



Maatschappelijke visitatie Van 2022 tot 2025

Bennekom, 4 december 2025

Datum volgende visitatie 13 december 2029

Een rapport van **raeflex**
&



Visitaties zijn een waardevol instrument tot verbetering

Raeflex is een onafhankelijk visitatiebureau dat exclusief voor woningcorporaties visitaties uitvoert. Tijdens deze visitaties wordt het maatschappelijk presteren van de corporatie op het gebied van wonen beoordeeld.

Raeflex

Kierkamperweg 17B
6721 TE Bennekom
secretariaat@raeflex.nl
www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer drs. A.H. Grashof | voorzitter
Mevrouw drs. K. van der Horst MCA | algemeen commissielid
Mevrouw drs. N.W. da Silva | secretaris

Bennekom, 23 februari 2026

In opdracht van Bazalt Wonen (hierna Bazalt) heeft Raeflex de maatschappelijke visitatie woningcorporaties uitgevoerd. Bazalt beheert eind 2024 7.016 verhuureenheden, waarvan 6.728 zelfstandige woningen. De corporatie is werkzaam in de gemeenten Altena (4.823 woningen), Zaltbommel (1.847 woningen), Heusden (13 zorgwoningen) en het Caribisch gebied (45 woningen). Bazalt ontstond in 2021 na een fusie tussen Woonlinie en Woonservice Meander.

Deze visitatie is volgens Methodiek 7, zoals opgesteld door Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. Hierin staan vier visitatievelden centraal 'Maatschappelijke Waarde', 'Maatschappelijke Verankering', 'Besturing' en 'Maatschappelijke capaciteit'. Aan de hand van deze methodiek heeft een onafhankelijke commissie de maatschappelijke activiteiten van Bazalt onderzocht. Daarvoor heeft de commissie documenten bestudeerd, gesprekken gevoerd met tal van belanghebbenden binnen en buiten de corporatie, en een bijeenkomst van de Huurdersraad in oprichting (i.o.) bijgewoond. Op basis daarvan heeft de commissie dit rapport opgesteld.

Het rapport bevat verschillende onderdelen: zoals een Position Paper van het bestuur van Bazalt, de recensie van de commissie met de belangrijkste uitkomsten en leerpunten voor de toekomst, en het samenvattende oordeel van de commissie. De hoofdstukken daarna bevatten de bevindingen per visitatieveld. Tot slot bevat het rapport een bestuurlijke reactie van Bazalt.

De visitatie is uitgevoerd door Raeflex: een van de geaccrediteerde visitatiebureaus. Raeflex staat voor professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties. Wij werken met externe visitatoren: allen professionals uit de wetenschap, de overheid, het maatschappelijk middenveld of het bedrijfsleven. Visiteren is de enige activiteit van Raeflex. Dit doen wij vanuit de overtuiging om onafhankelijk te willen zijn. Vanaf 2002 hebben wij meer dan 400 visitaties afgerond.

Namens Raeflex wil ik iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie hartelijk bedanken!

drs. Alex Grashof
directeur Raeflex

Inhoudsopgave

1	Position Paper en factsheet	3
2	Recensie en samenvatting	8
3	Maatschappelijke waarde	12
4	Maatschappelijke verankering	21
5	Besturing	25
6	Maatschappelijke capaciteit	28
7	Bestuurlijke reactie	31
	BIJLAGE: Lijst geïnterviewde personen	32



1 Position Paper en factsheet



Position paper: Op koers?

Inleiding

Bazalt Wonen steunt op een fundament dat al meer dan honderd jaar geleden is gelegd door onze voorgangers. In wezen is dit fundament door huurders zelf opgebouwd, en wij geven daar namens hen en de gemeenschap invulling aan. Onze centrale doelstelling blijft daarbij hetzelfde: het grondrecht dat iedereen een thuis moet kunnen beleven. Dat was ons uitgangspunt honderd jaar geleden, dat is het nu, en dat zal het – in welke vorm of context dan ook – over honderd jaar nog steeds zijn.

In 2023–2024 bepaalden we samen met medewerkers, huurders en samenwerkingspartners onze koers voor de komende jaren. Daarbij kozen we bewust voor een beknopte en visuele *koersplaat* in plaats van een uitgebreid document, we werken immers in een sterk veranderde, onvoorspelbare omgeving. Cruciaal is het dan om helder te hebben wat onze missie is, vanuit welke waarden we werken en hoe we dit samen met partners willen realiseren. Ons Koersplan bewees zijn waarde toen we moesten nadenken over de gevolgen van de aangekondigde twee jaar huurbevriezing. De richting stond vast en gaf ons houvast om ambitieus en realistisch aan de slag te gaan. Met duidelijke doelstellingen en met de flexibiliteit om steeds bij te sturen op basis van nieuwe inzichten en ervaringen. Dankzij de uitgewerkte scenario's zouden we de mogelijke huurbevriezing rustig en stap voor stap kunnen opvangen.

Uitgaande van een blijvende volkshuisvestelijke opgave, richten we ons vizier nu al ver vooruit. Vanaf dit jaar hanteren we de norm voor instandhouding uit het Duurzaam Prestatiemodel als ondergrens in onze meerjarenbegroting. Maar we kijken verder dan alleen 'passen op de winkel': onze blik staat gericht op 2040 en daarna. Daarbij houden we in de keuzes die we nu maken al rekening met de grote onzekerheden op het gebied van duurzaamheid, demografische veranderingen, schaarser wordende ruimte en de verwachting dat investeringsmogelijkheden beperkt zullen zijn.

De visitatie komt voor ons op een goed moment. Het biedt een waardevolle 'midterm review': hoe staan we ervoor in de uitvoering van onze koers en doelstellingen? En doen we dat op de manier die past bij onze waarden en manier van samenwerken? Wij verwachten dat de visitatie ons beeld hierover aanscherpt.

De aanbevelingen uit de vorige visitatie zijn opgevolgd en hadden betrekking op een nadrukkelijker koppeling tussen visie/strategie en jaardoelen, het verder verstevigen van onze relatie met belanghebbenden en een relatie leggen tussen begroting en maatschappelijke doelen. In deze position paper kijken we naar onze kernwaarden, de rol van onze stakeholders en de gezamenlijke doelstellingen met huurders. Dat geeft ons een beeld van onze huidige positie ten aanzien van onze centrale opgave en overtuiging: *een thuis beleven met Bazalt Wonen*. Met de visitatie willen we toetsen of dit beeld wordt herkend en gedeeld door onze omgeving, en welke verwachtingen er leven richting de toekomst – over hun rol en die van ons.

Kernwaarden

'Met aandacht', 'Samen doen', 'Betrokken' en 'Oplossingsgericht'. Vier kernwaarden die als apart onderdeel van het Koersplan met onze medewerkers, huurders en partners opnieuw zijn vastgesteld en aangescherpt. Ze vormen de leidraad voor ons handelen, in de organisatie én daarbuiten. We willen deze waarden in de praktijk net zo sterk laten terugkomen als ze op papier zijn omschreven. Dat vraagt om voortdurende aandacht: voor de waarden zelf én voor hoe elke medewerker ze interpreteert en toepast. Gelukkig is

er al een stevige basis. Uit ons tevredenheidsonderzoek van 2024 blijkt dat medewerkers zich sterk betrokken voelen en de samenwerking binnen de organisatie zeer waarderen. Meer en meer nemen we onze kernwaarden als uitgangspunt voor onze werkprocessen en communicatie. Ze zijn leidend voor interne samenwerking, maar ook bij communicatie en beleid. Denk aan onze digitale klantcommunicatiestrategie en ons social mediabeleid. Ook bij het aantrekken van nieuwe collega's spelen de waarden een rol. De kernwaarden vormen de basis van onze arbeidsmarktcommunicatie *'Realiseer wat jou raakt'*. We zetten mooie stappen en blijven ontwikkelen. Want we weten hoe belangrijk het is om de waarden levend te houden, het goede voorbeeld te geven en elkaar te blijven aanspreken op juist gedrag.

Positie samenwerkingspartners

Het realiseren van onze missie kunnen we niet alleen. Onze maatschappelijke opdracht vraagt om samenwerking met o.a. huurders, gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties, collega-corporaties, aannemers en vrijwilligers. Samen nemen we in de regio de verantwoordelijkheid voor wonen, leefbaarheid en maatschappelijke ontwikkeling. Stakeholdermanagement is daarin onmisbaar. Het helpt relaties te versterken, verwachtingen te managen en samenhang te creëren tussen plannen, beleid en uitvoering. Andersom zien we ons ook als 'maatschappelijk motor'. Vanuit onze positie 'midden in de samenleving' met veel en diverse stakeholders, kunnen we partijen bij elkaar brengen en de doelstellingen van andere maatschappelijke organisaties stimuleren en daaraan bijdragen (voor zover die niet wringt met onze eigen opgaven en middelen). Mede daaruit is het tweejaarlijkse Bazalt Café voortgekomen, onze stakeholdersbijeenkomst. Ook de samenwerking met de gemeente Altena is een voorbeeld. We maakten ons kantoor in Werkendam leeg voor de huisvesting van Oekrainers. Ons initiatief om in Zaltbommel voor vijf jaar huisvesting voor minderjarige statushouders te realiseren, sluit daarbij aan.

We investeren actief in ontmoetingen met onze partners. Denk aan De Vakdag voor aannemers of de sessies met zorgpartijen uit de regio. We participeren in Zaltbommel in het bestuur van Pand 9, een broedplaats voor maatschappelijke verbinding die ook voor onze huurders belangrijk is. Initiatieven die, net als onze reguliere bezoeken in de wijk, laagdrempelig onze samenhang en verbinding versterken. De relatie met de gemeenten is er een van partnerschap, waarin we vanuit een open verhouding en inzicht in elkaars belangen en mogelijkheden samen optrekken. Prestatieafspraken zijn daarbij ondersteunend voor de korte termijn, al vinden we het gezamenlijke doel en de onderlinge houding daarachter nog veel wezenlijker.

Solidariteit is een veelbesproken onderwerp in de sector. Vaak gaat het over financieel bijspringen over en weer, al zien wij dat breder. De samenwerking binnen de regio Rivierenland was al goed, daar bouwen we op voort. Onze betrokkenheid bij de regio Baronie van Breda zijn we gaan intensiveren, al is de verbinding met die regio nog steeds minder sterk. De regiodeals, fair-share discussie, gezamenlijke lobby rond de mogelijke huurbevriezing en het vraagstuk 'netcongestie' bevorderden de samenwerking wel. Concreet hebben bestuur en RvC uitgesproken te willen bijdragen aan de bredere volkshuisvestelijke opgave. Op Saba doen we dat al 15+ jaar in nauwe samenwerking met lokale partijen, het openbaar lichaam en de Ministeries van VRO/BZK. In het belang van beide corporaties en passend bij de positionering van Bouwlinie (sociaal projectontwikkelaar ten dienste van de volkshuisvestelijke regionale opgave), sloten we een samenwerkingsovereenkomst met Woningstichting Maasdriel. Op hun regie ondersteunt Bouwlinie de projectontwikkeling van hun nieuwbouwopgave.

Daarmee zijn we er niet. We willen stakeholdermanagement verder verdiepen en verankeren. Wederkerigheid vormt hierin het sleutelwoord. Zo bouwen we aan relaties die verder gaan dan overleg – gericht op gedeelde verantwoordelijkheid en concrete resultaten.

Een thuis beleven met Bazalt Wonen: de tussenstand

In 2024 formuleerden we onze ambities. Nu stellen we onszelf de vragen: waar liggen we op koers, en waar is bijsturing nodig? Vanuit wie we willen zijn, onze kernwaarden en ons partnerschap liggen we goed op koers. We verwachten dat de bestuurlijke samenwerking met de gemeenten ook na de verkiezingen kan worden voortgezet. Samen met andere corporaties nemen we hierin al het voortouw. Ambtelijk ervaren we veel goodwill, maar aan capaciteit en continuïteit ontbreekt het nog wel eens. Daardoor ligt er bij ons een grotere verantwoordelijkheid voor initiatief en continuïteit. Die rol nemen we op ons, al zijn onze mogelijkheden daarin begrensd.

Voor en met de huurder

De klanttevredenheid is een punt van trots. Voor ons, en voor de aannemers waarmee we samenwerken. De uitdaging is om dat goede niveau vast te houden. Het meedenken vanuit onze huurders is daarbij onmisbaar. Zij helpen ons voorkomen dat we te veel vanuit een instituut gaan denken. Onze kracht ligt immers in nabijheid: we kennen de mensen, weten wat er speelt en staan naast hen. We waarderen de grote inzet op dat punt van de huurdersbelangenverenigingen in de afgelopen decennia. Inmiddels heeft een nieuwe huurdersraad het stokje overgenomen. Met hun frisse blik en diverse samenstelling ondersteunen zij ons met raad en daad – en wij hen. Dat doen we door voort te bouwen op succesvolle ervaringen om huurders mee te laten doen. Zoals de samenwerking rond leefbaarheid, projecten als de Prins van Oranjestraat en Den Burcht, en het luisterpanel. Om dit verder te versterken, werken we op dit moment aan een breed participatiebeleid.

Voldoende woningen in gemengde wijken

Onze opdracht is helder: samen met huurders een thuis creëren waar mensen prettig (samen)leven. Gemengde wijken zijn daarbij cruciaal en de kern van onze opgave. Over het geheel genomen is de veerkracht van onze wijken en kernen goed, al houden we op sommige plekken extra de vinger aan de pols.

Daarom werken we met de wijkvisies van Pien (software voor keuzes in beleids- en strategieproces) en de dorpen- en wijkstrategieën van gemeenten. Ook zetten we bewust in op meer toewijzing aan mensen met een inkomen boven de EU-inkomensgrens. De eerste resultaten daarvan worden dit jaar zichtbaar. De inzet op realisatie van betaalbare koopwoningen heeft onze volle aandacht. We onderzoeken – mede op verzoek van gemeenten – concepten waarmee wij naast gemengde wijken (op een exploitabele manier en met aanvaardbare risico's) mensen kunnen ondersteunen om aansluiting te vinden bij de geëxplodeerde koopmarkt.

We blijven een bouwende woningcorporatie, maar sturen nadrukkelijker op gezonde kasstromen. Gemeenten bewegen hierin mee door ons eerder in het ontwikkelproces te betrekken. Daardoor sluiten programma's van eisen en stichtingskosten beter aan op de financiële mogelijkheden. Ook voeren we gesprekken met gemeenten over de kosten van grond en aanvullende diensten.

Toch gaat de bouw ondanks de wind in de rug van de 30% sociale huur nog niet hard genoeg. Als we 2024 en 2025 tot nu toe met elkaar vergelijken, zien we dat het aantal woningen waarvoor harde plannen aanwezig zijn met 60 is toegenomen en het aantal woningen waar zachte plannen voor aanwezig zijn is met 97 afgenomen. Dat is om te beginnen te verklaren omdat we zelf kritischer zijn gaan kijken naar hoe kansrijk we projecten inschatten: we willen realiseren wat we ons voornemen en niet teveel investeringscapaciteit reserveren voor projecten die niet of pas veel later dan gedacht tot realisatie komen. Positief is dat deze realisatiegraad, na een dieptepunt in 2023, weer

duidelijk is gestegen en met 70% op redelijk niveau. Onze ambitie is die lijn verder te verhogen. Maar ook daarvan afgezien is aanwas van projecten van onderaf - nieuw en van zacht naar hard - nodig. Barrières daarbij zijn vooral beperkte ambtelijke capaciteit, vertragingen als gevolg van bezwaarprocedures en de nieuwe uitdaging van netcongestie.

