



Answering
tomorrow's
challenges
today

Maatschappelijke visitatie

Alwel

Rotterdam, 5 februari 2024

Datum volgende visitatie: 5 februari 2028

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Position paper.....	2
Recensie.....	6
Infographic	9
1 Maatschappelijke waarde	10
2 Maatschappelijke verankering	23
3 Besturing	27
4 Maatschappelijke capaciteit	29
A: Bestuurlijke reactie	32
B: Onafhankelijkheidsverklaringen	35
C: Curricula vitae	36
D: Onderzoeksverantwoording	40
E: De ontwikkelvragen van Alwel	43

Voorwoord

Woningcorporaties werken dagelijks aan het leveren van maatschappelijke waarde. Het leveren van maatschappelijke waarde doet de corporatie samen met huurders, gemeenten, zorg- en onderwijsinstellingen, collega-corporaties en andere samenwerkingspartners. De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de betreffende maatschappelijke waarde aan te tonen en bespreekbaar te maken. De herziene Woningwet verplicht corporaties zich ten minste eens in de vier jaar te laten visiteren. De visitatie is gestructureerd op basis van een methodiek die is opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). De methodiek die wordt gehanteerd is methodiek 7: Samenwerken aan opgaven. Het uitgangspunt van methodiek 7 is dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoord en wordt uitgedaagd om te leren en te verbeteren. Daarnaast is in methodiek 7 nadrukkelijk aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner in het lokale netwerk.

De visitatie van Alwel

Alwel is een corporatie met een werkgebied in de gemeenten Breda, Roosendaal en Etten-Leur en heeft ongeveer 26.000 verhuureenheden in eigendom. Alwel heeft Ecorys in 2023 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2019 tot en met 2023. De voorgaande visitatie besloeg de periode van 2015 tot en met 2018. De visitatiecommissie vanuit Ecorys bestond uit Maarten Nieland, Robert Kievit, Rixt Bos en Tim van Doorn.

Beoordelingssystematiek

De visitatiecommissie beoordeelt de resultaten in het licht van de maatschappelijke opgaven. In methodiek 7 wordt voor de verschillende visitatievelden gebruik gemaakt van een beoordelingssystematiek op een vijfpuntsschaal. De visitatiecommissie geeft voor ieder visitatieveld een beoordeling:

- De corporatie presteert **uitstekend**, waarbij de visitatiecommissie ziet dat de corporatie op één of meerdere onderwerpen een voorbeeld is voor andere corporaties;
- De corporatie presteert **goed** en doet meer dan op basis van de opgave verwacht mocht worden;
- De corporatie presteert **naar behoren**, doet daarbij wat verwacht mag worden en de visitatiecommissie ziet op een aantal onderwerpen ruimte voor verbetering;
- De prestaties van de corporatie zijn **voor verbetering vatbaar** en de visitatiecommissie ziet nadrukkelijk ruimte voor verbetering;
- De corporatie presteert **onvoldoende** en de visitatiecommissie ziet dat op één of meerdere onderwerpen urgent actie gewenst is.

Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van Alwel, de recensie van de visitatiecommissie en een samenvatting met de belangrijkste bevindingen op de vier visitatievelden: [Maatschappelijke waarde](#), [Maatschappelijke verankering](#), [Besturing en Maatschappelijke capaciteit](#). De verschillende visitatievelden zijn vervolgens uitgewerkt en voorzien van een waardering van samenwerkingspartners en een beoordeling van de visitatiecommissie. Als laatste is het visitatierapport voorzien van verschillende bijlagen, waaronder de bestuurlijke reactie, de onafhankelijkheidsverklaringen, de cv's van de visitatoren en de onderzoeksverantwoording.

Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Anne-Marie Danen en Evert van den Berg voor de prettige samenwerking.

Position paper

Alwel staat voor...

Onze missie is op hoofdlijnen onveranderd gebleven:

Samen werken aan wonen en wijken. We brengen mensen onder dak en daarvoor zetten we ons in voor voldoende, goede, betaalbare en duurzame woningen in Breda, Etten-Leur en Roosendaal. Elke dag staan we klaar voor onze (huidige en toekomstige) bewoners. Vooral voor mensen met een laag inkomen. Voor hen voelen we ons extra verantwoordelijk. Maar ook mensen met een middeninkomen kunnen bij ons terecht. We zijn aanwezig en zichtbaar in onze wijken en buurten. We zijn een 'buurtcorporatie' en onderdeel van een levend netwerk.

