



Visitatierapport

Area Wonen
2019-2022

area

8 januari 2023
Visitatiecommissie
Miranda Rovers
Michel de Visser
Pim Duman

Voorwoord

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

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

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van Area over de periode 2019-2022. Cognitum heeft ervoor gekozen om de vier nieuwe visitatievelden in Methodiek 7.0 te koppelen aan vier kenmerken van een organisatie. Het visitatieveld 'Maatschappelijke waarde' is vertaald in de 'Verbeeldingskracht' van een corporatie: is zij zich bewust van de omvang van en uitdagingen binnen haar woningmarktgebied. Het tweede visitatieveld 'Maatschappelijke verankering' is gekoppeld aan 'Verbindingskracht': hoe werkt de corporatie binnen haar netwerk en is dat succesvol en wat vinden de belanghebbenden daarvan? Het derde visitatieveld 'Besturing' is gekoppeld aan het thema 'Realisatiekracht': is de corporatie in staat om de ambities te vertalen naar een strategie en daaraan gekoppeld de vraag hoe de besturing binnen de organisatie verloopt. Het vierde visitatieveld "Maatschappelijk capaciteit" heeft Cognitum vertaald in de 'Slagkracht': is de corporatie in staat de ambities en opgaven te realiseren als organisatie en binnen het netwerk. Zijn de financiën op orde en kan de organisatie de opgaven aan. De door Cognitum gekozen vier kenmerken van de organisatie moeten vervolgens een beeld opleveren van de corporatie als 'Teamspeler' Om dat beeld te geven, denkt Cognitum dat er meerwaarde ontstaat.

Area is een corporatie met eind 2022 9.088 verhuureenheden en actief in de gemeenten Maashorst en Meijerijstad. Bij Area werken eind 2022 85 medewerkers. De organisatie wordt geleid door een directeur-bestuurder die verantwoording aflegt aan een raad van commissarissen die bestaat uit 5 mensen.

Area wil als corporatie samen werken aan betaalbaar en duurzaam wonen voor mensen die Area écht nodig hebben. Area heeft eind 2018 in haar koersplan 'Samen wonen laten leven' gekozen voor een focus op duurzaamheid. Er zijn vijf resultaatgebieden benoemd: 'duurzaam en betaalbaar wonen', 'levendige wijken', 'energierijk', 'circulair werken' en 'wonen in het groen'. Een zesde resultaatgebied gaat meer over het hoe: 'bewust beter samenwerken'. Vanaf 2023 is er een nieuw koersplan: 'bouw met ons mee!' De focus ligt de komende jaren op drie uitdagingen: 'samenwerken aan woongeluk', 'betaalbaar wonen' en 'duurzaam leven'. Omdat de visitatie gaat over de periode 2019-2022 is uitgegaan van het koersplan 'Samen wonen laten leven'.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Inhoudsopgave.....	3
Position paper Area.....	4
1 Recensie en samenvatting	10
1.1 Recensie.....	10
1.2 SWOT	12
1.3 De visitatie van Area in één oogopslag.....	13
2 Maatschappelijke waarde	14
2.1 De opgaven van Area.....	14
2.2 Duurzaamheid	14
2.3 Betaalbaarheid en beschikbaarheid	15
2.4 Veiligheid	17
2.5 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	18
2.6 Bewonder- en verwonderpunten	18
3 Maatschappelijke verankering	19
3.1 De visie van Area op maatschappelijke verankering als toetssteen.....	19
3.2 Belanghebbenden over Area	19
3.3 Area als samenwerkingspartner	20
3.4 De reputatie van Area	21
3.5 Maatschappelijke verantwoording en dialoog	21
3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	22
4 Besturing	23
4.1 Strategie en sturing	23
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	24
4.3 Bewonder- en verwonderpunten	24
5 Maatschappelijke capaciteit	25
5.1 Inzet van de financiële middelen en de afwegingen	25
5.2 Organisatiecapaciteit.....	26
5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	26
5.4 Bewonder- en verwonderpunten	27
6 Bestuurlijke reactie van Area	28
Bijlage: onafhankelijkheidsverklaringen.....	30

Position paper Area

Position Paper 2018-2022

In het laatste jaar van deze visitatieperiode heeft Area haar 10-jarig bestaan gevierd. Voor ons betekent dat de wittebroods jaren na de fusie tussen de corporaties uit Uden en Veghel ruimschoots achter ons liggen. In 2018 is ons tweede koersplan uitgekomen met een sterke nadruk op verduurzaming. De ambities waren hoog en we hebben er met veel plezier aan gewerkt. Eind 2022 is het derde koersplan opgesteld, waarin weer meer evenwicht ontstond tussen verduurzaming, het bestrijden van de woningnood en het woongeluk van onze bewoners en woningzoekenden.

Corona

En toen was er Corona. Die zette de wereld op z'n kop en dat was ook bij Area het geval. Vrij snel na het uitbreken van de pandemie hebben we een aantal scenario's waarbij we de assen van economische ontwikkeling en mate van intensiteit van de pandemie gebruikt hebben. De vier scenario's die hieruit kwamen, noemden we naar de wereldleiders Trump, Johnson, Ardern en Mandela en die hebben ons erg geholpen om te anticiperen op onze koers.

Daarnaast hebben we al snel de uitspraak gedaan "geen bewoner komt in de problemen vanwege Corona" en dat ook actief gecommuniceerd. En zo is het ook gegaan; er is veel maatwerk geleverd om te voorkomen dat mensen die ineens geen inkomen meer hadden konden blijven wonen. En daarnaast hebben we er alles aan gedaan om de reguliere processen goed te laten verlopen. Hier kwam veel creativiteit bij kijken: hoe regel je bijvoorbeeld een verhuizing of een grote renovatie waar 70 % instemming van de bewoners voor nodig is zonder contact met die bewoner? We hebben geconstateerd dat deze wereldwijde pandemie geen nadelige gevolgen heeft gehad voor onze bedrijfsvoering. Een groot compliment voor al die betrokken collega's,

Al tien jaar de basis: vooruit naar de bedoeling

Area beweegt vooruit naar onze oorspronkelijke bedoeling. De 'canon van de volkshuisvesting' waarin de geschiedenis van de sector beeldend wordt beschreven wordt daarom ook actief verspreid binnen de organisatie. We focussen ons daarbij op onze échte doelgroep. We doen dat met een moderne en zelfbewuste blik, daarom is het vooruit naar die bedoeling en niet terug.

2018-2022: Samen wonen laten leven



Dit koersplan ademde vooral verduurzaming. We waren tot de conclusie gekomen dat de klimaatverandering de grootste bedreiging voor onze planeet was en wilden er wat aan doen. Ook vanuit de overtuiging dat de corporaties door hun schaal echt het verschil kunnen maken. We werden hierbij ook geïnspireerd door de visie van Jan Rotmans, die spreekt van een 'verandering van tijdperk' in plaats van een tijdperk van verandering. Ik bouwde de position paper op langs de hoofdthema's van dit koersplan. We beginnen met (vetgedrukt) de letterlijke tekst en vullen die aan met wat we bereikt hebben.

1- Duurzaam en betaalbaar wonen

Wij werken samen aan duurzaam en betaalbaar wonen. Dit houdt in dat onze woningen op de lange termijn veilig en gezond moeten zijn en aansluiten bij de behoefte in deze woningmarkt. Daarbij moeten ze in fijne wijken staan waar onze bewoners veilig en aangenaam kunnen verblijven. Bij deze opgave leveren we een evenwichtige verhouding tussen prijs en kwaliteit. Daarom hebben we tegelijk met deze herijking van het koersplan ook onze portefeuillestrategie herzien. Over vijf jaar is de transformatie- en nieuwbouwoopgave 2030 volledig in beeld en voor minimaal de helft in uitvoering. Onze woningen hebben zodanige woonlasten, dat niemand met een normaal uitgavepatroon in de problemen hoeft te komen.



Over duurzaam wonen spreken we vooral in latere hoofdstukken. Qua betaalbaarheid scoren we prima door ongeveer 85 % van onze voorraad onder de aftoppingsgrens te houden en dit ook als ijkpunt voor de nieuwbouw te nemen. Door de grote hoeveelheid zonnepanelen (zie later) leveren we ook een belangrijke bijdrage aan het verlagen van de totale woonlasten van onze bewoners.

Qua nieuwbouw hebben we gestaag doorgebouwd. Gemiddeld zijn er jaarlijks zo'n 100 woningen bijgebouwd. De duizendste nieuwbouwwoning van Area is onlangs gevierd; helaas net buiten de scope van deze visitatie. Wat we de laatste jaren zien is dat de behoefte aan woningen explosief gestegen is en de opgave in de aantallen op dit moment fors hoger is dan vijf jaar geleden. De "30 % sociaal in de totale voorraad" van minister Hugo de Jonge heeft de opgave een heel nieuwe uitdaging gegeven, die ons helpt in de gesprekken met de gemeente.

Flexwoningen kunnen hier ook aan bijdragen. In Uden hebben we al jaren terug zo'n 50 tiny houses gerealiseerd; in Erp zijn er in 2022 24 gebouwd. Met de gemeenten lopen gesprekken om er nog zo'n 250 aan de voorraad toe te voegen.

We spreken ook over transformatie van onze vastgoed en daarbij is herstructurering altijd een heikel thema. We zijn heel terughoudend met de sloop van woningen; het is immers weinig duurzaam. In de recente geschiedenis van Area zijn er slechts 24 woningen gesloopt. Wel zijn er tijdens corona drie sloopplannen aangekondigd van in totaal 150 woningen. Dat leverde veel weerstand op bij bewoners en de politiek, wat ertoe geleid heeft dat we samen met de bewoners een alternatief plan gemaakt hebben waarbij slechts 38 woningen gesloopt worden en er toch inbreidingsmogelijkheden van 72 mogelijk zijn. Deze plannen worden momenteel nader uitgewerkt.

2- Levendige wijken

Wij vinden het belangrijk dat bewoners goed wonen. In een gezond, comfortabel en betaalbaar huis. Een woning waar bewoners zichzelf kunnen zijn en waar ze zich thuis voelen. Een plek waar bewoners de ruimte krijgen om te leven op die manier die bij ze past. In een veilige, aantrekkelijke en levendige wijk waar ruimte is voor iedereen om te spelen, ontspannen, sporten en ontmoeten. Over vijf jaar zijn 'onze' wijken veiliger, sfeervoller en duurzamer dan nu.



We hebben de aandacht voor leefbaarheid goed overeind kunnen houden; ondanks corona. Onze vijf wijkteams zijn opgericht om juist de goede balans te hebben tussen sociale, technische en verhuurmatige zaken. Met onze coördinator Leefbaarheid hebben we hier nog veel meer diepgang in kunnen brengen. Het begint uiteraard in de reguliere processen in de wijk, zoals de aanpak van overlastgevers en het stimuleren van de samenwerking en samenleving in de wijk via onze eigen stimuleringsregeling. Daarnaast hebben we veel geïnvesteerd in de ontmoetingsplaatsen en buurtcentra in onze wijken, waarmee we samen met de gemeenten, welzijn en veel vrijwilligers ontmoeting en wederzijds begrip stimuleren.

Hierbij speelt integratie van de 'bijzondere doelgroepen' een steeds grotere rol. Steeds meer statushouders, mensen met een mentale problematiek en ouderen die zorg nodig hebben wonen in onze wijken en dat betekent dat de sociale problematiek toeneemt.

We zien de verharding in de maatschappij ook terug in onze wijken, waarbij ondermijnende criminaliteit ook een thema in ons werkgebied is. In bepaalde wijken waar dit evident is werken we intensief samen met politie en gemeente om niet alleen opbouwend bezig te zijn, maar ook de rotte plekken aan te pakken. Onze SOS-aanpak in de wijk de Bogerd is hiervan een sprekend voorbeeld. We stemmen zo'n aanpak goed af met een aantal collega's binnen het lente-samenwerkingsverband, die ook met deze problematiek te maken hebben. Keerzijde is dat de verharding zich ook uit in de relatie tussen een aantal bewoners en onze medewerkers. De bejegening van die medewerkers wordt ook harder, wat periodiek leidt tot veiligheidsmaatregelen op kantoor en zelfs aan woningen van onze mensen. Een treurige ontwikkeling.