Een ander vraagstuk dat zich aandient: de behoefte naar huisvesting lijkt ongelijk verdeeld over kernen, met name binnen Altena. Waar al veel sociaal gebouwd is, de bereikbaarheid en voorzieningen lager zijn, en minder aansluiting is bij de snelweg en nabije stedelijke agglomeraties, lijkt de vraag beperkter. Op basis van de beschikbare data is de woningvraag in kaart gebracht. Samen met Altena evalueren we elk project om beter zicht te krijgen in deze ontwikkeling.

Gemengde wijken gaat ook over voorzieningen. Met de overname van de realisatie van een deel van het project Americain Roadhouse in Zaltbommel van een vertrekkende belegger, heeft Bouwlinie zijn nek ver uitgestoken. Zonder die inzet was het gebouw met een polikliniek, gezondheidscentrum, apotheek en 54 appartementen niet gerealiseerd.

Wonen op Maat

We stoppen veel energie in de woon-zorgopgave. Het belang is groot – maatschappelijk én voor inwoners, onze huurders. Woorden omzetten in daden blijkt soms lastig. We namen het initiatief om met een aantal ouderenzorgpartijen via de weg van community building te werken aan zorgzame gemeenschappen, maar zijn daarbij afhankelijk van vrijwilligers, welzijnsorganisaties en gemeenten. De komende periode moet duidelijk maken of we de krachten echt langdurig kunnen bundelen, of dat we onze inzet realistischer moeten bijstellen omdat het benodigde commitment – concreet en voor langere termijn - achterblijft.

De huisvesting van aandachtsgroepen verloopt in goede samenwerking met gemeenten. Wel merken we dat de doorstroming stopt door een lage mutatiegraad (2023: 3,9%, 2024: 5,1%, 2025: 4,8%). Het stimuleren van doorstroom is daarom belangrijk ook al nemen daardoor de mutatiekosten toe. De doorstroompilot zetten we dit jaar om in structureel beleid.

Betaalbare huren

We worstelden de afgelopen periode met de huurontwikkelingen. Onze huren liggen relatief laag (gemiddeld 58% van de maximaal redelijke huur volgens het WWS), maar de stijgingen van de huur en huurders waren procentueel hoger dan huurders gewend zijn. Tegelijkertijd moeten we onze kasstromen goed bewaken om ook op lange termijn onze volkshuisvestelijke opgave waar te maken. Dat spanningsveld blijft een uitdaging. We wijzen eenzijdige ingrepen van de politiek in huurniveaus vanzelfsprekend af, maar weten uit ervaring dat dit risico reëel is.

Positief is dat er relatief weinig vragen van huurders binnenkwamen over de huurontwikkeling. De huurdersraad i.o. complimenteerde ons bovendien met de duidelijke communicatie hierover.

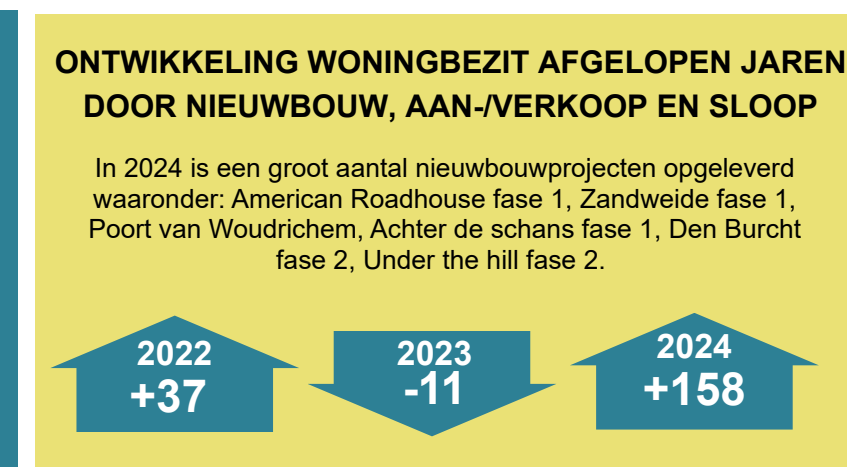
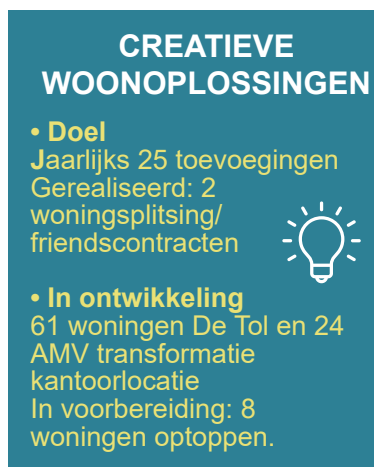
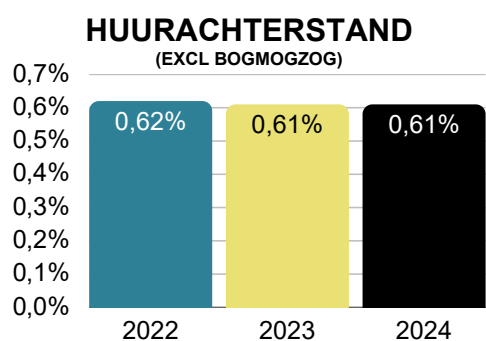
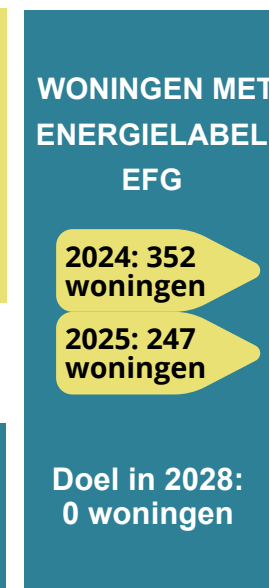
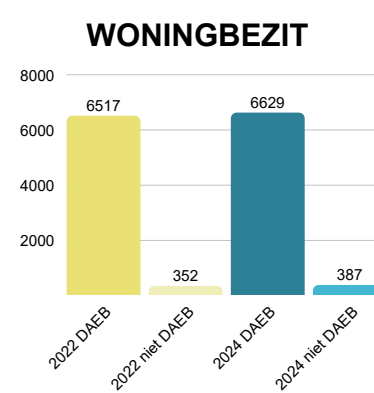
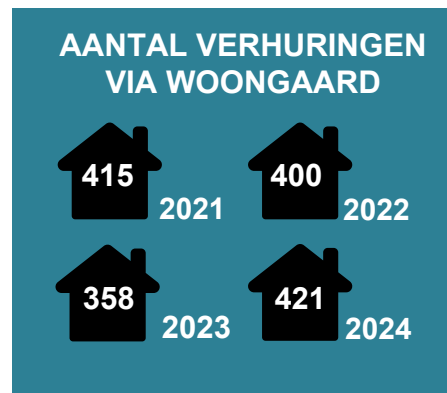
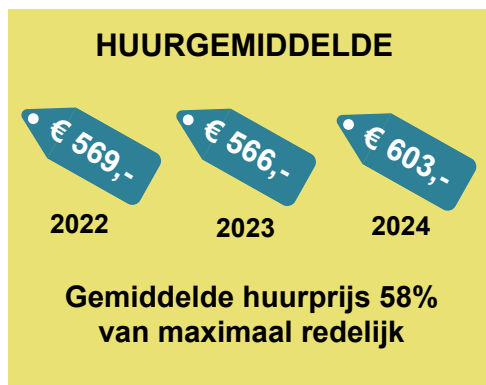
Inhoudelijk gaan we ons huurbeleid dit jaar fundamenteel herzien. De implementatie staat gepland vanaf 2026. Daarbij kijken we niet alleen naar de hoogte van de huur, maar ook naar een zo eerlijk mogelijke verdeling van de totale woonlasten. Want naast de huur spelen ook servicekosten en vooral energiekosten een steeds grotere rol. Beide nemen we mee in het nieuwe huurbeleid.

Goed onderhoud, verduurzaming en circulair

Ons dagelijks, mutatie- en contractonderhoud zijn op orde. We werken binnen budget en de klanttevredenheid is hoog. Veel aandacht ging uit naar het contracteren van vaste

Verduurzaming is een uitdaging. Er zijn trajecten gestart waarbij de voorbereiding en besluitvorming lang duurden, maar we veel leerden. Met de keuze voor een vijftal pakketten en scenario-afwegingen aan het begin van grote renovaties, verwachten we het tempo te verhogen. Zeker vanaf 2026, als we kunnen werken in de nieuwe leidinggevende structuur.

- Eind 2025/begin 2026 zijn we halverwege de periode van ons Koersplan. Bovenstaand geven we het beeld van hoe we zelf beoordelen dat we er op dit moment voorstaan. Maar zien onze partners dat ook? Hoe beoordelen zij hoe we ons positioneren, gedragen en de resultaten die we laten zien? Maken wij de rol van maatschappelijk partner voldoende waar? En welke reflectie hebben ze daarbij op de eigen rol en bijdrage, op de vele vraagstukken waarvoor we samen aan de lat staan?
- We hebben bij onze koers bewust gekozen voor de vorm van een 'Praatplaat'. De wereld om ons heen, staat niet stil en daarin willen we mee kunnen bewegen. Welke mogelijkheden voor vernieuwing zien onze partners, die passen bij onze rol en mogelijkheden (begrensd door onze middelen) als Bazalt Wonen? Welke (onvervulde?) verwachtingen zijn er waarin Bazalt Wonen een rol zou moeten nemen en hoe ziet men op die terreinen de samenwerking en eigen rol?



2 Recensie en samenvatting

“Betrokken, oplossingsgericht en klantgericht”, zo typeren belanghebbenden Bazalt, een corporatie met bijna 7.000 verhuureenheden in de gemeenten Altena en Zaltbommel.

Recensie

In de gesprekken wordt Bazalt getypeerd als een kleine, betrokken organisatie met een zorgzame, helpende leercultuur. Betrokkenheid, passie en enthousiasme zit in het DNA van de medewerkers, zo ervaaarde de commissie dat tijdens de visitatie. Medewerkers ervaren ruimte voor ontwikkeling en de medewerkerstevredenheid is bovengemiddeld.

In de samenwerking wordt Bazalt vaak als toegankelijk en benaderbaar ervaren: “Als je 10 minuten met ze praat is het al vertrouwd” zegt een maatschappelijk partner. De commissie ziet dat met de komst van de huidige bestuurder Bazalt zowel fysiek bouwt, als dat er bruggen worden geslagen in het relatiemanagement.

In deze visitatie heeft de commissie de maatschappelijke waarde van Bazalt onderzocht aan de hand van vijf opgaven uit het Koersplan 2023-2027 en het Position Paper: Voor en met de huurder, Voldoende woningen in gemengde wijken, Wonen op maat, Betaalbare huren en Goed onderhoud, verduurzaming & circulair. Deze opgaven zijn gekozen omdat zij de kern vormen van Bazalts huidige koers en maatschappelijke positionering en samen een representatief beeld geven van de prestaties en ontwikkelvragen in deze visitatieperiode.

De vorige visitatie, kort na de fusie, gaf Bazalt onder meer mee om de relatie met de gemeente Altena te versterken, meer wederkerigheid in de samenwerking te organiseren, belanghebbenden structureler te betrekken en de koppeling tussen strategie, doelen en prestaties steviger te maken. De commissie ziet dat Bazalt deze aanbevelingen de afgelopen jaren op wezenlijke punten heeft opgepakt.

Focus en ontwikkelvragen visitatie 2022 - 2025

De eerste ontwikkelvraag is wat partners nu halverwege de Koersplanperiode vinden van de positionering, het gedrag en behaalde resultaten van Bazalt. Wordt de rol van maatschappelijk

partner waargemaakt en hoe kijken partners naar hun eigen rol en bijdrage aan de vele vraagstukken die er zijn?

Tweede vraag waar Bazalt benieuwd naar is, is welke mogelijkheden voor vernieuwing partners zien en vinden passen bij de rol en mogelijkheden van de corporatie. Wat zijn verwachtingen en op welke terreinen zou Bazalt een rol moeten nemen, ook in samenwerking met en vanuit de eigen rol van partners?

De volgende boeiende reflecties en antwoorden heeft de visitatiecommissie op deze vragen gekregen.

- **Samenwerking is een duidelijke kracht van Bazalt.** Belanghebbenden typeren Bazalt als een proactieve en constructieve samenwerkingspartner. De corporatie organiseert samenwerking actief via prestatieafspraken, bestuurlijk en ambtelijk overleg en netwerkbijeenkomsten zoals het Bazalt Café. De relaties zijn overwegend sterk, met enkele leerpunten die door Bazalt worden herkend.
- **Bazalt heeft een sterke basis in dienstverlening en nabijheid aan huurders.** Bazalt is in het dagelijks contact benaderbaar en toegankelijk. Huurderswaardering en het beeld van belanghebbenden sluiten daarbij aan. Ook de opbouw van de Huurdersraad laat zien dat Bazalt huurdersinvloed serieus neemt, al is die formele vertegenwoordiging nog in ontwikkeling.
- **Bazalt heeft een herkenbare visie op woningbouw en gemengde wijken, met zichtbare realisatiekracht.** Bazalt wil de woningbouwproductie verhogen en tegelijk gemengde wijken realiseren. Met Bouwlinie beschikt de corporatie over extra ontwikkelkracht. Projecten zoals Americain Roadhouse en andere creatieve woonoplossingen laten zien dat Bazalt probeert maatschappelijke meerwaarde te verbinden aan nieuwbouw en gebiedsontwikkeling. Tegelijk vragen huurders en partners om blijvende aandacht voor betaalbaarheid, doorstroming en voorspelbaarheid in projecten.
- **Op wonen en zorg toont Bazalt ambitie, terwijl de rolverdeling scherper mag.** Bazalt ziet zichzelf als maatschappelijke motor en wil partijen in beweging brengen, ook bij wonen en zorg. Tegelijk wil de corporatie rolvast blijven en geen verantwoordelijkheden overnemen die bij anderen horen. Juist daar ligt een belangrijk ontwikkelpunt: meer duidelijkheid over rol, eigenaarschap en regie in de samenwerking, met name samen met gemeenten en maatschappelijke partners. De commissie ziet samenwerking bij Bazalt nadrukkelijk als wederkerig: niet alleen partners beïnvloeden Bazalt, ook Bazalt spreekt partners aan op hun rol, tempo en eigenaarschap. Juist op wonen en zorg en in regionale afstemming vraagt de opgave om helderheid over ieders rol, tempo en eigenaarschap. Bazalt wil daarbij

verbinden en aanjagen, maar niet vanzelfsprekend verantwoordelijk worden voor taken die bij gemeenten of zorgpartijen horen.