De veranderingen ten opzichte van onze vorige missie zitten in een paar kleine, maar niet onbelangrijke details. We hebben bewust onze rol voor toekomstige bewoners expliciet gemaakt. Mensen onder dak brengen die nog geen dak boven hun hoofd hebben is een belangrijke prioriteit. We hebben meer zichtbaar gemaakt dat we een rol hebben in het (onderste deel van het) middensegment. Dat was altijd al zo maar in de afgelopen jaren is deze doelgroep steeds meer klem komen te zitten en de markt heeft dat vraagstuk niet opgelost. Een deel van de nieuwbouwproductie is voor dit segment. Tot slot hebben we expliciet gemaakt dat de buurtcorporatie die wij willen zijn het niet helemaal alleen kan en de competentie moet hebben dagelijks goed te acteren in een netwerk dat zich steeds moet aanpassen aan actuele vraagstukken.

Als buurtcorporatie een grote opgave en goed verankerd in het werkgebied

Alwel is actief in het werkgebied West-Brabant met een concentratie in het stedelijk gebied van Breda, Etten-Leur en Roosendaal. We hebben ruim 26.000 verhuureenheden. Daar waar we in Breda samenwerken met twee collega's zijn we in Roosendaal en Etten Leur nagenoeg de enige actieve corporatie (Stadlander heeft bezit in de dorpen van Roosendaal). Breda kent meer gestapelde woningen, Roosendaal en Etten-Leur wat meer eengezinswoningen. In alle drie de steden is een forse uitbreidingsopgave en transformatieopgave. De transformatieopgave is in Roosendaal het grootst. In ons hele werkgebied hebben we de verduurzamingsopgave via een concreet programma opgepakt. In de steden Breda en Roosendaal hebben we een forse opgave op terrein van leefbaarheid van wijken. Deze twee steden vallen onder het Nationaal Programma van Leefbaarheid en Veiligheid van Wijken van 20 gebieden. Alwel heeft er daarvan dus twee in het werkgebied. Het bevestigt ons beeld dat de problematiek in deze steden ernstig is en veel bewoners een kwetsbare positie hebben. Daarmee is de opgave om de komende 20 jaar tot veerkrachtige wijken (met minder concentratie sociale huur) en meer weerbare bewoners te komen. In alle drie steden hebben we op basis van de Nationale Prestatie Afspraken (NPA) een bieding gedaan aan het College van B&W op gebied van nieuwbouw, verduurzaming, betaalbaarheid en leefbaarheid. Deze biedingen zijn of worden doorvertaald in geactualiseerde prestatieafspraken. Een deel van die afspraken vindt steeds meer plaats op regionaal niveau. Het regionale speelveld wordt steeds belangrijker.

Al deze opdrachten maken dat onze rolopvatting en inzet als buurtcorporatie steeds verder ontwikkelt. Wijken en buurten vormen steeds meer het vertrekpunt van ons handelen. We waren al zichtbaar aanwezig, betrokken en aanspreekbaar. Steeds vaker is een proactieve rol nodig om te sturen op individuele casussen of het (mede) vormen van communities.

Strategische koers recent met stakeholders herijkt

We fuseerden in 2018 tot Alwel om investeringskracht en denkkracht te bundelen voor meer en betere prestaties voor de volkshuisvesting. In 2022 hebben we, ruim 4 jaar later, onze koers samen met onze partners in het werkgebied herijkt. De fusie bleek al lang op de achtergrond geraakt. De herijkte koers is in hoge mate consistent met het vorige

ondernemingsplan. De maatschappelijke opdracht op de verschillende onderdelen is vooral groter en indringender geworden. De omgeving van corporaties is complex. Het kunnen besturen en managen van complexiteit is de uitdaging. De volgende opdrachten zijn geformuleerd:

Externe opgaven

- Inspelen op woonbehoefte van nu en in de toekomst: We zorgen voor voldoende goede, betaalbare woningen in gedifferentieerde wijken. We sturen op de instroming waar nodig en zorgen voor een eigentijds aanbiedingsproces.
- Betaalbaar Wonen: Iedereen is zijn/haar woonlasten de baas.
- Verduurzaming: We maken meters in verduurzaming vanuit het oogpunt van betaalbaarheid, milieu en comfort.
- Wonen met zorg: De wijk is voor alle bewoners een fijne plek om te wonen.
- Leefbaarheid: We zetten in op een langjarige wijkaanpak met partners om wijken en buurten vooruit te brengen.