3- energierijk

Wij bieden gezonde en duurzame woningen die bijdragen aan de benodigde CO2-reductie. Wij wekken in onze wijken een overvloed aan hernieuwbare energie op. Hiervan laten we bewoners meeprofiteren en zo houden we wonen gezond, comfortabel en betaalbaar voor iedereen. Zo werken we aan een CO2-reductie van 40% voor ons gehele bezit ten opzichte van 2008. Vervolgens verplaatsen wij ons schoon & uitstootvrij onze energieke regio. Dit vragen wij ook van onze partners. Over vijf jaar hebben we de Co2 uitstoot t.o.v. 2008 gehalveerd, wat zich vertaalt in 'gemiddeld label A' en is het lange termijn scenario voor 2050 in uitvoering.



Ik durf te beweren dat we deze uiterst ambitieuze doelstelling gehaald hebben.

(In 2021 hebben we de CO2 productie met 6% weten te reduceren ten opzichte van 2018, maar hoever we zijn t.o.v. 2008 is niet bekend. In juli 2023 is het gemiddelde label nog steeds B.. Er zijn een aantal lijnen hoe we dit aangepakt hebben.

De eerste lijn is wat wij het GO+ programma noemen. Hierin zetten we in op het grootschalig verduurzamen van onze woningen in de bestaande voorraad. Jaarlijks verduurzamen we 250 woningen in dit programma. In eerste instantie heeft zich dit gericht op de 'no regret' maatregelen als isoleren van de schil en de daken. We hebben bij de eerste complexen inmiddels de gasinstallaties vervangen door hernieuwbare energie. Mooi voorbeeld hiervan is de Carolushof, een seniorencomplex in Uden, waar de gemiddelde leeftijd 85 jaar is en waar we dit gedaan hebben naar volle tevredenheid van de bewoners die er inmiddels de eerste winter meegemaakt hebben. De eerste tranche GO+ is inmiddels bijna klaar en we starten volgend jaar de tweede tranche, waarmee een bedrag gemoeid is van 128 miljoen euro. Deze operatie heeft er mede toe geleid dat het aantal EFG-labels bij Area heel laag is (...) De laatste worden vanaf dit jaar via een apart programma aangepakt.

Ook in de nieuwbouw rekken we de duurzaamheidseisen aan de woningen op.

We zijn erg trots op ons zonnepanelenproject. Hierbij hebben we meer van 40.000 zonnepanelen gelegd op onze woningen en dit wordt nog jaarlijks uitgebreid via de GO+trein. We hebben dit gedaan zonder huurverhoging te vragen zodat dit projectmatig aangepakt kon worden. Hiermee besparen we zowel CO2 uitstoot als woonlasten voor onze bewoners. Zeker toen de energielasten vorig jaar explodeerden hebben zij daar veel vruchten van kunnen plukken.

Heel concreet hebben we ons gericht op "Gemiddeld label A gehaald in 2023" i.p.v. gemiddeld label B waar de meeste collega's op stuurden.

Als laatste wapenfeit wil ik de coöperatie Uden Duurzaam Op Weg benoemen. Dit is een samenwerkingsverband van de gemeente, Area en IBN (sociale werkvoorziening) die samen een stichting opgericht hebben voor duurzame mobiliteit. Er zijn een aantal elektrische auto's aangeschaft, die bedoeld zijn om de zakelijke ritten van de drie organisaties elektrisch te laten vervoeren. Daarnaast was het de bedoeling dat in de avonduren en in de weekend inwoners gebruik kunnen maken van deze auto's om op deze manier ook de deeleconomie te stimuleren. Het intern gebruik is goed gegaan, maar het gedeelde gebruik is marginaal van de grond gekomen. Dit had ook te maken met de coronapandemie, waardoor mensen huiverig waren om de auto's te gebruiken en bovendien ook de marketing moeizaam verliep.

4. Circulair werken

Wij werken circulair. Voor ons bestaan alle woningen en producten uit kostbare grondstoffen. Grondstoffen die je opnieuw kunt gebruiken. Of het nu gaat om bouw materiaal of huisraad, wij maken recycling, hergebruik en delen mogelijk. Als we toch materialen moeten toevoegen kiezen wij voor gezonde en eerlijke materialen, waarvan we weten waar ze vandaan komen en waar ze na afloop naar toe gaan. Dit betekent een focus op de lange termijn. Over vijf jaar is ‘circulair werken’ verankerd in het DNA van Area.



De doorlooptijd van circulariteit is lang en dat zie je ook in het proces ernaartoe. Bij de projecten is het gebruik van circulaire materialen goed ingeburgerd. We toetsen het gebruik van biobased en circulaire materialen bij nieuwbouw en renovatie en stimuleren waar dat kan. In het jaarplan 2023 hebben we afgesproken de IBC-index voor circulaire materialen te bepalen en verder te verbeteren, waarbij de nieuwe lange termijn doelstelling is om in 2030 30 % circulaire materialen toe te passen.

Circulariteit is ook een thema voor onze servicedienst bij de reparatieverzoeken en mutaties in het verhuisproces. Voor volgend jaar is de doelstelling om 10% gebruikte materialen te gebruiken en dit ook meetbaar te maken in de processen.

We zijn actief in ons samenwerkingsverband ‘Lente’ om circulariteit en houtbouw te stimuleren en daar de innovatie samen met andere corporaties op te pakken. In het jaarplan van 2023 hebben we doelstellingen opgenomen om de IBC voor biobased materialen ook structureel te gaan meten. Daarnaast zijn we druk bezig ons aan te sluiten bij ‘building balance’, waar we de keten van de bouw willen koppelen aan de keten van de landbouw door te stimuleren dat biobased materialen (met name isolatie) uit de regio ook daadwerkelijk afgenomen worden door corporaties. Hiermee helpen we ook de transitie van de landbouw een handje.

5. Wonen in het groen

Wonen bij Area, betekent wonen in groene en gezonde wijken. Wijken waar je geniet van de vele geuren en kleuren en waar de inheemse flora en fauna jaarlijks rijker wordt. Want wij weten als geen ander wat groen kan doen. Groen houdt de temperatuur aangenaam, vangt regenwater op en zuivert de lucht. Groen zorgt voor rust en ontspanning. Voor fijne plekken om elkaar te ontmoeten. Plekken waar kinderen gezond wonen, spelen en opgroeien. Groen helpt wonen tot leven wekken. Over 5 jaar wijkt de ecologische footprint van onze wijken niet negatief af van een gemiddelde wijk in Veghel en Uden.



Spannend zo’n vernieuwende doelstelling. We hebben in de nieuwbouw mooie stappen gezet. Onze nieuwe wijk de Gaarden in Uden is fantastisch ingebed in een groene omgeving met veel collectief groen. In Veghels Buiten is de hele wijk opgebouwd rondom het groen en daar profiteren ook onze huurders van.

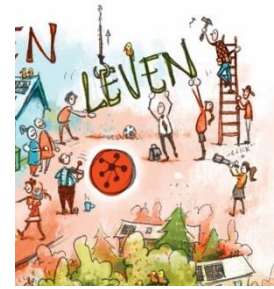
Ingrijpen in bestaande wijken is weerbarstiger. Bij renovaties proberen we ook de fysieke omgeving mee te nemen; mooi voorbeeld is de renovatie en verduurzaming van de flatwijk die binnenkort start. We gebruiken hier de verduurzaming (en van het gas af) met biodiversiteit maatregelen. Ook in de renovatie van de Leest in Veghel (en andere renovaties) hebben we aandacht gehad om samen met de gemeente ook de openbare ruimte aan te pakken. Voor het overige zijn het vaak incidentele zaken als tegelwip-acties, plaatsen van regentonnen en voorzieningen voor vogels en vleermuizen.

Metten van de ecologische footprint bleek een stap te ver. Dan moet je met de gemeentes naar een gezamenlijke aanpak, omdat het immers ook over de vergelijking met andere wijken gaat. De gemeentes maken op dit moment stappen en de verbinding van onze doelen met die van hen gaat steeds beter. Blijft dat ik niets kan zeggen van die ecologische footprint.

We hebben ‘groen’ wel kunnen vertalen naar het gebruik van biobased materialen. In recente projecten stimuleren we het gebruik hiervan. Mooi voorbeeld is de nieuwbouw in de Bogerd, waar we veel bamboe hebben toegepast en waar de daken voorzien zijn van sedum. Dat laatste wordt ook toegepast bij een recente renovatie in Erp.

7. Bewust beter samenwerken

We werken bewust beter samen voor mensen die ons écht nodig hebben. Beter met onze bewoners, collega's en partners. Want wij zijn ervan overtuigd dat je samen verder komt dan in je eentje. Wij zoeken elkaar vaak op. We bouwen aan bewustzijn en leren van elkaar. Samen ontdekken we wat werkt en wat niet werkt. We geven ruimte aan individueel talent en invulling van ieders fundamentele behoeften. Zo versterken we elkaar en vergroten we kwaliteit van werken en leven voor iedereen. Over vijf jaar scoren we op alle fronten beter in de relatie met onze bewoners



Om met dat laatste te beginnen: dat is gelukt. Dat is in eerste instantie te zien in de tevredenheidscijfers van het KWH, die de 8 benaderen. We zien dat door hier gericht aan te werken je ook daadwerkelijk resultaat kunt boeken. We zien het ook aan de laatste Aedes benchmark waar we een A op klanttevredenheid scoorden. Dat wil niet zeggen dat we er al zijn. Het komt nog steeds voor dat mensen te laat of niet teruggebeld worden en we zijn ook nog niet klachtloos. Het blijft een permanente zoektocht naar een nog betere serviceverlening.

Onze bewonersraad is een belangrijke partner en die betrekken we actief bij de beleidsontwikkeling. Niet in de traditionele zin dat we hen om formele adviezen vragen over afgeronde stukken. De inzet is veel meer om hen vroegtijdig bij beleidsontwikkelingen te betrekken en daarbij co-creator te maken. In 2018 is het nieuwe huurbeleid bijvoorbeeld met veel inbreng van de bewonersraad tot stand gekomen. De bewonersraad zet daarbij sterk in op het verdiepen van de relatie met de achterban via o.a. een eigen website.

De invloed van huurders hebben we -naast de bewonersraad- vooral vormgegeven via onze renovatieprojecten. We benaderen die niet alleen technisch, maar ook vanuit leefbaarheidsoptiek. Dat betekent vroegtijdig naar de bewoners toe, het kijkje achter de voordeur dat je dan krijgt ook benutten voor een bredere observatie en vooral: hen invloed geven in het resultaat.

We doen dat ook door waar nodig maatwerk toe te passen. Maatwerk krijgt vooral vorm als mensen in de problemen komen. Het aantal ontruimingens als gevolg van betaalproblemen is tot een absoluut minimum teruggebracht en als het al zover komt gaan we samen opzoek naar alternatieve huisvesting.

Een belangrijk speerpunt in onze organisatie is de ketensamenwerking met onze partners. We geloven in een langjarige samenwerkingsrelatie, die gezamenlijke meerwaarde oplevert. We hebben toonaangevende (RGS) samenwerkingsverbanden opgebouwd op het terrein van o.a. schilderwerk, gevelonderhoud, zonnepanelen en vraag gestuurd onderhoud (keukens en badkamers). Ook de GO+trein voeren we met vaste partners uit.

Samenwerking met maatschappelijke partners krijgt net zoveel invulling. We werken naast de twee gemeentes Maashorst en Meijerijstad met een keur aan maatschappelijke partijen. Het gaat dan om zorgpartijen, bewonersinitiatieven, maatschappelijke opvang en welzijn, maar ook met centrummanagers, de ondernemersverenigingen, sociale werkvoorziening en buurtorganisaties. We zien in toenemende mate samenwerkingsprojecten met meerdere partijen opgezet worden. In Maashorst hebben we mee invulling gegeven aan het 'netwerk van voorzieningen' en in Meijerijstad gaat veel energie naar "Leefgoed" een groot samenwerkingsverband in een klooster midden in het centrum. Om daar een doorbraak te realiseren hebben we onlangs dit kloostercomplex, inclusief toekomstig ontmoetingscentrum aangekocht.

Organisatorische en financiële randvoorwaarden

We hebben een hoog ambitieniveau en voeren dat innovatief uit. Dat doen we met zo'n 85 gemotiveerde en betrokken medewerkers.