- **Bazalt maakt betaalbaarheid serieus waar, maar staat voor afwegingen richting de toekomst.** Betaalbaarheid is een herkenbaar onderdeel van het maatschappelijk profiel van Bazalt. Tegelijk vraagt de combinatie van lage woonlasten, woningbouwambitie en investeringsruimte om blijvende keuzes. De herijking van het huur- en woonlastenbeleid is daarom een logische volgende stap.
- **De organisatie en sturing zijn in de basis op orde, met ruimte voor verdere versterking.** Na de fusie is Bazalt volgens partners professioneler geworden, met meer duidelijkheid in projectsturing en organisatie-inrichting. Tegelijk liggen er nog ontwikkelpunten rond vastgoedsturing, vastgoedbeheer en het benutten van data en systemen. De basis is stevig, maar verdere versterking blijft nodig om de maatschappelijke ambities goed te ondersteunen.

Wat kunnen andere corporaties leren van Bazalt?

- Toegankelijke dienstverlening en benaderbaarheid (ook in het dagelijkse contact) als herkenbaar organisatiekenmerk, gecombineerd met monitoring van klantbeleving.
- Relatief lichte, effectieve netwerkvormen om belanghebbenden te verbinden, zoals het Bazalt Café (met thema's als wonen/leefbaarheid, wonen in een zorgzame samenleving en circulariteit).
- Realisatiekracht via ontwikkeldochter Bouwlinie, met actieve grondacquisitie en samenwerking met een collega-corporatie. Zorg daarbij dat de governance en risicodialoog scherp blijft.

Ontwikkelagenda Bazalt

Voor Bazalt liggen de komende jaren in elk geval de volgende ontwikkelopgaven voor, zoals die uit Koers en Position Paper naar voren komen:

- Verdere uitwerking van de visie op Wonen en Zorg.
- Nadere invulling van de koers op gemengde wijken.
- Herijking van het huur-/woonlastenbeleid.
- Verdere versterking van vastgoedsturing en vastgoedbeheer.

Aanbevelingen visitatiecommissie

De commissie ziet in deze visitatie vier terugkerende dilemma's die door de recensie heen zichtbaar zijn: de balans tussen betaalbaarheid en investeringsruimte; de verhouding tussen ambitie en rolvastheid in wonen en zorg; de stap van visie naar uitvoering in gemengde wijken; en de afweging tussen verduurzaming en doelmatige inzet van middelen. Vanuit deze dilemma's heeft de commissie de volgende aanbevelingen voor Bazalt:

1. De visitatiecommissie wenst Bazalt, de gemeenten en de partners toe dat verantwoordelijkheden, rol en koers op het brede terrein van wonen & zorg explicieter worden gemaakt voor meer daadkracht. Voor Bazalt is het belangrijk aan te geven wat wel en niet van haar mag worden verwacht. En dat geldt ook voor genoemde partners. Organiseer de rollen en het eigenaarschap in samenwerkingen nog nadrukkelijker.
2. Het realiseren van gemengde wijken vraagt om een lange adem. De visie is er. Leg in de komende jaren de focus op waar en hoe je die concreet kunt waarmaken en betrek daarbij ook concepten als 'langer thuis' en mogelijkheden om de bestaande woningvoorraad te transformeren of voor meerdere doelgroepen in te zetten.
3. De visitatiecommissie moedigt Bazalt aan om in het huur-/woonlastenbeleid door te gaan met het vinden van een nieuwe balans tussen betaalbaarheid en investeringsruimte. Daarmee vergroot je de mogelijkheden om tegenvallers op te vangen en financieel bij te sturen waar dat nodig is. En dat is in het grotere belang van de totale volkshuisvestings- en woningbouwopgave in de gemeenten Altena en Zaltbommel.
4. Vergroot voorspelbaarheid in projecten: beperk wisselingen in programmering gedurende trajecten.

Samenvattend oordeel

Maatschappelijke waarde: goed

Sterke punten

- + Goede dienstverlening en benaderbaarheid in het dagelijks contact.
- + Eén nieuwe Huurdersraad in oprichting met afspiegeling van huurders.
- + Aandacht voor maatwerk in huisvesting van maatschappelijke doelgroepen.
- + Sturen op wat een buurt aankan.
- + Basis in onderhoud op orde.

Leerpunten

- Rol en koers in visie Wonen & Zorg scherper maken (in visie Wonen en Zorg).
- Van visie naar waarmaken in gemengde wijken en benutten bestaande voorraad.
- Verduurzaming en circulariteit verder brengen.

Maatschappelijke verankering: uitstekend

Sterke punten

- + Goede samenwerking met huurdersvertegenwoordiging en andere belanghebbenden, met overwegend positieve waardeningen. Goede relaties. Proactieve en constructieve samenwerkingsstijl.
- + Bazalt kent de opgave en werkt daar in nauw contact met gemeenten aan.
- + Maatschappelijke visie: een herkenbare visie op wonen en het mengen van wijken, die volgens belanghebbenden wordt herkend in de praktijk.
- + Zichtbare, effectieve vormen van verbinden: het Bazalt Café als manier om met relatief eenvoudige middelen veel effect te bereiken.
- + Huurdersvertegenwoordiging in opbouw: de oprichting van de Huurdersraad wordt als positief proces beschreven, met goede energie, begeleiding en een actieve groep bewoners.
- + Verbindend leiderschap van de bestuurder.

Leerpunten

- Aan de belevingskant: nog meer zichtbaar samen optrekken met gemeente Altena in de regio (aanhaking/afstemming).
- Stimuleer waar dat kan duidelijke gemeentelijke regie bij wonen en zorg om de opgave in de toekomst aan te kunnen.
- Projectmanagement: bij projecten minder gedurende het proces wisselen in de woningprogrammering.

Besturing

Sterke punten

- + Heldere koers en doorvertaling naar concrete opgaven en jaardoelen; de koers is zichtbaar en wordt actief gebruikt als sturingskader.
- + Sterke monitoring met dynamische jaardoelen en compacte, visuele voortgangsinformatie (stoplichtmodel).
- + Leiderschap bestuurder resoneert bij belanghebbenden. Bestuurder houdt evenwicht tussen cirkel van invloed en betrokkenheid.
- + Risicomanagement met expliciete keuzes per project (bewust risico differentiëren) en een actieve dialoog met de RvC over projectrisico's en fasering.
- + Kracht en tegenkracht in governance: een raad die thematisch verdiept, reflecteert op integriteit en ontwikkelt naar een meer actieve toezichhoudende rol.
- + Langjarige inzet voor BES-gemeenten, vanuit een maatschappelijk belang.

Leerpunten

- Na signalen van buiten is Bazalt in actie gekomen om bij te sturen op de realisatiegraad en wordt daaraan gewerkt.

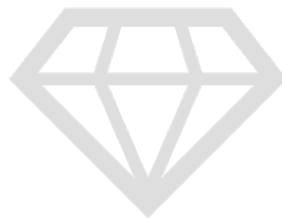
Maatschappelijke capaciteit

Sterke punten

- + Bouwlinie als instrument voor realisatiekracht en uitvoering van de visie (o.a. op gemengde wijken en samenwerking met collega-corporatie Maasdriel).
- + Organisatiecapaciteit versterkt: fte-groei, vacatures ingevuld en praktische onboarding (o.a. Bazalt College).
- + Zorgzame en helpende cultuur, met ruimte voor ontwikkeling; bovengemiddelde medewerkerstevredenheid.
- + Bewuste inzet van financiële ruimte met interne buffer en aandacht voor risicobeheersing.

Leerpunten

- Huis op orde: voorkom dat beheersing doorschiet naar “proces op proces” en verbeter waar nodig de werkbaarheid van systemen.
- Vastgoedsturing en data: Bazalt werkt aan versterking expertise en borging rond vastgoedbeheer/vastgoedsturing, inclusief het beter vullen van Vastware.



3 Maatschappelijke waarde

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

Bevindingen commissie

In overleg tussen visitatiecommissie en Bazalt is afgesproken om de maatschappelijke waarde te onderzoeken aan de hand van de volgende opgaven:

1. **Voor en met de huurder**
2. **Voldoende woningen in gemengde wijken**
3. **Wonen op maat**
4. **Betaalbare huren**
5. **Goed onderhoud, verduurzaming & circulair**

Deze opgaven komen overeen met de opgaven uit het Koersplan 2023-2027 (zie hoofdstuk 5 Besturing) met een doorkijk zoals in het Position Paper van Bazalt is beschreven. De visitatiecommissie heeft gesproken met de Huurdersraad (i.o.) en een brede vertegenwoordiging van samenwerkingspartners, en heeft hen om een oordeel gevraagd over het presteren van Bazalt. Niet alle gesprekspartners hadden daar op alle onderdelen zicht op. Daarom verschilt in de onderstaande bevindingen per opgave het aantal samenwerkingspartners dat een waardering heeft uitgesproken. De eerdere huurdersorganisaties zijn gestopt. Er is een Huurdersraad in oprichting, die begin 2026 van start gaat (zie hoofdstuk 4). Zij hebben hun waardering gegeven op basis van eerste indrukken en hun indruk als huurder bij Bazalt.

Bazalt is vooral actief in de gemeenten Altena (regio Baronie), samen met corporatie Land van Altena, en Zaltbommel (regio Bommelerwaard), samen met de corporaties De Kernen en Maasdriel. Daarnaast heeft Bazalt een zorgcomplex in Heusden en is zij op kleine schaal actief in het Caribisch gebied (Sint Eustatius en Saba).

De commissie sprak met de twee gemeenten Altena en Zaltbommel, waar Bazalt het meeste bezit heeft. Ook sprak zij met de zorgpartners Maaswaarden (ouderenzorg), Surplus (sociaal

werk, wonen en zorg) en Prisma (gehandicaptenzorg) en met de ketenpartners BPD Smart Builds, Almbouw, Whoon en Van Daalen Bouw.

Opgave 1: Voor en met de huurder

Opgave 'Voor en met de huurder'

- Op maat klantbediening: de huurder geeft Bazalt minimaal een 8 voor dienstverlening, ontwikkelen van begrijpelijke informatie voor huurders en mogelijkheden onderzoeken om woonlasten te beperken.
- Uitnodigende participatie door het oprichten van een nieuwe Huurdersraad voor alle huurders in gemeenten Altena en Zaltbommel, het onderzoeken van methoden om participatie te verbeteren en het actief ophalen van de mening van huurders.

Ondernomen acties 2022-2025

- Minimaal een 8: doorontwikkelen van o.a. (digitale) klantbediening. Actief managen van gebruik en verwachtingen van de huurder. Als het nodig is, biedt Bazalt de huurders passende ondersteuning.
- Actief aan de slag om te komen tot een Huurdersraad met een grote diverse groep huurders (jong, oud, man, vrouw, werkenden en niet werkenden uit het hele werkgebied), samen met Buurtbinders.
- Onderzoeken welke methodieken ondersteunend zijn aan het proces van uitnodigende participatie. Opstellen strategie (digitale) klantcommunicatie.
- Laagdrempelige manieren inzetten om input op te halen bij bewoners. Denk aan koffiegesprekken, buurtgesprekken (Zomertour), luisterpanel en Bazalt-café.

Resultaten 2022 -2025

- Klanttevredenheid: Reparatie: 8,4, Woning betrekken: 8,4, Woning verlaten: 7,8, Renovatie: 7,8, Planmatig onderhoud: 7,7.
- Geslaagde voorbereiding oprichting Huurdersraad begin 2026. Actieve schil bewoners om Huurdersraad heen.
- Een strategie en werkwijze is opgeleverd waarin is omschreven hoe klanten Bazalt kunnen benaderen en Bazalt klanten kan bereiken. Uitwerking en uitvoering loopt.
- Drie themagericht en goed bezochte Bazalt Cafés gehouden.

Waardering

De Huurdersraad (i.o.) is over het traject om te komen tot een Huurdersraad positief, waaronder over de begeleiding door iemand van Buurtbinders. De huurders koppelen hun waardering aan dienstverlening, goed luisteren en de mate waarin Bazalt dingen met huurders doet. De klanttevredenheid is goed, met de kanttekening dat men ook nuchter kijkt naar wat verwacht mag worden.

Het beeld bij beide **gemeenten** is overwegend positief, met accentverschillen. De gemeente Altena heeft een positief beeld en herkent goede klanttevredenheid en toegankelijkheid. De gemeente Zaltbommel heeft naast een positief beeld, de opmerking dat de huurdersorganisatie de afgelopen jaren niet op orde was in de context van prestatieafspraken. Er is een compliment over het met de gemeente en bewoners voorkomen en oplossen van problemen bij een meerjarig verduurzamingsproject bij het Bachplein. Bazalt toonde zich oplossingsgericht.

Zorg- en welzijnpartners geven aan dit beperkt te kunnen beoordelen en dat er geen klachten zijn. Een concreet kritiekpunt betreft de servicekosten, waarbij Maaswaarden graag eerder inzicht in de kosten en een heldere communicatie zou waarderen. Prisma geeft een duidelijk positief geluid als huurder van vier panden en typeert de samenwerking met: korte lijnen en gedegen.

Collega-corporaties zien een hoge klantgerichtheid en geven aan dat Bazalt duidelijke stappen zet in participatie. Onder meer met klantenpanels en het voeren van het open gesprek met bewoners. Bazalt werkt actief aan “het naar binnen halen” van de stem van bewoners. Het komen tot een nieuwe Huurdersraad was een lang proces en is nu in zicht. Collega-corporaties geven een positieve waardering.

Een **onderhouds-aannemer** benoemt dat Bazalt open communiceert, betrouwbaar is en klantgericht werkt. De menselijke maat is duidelijk aanwezig: “zorg dat het behouden blijft”. In de uitvoering worden huurders serieus genomen en ook de timmermannen van de aannemer koppelen signalen terug. Er wordt genoemd dat huurders steeds assertiever worden en dat verwachtingen over plannings soms lastig zijn.

Waardering commissie

De commissie waardeert de heldere doelstelling rondom ‘Voor en met de huurder’ en ziet dat Bazalt zich hier consistent op richt. Dienstverlening en betrokkenheid van huurders zijn de focus. De gesprekken geven het beeld van een corporatie die in het dagelijks contact toegankelijk en servicegericht is. Belanghebbenden typeren Bazalt als vriendelijk, attent en goed bereikbaar; dit wordt zelfs gezien als iets dat “in het DNA” zit.

Bazalt investeert zichtbaar in participatie en het oprichten van een nieuwe en divers

samengestelde Huurdersraad. De leden van de Huurdersraad (i.o.) en diverse andere belanghebbenden ervaren de inzet en begeleiding als positief. De positieve ervaring van de commissie, die aanwezig was bij één van de oprichtingsvergaderingen, bevestigt dit beeld.

Bij één van de zorg- en welzijnspartners, tevens huurder, komt een concreter aandachtspunt naar voren: rond de afrekening van servicekosten wenst men eerder inzicht in de kosten en heldere communicatie hierover. Dit ziet de commissie niet als een organisatiebreed tekort, maar als een verbeterpunt op een specifiek onderwerp.

Opgave 2: Voldoende woningen in gemengde wijken

Opgave ‘Voldoende woningen in gemengde wijken’

- Groei door middel van nieuwbouw en/of aankoop.
- Creatieve woonoplossingen ontwikkelen.
- Community building bevorderen.
- Benutting van de vrije toewijzingsruimte voor hogere inkomens: minimaal 10% van de vrije toewijzingsruimte.
- Wijkvisie Staatsliedenbuurt.
- Gebiedsvisie ontwikkelen.