Interne opgaven

- Dienstverlening: We zetten er samen de schouders onder en zetten de bewoner centraal in de hele organisatie.
- Organisatie en financiën: Samen duurzaam presteren.

Collega's werken hard aan: "klaar voor de toekomst"

Al die beoogde grotere prestaties en ambities geven aanleiding kritisch naar de organisatie te kijken. Is deze voldoende klaar voor de toekomst? Het antwoord was: "Nee", er is nog behoorlijk werk aan de winkel. De coronaperiode hielp de samenwerking binnen de organisatie niet en de hack die ons in 2022 overkwam droeg niet bij aan stabiliteit. Ons jaarplan 2023 stond daarom in het teken van verbeteren van de organisatorische basis. Werken aan verbinding tussen teams en leidinggevendenden, sturen op resultaat, aandacht voor vitaliteit, uitbreiding van formatie, stappen op informatisering en digitalisering enzovoorts. Al deze interne programma's lopen momenteel en hoewel dat op zichzelf veel werk oplevert, helpt het de verbinding vooruit en het sturen op beoogde doelstellingen. De opdracht om klaar te zijn voor de toekomst is in 2023 nog niet af, maar 2024 staat wel in het teken van realisatie op terrein van nieuwbouw, verduurzaming en veerkrachtige wijken.

Huurders aan het stuur bevalt ons goed

Binnen Alwel is het eigen budget van huurdersorganisaties een belangrijk onderdeel van huurdersparticipatie. De drie huurderorganisaties zitten letterlijk aan het stuur bij de beslissing waar dit geld aan besteed wordt. In 2022 is deze ultieme vorm van participatie positief geëvalueerd. Vanuit dit perspectief kwam naar voren dat juist het beschikken over een eigen budget van doorslaggevend betekenis is geweest voor het (gevoel van) eigenaarschap van huurders. We continueren deze succesvolle vorm van participatie vanaf 2023 onder de naam 'huurderskeuzebudget', waarbij de huurdersorganisaties opnieuw een bedrag besteden. Naast dit huurderskeuzebudget voor onze huurdersorganisaties, denken we na of een soortgelijke werkwijze voor bewonerscommissies interessant kan zijn. Tegelijkertijd hebben we onze zorgen of we onze huurdersverenigingen op de been kunnen houden (vaak oudere bewoners die de kar trekken). Het is wat dat betreft nog een open vraag of de huidige vorm van huurdersparticipatie houdbaar blijft naar de toekomst toe.

Alwel als samenwerkingspartner

Onze netwerkpartners geven aan ons een stabiele, betrouwbare partner te vinden die trekkracht, ervaring en professionaliteit heeft. Een goede uitgangspositie voor de noodzakelijke samenwerking. Toch zien we dat we hierin nog verder te ontwikkelen hebben. Met name het werken aan veerkrachtige wijken en aan langer zelfstandig thuis wonen vraagt weer een volgend niveau van samenwerking en afstemming, waarin het wederzijds nodig is om over (organisatie)belangen heen te stappen, financieringsstromen bijeen te brengen en meer gezamenlijke trekkracht te ontwikkelen. Effectief werken in netwerken is dus nog een verder te ontwikkelen competentie van de organisatie.

Alwel en de samenleving

In die samenleving is veel gaande. Hier adresseren we de ontwikkelingen die ons echt bezighouden. De verharding in het maatschappelijk verkeer, de polarisatie, het wantrouwen richting overheid en instituties met daarbij het afhaken van grote groepen burgers (West-Brabant is hot spot in het onderzoek "afgehaakt Nederland"). Strijden tegen criminele activiteiten en ondermijning is inmiddels daily business. Bewoners voelen zich in delen van steden niet veilig. In onze steden is de tweedeling steeds zichtbaarder tussen zij die wel meekunnen in de samenleving en zij die dat niet zo goed kunnen. Steeds grotere aantallen huurders die om wat voor reden kwetsbaar zijn vragen meer aandacht en structurele begeleiding. Hiervoor zijn nog niet alle wijken en netwerken goed ingericht. Het voelt vaak als dweilen met de kraan open. Een goed gezamenlijk antwoord hebben we nog niet te pakken.