Ons HRM-beleid is opgetekend in de nota 'Power & love'. Hierin hebben we het beleid samen met een groep medewerkers vernieuwd. Uitgangspunt is dat we werken aan het werkgeluk van onze medewerkers. "Love" geeft aan dat we ons richten op ontwikkeling en ondersteuning waar nodig. "Power" wil zeggen dat we onze resultaatgerichtheid verbeteren en daarover het gesprek met elkaar aangaan. Effecten van dit beleid zijn o.a. het 'mensgericht organiseren', het werken met generieke functieprofielen, het afschaffen van de beoordelingscyclus en het (voortuitlopend op de cao) invoeren van een 'vrij en vitaal regeling' zodat oudere werknemers geleidelijk kunnen afbouwen.

Onze voorgangers hebben ons een financieel gezonde organisatie gegeven. Die situatie is er nog steeds: we verhouden ons prima met de financiële toetsingskaders die door het WSW en AW worden gehanteerd. We willen onze middelen echter maximaal aanwenden om onze doelen zo goed mogelijk te bereiken. Daarom is er de laatste jaren voor aanzienlijke bedragen vreemd vermogen aangetrokken. De meest recente langjarige doorrekeningen

(tot 2050) laten zien dat we naar verwachting zowel beschikbaarheid en betaalbaarheid als de verduurzaming kunnen realiseren. Maar dan moeten er wel innovatieve concepten voor de verduurzaming bedacht worden, zodat deze goedkoper uitgevoerd kan worden.

Nieuw koersplan

In de laatste maanden van 2022 heeft ons nieuwe koersplan het licht gezien. Hierbij is naast de verduurzaming de nieuwbouw en de leefbaarheid weer meer prominent in beeld gekomen en zijn er voor al deze thema's boeiende en uitdagende lange termijn doelen geformuleerd.

Tenslotte...

.....zijn we een organisatie die gericht is op de lange termijn. Die weliswaar meebuigt met wat de maatschappij nodig heeft, maar vooral werkt in de lijn van voorgangers en opvolgers. Daarom kan ik met een gerust hart afsluiten met dezelfde alinea uit de vorige Position paper:

We zijn trots op wat we de laatste jaren bereikt hebben. Dat is voor een belangrijk deel te danken aan al die medewerkers in alle onderdelen van Area. Of ze nu aan de balie zitten, bij de servicedienst, de wijkteams, bedrijfsvoering, staf of wijkontwikkeling; zij hebben hart voor de zaak, zijn betrokken en beseffen dat ze een belangrijke maatschappelijke rol vervullen.

We hebben mooie stappen gezet, maar we zijn nooit klaar. Elke keer ontstaan nieuwe vragen, leveren nieuwe oplossingen weer nieuwe uitdagingen op en verandert de maatschappij continue. Voldoende stof om de organisatie steeds verder te verbeteren en te vernieuwen in het belang van onze huurders en woningzoekenden. We kunnen nog wel een tijdje vooruit.

1 Recensie en samenvatting

In dit hoofdstuk treft u de reflectie van de visitatiecommissie op de bevindingen uit de visitatie, de prestaties van Area en op de position paper van de bestuurder. Daarnaast wordt, schematisch, een samenvatting gegeven van de belangrijkste bevindingen en het oordeel van de commissie.

1.1 Recensie

In het koersplan 2018-2022 “Samen wonen laten leven” was duurzaamheid de topprioriteit van Area. In de visitatie stond dit thema dan ook centraal. In de visitatie is verder aandacht besteed aan de thema’s betaalbaarheid/beschikbaarheid en (sociale) veiligheid. Tot slot is ook specifiek aandacht besteed aan de coronaperiode en de lessen die Area daaruit kan trekken voor toekomstige calamiteiten.



De visitatiecommissie startte de twee visitatiedagen met een uitgebreide rondrit langs het bezit van Area door de directeur-bestuurder. Daaruit bleek meteen de enorme inzet die Area in de afgelopen jaren op gebied van duurzaamheid heeft gedaan. Uit de gesprekken met medewerkers over duurzaamheid kwam duidelijk de veelheid aan initiatieven op dit gebied naar voren en de trots van medewerkers op de resultaten die bereikt zijn. Het gaat dan niet alleen om isolatie of zonnepanelen, maar ook om circulariteit, gasloos bouwen/reoveren en zoeken naar mogelijkheden om meer biobased te werken in samenwerking met boeren in de regio. Of, zoals een van de ketenpartners het verwoordt: “Vaak moeten wij de innovatie brengen. Hier is dat anders, Area komt zelf met ideeën en durft te experimenteren. We worden uitgedaagd.”

Maar ook op andere terreinen steekt Area haar nek uit. Of het nou gaat om flexibele woonvormen, optoppen, de opvang van Oekraïners en statushouders of het faciliteren van ontmoeting (zoals het Leefgoedcentrum): Area zet zich ervoor in om mensen een (kwalitatief zeer goed) thuis te bieden in een prettige woonomgeving.



Kloosterkwartier



Flexibele woonvormen



Optoppen

De visitatiecommissie was dan ook onder de indruk van de diversiteit aan prestaties die Area heeft geleverd in de visitatieperiode.

En dat in een periode die in veel opzichten turbulent was. Er was natuurlijk corona. Maar ook de gemeentelijke herindeling die heeft geleid tot de gemeente Maashorst. En veel wisselingen intern in het management van Area. Dat maakt de prestaties die geleverd zijn extra bijzonder. Natuurlijk zijn er ook punten die verbeterd kunnen worden. Hieronder geeft de visitatiecommissie in vogelvlucht haar reflectie op het presteren van Area op de vier visitatievelden.



Verbeeldingskracht in de maatschappelijke waarde

Area levert en dat blijkt ook uit de maatschappelijke prestaties die zijn gerealiseerd. De doelstellingen uit haar duurzaamheidsprogramma (CO₂ reductie van 20%, gemiddeld energielabel B en aanbrengen van zonnepanelen) zijn alle ruimschoots op tijd gerealiseerd. In vergelijking met andere corporaties heeft Area een enorme sprong gemaakt in de gemiddelde energie-index (in de Aedes benchmark van plaats 154 in 2019 naar plaats 52 in 2022). Qua CO₂ uitstoot (plaats 56 in 2022) en isolatie (plaats 36 in 2022) hoort Area tot de voorhoede. Maar Area heeft zich over de volle breedte van het begrip duurzaamheid ingezet: ook op gebied van waterberging,

hittestress, circulariteit, materiaalgebruik levert Area. Met deze breedte van activiteiten onderscheidt Area zich naar de mening van de visitatiecommissie van veel andere corporaties. Het is belangrijk dat Area daarin nu de volgende stap naar aardgasvrij gaat zetten.

Op gebied van beschikbaarheid heeft Area recent haar 1.000^e nieuwbouwwoning sinds de fusie 10 jaar geleden gerealiseerd. In de visitatieperiode realiseerde Area 333 nieuwe woningen. Opvallend daarin is dat Area op relatief grote schaal ook gebouwen getransformeerd heeft naar woningen. De woningkwaliteit die Area levert wordt geroemd, zowel intern als extern. Desondanks is ook in het werkgebied van Area de druk op de woningmarkt groot. Het gebrek aan locaties maakt het lastig en ook dat het soms gaat om kleine locaties die vaak niet kostenefficiënt zijn. Bouwen blijft een belangrijke opgave.

Qua betaalbaarheid kent Area een goede prijs/kwaliteit verhouding van het bezit. Dat komt ook omdat de kwaliteit van de woningen hoog is.

Op gebied van veiligheid en leefbaarheid zijn de lijnen vaak kort. Op basis van casuïstiek is veel samengewerkt en zijn ook resultaten bereikt (zoals preventief als repressief).



Verbindingskracht in de maatschappelijke verankering

Area's mentaliteit van aanpakken maakt Area tot een prettige en geliefde samenwerkingspartner. Dat wil niet zeggen dat Area "makkelijk" is: er wordt aan de voorkant zakelijk onderhandeld over de doelen en condities van de samenwerking. Maar als er een deal is, dan is er een deal en gaat Area samen met haar partners aan de slag. Het is dan ook niet voor niets dat Area gekwalificeerd wordt als constructief, open en prettig. De visitatiecommissie constateert dat de relatie met de externe belanghebbenden over het algemeen goed is. Er kan snel worden geschakeld, op alle niveaus. Zoals bij veel corporaties

en hun samenwerkingspartners geldt ook bij Area dat de kwaliteit en het succes van de samenwerking afhangen van de mensen die in die samenwerking actief zijn: tussen sommige mensen klikt het beter dan tussen andere en personele wisselingen betekenen dat de samenwerking op onderdelen opnieuw moet worden opgebouwd. Met name bij het werken aan veiligheid en leefbaarheid is het zichtbaar dat het zoeken en vinden van een balans niet vanzelf gaat. De visitatiecommissie heeft in de gesprekken ervaren dat de wil bij de verschillende partijen zeker aanwezig is maar dat de praktijk soms best weerbarstig is. Dat ligt overigens niet zo zeer aan Area, maar soms simpelweg aan zaken als wet- en regelgeving. Maar, zoals een van de gesprekspartners het verwoordde: "de belangrijkste conclusie is dat verandering veel tijd kost". De visitatiecommissie concludeert dat de maatschappelijke verankering van Area op orde is. Maar het kan natuurlijk altijd beter. Aandachtspunten liggen bij de bewonersparticipatie en bij het afstemmen van de maatschappelijke opgaven tussen de verschillende partijen zoals gemeenten en Area op gebied van wonen & zorg en bouwen in kleine kernen.



Slagkracht in de besturing

Er is een heldere koers die is vertaald naar jaarplannen, begroting, strategie en beleid. De visitatiecommissie is dan ook van mening dat de strategievorming in orde is. Area is een organisatie van doeners, dus de meeste plannen worden ook daadwerkelijk uitgevoerd. En Area staat altijd open voor nieuwe initiatieven van binnen en van buiten de organisatie. De kracht van Area ligt minder op de "check" en de "act" uit de PDCA-cyclus. Het leren van eerdere ervaringen wordt soms wel en soms niet (gestructureerd) opgepakt en het borgen van de leerervaringen in

structuren en processen krijgt weinig aandacht. Daardoor krijgen de vele mooie initiatieven van Area niet altijd op de juiste manier een vervolg. De verbeterkamer die is ingericht en waar in eerste instantie actief is gewerkt aan

procesverbetering, is hiervan een mooi voorbeeld. Het gebruik ervan blijkt in de loop der tijd weggezakt. De visitatiecommissie ziet wel dat Area lerend is. Voorbeelden hiervan zijn de sloop/nieuwbouwprojecten waarin het in de communicatie met bewoners niet goed is gegaan en waar wel degelijk lessen uit getrokken zijn. Ook in de dynamiek tussen raad van commissarissen en bestuurder is diezelfde lerende houding zichtbaar, juist ook als er discussie is over bv. een projectvoorstel. Het is mooi om te zien dat hier aandacht voor is. De kunst is om dit nu breed in de organisatie en ook als het niet (erg) mis is gegaan, op te pakken.



Realisatiekracht in de maatschappelijke capaciteit

Vanuit haar gezonde financiële positie en lage risicoprofiel heeft Area veel ruimte om haar inzet voor de volkshuisvesting vorm te geven. En Area levert ook, zoals blijkt uit de geleverde prestaties. Er wordt creatief en met flair gewerkt met veel mogelijkheden voor eigen initiatief en om te experimenteren. Medewerkers krijgen ruimte om hun eigen werk vorm te geven en waar nodig maatwerk te leveren. Dat heeft mooie resultaten opgeleverd en management en medewerkers zijn daar terecht trots op.

Tegelijkertijd maakt dat het voor medewerkers en samenwerkingspartners soms lastig: er worden geen duidelijke prioriteiten gesteld, de structuren, processen en spelregels bieden veel ruimte maar daardoor soms weinig kaders en houvast. De visitatiecommissie constateert dat er intern en extern behoefte is aan (iets) meer sturing. Hier ligt voor Area een opgave voor de komende jaren.