Ondernomen acties 2022-2025

- Opstellen van een acquisitieplan en ontwikkelen van woningbezit door nieuwbouw, aan-/verkoop en sloop.
- Oriëntatie op creatieve woonoplossingen, waaronder een pilot woningsplitsen.
- Pilot Benutting vrije toewijzingsruimte.
- Opstellen van de Wijkvisie Staatsliedenbuurt, met betrokkenheid bewoners en belanghebbenden.
- Gebiedsvisie ontwikkelen met applicatie Pien, eerste gebiedsvisie gereed.

Resultaten 2022 -2025

- In 2024 is een groot aantal nieuwbouwprojecten opgeleverd waaronder: American Roadhouse fase 1, Zandweide fase 1, Poort van Woudrichem, Achter de schans fase 1, Den Burcht fase 2, Under the hill fase 2.
- Groei door middel van nieuwbouw en/of aankoop (afgelopen 4 jaar): 2022: + 37, 2023: -11, 2024: + 158.
- Creatieve woonoplossingen: doel jaarlijks 25 toevoegingen, Gerealiseerd: 2 woningsplitsing/friendscontracten. In ontwikkeling: 61 woningen De Tol en 24 alleenstaande minderjarige vreemdelingen (AMV, transformatie kantoorlocatie), In voorbereiding: 8 woningen optoppen

en ontwikkelplan P.M. Winkstraat. Community building, onder andere projecten De Tol en De Erker.

- Doel 10% toewijzing sociale huurwoningen: pilot afgerond 10% gerealiseerd.
- Wijkvisie Staatsliedenbuurt is in ontwikkeling.
- Gebiedsplannen ontwikkelen met applicatie Pien loopt op schema.

In de periode 2022 - 2024 is in de regio Rivierenland (provincie Gelderland) waartoe Zaltbommel behoort en in de SRBT-regio (provincie Noord-Brabant) waartoe gemeente Altena behoort een Woondeal gesloten. Het stimuleren en versnellen van woningbouw staat daarin centraal en spoort gemeenten, woningcorporaties en marktpartijen aan meer betaalbare woningen te realiseren.

In beide gemeenten zijn prestatieafspraken afgesloten. De doelstellingen en thema's sluiten aan bij de woondeals en landelijke volkshuisvestelijke doelstellingen. In de gemeente Altena gaan de afspraken over (1) de samenwerking, (2) de beschikbaarheid, (3) de betaalbaarheid en woonlasten, (4) de duurzaamheid en kwaliteit van woningen en (5) de leefbaarheid en zelfredzaamheid in buurten en kernen. Onderwerpen worden regelmatig uitgediept in thema-tafels.

In de Bommelerwaard (waaronder Zaltbommel) richten de afspraken zich op zich op (1) Snel voldoende woningen, meer variatie, (2) Duurzame woningvoorraad, (3) Wonen en zorg en (4) Leefbare wijken en dorpen. De monitoring vindt plaats in diverse rapportages. Bazalt wil de woningbouwproductie verhogen en er tegelijk voor zorgen dat gemengde wijken ontstaan en behouden blijven.

Waardering

Huurders geven aan gemengde wijken belangrijk te vinden, zodat verschillende inkomensgroepen bij elkaar kunnen wonen. Huurders zien dat Bazalt zich naar behoren inzet om locaties voor woningbouw te bemachtigen en dat het veel tijd kost te kunnen starten met woningbouw. Huurders noemen ook knelpunten rond betaalbaarheid (huurprijzen bij nieuwbouw), vraag naar eengezinswoningen voor grote gezinnen en beperkte doorstroming. Daarnaast is er zorg over de bouw van meer flats: niet iedereen vindt dat passend.

De **gemeenten** benoemen dat Bazalt zichtbaar bijdraagt aan gemengde wijken, maar dat in bestaande wijken nog stappen nodig zijn. Altena hanteert de woondeal ("30-40-30") als uitgangspunt. Zij ziet dit als een gezamenlijke zoektocht in wijken waar de verhouding al scheef is, mede door beperkte doorstroming en de leefbaarheidsopgave. Gemeente en corporaties willen per kern gezamenlijke analyses en een langetermijnvisies ontwikkelen en elkaar daarop aanspreken. Ook de inzet van gebiedsregisseurs past hierin.

Zaltbommel benoemt gemengde wijken als speerpunt voor Bazalt (met Bouwlinie) en ziet dat wordt ingezet op differentiatie, onder andere met middeldure huur en betaalbare koop. Tegelijk



Creatieve woonoplossingen

Kenmerkend voor Bazalt is de variëteit aan creatieve woonoplossingen.

Voorbeeldprojecten:

- Het splitsen van woningen voor het huisvesten van (kwetsbare) jongeren.
- Inzet friendscontracten voor woningdelen.
- Flexwoningen in project De Tol.
- Huisvesting van alleenstaande minderjarige vreemdelingen (AMV'ers).
- Opvang van Oekraïense vluchtelingen in oud kantoor van Bazalt.

Uitgelicht: project American Roadhouse

Op een voormalig evenementenlocatie bouwen Bazalt en Bouwlinie, samen met de gemeente Zaltbommel een gemengde wijk die een fijn (t)huis is voor allerlei mensen. Van huur- en koopappartement tot zorgappartementen voor zeer intensieve verpleegzorg. Het project bestaat uit meerdere fases. De oplevering is tussen 2024 en 2026.

In de eerste fase komt naast een mix van woningtypes ook een gezondheidscentrum, met een polikliniek van het Jeroen Bosch ziekenhuis. De polikliniek kon vanwege netcongestieproblemen niet worden geopend. In samenwerking met de gemeente bedacht Bazalt Wonen een tijdelijke oplossing in de vorm van het bijplaatsen van twee grote accu's, die dienstdoen totdat voldoende capaciteit aan het ziekenhuis kan worden geleverd.

plaatst Zaltbommel kanttekeningen bij de balans en geeft aan dat het “niet moet doorslaan” richting duurdere prijssegmenten. De gemeente beschrijft dat zij bij kleine locaties inzet op sociale huur (om tekorten te compenseren) en dat er bij locaties met 100% sociale huur ook wordt gekeken naar de omgeving om alsnog tot gemengde wijken te komen. Zaltbommel maakt onderscheid tussen grote en kleine locaties: grote projecten worden positief beoordeeld, terwijl op kleinere locaties volgens de gemeente nog verbetering mogelijk is.

Gemengde wijken worden door **zorg- en welzijnspartners**, en in het bijzonder Prisma, nadrukkelijk als een noodzaak gezien. In de gesprekken wordt genoemd dat Bazalt deze uitdaging aangaat. Als concreet voorbeeld wordt Werkendam aangehaald, waar een wijk is gebouwd met verschillende woningtypen (ouderenwoningen, sociaal en duurdere koop); dit wordt als een geslaagd en aansprekend voorbeeld benoemd.

Daarnaast wordt verwezen naar de mooie missie in de Position Paper, met een visie op verbinden en op welke partners daarvoor nodig zijn. Tegelijk wordt ook aangegeven dat de ‘Langer thuis’-opgave in de gebiedsontwikkeling van gemengde wijken wordt gemist en dat daarop geen waardering kan worden gegeven.

Prisma benadrukt het belang van gemengde wijken doordat de acceptatie en tolerantie voor hun doelgroep (gehandicaptenzorg) hoger is. Zij betreurt het dat Bazalt in afstemming met en op regie van de gemeente, niet aanvullend differentieert door zorglocaties in de plannen op te nemen.

Prisma verwacht daarom dat zij voor groepswonen steeds vaker zelf in nieuwbouw zal voorzien, waarbij financiering een uitdaging is.

Een **collega-corporatie** is uitgesproken positief over het bouwen aan gemengde buurten. Hij ziet dat Bazalt het voornemen heeft om te sturen op differentiatie en actief bezig zijn met wat een buurt kan dragen. Hij noemt dat Bazalt daarin gelooft en erover communiceert. Een collega-corporatie geeft aan dat Bazalt in eerdere jaren in Zaltbommel “niet heel veel” heeft toegevoegd op dit vlak, al zitten er wel locaties in de pijplijn. In dat kader wordt gewezen op de gemeentelijke context: de gemeente Zaltbommel zou harder kunnen gaan voor de 30%, wat gevolgen heeft voor de ruimte om meer te doen dan ‘naar behoren’.

In de samenwerking bij nieuwbouw, renovatie en onderhoud benoemen de **ketenpartners** dat Bazalt en Bouwlinie als betrouwbare partijen worden gezien; bij nieuwe locaties staat Bazalt met andere corporaties “bovenaan”. Het volgende hoofdstuk gaat uitgebreider in op deze samenwerking.

Waardering commissie

De commissie is positief over de uitgesproken visie op woningbouw (in zowel sociale huur, middenhuur en (sociale)koopsector), op gemengde wijken en de bijstelling naar realistischer

begroten met onderscheid tussen harde en zachte projecten. De commissie merkt dat Bazalt ambitieus is in het realiseren van woningbouw, dat de visie “als een huis” staat en hoorde tegelijk ook het aandachtspunt om te komen “van visie naar waarmaken”. Met het intern versterken van de afdeling Vastgoed is de woningbouwproductie sinds kort weer op gang gekomen, met positieve verwachtingen voor de toekomst. Met Bouwlinie en een aantal ketenpartners beschikt Bazalt bovendien over een vehikel en ingangen om een gedifferentieerde woningbouwopgave aan te kunnen. Dat woningen bouwen een traag proces is, blijkt uit de lagere productie in de afgelopen jaren. Tegelijk blijkt dat de corporatie telkens problemen weet op te lossen. Alles bij elkaar waardeert de commissie de geleverde prestaties als goed.

Opgave 3: Wonen op maat (woonzorgopgave)

Opgave ‘Wonen op maat’

- Kansen maatschappelijke doelgroepen; toewijzing van maximaal 20% aan maatschappelijke doelgroepen.
- Wonen en zorg faciliteren: zorgpartners beoordelen tevredenheid over Bazalt met minimaal een 8. Inzet op groei van het aantal zorggeschikte woningen en verkenning zorgvastgoed.
- Doorstroming stimuleren: evalueren doorstroompilot.

Ondernomen acties 2022-2025

- Taakstelling: huisvesting Oekraïners Werkendam, AMV Bossche Poort, huisvesting statushouders.
- Visie, strategie en actieplan voor een toekomstbestendig woonzorgconcept voor Wijkestein (van Maaswaarden) en Lemmingskamp (van Mijzo), in de gemeente Altena.
- Samen met aantal ouderenzorgpartijen via community building werken aan zorgzame gemeenschappen.
- Na een eerste succesvolle doorstroompilot in 2024 is deze doorgegaan en is doorstroombeleid opgesteld.

Resultaten 2022-2025

- Huisvesting bijzondere doelgroepen: doel 20%, gerealiseerd t/m aug: 16% Altena en 32% in Zaltbommel;
- Woonzorgconcept voor Wijkestein is gereed en in gesprek met partners over een vervolgtijdstudie;
- Starten met bouwen aan zorgzame gemeenschappen samen met partners;
- Doorstroombeleid is gereed en in gang gezet. Jaarlijks 50 doorstromers.

Waardering

De **Huurdersraad** (i.o.) geeft aan nog beperkt zicht te hebben op deze opgave. Wel komt naar voren dat de vraag naar wonen-op-maat toeneemt. De algemene indruk is dat het “goed gebeurt”. Om doorstroming te bevorderen noemt een van de leden de wens tot huurbehoud.

De **gemeente** Altena ziet Bazalt als een betrokken en proactieve partner: Bazalt wordt actief aan tafel gevraagd. Tegelijk wordt de gezamenlijke beweging rond community building als een zoektocht benoemd: het vraagt afstemming en volhouden om “naast elkaar te blijven lopen”, waarbij ook vertraging door politieke processen wordt genoemd. Over de taakstelling van onder meer de huisvesting van statushouders is de toon positief: er wordt actie gezien en Bazalt levert haar aandeel.

Zaltbommel waardeert Bazalt als samenwerkingspartner, vooral de huisvesting van aandachtsgroepen. Zij noemt voorbeelden als opvang van alleenstaande minderjarige vreemdelingen (AMV'ers), inzet rond jongeren met autisme en splitsing van een woning voor wonen en zorg. Soms is de rolverdeling zoeken, maar dat wordt in de praktijk onderling opgelost, zoals bij De Tol. De gemeente vraagt de corporatie om meer trekkracht bij ontmoetingsruimtes.

Van de **Zorg- en welzijnpartners** omschrijft Prisma Bazalt als een betrouwbare en degelijke partner voor het standaard gebeuren. Surplus noemt een concreet voorbeeld waarbij Bazalt een afname van leefbaarheid in een complex “goed heeft opgepakt” door te sturen op meer gemeenschapsgevoel (o.a. via woningtoewijzing en beheer). Tegelijk geven partners aan dat Bazalt nog meer een eigen rol kan pakken. Maaswaarden benoemt specifiek dat Bazalt huismeesterschap meer mag oppakken vanwege de signalerende meerwaarde.

Rond Wijkestein wordt de samenwerking door Maaswaarden als stroef ervaren: het lukt niet om een Volledig Pakket Thuis (VPT) te realiseren en alle drie de partijen (Maaswaarden, Bazalt en de gemeente) pakken daar gezamenlijk niet door. Ook wordt genoemd dat er meer gezamenlijke afstemming nodig is (“metacommunicatie”) en dat de opgave nog van niemand is.

Surplus geeft aan dat de doorstroming van hun woonvorm naar een gewone huurwoning stukt. Met Bazalt zijn hierover wel goede afspraken gemaakt. Tegelijk spelen bij vrijkomende woningen meerdere prioriteiten, waarvan Surplus er één is. Ook mist Surplus een kader Wonen–welzijn–zorg als onderdeel van de nieuwbouwopgave.

Bij elkaar genomen is er volgens de Zorg- en welzijnspartners in de rolverdeling en samenwerking ten aanzien van de grote Woonzorgopgave meer te behalen voor Bazalt, de gemeente en de partners zelf.

Door de **Collega-corporaties** wordt de inzet van Bazalt bij ‘Wonen op maat’ positief gewaardeerd. In Altena heeft Bazalt voldoende aandacht voor het huisvesten van statushouders, onder meer van grote gezinnen.

Collega-corporaties zien dat Bazalt actief verbinding zoekt met zorgpartijen en daarin ook lobbyt. Tegelijk wordt de vraag gesteld wat Bazalt hierin concreet wil bereiken: wordt dit vooral vanuit eigen ambitie “gepusht” of komt het vanuit een vraag? Als wens wordt genoemd om de behoefte in Altena gezamenlijk te verkennen: het “echte gesprek” te voeren met zorgpartijen en daarna te bepalen wie wat kan leveren.

Daarnaast wordt genoemd dat Bazalt mooie projecten heeft gerealiseerd. Daarbij plaatsen collega's de vraag naar de toekomst: welke richting en rol kiest Bazalt voor zichzelf? De samenwerking wordt nu vooral getypeerd vanuit de rol van vastgoedontwikkelaar die investeert in zorgpartijen. Welke rol heb je in die samenteving om bepaalde zorg op te pakken? Ben je dan die vastgoedpartij die in zorg blijft investeren, of pak je die rol breder vanuit de behoefte?

