige financiële koers. WoCom maakt hierin bewuste keuzes en hanteert een prudent

risicoprofiel. Tegelijkertijd ligt hier een vraagstuk voor de komende periode: in hoeverre kan en wil woCom de beschikbare financiële ruimte benutten om de maatschappelijke opgaven te versnellen? Dit vraagt om een expliciete afweging tussen zekerheid en tempo, en ambities die passen bij het risicoprofiel. Daarnaast laat woCom zien dat zij haar bedrijfsvoering op orde heeft. In de Aedes-benchmark behaalt de corporatie een A-score op bedrijfslasten, wat duidt op een efficiënte organisatie in vergelijking met de sector.

Maatschappelijke capaciteit: conclusies en reflectie visitatiecommissie

De visitatiecommissie ziet dat woCom beschikt over een betrokken en gemotiveerde organisatie, met medewerkers die zich actief inzetten voor de maatschappelijke opgaven. Tegelijkertijd is de werkwijze nog beperkt eenduidig ingericht, waardoor samenhang en consistentie in de uitvoering kunnen verschillen. Ook wordt zichtbaar dat het lerend vermogen aanwezig is, maar nog niet structureel wordt benut in het expliciet maken van werkwijzen en het doorvertalen naar keuzes en prioritering.

Financieel heeft woCom een sterke positie en ruime investeringscapaciteit. In het licht van de opgave om de komende jaren circa 150 woningen per jaar te realiseren, biedt deze positie ruimte om de uitvoering te ondersteunen en waar passend te versnellen. Dit vraagt om een bewuste afweging van risico, prioritering en inzet van middelen, in lijn met de ambities.

Alles overziend beschikt woCom over een solide basis en voldoende capaciteit om haar maatschappelijke opgaven te realiseren. De volgende stap ligt in het versterken van samenhang in werkwijzen, het explicieter maken van keuzes en het gericht inzetten van capaciteit en middelen. Het beter benutten van kennis en ervaringen uit de praktijk, zowel intern als extern, kan daarbij een belangrijke rol spelen.

► 9 Bestuurlijke reactie WoCom

Een woningcorporatie is verplicht om eens in de vier jaar haar prestaties publiek te verantwoorden via een visitatie. Ook bij woCom heeft een onafhankelijke partij de afgelopen periode (2022-2025) onderzocht hoe wij onze taken uitvoeren.

De nieuwe visitatiemethodiek nodigt uit om zowel terug als vooruit te kijken. We werken aan een nieuwe koers en hebben daarom dit moment benut om juist die thema's centraal te stellen waarop we willen groeien. Het gaat om de richting waarin woCom zich wil ontwikkelen: van woningen naar vitale gemeenschappen, in samenwerking met andere partijen. Ook de grote woningbouwopgave in ons werkgebied en de groeiende vraag rond wonen en zorg staan centraal. Daarmee hebben we ons kwetsbaar opgesteld, met één duidelijk doel: echt leren.

Wij zijn blij dat onze inspanningen gezien zijn en worden. Dat we het ons niet makkelijk maken met de gekozen thema's in deze visitatie, wordt erkend door de visitatiecommissie. We scoren een voldoende met verbeterpunten. De visitatie heeft inzichten gegeven op deze richting.

Het rapport bevestigt dat woCom beschikt over een sterke basis, betrokken medewerkers en een duidelijke maatschappelijke ambitie. WoCom toont lef om juist die opgaven centraal te zetten waarop ze verder wil ontwikkelen en waarop ze nog geen volledige antwoorden heeft. Doordat wij in zes gemeenten werken, werken wij functioneel met een kleine bezetting. Daar zijn wij trots op. Dit kan de indruk geven dat wij minder flexibel en misschien wel star zijn. **Om iets in beweging te krijgen, moet je iets anders doen, dan hoe je het altijd doet.**

De benoemde aandachtspunten in het rapport – zoals het dichterbij elkaar brengen van strategie en uitvoering, het concreter maken van ambities, het expliciteren van keuzes en rollen in samenwerking – zien wij als ontwikkelopgaven. Ze sluiten goed aan bij **de beweging die al ingezet is.**