Conclusie

De visitatiecommissie concludeert dat Area goede en aansprekende prestaties heeft geleverd in de visitatieperiode. Gezien het koersplan is het logisch dat de nadruk gelegen heeft op duurzaamheid in de brede zin van het woord, maar ook op gebied van beschikbaarheid en leefbaarheid zijn passende prestaties geleverd. Vanuit die prestaties op gebied van duurzaamheid in de visitatieperiode en de brede opgave waar Area nu voor staat, is het ook logisch dat de doelstellingen in het nieuwe koersplan weer meer in balans met elkaar zijn gebracht. De samenwerkingspartners zijn in het algemeen zeer positief over Area, zowel waar het gaat om de geleverde prestaties als om de wijze waarop dat gebeurt.

Waar Area extern de goede dingen doet en die ook goed doet, zijn er intern nog puntjes op de i te zetten. De aandachtspunten zijn hierna opgenomen in de SWOT-matrix onder verbeterpunten en kansen. De visitatiecommissie heeft er, op basis van de gesprekken die zijn gevoerd met medewerkers, management, bestuurder en RvC, vertrouwen in dat Area hier de komende tijd mee aan de slag gaat.

1.2 SWOT

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

Sterke punten	Verbeterpunten
<ul style="list-style-type: none"> De inzet op duurzaamheid in de visitatieperiode De nieuwbouwproductie in de visitatieperiode De inzet rond (sociale) veiligheid in de wijken Samenwerken en leren in netwerkverband Betrokkenheid en trots van medewerkers Het gebruik van scenario-analyses Sterke financiële positie 	<ul style="list-style-type: none"> Prioriteiten stellen en daarover communiceren Meer invulling geven aan evaluatie en bijsturing in de PDCA-cyclus Meer balans tussen structuur/processen en maatwerk Realistisch begroten van de nieuwbouwproductie Draaiboeken opstellen voor noodsituaties
Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> Het zetten van “the next step” op gebied van duurzaamheid Het duurzaam borgen van pilots door deze om te zetten in een structurele aanpak Samen met gemeenten aanscherpen van het gezamenlijke beeld van de opgaven 	<ul style="list-style-type: none"> De stijgende rente en bouwkosten die effect hebben op de financiële positie van Area

2 Maatschappelijke waarde

Dit visitatieveld richt zich op de prestaties van de corporaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn. Centraal hierin staan de opgaven en de daarin behaalde resultaten.

2.1 De opgaven van Area

Area en de visitatiecommissie hebben samen de volgende thema's geselecteerd die centraal staan in de visitatie: duurzaamheid, betaalbaarheid/beschikbaarheid en (sociale) veiligheid. Deze thema's staan ook centraal in het Koersplan Samen wonen laten leven (oktober 2018), komen terug in de woonvisies van de gemeenten Maashorst en Meijerijstad en zijn verankerd in de prestatieafspraken die lokaal zijn gemaakt.

2.2 Duurzaamheid

Kernvraag en opgave



Tegen het licht van de mondiale klimaatcrisis hebben corporaties een stevige opgave om hun bezit te verduurzamen en zo de CO₂ footprint te minimaliseren. Ook Area staat hiervoor aan de lat. Naast een isolatieopgave en het opwekken van hernieuwbare energie ligt er zeker op het vlak van installaties (koken, verwarmen, koelen, ventileren) een grote uitdaging. De rolopvatting van Area rond duurzaamheid - en daarmee de opgave die ze zichzelf stelt – gaat verder dan het energetische vlak. Area richt zich op het tegengaan van hittestress en wateroverlast, het versterken van biodiversiteit en het sluiten van materialenketens. Het in netwerkverband samenwerken ziet Area daarbij als

belangrijke schakel. Daarnaast ziet Area het als haar opgave om bewoners mee te nemen in de transitie door ze te betrekken bij projectkeuzes en ze goed voor te lichten over bijvoorbeeld het gebruik van installaties. De kernvraag die Area zichzelf stelt is: doen we de juiste dingen en doen we genoeg?

Prestaties

Voor we dieper in gaan op de vraag of Area de juiste dingen doet, kijken we kort naar de prestaties die zijn geleverd. Area heeft in haar duurzaamheidsprogramma (2019) drie kritische prestatie-indicatoren benoemd.

1. CO₂-reductie van 20% ten opzichte van 2008. Eind 2020 is een reductie gerealiseerd van 28%.
2. Bereiken van gemiddeld energielabel B eind 2020. Medio 2019 is gemiddeld label B bereikt.
3. Eind 2020 heeft Area projectmatig 5.700 zonne-installaties aangebracht. Deze CO₂-reductie staat gelijk aan het herplanten van 300.000 bomen.

Zoals velen in de sector heeft Area de afgelopen jaren haar duurzaamheidsbeleid verbreed. Waar in het beleid uit 2019 vooral naar energie(labels) en bewonersgedrag werd gekeken, ziet de visitatiecommissie in het beleid van 2021 een breder en gefundeerder verhaal ontstaan. Met name de prestaties rond waterberging/hittestress en materiaalgebruik mogen niet onvermeld blijven: samen met de gemeenten (inzet van wadi's, groeninrichting) en circulaire ketenpartners (demontabel bouwen: 'van popnagel terug naar de schroef' en inzet lokale materialen: 'vlas als isolatie') maakt Area concrete stappen.

Waardering voor de resultaten en samenwerking

De visitatiecommissie sprak over duurzaamheid onder meer met vertegenwoordigers van de huurders, de gemeenten Maashorst en Meijerijstad (o.a. wethouders RO en Wonen) en ketenpartners waar Area meerjarige samenwerkingsafspraken mee heeft. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een rondrit gemaakt langs diverse recent opgeleverde projecten waar de inzet op duurzaamheid goed zichtbaar was (PV, groene daken, waterberging, gevelisolatie, etc.) en sprak met de betrokken medewerkers. In het algemeen is er veel waardering voor de inzet van Area op gebied van duurzaamheid. Area wordt zowel intern als extern herhaaldelijk als koploper getypeerd. Een beeld dat niet direct naar voren komt uit de Aedes benchmark 2022. Lokaal waarderen partners

vooral de inzet van Area op zonnepanelen en isolatie. De uitgesproken doe-mentaliteit wordt geprezen. Zoals een gesprekspartner het verwoordde: ‘Area was al bezig met projectmatig PV-installeren (zonder huurverhoging door te voeren) terwijl vele anderen nog aan het rekenen waren’. Binnen het regionale samenwerkingsverband Lente¹ daagt Area de markt uit om met innovaties te komen (WarmteWissel) en leert Area graag van ervaringen van andere corporaties. De visitatiecommissie herkent hier een bewuste strategische keuze in van Area en kan deze zeker waarderen.

Wat gaat goed?



- Area heeft een heldere, brede visie op duurzaamheid die alom in de organisatie wordt gedragen en voor trots en werkplezier bij medewerkers zorgt.
- Er zijn duidelijk grote stappen gezet met het projectmatig aanbrengen van zonnepanelen en het (na)isoleren van woningen.
- Area heeft een bewuste strategie van leren in netwerkverband. Leren en delen is voor Area overigens geen economische afweging, maar een intrinsieke waarde.

Wat kan beter?



- De volgende stap in de energietransitie, met name aardgasvrij in de bestaande voorraad, moet gezet gaan worden. Een integrale gebiedsgerichte benadering in samenspraak met gemeente en andere stakeholders is hierbij een randvoorwaarde. Area mag hier explicieter zijn in wat ze wil, actiever deze behoefte uitspreken en zich zodanig positioneren.
- Het blijven meenemen van bewoners in de stappen die Area zet rond bijvoorbeeld circulariteit is wezenlijk voor het draagvlak. Voorkom dat je te ver voor de bewoners uit loopt.

2.3 Betaalbaarheid en beschikbaarheid

Kernvraag en opgave



Wanneer de huurdersorganisatie wordt gevraagd de opgaven van Area te prioriteren, worden betaalbaarheid en beschikbaarheid als eerste en in één adem genoemd. Vanuit de gemeenten klinkt een duidelijk roep om woningproductie. Zo bedraagt de groeiopgave in Meijerijstad tot 2040 ca. 1.330 sociale woningen. Gemeente Maashorst heeft in de woonvisie Uden 2020-2025 de ambitie om neergelegd om minimaal 350 betaalbare huurwoningen toe te voegen. Alle nationale en regionale versnellingsagenda's en -tafels ten spijt; de druk op woningmarkt blijft zeer groot. “Bouwen, bouwen, bouwen,...” hoor je overal. Zoals een van de wethouders zei: “Begrijpelijk, maar zo makkelijk is het helaas niet altijd.”. Area en de

gemeenten Maashorst en Meijerijstad erkennen alle de complexiteit, staan daarbij niet tegenover elkaar, maar verschillen wel in perceptie van het hoe en waar precies gebouwd moet worden. De kernvraag is: doet Area voldoende om genoeg en betaalbare woningen beschikbaar te stellen aan de doelgroep?

Prestaties

Hoewel de prestatie niet (alleen) in de beschouwingsperiode van deze visitatie is geleverd, toont het feit dat Area zeer recent haar 1000^e nieuwbouwwoning sinds de fusie van 10 jaar terug opleverde, hoe actief Area is met nieuwbouw. Deels is deze prestatie mogelijk geweest omdat er relatief veel ‘in de wei’ is gebouwd; tegelijkertijd heeft de commissie gezien hoe actief Area is met de veel complexere transformaties van scholen, kantoren en kerkelijke gebouwen. In de periode 2019-2022 realiseerde Area in totaal 333 nieuwbouwwoningen² waarvan een deel tijdelijke woningen en/of transformaties betrof.

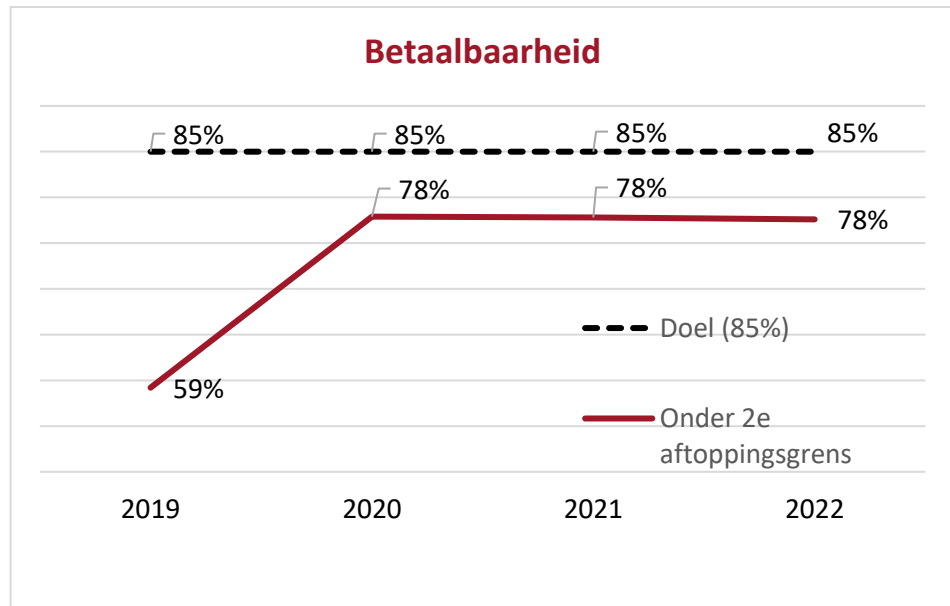
Het projectmatig op grote schaal installeren van zonnepanelen draagt, via de salderingsregeling, direct bij aan het reduceren van de woonlasten van de huurders. Ook isolatie en ventilatie dragen bij aan het reduceren van de

¹ Lente is een samenwerking tussen de acht Brabantse woningcorporaties Alwel, Area, BrabantWonen, Casade, Stadlander, Tiwos, WonenBrebreg, Zayaz.

² Jaarverslag 2021 en Jaarverslag 2022

energierekening. Goede en gerichte informatie over het gebruik van installaties is van groot belang omdat ‘verkeerd’ gebruik de beoogde voordelen (deels) teniet kunnen doen; niet alleen bij oplevering, maar juist ook tijdens het stookseizoen. De commissie merkt op dat er ruimte is voor verbetering.