De **ketenpartners** noemen voorbeelden van wonen met ondersteuning (zoals studio's begeleid wonen en appartementen voor een “bijzondere doelgroep”). Een algemeen beeld en algemene waardering hoe Bazalt presteert is door Ketenpartners niet gegeven.

Waardering commissie

De wisselende waardering van de inzet van Bazalt op ‘Wonen op maat’ valt de commissie op. In de basis komt naar voren dat Bazalt “doet wat ze moeten doen”. Zo wordt doorstroming genoemd als ontwikkelpunt: er is een werkende aanpak én er komt structureel beleid. Nu alleen nog meer aanbod van geschikte woningen.

Zowel de gemeente Zaltbommel als de zorgpartijen verwachten meer inzet van de corporatie. Zoals een grotere rol bij community-vorming, als de gemeente dat niet oppakt. En de oproep om meer te investeren in de sociale kant van het wonen, ook in de wijken. De afschaling van huismeesterschap wordt daarbij als gemis genoemd. De commissie maakt hier de kanttekening dat al deze wensen ook kunnen leiden tot overvragen.

In het traject rond Wijkestein ervaren partners verschil in tempo: belanghebbenden noemen gebrek aan voortgang terwijl de commissie in MT-rapportages van Bazalt leest dat samen met Maaswaarden aan een vervolg wordt gewerkt. Doel is huisvesting beter aan te laten sluiten op de zorgontwikkeling en de maatschappelijke functie te versterken, met gemeente, Maaswaarden en Surplus als partners. In een toekomstverkenning is Wijkestein gepositioneerd als de zorgzame kern van Wijk en Aalburg. De uitkomsten sluiten aan bij gemeentelijke ambities op het gebied van Wonen, Welzijn en Zorg in Altena. De commissie bemerkt dat dit verschil kan duiden op de in de Position Paper gemaakte opmerking over ‘dat woorden omzetten in daden soms lastig blijkt te zijn’. De commissie ziet dit als werk in uitvoering en concretiseren van samenwerken en doelen bepalen voor de komende jaren. De visie op Wonen en Zorg, die Bazalt in 2026 wil opstellen (zie hoofdstuk Besturing), kan hier verdere invulling aan geven. Daarbij is het belangrijk te beseffen dat meer samenwerken en partnerschap afhankelijkheden schept en dus het goed regelen van inzet van alle betrokken partners vereist.



Opgave 4: Betaalbare huren

Opgave 'Betaalbare huren'

- Betaalbare woningen door toe te werken naar 80% betaalbaarheid van het bezit, nul uitzettingen vanwege huurachterstand en maximaal 6% van de bruto maand huurinkomsten.
- Gematigde huurontwikkeling door minimaal 30% korting te geven op de maximaal redelijke huur, jaarlijkse huuraanpassing volgens landelijke afspraken uit te voeren en maximaal 3 huurverhogingspercentages te implementeren.

Acties 2022-2025

- Geen. Aan bovenstaande doelen wordt dagelijks gewerkt door diverse afdelingen.

Resultaten 2022-2025

- Huurgemiddelde in het sociale huursegment: 2022: € 569,-, 2023: € 566,-, 2024: € 603,-.
- Aantal ontruimingsvonnissen: 2022: 4 op basis van huurachterstand en 1 op basis van leefbaarheid, 2023: 4 op basis van huurachterstand en 2 op basis van leefbaarheid, 2024: 4 op basis van huurachterstand en 1 op basis van leefbaarheid; 2025: 2 op basis van huurachterstand. Lang niet elk vonnis leidt tot een ontruiming: daadwerkelijk aantal ontruiming 2022-2025: 4.
- Huurachterstand (woningen) 2022: 0,62%, 2023: 0,61%, 2024: 0,61%.
- Huurgemiddelde: 58% van de maximaal redelijke huur.

Bazalt benoemt in haar Position Paper de worsteling met de huurontwikkelingen. Het huidige huurgemiddelde is relatief laag met 58% van de maximaal redelijke huur. Tegelijk geeft Bazalt aan de kasstromen uit de huuropbrengsten te willen bewaken om ook de lange termijn volkshuisvestelijke opgave waar te kunnen maken. Om deze reden heeft zij een fundamentele herziening van het huurbeleid aangekondigd.

Ook verliep de jaarlijkse huurverhoging in 2025 anders dan gebruikelijk: het Rijk kondigde een huurbefriezing aan voor 2025-2026. Al ging deze uiteindelijk niet door, deze kabinetskeuze viel precies in de periode dat corporaties vanuit prestatieafspraken met gemeenten en huurders hun jaarlijks bod deden op investeringen voor de komende periode. Samen met collega-corporaties heeft Bazalt toen gekozen om een 0-bod uit te brengen: een bod zonder voornemen van investeringen in onder meer nieuwbouw. Als signaal dat er op dat moment geen werkbaar basis was om concrete afspraken te maken. Nadat de huurbefriezing van tafel was, is er een volwaardig bod uitgebracht. De commissie heeft belanghebbenden bevraagd over dit 0-bod.

Waardering

Huurders ervaren de huren als betaalbaar en stabiel. Zij waarderen dat de huurverhoging goed is uitgelegd, ook in de periode waarin huurbevriezing werd genoemd en toch een huurverhoging is doorgevoerd. De huurders zijn geïnteresseerd in de aangekondigde thema-avond over het huurbeleid dat in ontwikkeling is.

De **gemeenten** waarderen de opgave 'Betaalbare huren' als goed. Ze noemen een gemiddelde streefhuur van 58% van de maximaal redelijke huur niet hoog en passend bij de omgeving. Bazalt spant zich in om de huren betaalbaar te houden. Wel ziet de gemeente Zaltbommel bij een nieuwbouwproject als De Tol dat er een optimalisatie gaande is van zowel voor de primaire doelgroep willen bouwen als hogere huren rekenen. Over het huurniveau bij nieuwbouw wil de gemeente met Bazalt in gesprek gaan, ook in relatie tot de bijdrage die Bazalt ontvangt vanuit de Realisatiestimulans-regeling.

De gemeente Altena gaf over het 0-bod aan dat deze manier typerend is voor hoe de bestuurder van Bazalt acteert. De bestuurder belt vooraf om het voornemen toe te lichten en een signaal af te geven. De gemeente heeft dit ervaren als prettige en zorgvuldige communicatie. Over 'vroeg-er-op-af' (hulp bij geldzorgen) noemt de gemeente Altena dat het aan de achterkant goed werkt en dat het aan de voorkant lastiger van de grond komt. Per saldo werkt het voor de huurders die het aangaat.

Van de **Zorg- en welzijnpartners** noemt Prisma de huren voor de huidige huurders "keurig betaalbaar", met name zichtbaar bij ambulante bewoners. Tegelijk wordt door meerdere partijen genoemd dat in de eigen overeenkomsten voor grote complexen de huurbedragen behoorlijk hoog liggen.

Collega-corporaties noemen dat Bazalt "niet gek" zit in de huren met een gemiddeld huurniveau van 58% van de maximaal redelijke huur. Er wordt daarbij opgemerkt dat het relatief lage huurniveau ook samen kan hangen met het bezit van veel eengezinswoningen uit de jaren '70 en grote woningen. Collega-corporaties spreken van een zoektocht wat je met de huurprijs doet en hoe dat zich verhoudt tot de vraag en differentiatie. De betaalbaarheid wordt als passend bij de regio benoemd ("geen rijke regio", veel mensen met lage inkomens). Tegelijk merkt een collega-corporatie op dat Bazalt bij 58% "wat laat liggen". Ook bij het bevriezen van de jaarlijkse huurverhoging kan je nog steeds bij het vrijkomen van een woning de huur aanpassen, het blijft een knop waar je aan kan draaien om investeringsruimte te houden voor de volkshuisvestelijke opgave. Collega-corporaties waardeerden tegelijk het signaal dat werd afgegeven met een 0-bod en de wijze van communicatie.

Het is positief dat Bazalt naast sociale huur ook groepen bedient in koop en middenhuur.

Waardering commissie

De commissie stelt vast dat Bazalt de doelstelling gericht op 'betaalbare huren' in de praktijk uitstekend waarmaakt. Huurders ervaren de huren als betaalbaar en stabiel en waarderen dat de huurverhoging, ook in een periode met discussie over huurbevriezing, goed is toegelicht. Gemeenten waarderen de inzet als goed en herkennen het huurniveau (gemiddeld 58% van de maximaal redelijke huur) als passend bij de omgeving. Tegelijk ziet de commissie een spanning in de combinatie van het 0-bod en het lage huurniveau. Het 0-bod wordt beschreven als zorgvuldig en prettig gecommuniceerd. Enkel, de commissie onderschrijft ook de kanttekening die geplaatst is: bij een huurniveau van 58% "laat je wat liggen", juist omdat het huurniveau een knop is waar je aan kunt draaien. Bazalt is met herziening van het huurbeleid bezig.

Opgave 5 Goed onderhoud, verduurzaming & circulair

Opgave 'Goed onderhoud, verduurzaming & circulair'

- Kwaliteit woningen op niveau: huurders beoordelen Bazalt met een 8, prioriteren van de aanpak van complexen met de slechtste scores (NEN) en actualiseren van het onderhoudsbeleid.
- Beperking energieverbruik: uitfasen EFG-labels, werken aan de beoordeling van deelname aan twee warmtenetten.
- Slim verduurzamen: inzet op bestaande (en bewezen) maatregelen.
- Slimme oplossingen netcongestie: Bazalt verergert de situatie niet door eigen toedoen.
- Circulariteit: beleidsontwikkeling op dit thema en toeleveranciers en aannemers uitdagen om tegen beperkte kosten maximaal circulair te werken.

Acties 2022-2025

- Opstellen onderhoudsvisie.
- Slim verduurzamen: twee transformatie-projecten als pilot.
- Opstellen circulariteitsbeleid.

Resultaten 2022-2025

- Geactualiseerde onderhoudsvisie.
- Ontwikkeling aantal woningen met label EFG: doel 0 woningen met energielabel EFG-einde 2028, 2024: 352 woningen, 2025: 247 woningen.
- Slim verduurzamen: twee transformatieprojecten als pilot opgestart.
- Nieuw beleid op circulariteit.
- Aedes Benchmark 2025: duurzaamheidsscore B, onderhoud- en verbeteringscore B. Gemiddeld energielabel woningen: A.

Waardering

Huurders zijn overwegend positief over onderhoud en verduurzaming, met kanttekeningen. Het samenwerken met vaste partners gaat goed. Een huurder ziet dat Bazalt met verduurzaming van oudere woningen bezig is, maar ervaart dat er in de eigen woning al lange tijd weinig is gebeurd en noemt dit voor verbetering vatbaar.

De **gemeente** Altena ziet dat er voor deze opgave “best een en ander gebeurt”. Tegelijk stemmen gesprekken over de benodigde investeringen minder enthousiast, mede door financiële druk en doordat nieuwbouw veel duurder is geworden. Gemeente Altena weet niet of de uitfasering van EFG richting 2028 daadwerkelijk gerealiseerd gaat worden: Bazalt is voorzichtiger geworden. De gemeente Zaltbommel verwacht dat Bazalt de (kleine) EFG-opgave wél naar nul kan brengen in 2028.

Rondom verduurzaming ervaart Altena terughoudendheid bij verzoeken rond zonnepanelen en elektrificatie. Zaltbommel noemt de samenwerking constructief in de afweging tussen betaalbaar en realistisch verduurzamen. De gemeente ziet dat Bazalt zoekt naar het optimum: middelen zo efficiënt mogelijk inzetten zodat opgaven in evenwicht bediend kunnen worden. De gemeente geeft aan vertrouwen te hebben in de deskundigheid van Bazalt Wonen, als voorbeeld noemt Zaltbommel de betrokkenheid bij het project Waalkracht (kracht van de Waal inzetten voor opwekken van energie en warmte).

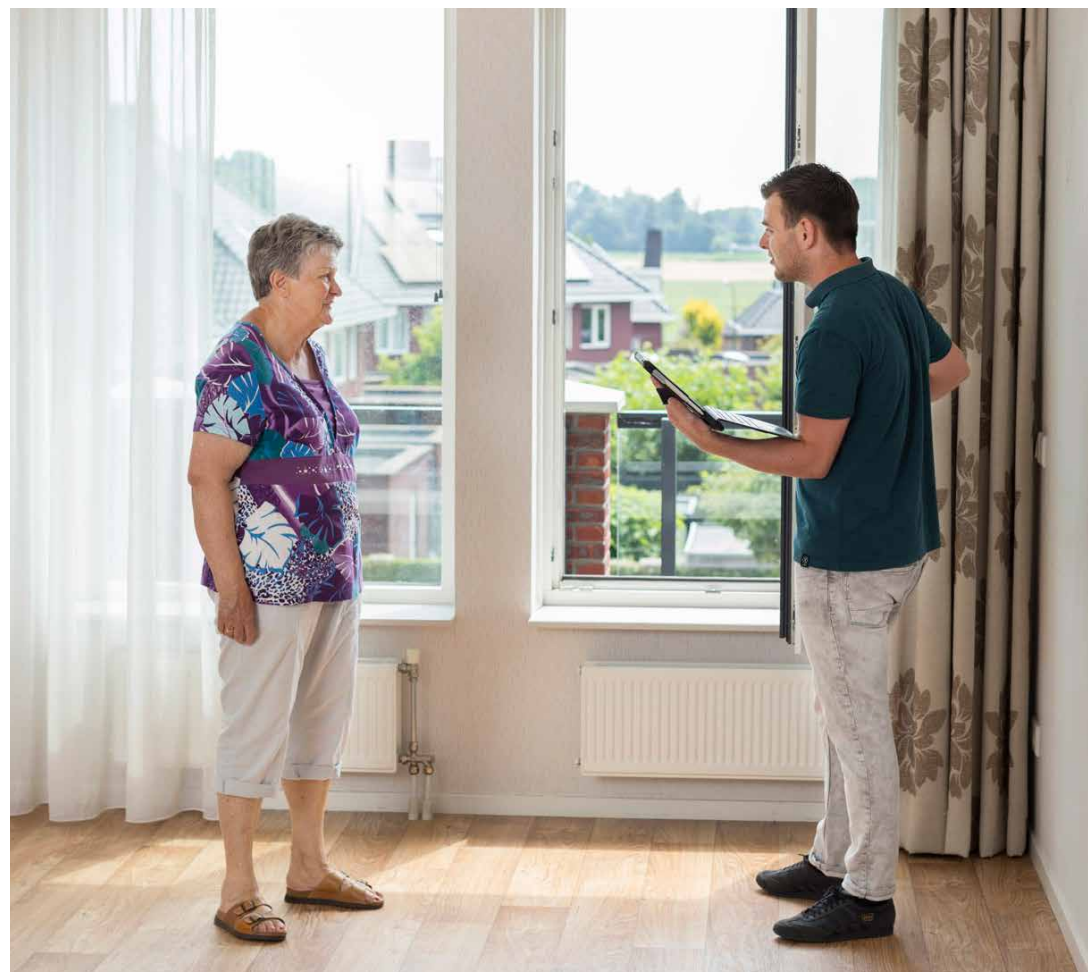
De **zorgpartijen** geven aan dat Bazalt in het onderhoud doet wat moet, maar ze zitten er niet bovenop. De wens bestaat dat er meer aansturing plaatsvindt. De waardering over de verduurzaming is wisselend bij de zorgpartijen, de ene partij is positief en geeft aan dat dit in samenspraak gaat en Bazalt hen financieel tegemoetkomt. De andere partij vindt verduurzaming onder de maat en noemt dit voor verbetering vatbaar.