Stretchen op financiële positie

In de afgelopen jaren heeft Alwel een voorzichtige financiële strategie gekozen. De interne normen voor financiële gezondheid waren voorzichtiger dan het externe normenkader (bijv. ICR 1,8 t.o.v. 1,4 externe norm). In de afgelopen jaren hebben we al geconcludeerd dat die ruimte, die we onze vluchtstrook noemen, al is ingewisseld voor een spitsstrook. Dat wil zeggen dat die financiële ruimte voor de tijdelijkheid benut kan worden als er zicht op is dat de ontwikkeling weer richting de interne norm is. Inmiddels is de huidige meerjarenbegroting ingericht op permanente benutting van deze zogenaamde "spitsstrook" en zien we onze ratio's meerjarig richting de externe norm bewegen. Dat geldt overigens voor nagenoeg de hele sector. Het exploitatiemodel van corporaties is nu niet duurzaam. De uitdaging is onze partners mee te nemen in de keuzes die we moeten maken. Daarnaast is het aan de overheid om corporaties beter te faciliteren bijv. door het afschaffen van de vpb-plicht.

Onze grootste uitdagingen en dilemma's

- Het werken aan de veerkracht van wijken is een spannende uitdaging. Samen met anderen tot een helder toekomstperspectief en een hierbij passend handelingsperspectief komen is al een uitdaging. Hiervoor maken we gebruik van het gedachtengoed van de veerkrachtige wijk (model Circusvis), waarbij we enerzijds werken aan het vastgoed en anderzijds werken aan de mens/samenleving. Beide aspecten vragen om inzet op korte en op lange termijn. Het borgen en uitwerken van dit denkkader is een ontwikkelopgave. Het spannende dilemma om te komen tot meer veerkrachtige wijken is hoe tot meer differentiatie (en minder concentratie) te komen, terwijl gelijktijdig de instroom van bijzondere doelgroepen alleen maar groter wordt. In Roosendaal is die opdracht extra uitdagend omdat hier de stad als geheel kwetsbaar is.
- Het langer zelfstandig wonen in de wijk met zware zorg of begeleiding. In alle steden is de opgave op terrein van wonen, zorg en welzijn wel in beeld. De cijfers en de analyses zijn beschikbaar en vaak samen met gemeente en partijen opgesteld. Nu komt het aan op omzetten van visie en ambitie in goede afspraken over wie wat doet en wie welke rol en verantwoordelijkheid pakt. De grootste opgave zit in het doorbreken van bestaande systemen van individuele curatieve aanpak naar meer preventieve zorg en welzijn op buurtniveau. Het zijn complexe vraagstukken met veel partijen. We zien dat de samenwerking nu op uitvoerend en bestuurlijk niveau vaak prima is, dus dat biedt perspectief. Maar het over organisatiebelangen en bestaande systemen heen werken aan langer zelfstandig thuis wonen vraagt veel meer. Op projectniveau ontwikkelen we nu met partners passende woonconcepten.
- Nieuwbouw realiseren versus de woningvoorraad verduurzamen. Beiden vragen veel investeringscapaciteit. Op langere termijn staat de financiële positie van Alwel onder druk als gevolg van stijgende bouwkosten, onderhoudskosten en stijgende rente. Vooralsnog kunnen we de komende jaren de doelstellingen van zowel nieuwbouw als verduurzaming realiseren maar dat blijft niet zo. Dilemma is wat het zwaarst moet wegen. Daarvoor is inmiddels een afwegingskader ontwikkeld voor het geval dat dit keuzemoment zich aandient. Daarbij gaat beschikbaarheid voor verduurzaming. Dat betekent dat, indien financieel nodig, Alwel haar nieuwbouwoopgave laat voorgaan op het tempo van verduurzaming. Dat zou tot consequentie hebben dat onze verduurzamingsopgave meer tijd nodig heeft om tot afronding te komen en daarmee huurders langer moeten wachten op lagere lasten. In het andere geval blijven woningzoekenden langer zonder dak boven hun hoofd.

- Als organisatie voldoende robuust blijven. We moeten onze doelstellingen, beleidskeuzes e.d. beter borgen, goed doorvertalen in de organisatie en eenduidig sturen op resultaat. Het mag allemaal net een tandje steviger en scherper om binnen de financiële kaders ook onze doelstellingen te halen. Dat vraagt nog best om stuurmanskunst. Het dilemma daarbij is dat er tijd en aandacht nodig is om die organisatie een stevige basis te laten zijn terwijl de wereld om ons heen complexer wordt, steeds weer nieuwe opdrachten bij de corporatie neerlegt en ons dwingt steeds flexibel te blijven.