De visitatiecommissie houdt woCom op een aantal punten een waardevolle spiegel voor. Wij herkennen ons in belangrijke mate in het beeld van een organisatie die haar basis op orde heeft, beschikt over betrokken medewerkers, **financieel gezond** is en haar **volkshuisvestelijke verantwoordelijkheid serieus neemt**. We hebben de afgelopen jaren stappen gezet om de financiële mogelijkheden nog beter in te zetten voor de **woningbehoefte**. Tegelijkertijd zien we dat behoefte aan meer voordeuren urgent blijft. We nemen deze vraag uit het visitatierapport mee in het nieuwe koersplan: hoe benutten we onze financiële ruimte optimaal om maatschappelijke opgaven te versnellen, met oog voor continuïteit, tempo, risico en impact?

Wij blijven in gesprek met de gemeenten om naar behoefte te bouwen. Gezien de landelijke ontwikkelingen gaat woCom ook intern het gesprek aan over de strategie en het **optimaal benutten van de mogelijkheden**. Tegelijkertijd herkennen wij ook de spanning die de visitatie beschrijft **tussen zorgvuldigheid en daadkracht, tussen ambitie en uitvoering** en tussen **intern organiseren en extern samenwerken**. Juist deze spanning zien wij als een belangrijk ontwikkelpunt voor de komende jaren.

Vanuit het nieuw op te stellen Koersplan en de vastgestelde Leefbaarheidsstrategie maken we expliciet **keuzes**. We bouwen de komende jaren samen met onze partners aan **gemeenschappen**. Waarbij duidelijk is dat wij als woCom het niet alleen kunnen. Met de bepaling van de koers, nemen wij **regie** en borgen wij het **denken en doen**. Het nemen van de regie betekent niet dat woCom alles zelf doet, maar wel dat voor alle partijen duidelijk is wat wij wensen, wat wij kunnen en waar wij anderen nodig hebben. Belangrijk hierbij is een goede rol en-taakverdeling en goede afspraken aan de hand van een **gezamenlijk doel**. Dat betekent dat wij onze bestaande overlegstructuren verder gaan ontwikkelen naar meer gezamenlijke sturing op wijk-, buurt- en gebiedsniveau. Daarbij blijven wij vanuit onze eigen volkshuisvestelijke verantwoordelijkheid regie nemen, maar nadrukkelijk in verbinding met de buitenwereld.

Daarbij zullen wij nadrukkelijk investeren in **rolhelderheid**, zowel intern als extern. Voor bewoners en partners moet duidelijk zijn waar woCom verantwoordelijkheid neemt, waar wij faciliteren, verbinden of signaleren en waar andere partijen aan zet zijn.

De visitatie geeft goede aanknopingspunten om voort te bouwen. We willen **het samenspel verbeteren** op een gestructureerde manier met de **vele zorg- en welzijnspartijen** waarmee we al lange tijd samenwerken. Eerst kort terugkijkend waarom we de afgelopen jaren samen veel ideeën hadden, en toch allen onvoldoende de noodzaak hebben gevoeld om de regie te pakken. We zijn vaak met elkaar in gesprek, maar spreken niet expliciet naar elkaar uit wat we van elkaar verwachten. De komende jaren voeren we het gesprek –ook gesterkt door de Wet versterking regie Volkshuisvesting– met het oog op resultaten. Waarbij **extra aandacht besteed wordt aan het samenbrengen van strategie en uitvoering**.

De visitatieperiode ging over 2022-2025. Aan het eind van deze periode is de onderlinge samenwerking tussen de **huurdersorganisaties** stroever verlopen. Dat betreuren wij. Een betere onderlinge samenwerking draagt bij aan een goede vertegenwoordiging van de inbreng van de huurders. Daar hechten wij heel veel

waarde aan. Ondanks deze situatie blijven wij vanuit woCom werken aan een goede samenwerking. Daarnaast investeren wij in een traject onder leiding van een onafhankelijk voorzitter om langs de lijn van de inhoud de onderlinge samenwerking van de drie huurdersorganisaties te verbeteren. Doel is dat zo een goede invulling gegeven kan worden aan de Wet op het overleg huurders verhuurder. Maar bovenal dat wij een **goede gesprekspartner** hebben, om ons scherp te houden.