Collega-corporaties geven aan dat duurzaamheid op de agenda staat, maar dat Bazalt zoekende is in de invulling, rol en ambitie. Over onderhoud en duurzaamheid wordt opgemerkt dat Bazalt daar niet in uitblinkt, maar wel ambitie heeft om te verbeteren.

Aannemers en ontwikkelaars waarderen Bazalt als positief. Bazalt werkt voor het onderhoud met lokale partijen en gaat daar langdurige relaties aan. Bij een calamiteit is er oog voor het voorkomen dat het nog een keer gebeurd. Tegelijk wordt genoemd dat kostenefficiënt werken aandacht heeft en dat er nog winst te behalen is door bijvoorbeeld digitaal werken door te trekken tot aan de timmerman (bonnen/opdrachten via tablet; vinkje bewoner). Het Bazalt Café over circulariteit wordt positief genoemd.

Waardering commissie

De commissie waardeert de opgave als ‘naar behoren’. Onderhoud is op orde en wordt positief gewaardeerd. Bij verduurzaming worden volgens belanghebbenden stappen gezet, maar zij zien ook terughoudendheid bij onderdelen van verduurzaming, mede onder financiële druk. Collega-corporaties zien dat duurzaamheid op de agenda staat, maar dat Bazalt zoekende is in rol en ambitie en niet voorop wil lopen. De commissie ziet dat Bazalt in deze opgave intern bewust afweegt welke inzet te doen, mede op basis van goede kosten-batenanalyses. In gesprekken komt naar voren dat circulariteit nog aan het begin staat, maar dat er waardering is dat Bazalt dit als visie oppakt en voor het georganiseerde Bazalt Café over dit thema.



Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen

Bazalt laat in de afgelopen periode goede maatschappelijke prestaties zien. Huurders en gemeenten ervaren de basis op orde: betaalbaarheid, klantgerichtheid en dienstverlening worden positief gewaardeerd en de corporatie wordt gezien als een constructieve, samenwerkende partner.

Voor de toekomst ziet de commissie vooral kansen om de ingezette koers verder te versterken. Dat kan door in de samenwerkingen – met name rond wonen en zorg en in gemengde wijken – nog scherper te kiezen en de gezamenlijke ambities concreter te maken. Ook biedt de vernieuwing van het huurbeleid kansen om de afwegingen rond betaalbaarheid en investeringsruimte helder te positioneren en ruimte te creëren voor bijsturing waar nodig.

De commissie waardeert het onderdeel Maatschappelijke Waarde als goed. De geleverde maatschappelijke prestaties zijn bovengemiddeld met ruimte om de impact de komende jaren verder te vergroten.

“Bij huurachterstand
mét de huurder
zoeken naar
oplossingen”

Sterke punten:

- + Goede dienstverlening en benaderbaarheid in het dagelijks contact.
- + Eén nieuwe Huurdersraad in oprichting met afspiegeling van huurders.
- + Aandacht voor maatwerk in huisvesting van maatschappelijke doelgroepen.
- + Sturen op wat een buurt aankan.
- + Basis in onderhoud op orde.

Leerpunten:

- Rol en koers in wonen & zorg scherper maken (in visie Wonen en Zorg).
- Van visie naar waarmaken in gemengde wijken en benutten bestaande voorraad.
- Verduurzaming en circulariteit verder brengen.



4 Maatschappelijke verankering



Het visitatieveld maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie, en hoe concreet en tastbaar deze is.



Kaart werkgebied Bazalt (gemeenten Altena en Zaltbommel) Bron: Bazalt

Bevindingen commissie

Bazalt zet sterk in op samenwerking met andere belanghebbenden. Dit is in lijn met al de kernwaarden: 'Met aandacht', 'Samen doen', 'Betrokken' en 'Oplossingsgericht'. De koers (2023-2027) bepaalde Bazalt samen met medewerkers, huurders en samenwerkingspartners en heeft de titel 'Een thuis beleven met Bazalt'. De koers is vormgegeven in een visueel aantrekkelijk koersplaat en is zichtbaar (en leeft) op vele plekken in de kantoren van Bazalt.

Beschrijvingen netwerken

Bazalt werkt nauw samen met huurders, gemeenten in haar werkgebied, zorg- en welzijnsorganisaties, collega-corporaties en ketenpartners.

Samen met de drie toenmalige huurdersorganisaties in Altena en Zaltbommel is in 2023-2024 verkend hoe de huurdersvertegenwoordiging toekomstbestendig kan worden. De drie organisaties zijn gestopt en er wordt nu toegewerkt naar één Huurdersraad voor het hele werkgebied. Tijdens de visitatieperiode was deze nog in oprichting: er is een actieve groep bewoners, de volgende stap is het aanstellen van een bestuur begin 2026. Vanuit de visitatie was de commissie als 'vlieg op de muur' aanwezig bij een bijeenkomst van de Huurdersraad in oprichting.

Jaarlijks sluit Bazalt prestatieafspraken met de gemeenten Altena en Zaltbommel en de huurdersvertegenwoordiging, mede op basis van 4-jarige raamovereenkomsten. In de gemeente Heusden is slechts één zorgcomplex met 13 intramurale eenheden in bezit. Bazalt heeft het voornemen deze over te dragen aan een andere partij. Bazalt heeft ook 45 woningen in bezit op de Caribische eilanden Saba en Sint Eustatius. Bazalt biedt hier volkshuisvestelijke ondersteuning in samenwerking met de lokale overheid en Rijksoverheid. Deze visitatie richt zich op de twee kerngemeenten: Altena en Zaltbommel.

Bazalt brengt regelmatig belanghebbenden bijeen via het Bazalt Café. De cafés gingen over 'Wonen en leefbaarheid', 'Wonen in een zorgzame samenleving' en 'Circulariteit'. Er zijn structurele overleggen met wethouders. Ook op ambtelijk niveau is er regelmatig contact: over projecten, zaken als schuldhulpverlening en over prestatieafspraken.

Bazalt werkt vanuit haar dochteronderneming Bouwlinie samen met woningstichting Maasdriel en ondersteunt zo haar projectontwikkeling.

De commissie heeft met drie collega-corporaties gesproken: De Kern en uit Hedel, Maasdriel uit Maasdriel en Land van Altena uit Altena.

Er zijn diverse zorg- en welzijnsorganisaties, waar Bazalt nauw mee samenwerkt: in specifieke projecten zoals American Roadhouse, nieuwbouwontwikkelingen en in langdurige samenwerkingsprojecten in wijken of rond specifieke zorgcomplexen.

Samenwerking met en invloed huurders

Zoals hierboven beschreven zijn de aspirant leden van de Huurdersraad (i.o.) formeel nog niet actief, wel hebben drie van hen namens ruim 10 tot 20 aspirant leden constructief meegedacht met de waardering voor hun corporatie.

Het proces om te komen tot een Huurdersraad waarderen ze als positief, inclusief de begeleiding vanuit de Buurtbinders. Bazalt wordt ervaren als zichtbaar en benaderbaar met goede communicatie. Voorbeelden zijn positieve ervaringen als huurder: de betrokkenheid bij het tekenen van een huurcontract en dat Bazalt breder kijkt dan de woning, met aandacht voor de wijk en samenwerking met maatschappelijke partners. Ook is men positief over de inzet van Bazalt om (oudere) bewoners van de gesloopte Wielewaal direct te laten verhuizen naar de nieuwbouw (Americain Roadhouse) en de informatie over plannen in de Bazalt krant.

Mogelijk verbeterpunt dat genoemd wordt, is om nog wat meer publiciteit binnen de gemeenschap (binnen de mogelijkheden) te zoeken. Naast de informatie die de lezers van de Bazalt krant ontvangen over wat Bazalt doet.

Samenwerking met en invloed van andere samenwerkingspartners

Gemeenten

Beiden gemeenten waarderen de lokale verankering hoog. Altena noemt de bestuurlijke afstemming goed. Tegelijk is rolderverdeling en het opbouwen van vertrouwen soms zoeken als gevolg van personele wisselingen aan beide kanten en beperkte ambtelijke capaciteit. Bazalt ligt geregeld hoger in ambitie en tempo. De gemeente geeft aan dat momenteel partijen elkaar weer beter vinden en daarover sessies plannen.

Als concreet aandachtspunt noemt Altena de aanhaking van Bazalt bij regionale samenwerking. Dat kan beter. Bij fair share-overleggen van regiogemeenten is Bazalt bijvoorbeeld weinig zichtbaar. En de onderlinge afstemming onderling tussen partijen in Altena (corporaties en gemeente) kan strakker, met de kanttekening dat dit ook aan de gemeente Altena zelf ligt. Altena is in het bijzonder positief over de woonzorgconsulent van Bazalt, zij wordt als prettig in de samenwerking ervaren. Deze consulent wordt gezamenlijk betaald door de gemeente en de beide corporaties (Bazalt en Land van Altena).

De gemeente Zaltbommel noemt de zichtbare betrokkenheid bij projecten als Waalkracht, ontmoetingscentrum De Grote Aak en aandacht voor gemeenschappelijke ruimten (De Tol). Ook complimenteert de gemeente Bazalt met de huisvesting van aandachtsgroepen, dit doet zij “excellent”, “en ook op duurzaamheid en met het Bazalt Café steken zij hun nek uit”.

Collega-corporaties

Collega-corporaties waarderen de samenwerking met Bazalt positief. Bazalt is toegankelijk en een organisatie die makkelijk verbinding maakt. Ze richten zich daarbij op wederkerigheid en investeren in een goede relatie en samenwerking. De corporaties werken samen bij de politieke

lobby, zoals het organiseren van een debat bij gemeenteraadsverkiezingen. Ook sturen de corporaties samen aan op eerder aan tafel te komen bij gebiedsontwikkelingen, zodat niet achteraf woningaanbod ontstaat dat niet past.

In Zaltbommel hebben de corporaties regelmatig contact met de gemeente en onderling. De samenwerking is een vanzelfsprekendheid. In het bijzonder zijn collega-corporaties te spreken over het Bazalt Café, daar zie je echt dat verbinden in hun DNA zit. Andere goede stappen in het verbinden zijn het acteren bij multiculturele ontmoetingsplek Pand 9 en de participatie met huurders.

Zorg- en welzijnsorganisaties

Met Bazalt bestaat een goede relatie en stabiele samenwerking. Bazalt is naar behoren verankerd op lokaal en regionaal niveau. Partners zien kansen om verankering te versterken door wooninitiatieven (zoals woongroepen) actiever te ondersteunen. Genoemd wordt een ouderinitiatief, waar Bazalt de ouders meer zou kunnen helpen in wat nodig is om in te stappen. Nu stellen ze zich op als woningverhuurder. Specifiek aandachtspunt van een zorgorganisatie is dat starheid wordt ervaren in de contacten met financiën. Dit gaat over de eerdergenoemde late verrekening van servicekosten.

Ketenpartners

Ketenpartners (aannemers/ontwikkelaars) ervaren een langdurige, positieve en betrouwbare samenwerking met korte lijnen, constructieve communicatie en goede evaluaties. De samenwerking is volgens hen gedegen ingericht met resultaatafspraken en eenheidsprijzen. Bij projecten als De Tol is de samenwerking intensief, waar een “pressure cooker” plaats vond om snelheid te creëren.

Na de fusie (in 2021) wordt Bazalt als professioneler ervaren, met duidelijkheid over wat bij welke afdeling hoort en meer één lijn via projectsturing. De ‘frisse blik’ van de bestuurder op de organisatie wordt genoemd als iets om vast te houden.

Als aandachtspunt geven zij aan dat partijen elkaar in trajecten soms eerder kunnen treffen en dat het sociale programma gedurende trajecten kan veranderen (soms bij de ontwikkelaar, soms bij Bazalt). Als tip noemen ze het periodiek evalueren met ontwikkelaars per gemeente (bijvoorbeeld eens per twee jaar) om van elkaar te leren. Zo wordt niet telkens opnieuw het wiel uitgevonden, Bazalt kan daarbij een leidende rol pakken.

Samenwerking in netwerken

Het samenwerken bij Bazalt is via meerdere netwerken georganiseerd: met huurders(vertegenwoordiging), gemeenten, collega-corporaties, zorg- en welzijnsorganisaties en ketenpartners. De samenwerking krijgt concreet vorm via prestatieafspraken, structurele bestuurlijke en ambtelijke overleggen en terugkerende belanghebbendenbijeenkomsten (Bazalt Café).

De waardering voor de samenwerking varieert per partner, maar is overwegend positief: van naar behoren tot uitstekend. In de gesprekken worden aandachtspunten genoemd zoals meer regionale aanhaking, continuïteit in samenwerking door wisselingen en strakkere afstemming in specifieke overleggen.

Feedback en verantwoording corporatie

Bazalt geeft aan te werken vanuit vertrouwen, betrokkenheid en passie, met ‘oplossingsgericht’ als kernwaarde. In gesprek over identiteit en positionering geeft Bazalt aan dat de koers herkenbaar is en dat het onderscheid vooral zit in lokale verbondenheid: goed willen doen in gemeenschappen, bouwen aan gemeenschappen en het belang van “wortels” in waar de organisatie naartoe gaat. De commissie herkent dit uit de gesprekken en verstrekte informatie.

Het proces om te komen tot de oprichting van de Huurdersraad beschrijft Bazalt als opbouwwerk. De nieuwe Huurdersraad (i.o.) is een “mooie club mensen” en de onderlinge gesprekken zijn goed.

Het Bazalt Café is bedoeld voor ontmoeting en kruisbestuiving. Hiermee worden veel geluiden opgehaald en dat helpt; als voorbeeld wordt genoemd dat onderhoudsaannemers aangeven te willen meehelpen aan zorgzame gemeenschappen.

In de relatie met gemeente Altena is over en weer, met resultaat, geïnvesteerd in het winnen van vertrouwen, onder meer door eigen kwetsbaarheden actiever te delen. In hetzelfde verband wordt genoemd dat de gemeente zich heeft ingezet rond de energieaansluiting bij woningsplitsing.

De samenwerking binnen de regio De Baronie komt op gang. Bazalt en de wethouder zijn samen voor lokale belangen opgekomen door gezamenlijk op te trekken in de uitgangspunten rond fair share en het opnemen in de prestatieafspraken 2026-2027. Een voorbeeld is een onderzoek naar de mogelijkheden voor “Skaeve Huse” in de gemeente.