Area had voor 2022 als doel³ om 85% van haar voorraad onder de tweede aftoppingsgrens te verhuren. In de jaren 2019-2022 is dit doel volgens het jaarverslag 2022 niet gehaald (zie figuur hiernaast). Door de relatief grote woningen (oppervlakte) van Area ligt de gemiddelde huur als aandeel van de maximaal redelijke huur in vergelijking met andere corporaties laag (ca. 60%). De commissie merkt op dat dit uitgelegd kan worden als betaalbaarheid, maar dat het evengoed als een overmaat aan kwaliteit



gezien kan worden. Kwaliteit die niet alleen in de staande portefeuille aanwezig is, maar ook in nieuwe projecten wordt toegevoegd. Area zou kunnen overwegen om bij nieuwbouw te kiezen voor meer kleinere woningen en minder grote.

Waardering voor de resultaten en samenwerking

De gesprekspartners van de visitatiecommissie omschrijven Area als een actieve en zakelijke partner. Er wordt scherp onderhandeld, maar een deal is een deal. Verder is er veel waardering voor het constante streven naar kwaliteit. De stakeholders zien in Area een partij die investeert voor de lange termijn. De visitatiecommissie herkent dit beeld; de aandacht voor detaillering, materiaalgebruik en inpassing in de (groene) omgeving maken dat de sociale huurwoningen van Area klasse uitstralen. Vanuit de twee gemeenten klinken ook enkele kritische geluiden. Zo zou Area minder naar de gemeente moeten kijken voor nieuwe locaties en zich actiever moeten opstellen in acquisities. Ook verschillen Area en de gemeenten – met name Meijerijstad – van inzicht over de inzet in de kleinere dorpskernen. De houding van Area wordt als terughoudend beschreven, terwijl de gemeente ook hier kansen voor sociale woningbouw ziet. Verder wordt vanuit de getrokken gemeenten opgemerkt dat het belangrijk is om voldoende (kleinere, geclusterde) woningen voor senioren, bijzondere doelgroepen en zorg te realiseren.

Wat gaat goed:



- Area bouwt en dat is in deze tijd van woningnood en stijgende kosten sowieso een prestatie die op waardering kan rekenen bij stakeholders.
- Area gaat de ingewikkelde transformaties en inbreidingslocaties niet uit de weg.

Wat kan beter:



- Het blijven voeren van ‘het goede gesprek’ met gemeenten en (toekomstige) bewoners over de concrete bouwopgaven gedifferentieerd naar doelgroep en locatie.
- Het monitoren van de effecten van betaalbaarheidsmaatregelen biedt mogelijkheden om effectiever beleid te formuleren (PDCA).

³ Jaarverslag 2022, betaalbaarheid, pagina 16

2.4 Veiligheid

Kernvraag en opgave

Dit deel van de visitatie richt zich op veiligheid in brede zin: leefbaarheid, sociale veiligheid van medewerkers en bewoners, ondermijning en digitale veiligheid. We leggen waar mogelijk een koppeling met de inzet uit het koersplan om wijkgericht te werken, dichter op de huurder. Helaas wordt Area geconfronteerd met de verharding in de maatschappij, met ondermijnd gedrag, criminaliteit en bedreigingen. Zaken die in het werkgebied van Area naar verhouding veel lijken voor te komen. Dit raakt zowel huurders als medewerkers. Kernvraag: Hoe doet Area het in het wijknetwerk gericht op sociale veiligheid? Doet ze de goede dingen?

Prestaties

Area heeft de ambitie om in 2030 wijken te hebben die schoon, veilig en toegankelijk zijn, met ruimte voor ontmoeten. Area ontplooit samen met haar wijkpartners diverse initiatieven die daaraan moeten bijdragen. Zo werd met een lokale zorgpartner een sociale kaart opgesteld voor de gebieden Oranjerijk/Abdijlaan en Nonneveld. Deze kaart krijgt een rol bij komende renovatieprojecten. Een ander voorbeeld in het project Droom de Gaarden. In dit project wordt ingezet op het activeren van bewoners in de wijk door het organiseren van gezamenlijke activiteiten. Een derde voorbeeld is de gezamenlijke aanpak met de gemeente in Veghel-Zuid, waar ingezet is op bewustwording rond de afvalproblematiek en vergroening in de wijk. Zo is er bijvoorbeeld het project 'tegelwippen' geïnitieerd, waarbij bewoners gestimuleerd zijn om delen van de verharding rondom hun woning te vervangen door groen. De visitatiecommissie heeft gesproken met o.a. de politie, handhaving, een leefbaarheidsconsulent en betrokken ambtenaren van de gemeenten Maashorst en Meijerstad. Het gesprek vond plaats op tactisch/operationeel niveau. De SOS⁴-aanpak in de buurt De Bogerd, een gezamenlijke pilot, vormde een belangrijk gespreksonderwerp. Binnen een heldere structuur met vaste personele invulling zijn partijen in beginsel goed in staat om ieder vanuit de eigen rol te handelen. Het relatief hoge verloop van betrokken medewerkers maakt de overlegstructuur echter kwetsbaar. Partijen benoemen de beperkingen van AVG-regelgeving rond gegevensuitwisseling, maar zien met elkaar voldoende mogelijkheden om toch effectief samen te werken. Hierbij wordt opgemerkt dat de gebiedsgerichte benadering van Area en gemeente Maashorst goed op elkaar aansluiten. Gemeente Meijerijstad kent deze gebiedsgerichte werkwijze nog niet. Area medewerkers worden via opleiding geschoold in herkenning/bewustwording ondermijnd gedrag, agressie en verward gedrag. Mede naar aanleiding van recente hacks bij collega-corporaties heeft digitale veiligheid de aandacht van Area door training en digitale prikacties.

Waardering voor de resultaten en samenwerking

Partijen waarderen dat de lijntjes onderling kort zijn. Dat maakt handelen makkelijker. Wel zien betrokkenen dat er ruimte is om elkaar nog beter mee te nemen. Bijvoorbeeld rond een woningsluiting op last van de burgemeester. Area is nu soms nog reactief met het in gang zetten van het ontbinden van de huurovereenkomst. Een beter gecoördineerde aanpak maakt het gezamenlijk optreden meer doelgericht. In het algemeen is er veel waardering over en weer voor de samenwerking. De inzet van Area in een pilot als de SOS-aanpak, maar ook de vele wijkpunten en ontmoetingsruimtes waarin Area participeert, wordt gezien. Betrokkenen spreken de wens uit om de energie vast te houden en deze pilot te borgen in een structurele aanpak. De gemeenten zijn meer dan tevreden over de inzet van Area. Intern klinkt bij een enkeling de reflectieve vraag of Area niet te veel taken van de gemeente overneemt op het gebied van leefbaarheid. De commissie kan hier geen oordeel over vellen, maar merkt wel op dat de inzet van Area past bij de meer algemene beweging 'terug naar de sociale rol in de wijk' die corporaties momenteel maken.

Wat gaat goed:

- De inzet van Area rond sociale veiligheid, zowel preventief als repressief, wordt gewaardeerd door stakeholders.
- Het blijvend investeren in 'persoonlijke netwerken' met alle betrokken stakeholders
- De wijze waarop Area in samenwerking met partners een effectieve aanpak tegen ondermijning heeft ontwikkeld: zoet, zuur, bitter, zout.

Wat kan beter:

- Het duurzaam borgen van inzet op pilots, zoals de SOS-aanpak in De Bogerd, tot een structurele aanpak.

⁴ Signaleren, Ondersteunen, Stimuleren



2.5 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Op basis van de bestudeerde documenten en de gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd, komt – waar het aankomt op de maatschappelijke prestaties – het volgende beeld naar voren. De commissie ziet Area als een organisatie die trots is op de prestaties die ze levert zonder daarbij zelfingenomen te zijn. In de gesprekken richt de trots zich voor een groot deel op de duurzaamheidsprestaties van Area. Gevraagd en ongevraagd wordt dit onderwerp door medewerkers als eerste genoemd. De grote bestuurlijke aandacht voor dit onderwerp speelt daarbij mogelijk een rol. De commissie herkent en waardeert de inzet van Area op duurzaamheid en specifiek de energie voor en inzet op de brede duurzaamheidsagenda zoals Area die heeft geformuleerd. De commissie merkt wel op dat de koplopersrol die Area wordt toegedicht, niet zo expliciet uit de Aedes benchmark naar voren komt. Het is tijd voor de *next step* in de energietransitie (na isoleren en zonnepanelen).

Ook de nieuwbouwproductie van Area komt in gesprekken snel boven drijven en ook hier is de trots voelbaar. Area bouwt relatief grote woningen. De commissie geeft ter overweging mee dat Area – met het oog op de groei in vooral kleine huishoudens - een meer gedifferentieerd bouwprogramma zou kunnen inrichten.

Op het vlak van sociale veiligheid/leefbaarheid ziet de commissie dat Area actief haar rol pakt bij het versterken van sociale structuren (bijvoorbeeld door het faciliteren/ondersteunen van ‘keukens/woonkamers voor de wijk’ en andere ontmoetingsplekken) en het tegengaan van sociale onveiligheid door samen te werken met welzijn, gemeentelijke handhaving en politie. De commissie meent dat dit passend is voor een maatschappelijke organisatie.

Rond met name betaalbaarheid ervaart de commissie een minder uitgesproken *drive*. Betaalbaarheid komt in de gesprekken vooral terug als het over zonnepanelen gaat en eenmaal wanneer de huur in relatie tot woningkwaliteit (WWD) aan de orde komt. De maatschappelijk inzet van het kapitaal (de vastgoedportefeuille) via prijsstelling (huurcategorieën, aftoppingsgrenzen) en het al dan niet halen van de eigen doelen op dit vlak blijven zowel in de gesprekken als de jaarverslagen vrijwel onbelicht. Area zou zich explicieter maatschappelijk kunnen verantwoorden op dit punt.

Alles overziend waardeert de commissie de maatschappelijke prestaties van Area als goed. Area spant zich aantoonbaar in om maatschappelijke resultaten te leveren en maatschappelijke waarde toe te voegen. De ondernemende, actiegerichte, energieke manier waarop Area aan haar resultaten werkt kunnen anderen in de sector zeker inspireren. Bij haar oordeel heeft de commissie de financiële mogelijkheden van Area meegewogen.

2.6 Bewonder- en verwonderpunten

Bij de inhoudelijke onderwerpen is al een aantal ‘wat gaat goed?’ en ‘wat kan beter?’ opmerkingen geplaatst. Hier kijkt de visitatiecommissie met iets meer afstand tot de inhoud naar de maatschappelijke prestaties van Area.

Bewonderpunten



- Of het nu over woningbouw, verduurzamen, sociale cohesie of het borgen van veiligheid gaat, Area levert!
- De betrokkenheid van collega's bij de opgaven, de trots die medewerkers uitstralen.
- De intrinsieke motivatie om het goede te doen. Vooraan willen lopen, kwaliteit willen leveren. Niet vanuit ‘borstklopperij’, maar vanuit overtuiging.

Verwonderpunten



- De visitatiecommissie verwondert zich over de veelheid aan ideeën en initiatieven die Area heeft, dan wel ontplooit. ‘Laat duizend bloemen bloeien...’, maar vergeet niet te vertellen welke bloemen je plukt en welke je laat staan.
- De visitatiecommissie ziet een organisatie die ‘buiten’ voor maximale kwaliteit gaat, maar ook een organisatie die ‘binnen’ niet altijd de tijd neemt om zaken te borgen, in te regelen en elkaar helpt te leren

3 Maatschappelijke verankering

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

3.1 De visie van Area op maatschappelijke verankering als toetssteen

In haar maatschappelijke strategie heeft Area de volgende visie geformuleerd:

“Vanuit onze maatschappelijke positionering en identiteit zijn wij continu in dialoog met de buitenwereld over de maatschappelijke opgave en de waarde die wij toevoegen. We werken intensief samen met onze maatschappelijke partners die ons helpen en die wij helpen bij te dragen aan een inclusieve duurzame samenleving. Wij zijn er voor iedereen die ons nodig heeft en we laten de wereld beter achter dan we hem vonden ook al balanceren we daarbij op de rand van onze formele bevoegdheden. (...).”