Tot slot

Wij zien deze visitatie niet primair als een beoordeling van het verleden, maar als een belangrijke bouwsteen voor onze toekomst. De centrale boodschap die wij meenemen is dat woCom verder kan groeien door:

- Ambities sneller te vertalen in behapbare acties/investeringen;
- Strategie en uitvoering sterker te verbinden;
- Nog meer samen met bewoners en partners op te trekken;
- En explicieter keuzes te maken over waar wij wel en niet van zijn.

Met deze uitgangspunten bouwen wij verder aan een woCom die **dichtbij, betaalbaar en verbindend** is. En die samen met haar partners werkt aan voldoende **woningen**, sterke **gemeenschappen** en passende **oplossingen voor wonen, welzijn en zorg**.

*Marinus Biemans
Sebastian Warmoeskerken*

*Directeur-bestuurder
Voorzitter Raad van Commissarissen*

► 10 Betrokken bij de 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
	Patrick van den Broek	Gemeente Someren	Wethouder		Sebastian Warmoeskerken	Commissaris RvC
	Jasper Blaauw	Gemeente Someren	Beleidsadviseur		Michel Foppen	Commissaris RvC
	Hannah Beniers	Gemeente Someren	Beleidsadviseur sociaal domein		Koen van Sleeuwen	Commissaris RvC
	Jos van den Boogaard	Gemeente Someren	Beleidsadviseur Wonen		Marie-Louise van der Kruis	Commissaris RvC
	Karel Boonen	Gemeente Cranendonck (telefonisch gesproken)	Wethouder		Marinus Biemans	Directeur/bestuurder
	Sander Lemmen	Gemeente Cranendonck	Beleidsadviseur		Jos van Liebergen	Strateg
	Nicole van Lierop	Gemeente Cranendonck	Beleidsadviseur wonen		Monaim Oulad	Controller Compliance & Risk
	Marjo Compen	Gemeente Heeze-Leende	Beleidsadviseur wonen		Suzanne Hendriks	Bestuurssecretaris
	Rian Coolen	Gemeente Heeze-Leende	Beleidsadviseur sociaal domein		Koos Amendt	Manager Bedrijfsvoering
	Chantal Haazen	Gemeente Asten	Beleidsadviseur sociaal domein		Anke Nieuwland	Manager Vastgoed
	Monique Giebels	Gemeente Laarbeek	Beleidsadviseur duurzaamheid		René Hellegers	Voorzitter OR, Controller
	René Detmers	Hendriks Bouw en ontwikkeling	Senior ontwikkelaar		Gabriëla Hovers	OR-lid
	Judith Rossen	Hendriks bouwbedrijf	Ontwikkelmanager en inspirator		Barry van der Eijk	Lid OR
	Mart Verhoeven	BAM	Commercieel manager		Jilke van de Laar	Lid OR
	Kim van Kollenburg	Stichting ORO	Kwartiermaker		Dennis de Leest	Projectleider
	Judith Aarts	Stichting ORO			Kristian Joosten	Projectleider
	Henri Smeets	Land van Horne			Marion van den Hurk	Beleidsadviseur wonen (BOG/MOG)
	Anouk Vermeer - de Boer	Kempenhaeghe	Voorzitter raad van bestuur		Evelien Wismans	Teamleider leefbaarheid
	Kitty de Laat	SMO Helmond	Bestuurder		Claudia Kuenen	Assetmanager
	Dyana Hoedemaker	LEV	Dorpsondersteuner Laarbeek		Meike Rovers	Stagiaire
	Theo van Schijndel	Bewonersraad Laarbeek	Huurdersvertegenwoordiger		Paul Lenders	Buurtbeheerder
	Elly Dijkstra	Woonbelang	Huurdersvertegenwoordiger		Harriët van Lierop	Woonconsulent
	Ian van der Pool	Woonbelang	Huurdersvertegenwoordiger		Michelle Driessen	Sociaal projectleider
	Berry Smits	HC woCom Helmond	Huurdersvertegenwoordiger		Hélène Damen	Opzichter
	Geraldine Stez	HC woCom Helmond	Huurdersvertegenwoordiger		René van den Berg	Projectleider