Net als dat de gemeenten in gaan op hun beperkte ambtelijke capaciteit, spreekt ook Bazalt daar haar zorgen over uit. Ambtelijke capaciteit is belangrijk voor het woningbouwtempo in gemeenten: Altena komt in beweging maar prioriteren kost veel tijd; in Zaltbommel gaat het goed bij grotere projecten, terwijl kleinere projecten minder vlot lopen. Genoemd wordt dat het tempo van Bazalt hoger kan liggen dan bij gemeenten, mede door wisselingen en personeelstekorten.



Over Bouwlinie geeft Bazalt aan dit te zien als instrument voor de volkshuisvestelijke opgave en niet als “geldmachine”, met de toevoeging dat het wel iets oplevert. In de samenwerking met Maasdriel is er een intentie voor een dienstverleningsovereenkomst van 10 jaar. Bouwlinie is de afgelopen jaren stabiel geworden. Daarbij wordt aangegeven dat omzet één element is en dat het vooral gaat om voldoende kwaliteit in huis om flexibel te kunnen zijn; ook andere corporaties zouden kunnen “meeliften”.

Bazalt licht toe dat zij haar rol in de breedte ziet: als maatschappelijke motor die partijen in beweging brengt, onder meer rond wonen en zorg als gezamenlijke opgave. Daarbij benadrukt Bazalt rolvast te willen blijven en geen rollen over te nemen die bij anderen horen. Bazalt maakt keuzes vanuit behoefte: als bewoners niet aanhaken, wordt een plan niet doorgezet en blijft het bij onderhoud/verbouwen; hetzelfde geldt wanneer een zorgpartij niet “gaat trekken”.

De feedback vanuit een ketenpartner om in de loop van een project minder te wisselen in de woningprogrammering wordt herkend door Bazalt. Met betrekking tot de tip over evalueren merkt Bazalt op dat dit in eerdere jaren gebeurde, en in overleg is gestopt.

Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen

De commissie kwalificeert de maatschappelijke verankering van Bazalt als uitstekend. De commissie ziet dat Bazalt de samenwerking met huurders, gemeenten en andere belanghebbenden niet alleen onderhoudt, maar actief organiseert en zichtbaar benut in beleid en handelen. Dat blijkt uit de structurele overleggen met gemeenten en partners, de samenwerking rond prestatieafspraken en projecten, de opbouw van de Huurdersraad en netwerkvormen zoals het Bazalt Café, waarmee Bazalt op een open en laagdrempelige manier verbinding, uitwisseling en beïnvloeding tot stand brengt. Belanghebbenden waarderen die samenwerking overwegend positief en typeren Bazalt als benaderbaar, constructief en proactief. De commissie ziet bovendien dat sprake is van wederkerigheid: Bazalt staat open voor feedback en invloed van anderen, maar brengt zelf ook actief perspectief, verwachtingen en rolopvattingen in de samenwerking in. Juist die combinatie van structurele samenwerking, aantoonbare beïnvloeding, openheid in het contact en verbindend leiderschap, maakt dat de commissie de maatschappelijke verankering van Bazalt onderscheidend vindt.

“Wie welke rol pakt,
wordt onderling
opgelost”

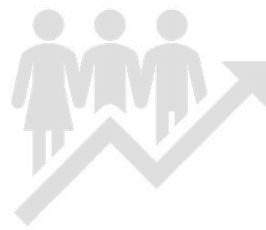
Sterke punten:

- + Goede samenwerking met huurdersvertegenwoordiging en andere belanghebbenden, met overwegend positieve waarderingen. Goede relaties. Proactieve en constructieve samenwerkingsstijl.
- + Bazalt kent de opgave en werkt daar in nauw contact met gemeenten aan.
- + Maatschappelijke visie: een herkenbare visie op wonen en het mengen van wijken, die volgens belanghebbenden wordt herkend in de praktijk.
- + Zichtbare, effectieve vormen van verbinden: het Bazalt Café als manier om met relatief eenvoudige middelen veel effect te bereiken.
- + Huurdersvertegenwoordiging in opbouw: de oprichting van de Huurdersraad wordt als positief proces beschreven, met goede energie, begeleiding en een actieve groep bewoners.
- + Verbindend leiderschap van de bestuurder.

Leerpunten:

- Aan de belevingskant: nog meer zichtbaar samen optrekken met gemeente Altena in de regio (aanhaking/ afstemming).
- Stimuleer waar dat kan duidelijke gemeentelijke regie bij wonen en zorg, om de opgave in de toekomst aan te kunnen.
- Projectmanagement: bij projecten minder gedurende het proces wisselen in de woningprogrammering.





5 Besturing

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

Bevindingen commissie

Strategie

De periode van deze visitatie bestaat uit twee koersplannen. Het huidige Koersplan 2023-2027 bepaalde Bazalt samen met medewerkers, huurders en samenwerkingspartners en heeft de titel 'Een thuis beleven met Bazalt Wonen'. Voor de corporatie is dit een belangrijk kenschets van de organisatie; de eigen rol is breder dan 'alleen van de stenen zijn'. De herijkte koers markeerde de komst van de nieuwe bestuurder, na de periode met een interim-bestuur.

Bazalt heeft als missie: *'Bazalt is overtuigd dat iedereen recht heeft op een fijne woning in een prettige omgeving. Dit noemen we 'een thuis beleven met Bazalt!'*

De koers is vormgegeven in een visueel aantrekkelijke 'koersplaat' en hangt zichtbaar op elke kamer in de kantoren van Bazalt. De koers leeft in de organisatie. Het wordt gebruikt voor het maken van afwegingen op basis van 'past het erin en volgen we de juiste route'.

Zes opgaven zijn geformuleerd: Huis op orde, Betaalbare huren, Voor en met de huurder, Voldoende woningen in gemengde wijken, Wonen op maat en Goed onderhoud, verduurzaming en circulair. In 2025 zijn de strategische uitgangspunten verder aangescherpt. Bazalt ziet deze visitatie als haar mid-term review op de huidige koers, om te zien waar verdere aanpassingen wenselijk zijn.

De omgeving vraagt ook prestatie voor de grote volkshuisvestelijke opgaven, zoals in de Nationale Prestatieafspraken en Woondeals. Corporaties hebben daartoe een Duurzaam Prestatiemodel ontwikkeld. Vanuit deze kaders is een nieuwe portefeuillestrategie opgesteld, die Bazalt verwacht begin 2026 vast te stellen. Hierin zijn onder meer de volgende keuzes opgenomen:

- Groei van de woningvoorraad van 6.277 zelfstandige woningen (eind 2024) naar 7.000 zelfstandige woningen in 2035 (+11,5%), gebaseerd op woningmarktonderzoeken.
- Specifiek voor zorgvastgoed ziet Bazalt een opgave voor zich weggelegd, gebaseerd op het Programma Wonen en Zorg voor Ouderen (BZK) en Programma een (t)huis voor iedereen (urgentie doelgroepen). In 2026 komt een visie op Wonen en Zorg waarin, naast aantallen, ook meer uitgangspunten voor het technische programma van eisen komen en inzicht in de toegankelijk van het bezit.

Uitwerking strategie, monitoring en bijsturing

Het Koersplan is omgezet in jaardoelen en de voortgang monitort Bazalt via dynamische jaardoelenboekjes met de titel 'Samen op koers'. Ook is per opgave de tussenstand van de prestaties in beeld gebracht in een compacte en grafisch aantrekkelijke vorm, met een helder stoplicht-model wat de stand van zaken is per deelopgave.

Naast het jaarlijks aanscherpen van de strategische uitgangspunten staan er vanaf 2026 een aantal beleidsvernieuwingen op stapel: fundamentele herziening van het huurbeleid (ook aangekondigd in het Position Paper) en de Visie op Wonen en Zorg. Zo kan de corporatie anticiperen op veranderingen in wet- en regelgeving, woningmarktontwikkelingen en andere actualiteiten.

De jaarverslagen zijn helder en toegankelijk verwoord, daarnaast publiceert Bazalt jaarlijks haar opbrengsten in een publieksvriendelijke versie. Hierdoor kunnen belanghebbenden goed zicht krijgen op de prestaties.

Risicomanagement

De Aw beoordeelt de risico inschatting laag op alle onderdelen. Het WSW noemt het risicoprofiel stabiel. Om goed te kunnen bijsturen heeft Bazalt in haar begrotingen diverse scenario's ontwikkeld en bijsturingsmogelijkheden aangegeven, in de basis volgens de leidraad van de Aw. Daarnaast hanteert Bazalt enkele interne kengetallen om met name het risico van overschrijding te verkleinen en meer ruimte te creëren om bij te stellen in geval van onvoorziene financiële tegenvallers.

Aw en WSW hebben opmerkingen gemaakt over de manier van het begroten van projecten. Bazalt noemt haar wijze van begroten 'zo ambitieus en realistisch mogelijk'. Dit werkt onder andere door

in de investeringen in nieuwbouw en duurzaamheidsprojecten. De manier van begroten voor nieuwbouw en onderhoud is de afgelopen tijd bijgesteld om deze mede op aangeven van het WSW als de Aw realistischer te maken. Bijzondere aandacht ging uit naar de realisatiegraad van de nieuwbouw. In de Toezichtbrief 2024 verzoekt de Aw Bazalt om, op basis van de resultaten van de laatste drie jaar die aanzienlijk onder het sectorgemiddelde lagen, realistischer te gaan begroten. Het WSW verzoekt Bazalt om verwachte doorlooptijden en aantallen realistischer in te schatten.

De visitatiecommissie heeft onderzocht hoe het bovenstaande wordt beleefd door belanghebbenden en intern betrokkenen en hoe dit zich verhoudt tot de risk appetite (risicobereidheid) van Bazalt. Naar voren komt dat signalen van de toezichthouders aanleiding hebben gegeven om te herijken. Historisch was Bazalt een corporatie met veel durf om te investeren. Met veranderingen in het bestuur is de corporatie beheerster en sterker verantwoordend gaan acteren. Er heeft een bewuste koerswijziging plaats gevonden naar realistischer begroten, strakker managen van verwachtingen en expliciet bekijken welke projecten in welk jaar plaats vinden. Al wordt ook aangegeven dat nieuwbouw lastiger voorspelbaar zal blijven door factoren als netcongestie, vergunning trajecten en tekort aan ambtelijke capaciteit. Het huidige risicomanagement is te omschrijven als voorzichtig én offensief: met bewust ingecalculerde risico's en de keuze om enkele projecten offensief te doen en andere behoudend. De RvC bevestigt ook dit huidige profiel: de organisatie neemt risico's, maar de raad beoordeelt deze als acceptabel en bespreekt concrete projectrisico's (zoals de Tol en Americain Roadhouse). De Raad heeft aandacht voor het spanningsveld tussen ambitie en realistischer begroten (met "harde en zachte" projecten), mede in reactie op signalen over de realisatie-index.

Als voorbeeld van hoe de corporatie omgaat met dit spanningsveld tussen ambitieus willen zijn en tegelijk ook behoudend, is de ontwikkeling van de Americain Roadhouse locatie. Toen het project te kampen kreeg met netcongestie en de oplevering zou vertragen, toonde Bazalt lef en pragmatisch handelen met het bijplaatsen van accu's als tijdelijke stroomvoorziening.

Bestuur, managementteam (MT) en controller

In de afgelopen visitatieperiode heeft zich een bestuurderswisseling voorgedaan. Tussen januari 2021 en juli 2023 werd Bazalt geleid door een interim bestuurder, de huidige bestuurder trad aan per juli 2023. In de periode van de interim-bestuurder is de continuïteit behouden binnen de organisatie en zijn er stevige stappen gezet in de doorontwikkeling.

Met de komst van de huidige bestuurder is Bazalt in rustiger vaarwater gekomen. Daar waar in het verleden bijzondere ontwikkelprojecten ook leidde tot risico's, merken belanghebbenden op dat de huidige bestuurder rustiger acteert en zijn zorg-achtergrond betreft. De samenwerking en

verbindende stijl wordt als zeer positief ervaren. De commissie ziet dat de bestuurder bewust de verbreding opzoekt richting een woningcorporatie als maatschappelijke motor. Om het verschil te maken in lokale gemeenschappen wil Bazalt met partners beweging veroorzaken.

De externe concerncontroller is voor één dag per week verbonden aan Bazalt. Het MT is sinds kort weer compleet met een vaste bezetting, nu eind 2025 een manager Vastgoedbeheer is gestart.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat uit vijf leden; ieder met een eigen achtergrond: twee leden met een financieel profiel, de andere leden met de profielen sociaal-maatschappelijk, vastgoed en volkshuisvesting. Twee leden zijn op voordracht van de huurders. De samenstelling van de raad sluit aan bij de opgaven waar Bazalt voor staat.

De raad vergadert gemiddeld zes keer per jaar. Voorafgaand daaraan vindt altijd een verdiepende themabijeenkomst plaats. Dit gaat over actuele onderwerpen zoals community-building, brandveiligheid, huisvesting van statushouders of meer specifiek RvC gerichte onderwerpen zoals een sessie over soft skills.

Bij de raadsvergaderingen is het voltallige MT en de concerncontroller te gast. Met de concerncontroller vindt één keer per jaar een overleg plaats over de ontwikkeling van de organisatie, risico's die de concerncontroller ziet en de wijze waarop de organisatie daar mee om gaat. De controller schuift ook aan bij de vergaderingen van de auditcommissie. Ook vindt jaarlijks een thematische Beleids2Daagse plaats met RvC en MT. De laatste keer ging dit over de Woningcorporatie in 2040 uitgewerkt naar de thema's Demografie, Ruimte en Duurzaam Prestatiemodel.

De commissie ziet in het gesprek een raad die zich nadrukkelijk richt op openheid en ontwikkeling van een actieve en integere toezichthoudende rol. De fusie in 2021 had nog langere tijd impact op de organisatie en het interne toezicht. Zowel doordat twee verschillende culturen elkaar moesten vinden als dat na de fusie de governance verstevigd werd, met name op het gebied van risicomanagement en integriteit. Als voorbeeld vertelde de RvC-leden de commissie dat zij periodiek integriteitscasuïstiek bespreken om gezamenlijke normstelling te versterken. De raad zoekt daarnaast meer grip "aan de voorkant" van het ontwikkelproces en gebruikt onder meer fasedocumenten in de bespreking. Ook is de raad betrokken bij het aanpakken van de eerder beschreven onderschijding van de realisatiegraad.

In de huidige dynamiek typeert de raad zichzelf als betrokken en open, met ruimte voor verschillende opvattingen en een goede werkrelatie met de bestuurder. De raad is bewust divers met verschillende expertises samengesteld, om betere invalshoeken te krijgen.

Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen

De commissie heeft een positieve indruk van de besturing gekregen: robuust in opzet en in de praktijk zichtbaar lerend en bijsturend, met enkele ontwikkelpunten.

De commissie ziet bij Bazalt een besturing die is opgebouwd vanuit een herkenbare koers en die in de organisatie zichtbaar “leeft”. In de visitatieperiode zijn twee koersplannen gehanteerd, met een consistente kern (‘een thuis beleven’) en een verbreding van de rolopvatting richting wonen–zorg–welzijn en samenwerken aan inclusief wonen. De koers is uitgewerkt in zes opgaven en is doorvertaald naar jaardoelen, met een duidelijke monitoring via dynamische jaardoelenboekjes (‘Samen op koers’) en een compact stoplichtmodel per deelopgave. Samen met elke gemeente en collega-corporatie(s) vindt een gedegen monitoring van de prestatieafspraken plaats. De commissie moedigt Bazalt aan om deze resultaten meer zichtbaar te maken naar buiten in een publieksvriendelijke variant, zodat belanghebbenden nog beter kunnen zien wat er is bereikt.