Onze vragen voor de visitatiecommissie

We zijn erg benieuwd hoe onze directe omgeving ons maatschappelijk presteren ziet en wat we hieruit mee kunnen nemen. Wij vragen de visitatiecommissie om in de gesprekken met de stakeholders zeker aandacht te hebben voor de zaken die we in dit position paper aan de orde stellen. Dus:

- Differentiatie van wijken is belangrijk. We constateren al een paar jaar dat er ongewenste concentraties van kwetsbare bewoners plaatsvinden die leiden tot verminderde veerkracht in de wijk. In wijken waar grote concentraties kwetsbare bewoners wonen, willen we in 2023 en verder meer woningen toewijzen aan secundaire en middeninkomens. Als we niet tegelijkertijd in andere wijken betaalbare woningen kunnen toevoegen dan leidt dat mogelijk tot minder aanbod voor de primaire doelgroep. Steunen onze partners deze lange termijn keuze voor veerkrachtige wijken, ook als dat tijdelijk de slaagkans voor de laagste inkomens vermindert?
- Nieuwbouw versus investeringscapaciteit. Op langere termijn staat ook de financiële positie van Alwel onder druk. Dilemma is wat het zwaarste moet wegen. Om daarop antwoord te kunnen geven hebben we een afwegingskader ontwikkeld. Daarbij gaat beschikbaarheid voor verduurzaming. Dat betekent dat indien financieel nodig, Alwel haar nieuwbouwoopgave laat voorgaan op het tempo van verduurzaming. Dat zou tot consequentie hebben dat onze verduurzamingsopgave meer tijd nodig heeft om tot afronding te komen en daarmee huurders langer moeten wachten op lagere lasten. In het andere geval blijven woningzoekenden zonder dak boven hun hoofd. Herkennen onze partners deze afweging?
- Hoe kunnen we samen met ons netwerk de grote opgave met complexe vraagstukken waar we voor staan verder brengen (effectief werken in netwerken)? Hoe zijn we met elkaar in staat om over eigen (financiële) belangen heen te stappen?
- Verwachten stakeholders dat we als buurtcorporatie nog een stap verder gaan: dus van aanwezig, aanspreekbaar, betrokken naar nog pro-actiever taken en rol (op)pakken? Is dat nodig en waarom? En zien ze hier een verschil in het oppakken van een collectief vraagstuk versus de individuele vraagstukken?
- Tot slot willen we onze huurderorganisaties expliciet de vraag stellen of de huidige vorm van huurdersparticipatie ook houdbaar blijft naar de toekomst toe en/of we al actief op zoek moeten gaan naar andere manieren van participeren

Met vriendelijke groet,

Tonny van de Ven en Karo van Dongen (Raad van Bestuur Alwel)

Recensie

Alwel is in 2018 ontstaan uit de fusie tussen Woonstichting Etten-Leur en AlleeWonen. Alwel is actief in West-Brabant en concentreert zich op drie gemeenten: Breda, Etten-Leur en Roosendaal. Daarnaast heeft Alwel woningen in eigendom in de gemeenten Moerdijk (circa 150), Oosterhout (circa 80) en Drimmelen (18).

Voorgaande visitatie

Alwel is in 2019 gevisiteerd over de periode van 2015 tot en met 2018. De toenmalige visitatiecommissie kwam tot de conclusie dat Alwel ruim voldoende tot goede prestaties had geleverd op de verschillende opgaven. De visitatiecommissie concludeerde mede op basis van de input van belanghebbenden dat de corporatie blijvend lokaal betrokken is, op de hoogte was van de opgaven en goed met hen samenwerkte aan het realiseren van de maatschappelijke opgaven. De toenmalige visitatiecommissie gaf Alwel enkele punten voor de beleidsagenda mee. De belangrijkste waren:

- Redeneer niet te veel vanuit eigen beleid. Het is daarom aan te raden om alle belanghebbenden vroegtijdig te betrekken bij het identificeren van de (toekomstige) opgaven en vervolgens beleid zoveel mogelijk op elkaar aan te laten sluiten.
- Zoek een bredere samenwerking met zorg- en welzijnspartijen.
- Besteed aandacht aan de (voortgang van de) prestatieafspraken in de openbare verantwoording.