Hierin legt Area voor zichzelf een belangrijke toetssteen neer, wanneer het over maatschappelijke verankering gaat. De visitatiecommissie heeft dezelfde toetssteen gebruikt om zich een beeld te vormen van de mate waarin Area succesvol verankerd is. Hierbij is de commissie vooral op zoek gegaan naar de mate waarin de koers van Area ingebed is in de gezamenlijke opgave waar stakeholders met elkaar voor staan en de mate waarin Area open staat voor invloeden van buiten.

3.2 Belanghebbenden over Area

Area wordt door belanghebbenden getypeerd als duurzaam, vooruitstrevend, betrokken, open en transparant en gericht op samenwerking.



3.3 Area als samenwerkingspartner

Area wordt door haar samenwerkingspartners in het algemeen omschreven als constructief, prettig, open en duidelijk.

Typerend voor dit beeld van Area is de uitspraak vanuit een van de gemeenten dat het aan de voorkant best stevig onderhandelen is met Area, maar dat een deal een deal is en dat er niet eindeloos terug gekomen wordt op (financiële) zaken. Dit wordt nadrukkelijk positief geïdentificeerd.

Area's uitgesproken mentaliteit van 'aanpakken' wordt alom gewaardeerd. Area doet! Betrokkenen geven wel terug dat de interne verankering, mede met het oog op maatschappelijke

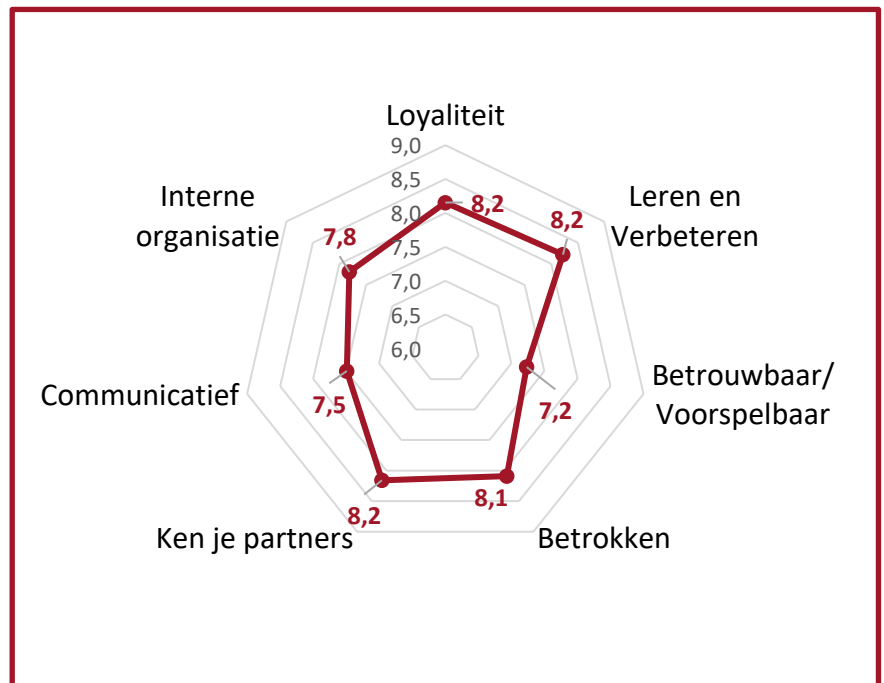
verantwoording, aandacht verdient. Zo bleken de precieze 'spelregels en condities' rond een doorstroom-pilot niet goed vastgelegd. Dit zou, onbedoeld, de schijn van willekeur bij woningtoewijzingen kunnen opwekken.

In de onder de belanghebbenden uitgezette digitale enquête zijn vragen opgenomen die een indicatie geven van

Area als teamplayer. In onderstaande figuur is te zien hoe Area hierop scoort. Gemiddeld krijgen zij een 7,9, dat is een prima resultaat. De belanghebbenden zijn het meest tevreden over de loyaliteit (8,2), het vermogen te leren en te verbeteren (8,2), de mate waarin partners gekend worden (8,2) en de betrokkenheid van Area (8,1). Op de aspecten communicatie en betrouwbaarheid/voorspelbaarheid scoort Area iets lager. De commissie herkent in deze laatste punten (communicatie en betrouwbaar/voorspelbaar) twee voorbeelden die in de visie naar voren zijn gekomen. Zo heeft Area de communicatie – zowel met bewoners als met lokale politiek – rond drie recente sloopprojecten niet optimaal

ingericht. De benodigde (politieke) sensitiviteit leek niet altijd in voldoende mate aanwezig. Bewoners werden per brief geïnformeerd over de sloop van hun woning en de timing - tijdens Corona en vlak voor de gemeenteraadsverkiezingen – was niet optimaal. Area erkent dit en heeft het proces overgedaan. In overleg met bewoners is voor een variant met gedeeltelijk behoud gekozen. Het betreft hier geen unieke casus wanneer we naar andere herstructureringsprojecten kijken in het land. De casus laat wel zien dat het hebben van een visie op maatschappelijke verankering één ding is, maar dat het volledig in de praktijk brengen vaak lastiger is. Area toont zich hierop aanspreekbaar en is bereid te leren.

nemen belangenorganisatie huurders niet serieus

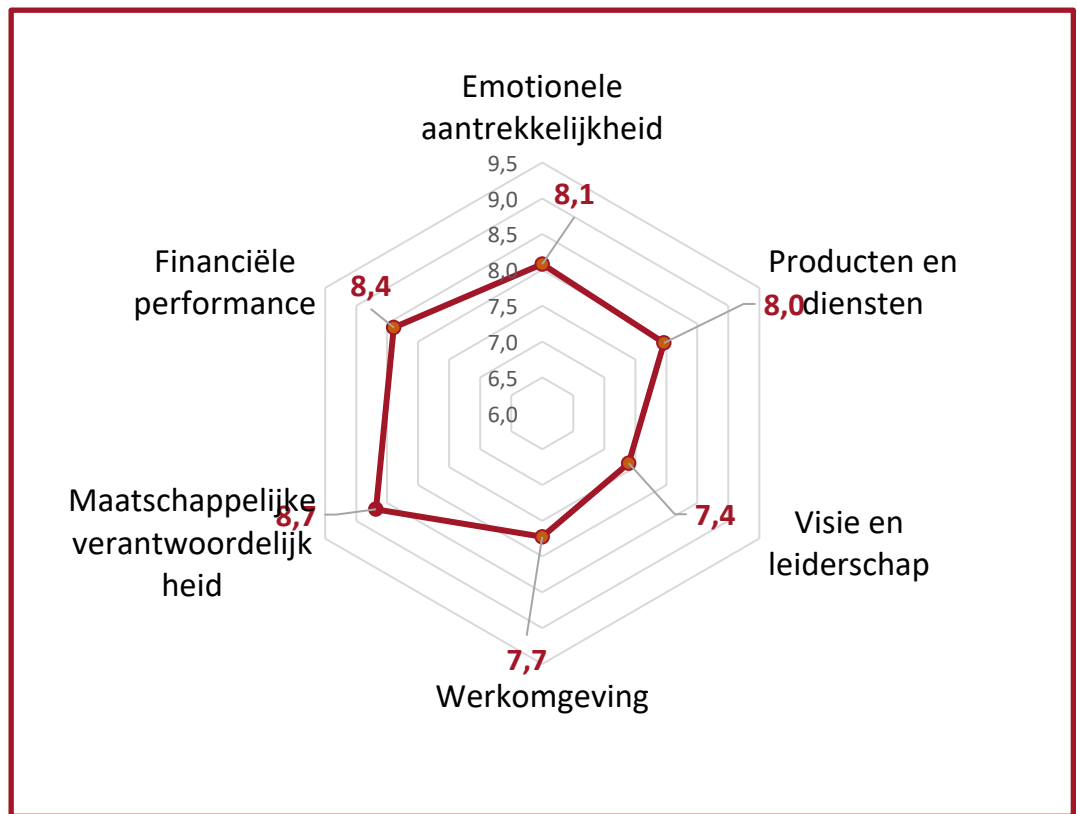


Rond betrouwbaarheid/voorspelbaarheid merkt een van de gemeenten op dat het een paar jaar geleden nog zoeken was met elkaar, maar dat er de laatste tijd goede stappen zijn gezet. Waar partijen elkaar in het verleden in het publieke debat nog wel eens kon verrassen, wordt er nu meer onderling contact gezocht en vooraf afgestemd. Desondanks spreekt de bewuste gemeente de wens uit om – bijvoorbeeld rond een onderwerp als woningbouwproductie – echt samen achter de opgave te gaan staan.

3.4 De reputatie van Area

De visitatiecommissie heeft, naast gesprekken met diverse belanghebbenden, ook gevraagd naar het algemene beeld van de

belanghebbenden over Area. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. In de bijlagen is het overzicht opgenomen van alle scores op de 19 elementen waaruit het Reputatie Quotiënt Model is opgebouwd. In onderstaand figuur is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model:



Area scoort op vier van de zes dimensies een 8 of hoger. Dat zijn prima scores. Op de dimensies ‘werkomgeving’ [deelscore: 7,7] en ‘visie en leiderschap’ [deelscore: 7,4] scoort de reputatie van Area iets minder, maar nog altijd ruim voldoende.

Op de dimensies ‘werkomgeving’ [deelscore: 7,7] en ‘visie en leiderschap’ [deelscore: 7,4] scoort de reputatie van Area iets minder, maar nog altijd ruim voldoende.

3.5 Maatschappelijke verantwoording en dialoog

Betrekken van huurders

De Bewonersraad omschrijft de relatie met Area in het algemeen als prettig. Er is periodiek overleg met Area, waarbij huurders voldoende ruimte ervaren om voor hen relevante onderwerpen te agenderen. Area toont hierbij onderhandelingsbereidheid en handelt ook als zodanig. Zo werd in 2021 op voorspraak van de huurders (ook) de huur voor niet-DAEB woningen niet verhoogd. Rond de dienstverlening aan huurders merkt de Bewonersraad op dat huurders soms lang op antwoord moeten wachten, zeker wanneer het vragen betreft die Area niet makkelijk kan beantwoorden. Hier transparant over communiceren kan bijdragen aan het vertrouwen van huurders in Area. Vertrouwen is een belangrijk fundament onder de maatschappelijke legitimiteit van Area. Over de manier waarop Area de bewoners heeft betrokken bij het nieuwe Koersplan, geeft de Bewonersraad aan dat dit vooral informerend van aard is geweest. In lijn met het beeld bij vele andere corporaties, ziet ook Area dat bewoners-/complexcommissies vaak maar een deel van de huurderspopulatie vertegenwoordigen en steeds meer moeite hebben zichzelf te organiseren. Dit onderstreept voor de visitatiecommissie de urgentie om nieuwe vormen van participatie te ontwikkelen. Area zoekt actief naar contact met huurders en stimuleert het onderlinge contact tussen huurders door ‘diep in de wijk’ actief te zijn met lokale ontmoetingspunten.

Samenwerking met gemeenten

In de opmaat naar de prestatieafspraken voeren Area, de gemeenten Maashorst en Meijerijstad en vertegenwoordigers van de huurders onder meer overleg over de bijdrage van Area aan de gemeentelijke woonvisie. De rol en positie van de huurders in dit proces is de afgelopen jaren nadrukkelijk sterker geworden. Focus aanbrengen vanuit Area in de afspraken en het prioriteren van inzet is een belangrijk aandachtspunt dat zowel vanuit de huurders als vanuit de gemeenten klinkt. Dit moet de doelgerichtheid en daarmee haalbaarheid van de afspraken verhogen. Adequate monitoring van de prestaties is een gezamenlijke inspanning en vraagt nadrukkelijk om aandacht. Gemeenten geven aan actief betrokken te zijn bij het nieuwe Koersplan van Area.

Samenwerken met andere belanghebbenden

Vanuit maatschappelijk oogpunt zijn de belangrijkste overige belanghebbenden van Area zorg- en welzijnsinstellingen, collega-corporaties, politie/justitie/handhaving en lokale maatschappelijke partijen zoals dorps- en wijkraden. Voor zover de commissie daar een beeld van heeft kunnen vormen, lijken de contacten met deze partijen voldoende ontwikkeld om de signalen die over- en weer waardevol kunnen zijn, uit te wisselen. Meer in algemene zin wordt wel opgemerkt dat de samenwerkingsstructuren kwetsbaar zijn als gevolg van een hoog verloop van de personele bezetting.