De commissie ziet een organisatie die de afgelopen jaren aantoonbaar heeft bijgestuurd. In het jaarplan is sprake van scenario’s en is er ruimte om tijdig te kunnen bijstellen. De risicobereidheid is afgenomen, onder andere door realistischer te begroten qua doorlooptijden en aantallen nieuwbouw. De commissie valt op dat de realisatiegraad drie jaar lang laag was en dat tevens WSW en Aw hier opmerkingen over maakten. De uiteindelijke bijsturing lijkt effectief te zijn en passend om de risico’s beter te beheersen.

In governance ziet de commissie een raad van commissarissen die nadrukkelijk inzet op openheid, leren en actieve tegenspraak. De raad is passend samengesteld bij de opgaven, werkt met themabijeenkomsten en zoekt meer grip “aan de voorkant” van ontwikkelbesluiten (onder meer via fasedocumenten), mede in reactie op het spanningsveld tussen ambitie en realisme.

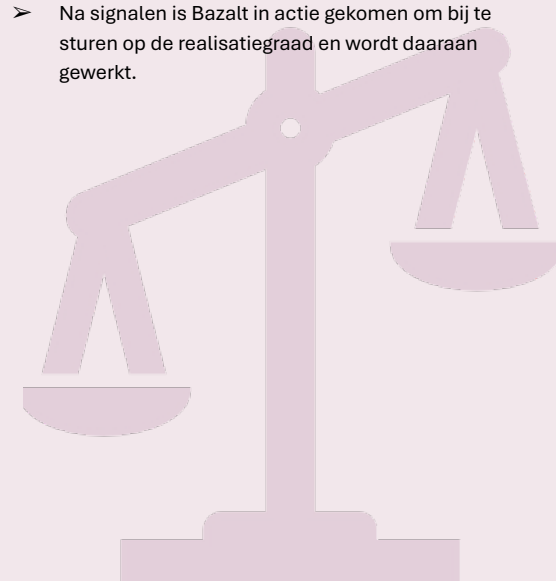
Sterke punten:

- + Heldere koers en doorvertaling naar concrete opgaven en jaardoelen; de koers is zichtbaar en wordt actief gebruikt als sturingskader.
- + Sterke monitoring met dynamische jaardoelen en compacte, visuele voortgangsinformatie (stoplichtmodel).
- + Leiderschap bestuurder resoneert bij belanghebbenden. Bestuurder houdt evenwicht tussen cirkel van invloed en betrokkenheid.
- + Risicomanagement met expliciete keuzes per project (bewust risico differentiëren) en een actieve dialoog met de RvC over concrete projectrisico’s en fasering.
- + Kracht en tegenkracht in governance: een raad die thematisch verdiept, reflecteert op integriteit en ontwikkelt naar een meer actieve toezichthoudende rol.
- + Langjarige inzet voor BES-gemeenten, vanuit een maatschappelijk belang.

Leerpunt:

- Na signalen is Bazalt in actie gekomen om bij te sturen op de realisatiegraad en wordt daaraan gewerkt.

“Meningen en visies
mogen verschillen.”





6 Maatschappelijke capaciteit

Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit onderzoekt de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

Bevindingen commissie

Organisatiecapaciteit

De organisatie van Bazalt is gegroeid van 54,3 fte (eind 2021) tot 65,7 fte (eind 2024). De laatste jaren bleek het lastig om een aantal vacatures te vervullen vanwege arbeidsmarktkrapte, inmiddels is dit gelukt. Bazalt heeft een relatief jonge organisatie: de gemiddelde leeftijd is momenteel 41 jaar.

Na de fusie in 2021 is de organisatie in de jaren daarna tot rust gekomen. Bestuur en intern toezicht zijn na post-fusie periode in stabiel vaarwater terecht gekomen. Het verdient complimenten dat de governance op orde is en organisatie aan kracht heeft gewonnen. De bezetting op bestuurlijk en managementniveau is compleet en stabiel en de organisatie staat er goed bij.

Dit blijkt ook uit de gesprekken. Bazalt wil een blijvend lerende organisatie zijn. Strategische personeelsplanning staat op de agenda. Er zijn veel stappen gezet rondom kwaliteit, continuïteit en het borgen van processen, én Bazalt blijft kijken naar volgende stappen. Die zijn vooral nodig bij vastgoedbeheer/vastgoedsturing. Zoals meer expertise rondom duurzaamheid en het beter vullen van Vastware, het systeem voor de technische staat van vastgoedinformatie.

In de gesprekken wordt Bazalt getypeerd als een kleine, betrokken organisatie (“je kent iedereen”), waarin onboarding praktisch goed is geregeld (met een Bazalt College en snel toegang tot systemen). Al is het ook wennen aan “veel systemen”. Tegelijk worden ontwikkelpunten genoemd die raken aan het “huis op orde”: het risico dat beheersing doorschiet naar proces op proces

(over-controleren), dat systemen niet altijd fijn werken en de wens om de transparantie verder te versterken; de OR geeft aan dat AVG soms snel wordt aangehaald om informatie niet te delen.

De cultuur beschrijven betrokkenen als zorgzaam en helpend: medewerkers springen bij als collega's of bewoners hulp nodig hebben. De bestuurder en OR geven aan dat er ruimte is voor “kracht en tegenkracht van onderuit”: dat er ruimte is om kritiek te leveren en om met elkaar het constructieve conflict op te zoeken. De gemiddelde tevredenheid onder werknemers was in 2024 een 7,83, dit cijfer is hoger dan het benchmark gemiddelde van 7,58.

Positie van Bouwlinie

Bouwlinie neemt een bijzondere plek in als 100% dochter van Bazalt en richt zich op projectontwikkeling. In de gesprekken wordt een beweging beschreven van een meer commerciële oriëntatie naar meer sociaal gericht ontwikkelen en bijdragen aan gemengde en leefbare wijken. Bouwlinie ontwikkelt zowel huur- als koopwoningen, waaronder sociale koop. Bouwlinie is alleen actief in Altena en de Bommelerwaard waar Bazalt woningen verhuurt. Bouwlinie verwerft actief grondposities om voldoende woningen te blijven realiseren. Om acquisitie beter te laten aansluiten bij de eigen ambities, is eind 2025 door Bouwlinie en Bazalt een acquisitieplan opgesteld.

De RvC benoemt eerdere zorgen over risico's. Het beeld uit de gesprekken is dat Bouwlinie inmiddels stabiel is, mede door de komst van een ervaren manager en samenwerkingspartners. Met corporatie Maasdriel is er een langdurige samenwerking aangegaan met een intentie voor 10 jaar.

Ketenpartners typeren Bouwlinie als een betrouwbare partij (“ze spreken dezelfde taal”).

Inzet van financiële middelen

Bazalt beschikt over een gezonde financiële positie. Toezichthouder Aw geeft in 2024 aan dat Bazalt de financiële ruimte in de eerste vijf jaren grotendeels benut en in de jaren daarna nagenoeg volledig.

Dit beeld dat Bazalt stuurt op het maximaal inzetten van financiële ruimte, met tegelijk oog voor buffers (“ruimte voor onvoorzien”), komt ook naar voren uit de gesprekken met de commissie. En is ook terug te zien in de ontwikkeling van de ratio's, de Interest Coverage Rate (ICR) en de Loan to Value (LTV). Waar de ICR in 2024 nog 2,1 was, en daarmee ruim boven de norm van 1,4 van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) komt, daalt deze tot 2029 naar 1,5. De LTV stijgt

van 32% in 2024 naar 48% in 2029. Concreet betekent dit dat de komende vijf jaar de financiële ruimte vrijwel volledig benut wordt en in de vijf jaar daarna ook investeringsruimte nodig is.

Uit de gesprekken komt naar voren dat Bazalt ook in de unieke positie is om te blijven investeren, mede dankzij de aanwezigheid van de ontwikkeldochter Bouwlinie. Voordelen zijn daarbij de -huidige- reële realisatiegraad en de actieve grondacquisitie (met bouwen op weiland), waardoor de stichtingskosten per woning relatief laag zijn en er minder onderhandeld hoeft te worden dan bij enkel turnkey projecten.

Bazalt voert op financieel beleid een bewuste koers. In haar Jaarplan 2025 en Meerjarenbegroting 2026-2029 staat vermeld dat zij een beperkte interne buffer van 0,1 ICR hanteert voor financiële tegenvallers. Vanuit haar Koers hanteert Bazalt voor het bouwen van voldoende woningen een flexibel en offensief beleid. In de visie op goed onderhoud, verduurzaming & circulair hanteert Bazalt een voorzichtig, neutraal beleid. Zij zet in op beproefde concepten. Duurzaamheid is afhankelijk van technologische ontwikkelingen en afhankelijk van financiële middelen.



Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen

De commissie vindt dat Bazalt haar maatschappelijke capaciteit voor de maatschappelijke opgaven op orde heeft. De relatief jonge organisatie (gemiddelde leeftijd 41 jaar) is gegroeid en vacatures die eerder lastig te vervullen waren, zijn inmiddels ingevuld.

De periode na de fusie was eerst wat roerig, inmiddels is de rust teruggekeerd en is verder gewerkt aan het “huis op orde”. In de gesprekken wordt Bazalt getypeerd als een kleine, betrokken organisatie met een zorgzame, helpende leercultuur en praktische onboarding (o.a. Bazalt College). Tegelijk worden ontwikkelpunten genoemd rond transparantie (AVG) en het risico van “proces op proces”, en is verdere versterking gewenst op vastgoedbeheer/vastgoedsturing, waaronder het beter vullen van Vastware.

Bouwlinie wordt door gesprekspartners gezien als een onderscheidend onderdeel van de capaciteit: als 100% dochter die projectontwikkeling ondersteunt en zich beweegt naar meer sociaal gericht ontwikkelen, passend bij de visie op gemengde wijken.

Financieel is het beeld dat Bazalt de investeringsruimte maximaal inzet met oog voor buffers; dit sluit aan bij de duiding dat de financiële ruimte de komende jaren grotendeels tot nagenoeg volledig wordt benut.

Sterke punten:

- + Bouwlinie als instrument voor realisatiekracht en uitvoering van de visie (o.a. op gemengde wijken en samenwerking met collega-corporatie Maasdriel).
- + Organisatiecapaciteit versterkt: fte-groei, vacatures ingevuld en praktische onboarding (o.a. Bazalt College).
- + Zorgzame en helpende cultuur, met ruimte voor ontwikkeling; bovengemiddelde medewerkerstevredenheid.
- + Bewuste inzet van financiële ruimte met interne buffer en aandacht voor risicobeheersing.

Leerpunten:

- Huis op orde: voorkom dat beheersing doorschiet naar “proces op proces” en verbeter waar nodig de werkbaarheid van systemen.
- Vastgoedsturing en data: versterk expertise en borging rond vastgoedbeheer/vastgoedsturing, inclusief het beter vullen van Vastware.

“Heel toegankelijk.”



7 Bestuurlijke reactie visitatie

Trots

We staan graag met beide benen op de grond als Bazalt Wonen. Toch zijn we oprecht trots op het beeld dat het visitatierapport van ons en onze samenwerking met huurders en partners geeft. De invloed van huurders(-organisaties) en belanghebbenden is bij ons als 'uitstekend' gewaardeerd. Volgens de visitatiecommissie is dit een voorbeeld voor de branche. Het onderstreept dat we met de kern van ons Koersplan - partnerschap - op de goede weg zitten.

De overige onderdelen komen in de visitatie als 'goed' naar voren. Het maatschappelijk presteren en onze besturing zitten goed in elkaar. Het laat zien dat we als organisatie voldoende toegerust zijn voor de opgaven waar we voor staan: financieel, én wat bC betreft ambitie en manier van organiseren.

Leren voorop

Tegelijkertijd waren de doelen die we aan de visitatie koppelden, gericht op leren en niet op het halen van vinkjes. We herkennen de reflecties van de partners en visitatiecommissie op de behoefte aan verdere rolduidelijkheid in de woon zorgopgave, de verhoging van onze huurinkomsten en het verder handen en voeten geven aan gemengd wonen. In 2026 werken we de verbeterpunten gericht uit, onder andere in het jaardoel Strategische visie Wonen & Zorg, het nieuwe huurbeleid en de versterking van vastgoedsturing. Daarmee vergroten we transparantie, voorspelbaarheid en gezamenlijke afstemming met onze partners. Ook de punten rondom systemen en het risico van 'proces op proces' herkennen we. We blijven hierin investeren zodat medewerkers en partners merken dat onze interne processen ondersteunend blijven aan onze maatschappelijke opgave met continuïteit als randvoorwaarde.

Er zijn buiten deze kernpunten nog een aantal adviezen uit het rapport waarmee we aan de slag gaan. Dat begint met een gesprek met onze partners die punten hebben opgemerkt waarop deze adviezen zijn gebaseerd. De meeste opmerkingen kunnen we goed plaatsen; op die punten gaan we kijken wat de rolverdeling kan zijn en hoe we elkaar kunnen versterken. Bij een aantal punten begrijpen of herkennen we niet volledig wat bedoeld wordt. Het hoort bij partnerschap om ook op die punten door te vragen, met elkaar te reflecteren, en afspraken te maken wat ieders aandeel en rol daarin is.

Blik vooruit

De wereld staat niet stil. Met de in 2024 geformuleerde koers hebben we het stuur in handen genomen en weten we wat ons te doen staat in wisselende omstandigheden. Onze missie

en waarden en de samenwerking met partners zijn daarin cruciaal. De visitatie bevestigt dat die basis goed en stevig is. Daarop kunnen we voortbouwen in de komende periode waarin de maatschappelijke uitdagingen misschien nog wel groter zijn dan ze al waren.

We willen de commissie en iedereen - binnen en vooral buiten de organisatie - die aan de visitatie heeft meegewerkt hartelijk bedanken! We zijn trots op de waardering die we ontvangen, maar minstens zo gemotiveerd om de benoemde verbeterpunten om te zetten in concrete stappen. Zo blijven we werken aan een stevig en toekomstbestendig Bazalt Wonen dat midden in de samenleving staat.

Met vriendelijke groet,

Han Jetten
Directeur-Bestuurder
Bazalt Wonen en Bouwlinie

Marie-Anne Toenders
Voorzitter Raad van Commissarissen

BIJLAGE 1

Lijst geïnterviewde personen

Interne gesprekken

Bestuurder Bazalt

Raad van commissarissen Bazalt

Managementteam Bazalt

Controller Bazalt

Ondernemingsraad Bazalt

Externe gesprekken

Huurdersraad (in oprichting)

Wethouders en teammanager gebiedsontwikkeling
gemeente Altena

Wethouders en projectleider Wonen gemeente
Zaltbommel

Corporatiebestuurders Maasdriel, Land van Altena en
De kernen

Zorg- en welzijnsinstellingen Sociaal Werk Altena
Surplus, Maaswaarden en Prisma

Ketenpartners BPD Smart Builds, Almbouw, Whoon en
Van Daalen Bouw