Huidige visitatie

In de huidige visitatie is gebleken dat Alwel de lijn uit de voorgaande visitatie heeft doorgezet en met de punten voor de beleidsagenda aan de slag is gegaan. De samenwerkingspartners worden bijvoorbeeld duidelijk eerder bij het onderkennen van opgaven en het formuleren van beleid betrokken en Alwel heeft de samenwerking met hen uitgebreid en /of versterkt. De aanbevelingen waren voor Alwel herkenbaar en vielen samen met de eigen analyses. Zoals namelijk door de bestuurders in de position paper is beschreven, bleek na een grondige analyses van de opgaven en de uitwerking daarvan voor de bewoners van Alwel, dat het ondernemingsplan niet sterk hoefde te worden bijgesteld. Tegelijkertijd was het nodig om, met name op het gebied van beschikbaarheid en leefbaarheid, de intensiteit van de inzet van Alwel te verhogen.

De visitatiecommissie kan zich goed vinden in de strekking van de position paper en de daarin benoemde maatschappelijke opgaven, uitdagingen en dilemma's. In Breda en Roosendaal ligt immers een grote opgave op het gebied van leefbaarheid en veel bewoners hebben daar een kwetsbare positie. Het is goed dat Alwel zich bewust is van deze opgave én beseft dat dit een traject is dat een lange adem en doorzettingsvermogen vereist. Een van de speerpunten waarop Alwel de komende 20 jaar (!) wil inzetten is dan ook het komen tot veerkrachtige wijken, waarbij sprake is van een mindere concentratie sociale huur en meer weerbare bewoners.

Alwel heeft ook goed nagedacht over de wijze waarop men dit wil bereiken. Enerzijds wil men een zogenoemde buurtcorporatie zijn, die zichtbaar en actief is in de wijken. Anderzijds weet Alwel dat men dit niet alleen kan. Daarom wordt ook vol ingezet op het expliciet maken van het feit dat er hulp bij nodig is van de belanghebbenden. Waar nodig worden nieuwe samenwerkingsverbanden gesmeed of bestaande verdiept.

De visitatiecommissie vindt het sterk dat Alwel een duidelijke visie op de samenwerking met haar partners heeft, hetgeen spreekt uit de missie en visie die zijn beschreven in het ondernemingsplan en de doelstellingen met betrekking tot het zijn van een buurtcorporatie. De visie is ook al goed uitgewerkt. Alwel heeft immers in haar ondernemingsplan aangegeven hoe de betrokkenheid van samenwerkingspartners is georganiseerd. Daarbij maakt Alwel onderscheid in

drie categorieën: betrokkenheid huurders, betrokkenheid netwerken en betrokkenheid samenwerkingspartners bij beleid. Goed is ook dat Alwel van geval tot geval bekijkt wat er nodig is om een samenwerking effectief te laten zijn. Afhankelijk van de mogelijkheden en onmogelijkheden bij de partner, bepaalt Alwel dan bijvoorbeeld of zij een leidende rol neemt of juist meer volgend is. In de praktijk slaat deze werkwijze goed aan bij de samenwerkingspartners. De visitatiecommissie wil daarom meegeven dat het waardevol is dit door te zetten en zelfs meer bij te houden wat een effectieve samenwerking voor kenmerken heeft. Dit kan helpen bij het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden en vormt ook waardevolle informatie voor andere corporaties. Door jaarlijks de effectiviteit van de samenwerking te evalueren kan dit worden vormgegeven.

De visitatiecommissie heeft de prestaties van Alwel op het gebied van leefbaarheid beoordeeld als 'uitstekend'. De aanpak die Alwel heeft gekozen om tot veerkrachtige wijken te komen is daarmee een voorbeeld voor andere corporaties. Alwel heeft echt werk gemaakt om goed na te denken over op welke wijze, langjarig, tot meer gedifferentieerde wijken gekomen kan worden. Hierbij is ook heel veel input opgehaald in de wijken. Per vestiging zijn bijeenkomsten georganiseerd en zijn voor wijken veerkrachtkarten opgesteld. Ook is een zogenoemde Gereedschapskist veerkracht ontwikkeld, waarin mogelijkheden in kaart zijn gebracht om op langere termijn de trend van een toenemende concentratie van kwetsbare bewoners te doorbreken. De resultaten van de bijeenkomsten zijn samengevoegd om integraal te kijken wat Alwel voor alle wijken kan betekenen.