3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van Area als ‘naar behoren, met ruimte voor verbetering’.

Area werkt met de relevante partijen samen en toont zich bereid tot inspraak. De mate waarin deze inspraak daadwerkelijk gerealiseerd wordt, verschilt en is mede afhankelijk van de organisatiegraad van de betreffende partij. Zo lijkt er ruimte voor de ‘groei richting een volwaardige gesprekspartner’ bij de Bewonersraad. De commissie wijst erop dat hier nadrukkelijk een blijvende rol voor Area ligt in het ondersteunen van deze groei. Het hernieuwd laden van de rol van bewoners-/complexcommissies en/of het ontwikkelen van eigentijdse vormen van participatie/inspraak biedt naar de inschatting van de visitatiecommissie ruimte voor ontwikkeling.

De visitatiecommissie merkt tot slot op dat er in de gesprekken met de twee gemeenten enkele elementen zijn benoemd die erop duiden dat het gezamenlijke beeld van de maatschappelijke opgaven en waarden die Area kan leveren, aangescherpt kan worden. Het gaat dan onder andere over de eerder aangehaalde inzet rond wonen en zorg en het bouwen in de kleine kernen. Hoewel partijen vanuit hun eigen rol verschillende percepties kunnen hebben, is het voor een maatschappelijk verankerde agenda van Area van belang dat partijen elkaar blijven vinden in de opgave waarvoor ze met elkaar aan de lat staan.

Vanuit de Bewonersraad klonk een signaal rond biobased bouwen – “mooi hoor, maar hartstikke duur!” waaruit kan worden opgemaakt dat Area nog zendingswerk te verrichten heeft op de inhoud. Huurders geven aan dat het gesprek met Area over een dergelijke prioriteit niet echt op gang komt. Zonder dit voorbeeld direct als structureel patroon te duiden, merkt de visitatiecommissie wel op dat Area oog en oor voor dergelijke geluiden mag blijven houden.

Bewonderpunten



- De commissie waardeert de inzet van Area om ‘diep in de wijk’ in contact te treden met bewoners, bijvoorbeeld via de vele ontmoetingsplekken waar Area een rol vervult.



Verwonderpunten

- Area weet welke bijdrage ze wil leveren aan de verschillende maatschappelijke opgaven. De verankering van deze bijdrage – bijvoorbeeld t.a.v. bouwen in kleine kernen en bio-based - lijkt aan kracht te kunnen winnen door explicieter te verbinden met de opgaven van andere maatschappelijke partners en de belevingswereld van bewoners.

4 Besturing

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

4.1 Strategie en sturing

Area heeft haar ambities voor de visitatieperiode weergegeven in het koersplan 2018-2022 “Samen wonen laten leven”. Dit plan werd vooral gekenmerkt door grote ambities op het gebied van verduurzaming. Tegelijk met het Koersplan is ook de Portefeuillestrategie herzien. Het gemiddeld B-label was reeds in 2018 behaald, het doel is nu een gemiddeld A-label in 2023: het plan heeft een looptijd van 5 jaar. Het plan sluit af met een hoofdstuk Financiën: de financiële positie is gezond, Area voert een voorzichtig financieel beleid, heeft aandacht voor het uitwerken van scenario's en toont de ontwikkeling van de financiële ratio's tot en met 2033.

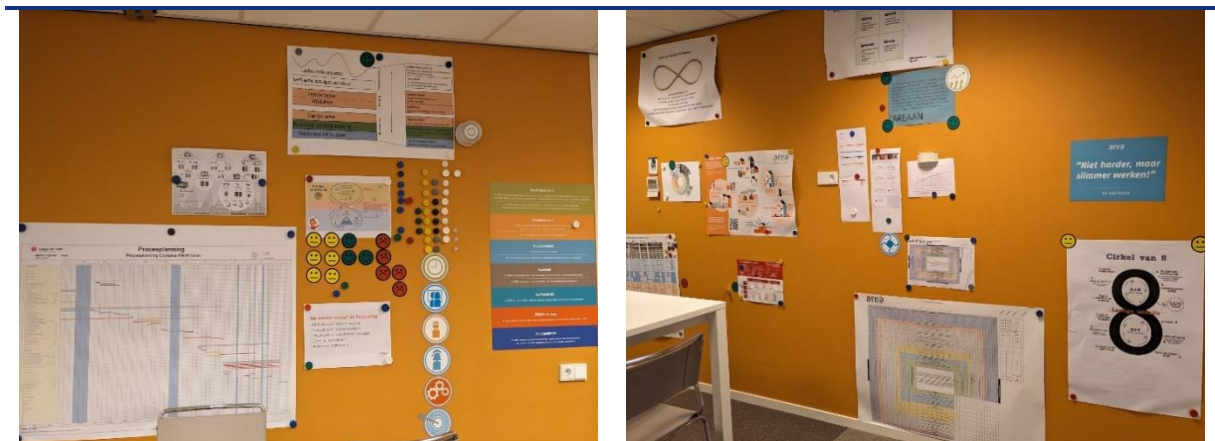
Begin 2022 is een Dialoognota voor de raad van commissarissen opgesteld: de teksten zijn geactualiseerd en er is een Inspiratiesessie georganiseerd voor in- en externe betrokkenen. Eind 2022 is een nieuw koersplan “Bouw met ons mee” vastgesteld. Naast verduurzaming, is er hierin ook weer meer aandacht voor nieuwbouw en leefbaarheid. Het koersplan is een verhaal voor de bewoners en woningzoekenden. Area richt zich de komende jaren “met volle kracht” op de drievoudige opgave:

1. Samenwerken aan woongeluk;
2. Betaalbaar wonen en
3. Duurzaam leven.

De ambities uit de koersplannen zijn jaarlijks doorvertaald naar jaarplannen en de begroting. Daarnaast zijn er portefeuillestrategieën. In de Portefeuillestrategie Area met Doelportefeuille 2018/2030 ligt de focus op de transformatie van de bestaande voorraad en de uitbreiding in Veghel. In de Portefeuillestrategie met Doelportefeuille 2021/2040 is de strategie herijkt en financieel doorgerekend. In de doelportefeuille zijn de trends van een vergrijzende woningmarkt, individualisering en de effecten van economische scenario's meegenomen, evenals de vraag van bijzondere doelgroepen en trends in het Rijksbeleid.

Extern zijn de ambities en inzet van Area verankerd in de jaarlijkse prestatieafspraken met beide gemeenten en de huurdersorganisatie. Alle betrokken hierbij zijn in het algemeen tevreden over zowel het proces, als de inhoud hiervan.

Sturing en verantwoording vindt plaats via de jaarverslagen, 2-maandsrapportages (operationeel) en tertiaalrapportages (strategisch).



Tijdens de visitatieperiode heeft een aantal medewerker een Lean-traject gevolgd gericht op procesmatig werken en is een speciale ‘verbeterkamer’ ingericht om te reflecteren op de kwaliteit van het werk en zo mogelijk tot procesverbeteringen te komen.

4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie komt tot de conclusie, dat Area zich bewust is van het belang van een passende strategie en dat zij haar strategie op orde heeft. Het proces om in 2022 tot een nieuw koersplan te komen en de afstemming daarover met raad van commissarissen en stakeholders is goed doorlopen.

Ten aanzien van de sturing valt op dat Area over een uitgebreid instrumentarium beschikt. Ze hebben wat er nodig is. De jaarverslagen refereren aan de doelen en geven een overzichtelijk inzicht in de prestaties. Op onderdelen kan de toepassing van het sturingsinstrumentarium nog iets beter. Soms mist de 'finishing touch', bijvoorbeeld ten aanzien van de PDCA-cyclus. Uit de gesprekken kwam naar voren dat de P en de D goed worden toegepast. Het evalueren en zeker het op basis daarvan bijsturen kan vaker en beter.

Een voorbeeld van waar het wellicht scherper kan, is de 2-maandsrapportage. Dit zijn lijvige documenten (nov-dec'22: 52 pagina's) met veel informatie en tekst. De doelen en normen worden veelal genoemd en er wordt uitgebreid verantwoord wat er allemaal is gedaan. Echter, het is niet gemakkelijk om snel en overzichtelijk (bijvoorbeeld via een stoplichtschema) inzicht te krijgen in de mate waarin de corporatie op schema zit en wat er gedaan wordt om bij te sturen. De commissie vraagt zich af of een overzichtelijke rapportage van 5 pagina's met focus op afwijkingen en bijsturing niet minstens zo effectief en beter te bespreken zou zijn.

Een ander voorbeeld betreft de verbeterkamer die een indrukwekkend aanzien vertoont, maar waarvan het gebruik in de loop der tijd is weggezakt. Er bestaan veel werkprocessen en bijvoorbeeld met het LEAN-traject is er in het verleden aandacht voor optimalisatie geweest. Maar als het er op aankomt wordt er niet strak op gestuurd en zijn er vaak redenen om af te wijken van de standaard en 'maatwerk' toe te passen.

4.3 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- Het systematisch hanteren van de beleidscyclus en het uitgebreide sturingsinstrumentarium.
- De analyse en het bewust inbouwen van een leermoment tussen raad van commissarissen en bestuurder nadat in 2022 een projectvoorstel in de Bogerd door de raad was afgewezen.
- De aandacht voor de gevoeligheidsanalyses en scenario-ontwikkeling, bijvoorbeeld het gebruik van vier scenario's (Trump, Johnson, Ardern en Mandela) tijdens de corona-periode.

Verwonderpunten



- De beperkte aandacht voor evaluatie en op basis daarvan bijsturing binnen de organisatie. Er is veel geld en ruimte om te experimenteren, maar weinig aandacht om lessen te trekken en die te borgen.
- De grote vrijheid om af te wijken van procesafspraken, waardoor sommige medewerkers een gebrek aan structuur ervaren en prioritering missen.

5 Maatschappelijke capaciteit

Dit visitatieveld richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag, of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven. In het bijzonder staan we stil bij de mate waarin de organisatie is toegerust voor toekomstige calamiteiten. Deze vraag is door Area expliciet in de voorbereiding van deze visitatie aangedragen.

5.1 Inzet van de financiële middelen en de afwegingen

Area is een financieel gezonde corporatie met een laag risicoprofiel. Dit is ook het oordeel van de externe toezichthouders. Zo meldt de Aw in 2022 dat “Area haar opgaven binnen de normen van Aw/WSW de komende vijf jaren goed kan betalen en de inschattingen van de organisatie zijn daarbij robuust”.

De algemene indruk in de management letter 2022 van de accountant is, dat de beheersmaatregelen van goed niveau zijn, maar Area beperkte voortgang heeft gerealiseerd ten opzichte van het voorgaande jaar. Jaarlijks wordt uitvoerig aandacht besteed aan de soft controls binnen het risicomanagement. In 2019 is het risicomanagementbeleid opgesteld en vervolgens verder uitgewerkt.

De jaarlijkse Aedes benchmark levert onder meer inzicht in de bedrijfs- en onderhoudslasten en de duurzaamheid. Bij de bedrijfslasten, scoort Area in de visitatieperiode een constante score B, binnen het gemiddelde van de referentiegroep. De bedrijfslasten zijn in de visitatieperiode met 17% gestegen. Voor de duurzaamheid is de score een verbetering van B naar A, beter dan het gemiddelde. In 2019 was de energie-index EI = 1,52. De score op verbeterings- en onderhoudslasten was een constante A. De benchmark 2023 voor het verslagjaar 2022 is nog niet beschikbaar.

Nader inzicht in de financiële positie wordt verkregen door het verloop van enkele financiële ratio's gedurende de visitatieperiode met elkaar te vergelijken. De ratio's zijn gebaseerd op de rekenmethode en normen van Aw en WSW. De normen zijn in 2020 geactualiseerd: enkele continuïteitsratio's zijn toegevoegd en de normen voor de solvabiliteit en Loan to Value (LTV) zijn verruimd.