Alwel ziet zichzelf als een buurtcorporatie die deel uitmaakt van een netwerk van belangrijke partners. De visitatiecommissie kan op basis van eigen onderzoek én de opmerkingen van de belanghebbenden dit beamen. De belanghebbenden zijn zonder uitzondering erg tevreden over de rol die Alwel vervult. De corporatie en zijn medewerkers zijn duidelijk aanwezig en aanspreekbaar in de wijk en Alwel wordt op veel thema's gezien als voorloper en/of kartrekker die niet alleen het werken aan de opgave, maar vaak ook het hele netwerk naar een hoger niveau wil tillen. Hierbij schuwt Alwel ook niet om sociale thema's bij andere partijen zoals de gemeente extra onder de aandacht te brengen en gaat vervolgens ook mee in het oppakken van deze extra geagendeerde opgaven.

Een ander sterk punt dat niet onvermeld mag blijven is het beschikbaar stellen van een zogenoemd volkshuisvestelijk budget aan de huurdersvertegenwoordigingen. Dit is na de fusie begonnen, waarbij de drie huurdersvertegenwoordigingen elk vier miljoen euro mochten verdelen en uitgeven ten behoeve van de huurders. Dit kon worden ingezet tot en met 2022. De huurdersorganisaties geven aan de werkwijze erg te waarderen en zich daardoor meer betrokken te voelen. De visitatiecommissie vindt dit een sterk voorbeeld van verankering en vertrouwen in de samenwerking met de betreffende huurdersvertegenwoordiging. Als gevolg van deze regeling zijn bijvoorbeeld heel veel woningen voorzien van zonnepanelen. In 2022 zijn er nieuwe langjarige afspraken gemaakt om de werkwijze de komende jaren voort te zetten, onder de noemer huurderskeuzebudget. Het beschikbaar stellen van het budget is een goed voorbeeld van een maatschappelijke prestatie waarbij het door Alwel gebrachte maatschappelijke offer direct zichtbaar is. Alwel levert echter ook vaak een prestatie waarvan het maatschappelijk offer minder goed zichtbaar is. Om dit offer beter naar de buitenwereld zichtbaar te maken, is het te overwegen de in de begroting opgenomen financiële offers en organisatorische inzet duidelijker te koppelen aan de doelen in het jaarplan.

Alwel zet in op het zijn van een wendbare organisatie

Om de opgaven het hoofd te kunnen (blijven) bieden is het van belang dat de organisatie van Alwel zich kan aanpassen aan de eisen die nieuwe of actuele vraagstukken stellen aan de corporatie. Alwel is zich hier terdege van bewust en heeft de afgelopen jaren daarom ingezet op het wendbaar maken van de organisatie. Zowel financieel als organisatorisch. Op financieel gebied is Alwel erop voorbereid dat lastige keuzen gemaakt moeten worden. Zoals uit de position paper blijkt is een dilemma voor Alwel dat door gestegen kosten en hogere rentes het bijvoorbeeld in de toekomst nodig kan zijn het vergroten van het aantal woningen voor te laten gaan op het verduurzamen van woningen. De visitatiecommissie vindt het verstandig van Alwel dat er nu al nagedacht is over dit scenario en kan zich ook vinden in de achterliggende motivering. Op deze wijze hebben immers meer mensen een dak boven het hoofd.

Organisatorisch zet Alwel onder meer via zogenoemde ketensturing in op het klaar zijn voor de toekomstige opgaven. Bij ketensturing wordt de aandacht gelegd op de gehele keten die nodig is om een opgave aan te pakken. Het bijzondere aan ketensturing is dat dit een integrale blik vraagt van het bestuur, het managementteam en de teammanagers en dus niet naar traditionele functionele gebieden wordt gekeken. Beoordelingen moeten plaatsvinden vanuit het perspectief van de keten en niet vanuit de verantwoordelijkheden van een vestiging of afdeling. De komende jaren zal de ketensturing verder worden uitgewerkt en geïmplementeerd, waarbij meerdere ketens worden uitgewerkt.

Alwel wil ook de verantwoordelijkheden lager in de organisatie leggen om beter in te kunnen spelen op de behoeften van bewoners. Een uitdaging, waar tegelijk ook veel lering uit wordt getrokken, is het vormgeven van de samenwerking tussen verschillende vestigingen en afdelingen, zodat onnodige verschillen in werkwijze worden vermeden. Wat kan bijvoorbeeld centraal bepaald of georganiseerd worden en hoort uniform te zijn? En wat moet vanwege de lokale opgaven en het gewenste maatwerk, op vestigingsniveau, worden bepaald en mag juist wel verschillen? De ketensturing maakt dat daar steeds meer het gesprek over wordt gevoerd.