Prestatievelden	2019	2020	2021	2022	2026	2036*
Solvabiliteit (norm WSW > 20/15 in %)	65	66	69	69	63	40
Interest Coverage Rate norm WSW > 1,4	2,4	2,4	2,1	2,1	2,7	3,3
Loan to value norm WSW < 75/85 in %	30	29	29	28	35	60

Bron: jaarverslagen 2020, 2021 en 2022 en de MJB2022/2026. De solvabiliteit is de verhouding tussen het eigen en het vreemd vermogen, de ICR geeft aan of de kasstromen voldoende zijn om de leningen te betalen en de LTV het totale leenbedrag gedeeld door de achterliggende waarde.

- Geschat uit grafiek basisscenario

Uit de tabel komen voor de visitatieperiode en daarna sterke ratio's Aw/WSW naar voren.

In de Meerjarenbegroting (MJB) 2022/2026 komt in de periode 2026/2036 slechts enige verzwakking van ratio's naar voren, waarbij de Loan to Value dicht bij de interne norm komt te liggen. Maar in deze periode zijn te zijner tijd ruim voldoende bijsturingsmogelijkheden beschikbaar.

Een aandachtspunt is dat Area de nieuwbouwproductie structureel te hoog inschat (zo vindt bijvoorbeeld ook het WSW in 2022). Hoewel het vaak de corporatie zelf niet helemaal (of helemaal niet) is aan te rekenen dat de realisatie achter blijft, is dit wel een constante. Een te rooskleurige planning betekent dat er structureel een deel van het investeringsvermogen ten onrechte wordt gereserveerd, dat bij een alternatieve inzet meer maatschappelijk nut zou kunnen opleveren.

5.2 Organisatiecapaciteit

Area beschikt over enthousiaste en kundige medewerkers. Het is een organisatie van doeners. De krapte op de arbeidsmarkt doet zich minder gelden dan op veel andere plaatsen in het land. Het HRM-beleid is vastgelegd in de nota 'Power & Love'. Love staat voor het werkgeluk van de medewerkers en Power voor de resultaatgerichtheid. De samenwerking binnen de organisatie en tussen verschillende gremia zoals raad van commissarissen, bestuurder, MT en OR kan over het algemeen gekenmerkt worden als constructief, met korte lijnen. Veel verantwoordelijkheid is laag belegd in de organisatie. Medewerkers krijgen veel ruimte om hun eigen werk vorm te geven. Hierdoor kan veel maatwerk worden geleverd. Een risico daarvan is dat het soms lastig is de grote lijn te bewaken, duidelijke keuzes te maken en de grenzen te bewaken. Dit geldt voor ieders werk afzonderlijk, maar daarmee ook voor dat van de corporatie als geheel. Deze flexibele taakafbakening doet zich, zo bleek uit de gesprekken, bijvoorbeeld voor ten aanzien van de inzet op leefbaarheid in de wijken. Een aandachtspunt betreft de kritische houding van een aantal medewerkers in de werkgelukmetingen (2021 en 2022) ten aanzien van vertrouwen in het management en ten aanzien van de werkdruk. Vanuit het management wordt aan dit punt gewerkt.

Area heeft de coronaperiode goed doorstaan. Met veel maatwerk en verschillende scenarioanalyses is er adequaat gehandeld en zijn de nadelige gevolgen voor huurders en medewerkers veelal beperkt gebleven. Tegelijkertijd vraagt Area zich af of zij voldoende is voorbereid op toekomstige calamiteiten. Tijdens de visitatie is dit vraagstuk in diverse gesprekken aan de orde geweest. Op basis hiervan concludeert de commissie dat in toekomstige noodsituaties de praktische insteek en flexibiliteit van veel medewerkers er toe kunnen bijdragen dat er goed geïmproviseerd zal kunnen worden en ook het voor de corporatie befaamde maatwerk geleverd zal kunnen worden. Wel zou het goed zijn om net als in de coronaperiode reeds op voorhand enkele scenario's uit te werken, een draaiboek op te stellen en dat met medewerkers breed te bespreken en zo mogelijk ook te oefenen, om nog beter te zijn voorbereid. Overwogen kan worden om hier ook ketenpartners in te betrekken, aangezien de meeste calamiteiten een samenwerking met anderen zal vergen zoals gemeente, zorginstellingen, politie en brandweer.

5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Area is een ambitieuze corporatie en heeft in de visitatieperiode veel gedaan en goed gepresteerd. Met name ten aanzien van de verduurzaming is een enorme klus geklaard die breed wordt gewaardeerd door huurders en stakeholders.

Area kan iets meer haar grenzen opzoeken door nog preciezer te kijken waar die grenzen liggen en keuzes te maken. Zo zijn de verduurzamingsmaatregelen gedaan zonder huurverhoging. Deze insteek helpt uitstekend om de medewerking van de huurders te krijgen en het is goed voor de betaalbaarheid. Het exacte collectieve besparingseffect is echter niet onderzocht en ook niet wat dan precies de consequenties zijn voor de doelstellingen op betaalbaarheid.

Ten aanzien van de woningvoorraad geldt dat de woningen gemiddeld circa 5 m² groter zijn dan het landelijk gemiddelde. Dit is goed voor de huurders, maar als Area er voor kiest om bewust bij nieuwbouw wat kleiner te bouwen, kunnen met dezelfde inzet wellicht meer huurders worden geholpen.

Area is ambitieus en wil veel doen maar met de toekomstige maatschappelijke opgaven en randvoorwaarden, zoals een hogere rente, zal nog scherper aan de wind gevaren moeten worden om de prestaties op alle doelstellingen te optimaliseren zonder dat er onverantwoorde risico's ontstaan. Ook moet daarbij meer ruimte worden ingebouwd voor reflectie en prioritering.

5.4 Bewonder- en verwonderpunten



Bewonderpunten

- De sterke financiële ratio's, ook op de langere termijn;
- De goede score in de benchmark voor de duurzaamheid en de onderhouds-/verbeterkosten;
- De wijze waarop Area inzet op goede en langdurige relaties met samenwerkingspartners zoals aannemers, waardoor er samen beter geleerd en ontwikkeld kan worden.



Verwonderpunten

- De kritische houding van een aantal medewerkers in de werkgelukmetingen (2021 en 2022) ten aanzien van vertrouwen in het management en ten aanzien van de werkdruk.
- Het structureel te hoog inschatten van de nieuwbouwproductie. Om optimaal scherp aan de wind te kunnen varen, zou dit de komende jaren realistischer moeten.

6 Bestuurlijke reactie van Area

Als Area willen we graag weten wat anderen van onze prestaties vinden en door visitatie krijgen we een goed beeld van de mening van onze huurders, gemeenten en andere belanghouders.

We kijken met trots naar de conclusies van deze visitatie en we zijn blij dat onze brede inzet op de vele maatschappelijke uitdagingen gezien wordt.

Wat ons vooral raakt zijn de volgende verhalen:

- De hoge duurzaamheidsambities zijn ruimschoots op tijd gehaald;
- De kwaliteit van de nieuwbouw wordt geroemd;
- Qua betaalbaarheid heeft Area een goede prijs/kwaliteitverhouding;
- De Area mentaliteit van aanpakken maakt van hen een prettige en geliefde samenwerkingspartner;
- Area heeft de aansturing op orde en is een organisatie van 'doeners';
- De inzet op het terrein van sociale veiligheid, zowel preventief als repressief, wordt gewaardeerd.

Beloning voor ons Koersplan

We zien het als een beloning voor een koersplan met een duidelijke focus op verduurzaming, in een tijd dat dit nog niet breed gedragen werd. En vooral ook voor de power die we er samen met al onze collega's in gelegd hebben om dit door te vertalen naar een brede set prestaties, zowel in onze woningen als binnen de organisatie.

Oordeel op Maatschappelijke verankering

We zijn ook erg blij met hoe onze belanghouders naar Area kijken in het hoofdstuk Maatschappelijke verankering'. We scoren op de meeste onderdelen hier een dikke 8. Daarbij is het jammer dat de score op zo'n belangrijk onderdeel 'betrouwbaar en voorspelbaar' wat lager is. Dit is een onderwerp geweest in het eindgesprek met de visitatiecommissie en hier werd onderstreept dat dat voornamelijk te maken heeft met de aanpak van de drie slooprojecten en dat het niet slaat op onze uitstraling in het algemeen.

Interne verbeteringsmogelijkheden

We erkennen de verbeteringsmogelijkheden om intern de puntjes op de i te zetten. Als het gaat om de roep om meer duidelijke prioriteiten te stellen, zien we dit als een uitdaging. Veel maatschappelijke problematiek culmineert binnen ons werkterrein en kun je niet negeren. Op de drie hoofdthema's van ons nieuwe koersplan (verduurzaming, woningnood oplossen en het woongeluk van onze bewoners) leidt afremmen tot nog grotere problemen. Bovendien kiezen we er bewust voor om aan te sluiten bij de intrinsieke motivatie van onze medewerkers en die laat zich niet altijd in een strak harnas vastzetten. Dus de breedte van onze opgave is een eigen keuze die ons ook veel gebracht heeft. Op een meer praktisch niveau is het uiteraard mogelijk om hierin duidelijkere keuzes te maken. Dit is in de jaarplannen voor 2024 ook gebeurd. Hierbij is de afstemming gezocht met de andere afdelingen, zodat managers elkaar niet verrassen.

Aanscherpen processen

Zoals de managementtheorie ons zo mooi voor houdt: elke kracht die doorslaat wordt een valkuil. Daarom gaan we wel degelijk die puntjes op de i zetten. We zien dat te veel ruimte in de processen tot verschil in aanpak leidt, die naar onze bewoners moeilijk uit te leggen is. Daarom staat het aanscherpen van onze processen en het handhaven van de afspraken stevig op de agenda van 2024. Ondersteunend daaraan werken we aan onze soft controls via het cultuurtraject 'Damkracht'. Evaluatie krijgt meer aandacht en (onder andere) onze pilots zullen meer gestructureerd aangepakt worden, inclusief een betere evaluatie. De steeds hogere kosten van onze investeringen ten opzichte van de opbrengsten mogen niet ten koste gaan van het duurzame bedrijfsmodel en op dit thema zal een herijking plaatsvinden van een aantal aan elkaar gerelateerde beleidsterreinen. Het realistischer plannen van de nieuwbouwproductie is al vele jaren een dilemma. Enerzijds streven we hier nadrukkelijk naar; anderzijds willen we ook onze ambities op langere termijn doorrekenen omdat we inzicht willen hebben of we die opgave op lange termijn ook kunnen realiseren.

Kortom genoeg ambitie om intern verbeteringen door te voeren om daarmee extern blijvend onze hoge ambities te kunnen realiseren.

Dankwoord

Een woord van dank aan alle deelnemers van deze visitatie. Door jullie betrokkenheid en bijdrage is het gelukt om deze balans op te maken. En complimenten aan de visitatiecommissie voor het zorgvuldig proces en de volledigheid van het rapport.

Bijlage: onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Cognitum B.V.

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

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

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

Geldermalsen, 1 maart 2023 de heer J.H. Haagsma | directeur Cognitum

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

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

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

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

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

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

Rotterdam, 23 augustus 2023, de heer M. de Visser | visitator visitatiecommissie

Rotterdam, 1 november 2023, de heer P. Dumans | secretaris visitatiecommissie

Cv's visitatiecommissie

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

Michel de Visser (visitator) is bedrijfseconoom en werkzaam als zelfstandig adviseur op het raakvlak tussen wonen, zorg, en welzijn. Hij adviseert op het gebied van strategie en bedrijfsvoering. Recentelijk deed hij verschillende opdrachten in relatie tot de decentralisaties van de zorg, zowel voor lokale overheden, als voor het ministerie van VWS. Eerder was hij deelgemeentewethouder in Kralingen-Crooswijk, Rotterdam. Hij bekleedde er de portefeuilles ruimtelijke ordening, welzijn en financiën. Daarvoor was hij werkzaam als managementconsultant bij Cap Gemini Ernst & Young, waar hij zich bezighield met bedrijfsvoerings- en organisatievraagstukken in de publieke sector. Michel de Visser is acht jaar toezichthouder geweest bij een woningcorporatie. Momenteel is hij voorzitter van het bestuur van een kinderopvangorganisatie en voorzitter van de Raad van Toezicht van een instelling in de ouderenzorg (VVT).

Pim Dumans (secretaris) heeft ruime ervaring met het werken voor en bij corporaties. Momenteel houdt hij zich bezig met het onderwerp verduurzaming.