Richting de toekomst

De visitatiecommissie is van mening dat Alwel een corporatie is die duidelijk maatschappelijke waarde levert op de diverse opgaven. Om dit ook richting de toekomst te doen heeft Alwel een vijftal ontwikkelvragen geformuleerd die door de visitatiecommissie zijn beantwoord op basis van eigen onderzoek en de gesprekken met de samenwerkingspartners. Een gedetailleerde uitwerking daarvan is te vinden in bijlage E. Hieronder volgt een (zeer) korte synthese.

De antwoorden op de ontwikkelvragen laten zien dat Alwel op de goede weg is om van maatschappelijke betekenis te blijven. De samenwerkingspartners begrijpen bijvoorbeeld de inzet op het realiseren van gedifferentieerde wijken en de keuze om nieuwbouw voor verduurzaming te laten gaan als deze keuze gemaakt moet worden. De samenwerkingspartners zijn ook tevreden over de rol die Alwel pakt in de samenwerking en geven waardevolle tips om de samenwerking te versterken.

Uiteraard zijn er ook zaken waar Alwel aandacht aan moet geven. De visitatiecommissie wil Alwel de volgende punten voor de beleidsagenda meegeven.

- Laat de huurdersorganisaties en de samenwerkingspartners duidelijk zien dat Alwel aandacht heeft voor het 'wegwerken' van de zogenoemde EFG-labels omdat het verduurzamen van met name deze woningen een belangrijke afspraak is in de NPA. De aandacht die Alwel voor de betreffende woningen heeft, is immers niet bij alle samenwerkingspartners even goed bekend.
- Onderzoek en voorkom verschillen in generieke processen tussen de vestigingen vanuit de gedachte 'centraal wat kan, lokaal wat moet', hetgeen bij kan dragen aan het laten werken van de ketensturing en het creëren van eigenaarschap.
- Zet in op het structureren van de evaluatie van de effectiviteit van de samenwerking in netwerken vanuit het toenemende belang van de samenwerking in netwerken en het toezicht op organisatienetwerken. Gebruik de evaluatie van de effectiviteit van de samenwerking in netwerken om reeds aan de voorkant een (nieuwe) samenwerking effectiever in te richten. De ontwikkelingen in de opgaven vragen immers steeds meer om een integrale aanpak waarbij wordt samengewerkt vanuit een gemeenschappelijk belang dat de individuele organisaties overstijgt.
- Onderzoek of het waardevol is om in het jaarplan een indicatie van het maatschappelijk offer per strategische doelstelling op te nemen, waardoor de omvang van de inzet van Alwel zichtbaarder wordt. Alwel legt in haar jaarplan een duidelijke relatie met de strategische doelstellingen. Het is echter minder eenvoudig om aan de doelstellingen een maatschappelijk offer te koppelen omdat de begroting een andere indeling kent dan het jaarplan.



Visitatie in één oogopslag

Alwel 2019 – 2023

Alwel is een corporatie met een werkgebied in de gemeenten Breda, Etten-Leur en Roosendaal en heeft ongeveer 26.000 woningen in eigendom.



Maatschappelijke waarde

goed

- Alwel is duidelijk aanwezig en betrokken in de (kwetsbare) wijken en buurten (+);
- Het agenderen van de (sociale) opgaven bij de gemeenten (+);
- De inzet van Alwel ten aanzien van doorstroming is goed op orde (+);
- Het verduurzamen van woningen met E-, F- en G-labels (+/-);
- Les: het clusteren van woonvormen is essentieel voor het kunnen blijven bieden van zorg.



Maatschappelijke verankering

goed

- Het vergroten van betrokkenheid, zeggenschap en eigenaarschap met het volkshuisvestelijk budget (++);
- De relatie en samenwerking met Alwel, en hun actieve rol in netwerken, zorgen bij partners voor vertrouwen (+);
- De partners aan de voorkant (blijven) betrekken wanneer keuzes invloed op hen kunnen hebben (+/-);
- De samenwerkingen (door)ontwikkelen naar co-creatie, waar hier behoefte aan is (+/-);
- Het structureren van evaluatie van netwerken (-);
- Les: de wijze waarop netwerken ontstaan heeft invloed op de effectiviteit en het tempo van de ontwikkeling.



Besturing

goed

- De centrale rol van medewerkers en samenwerkingspartners bij het opstellen van het ondernemingsplan (+);
- De integrale doorontwikkeling van de KPI-structuur: van strategisch, naar tactisch en operationeel niveau (+);
- De duidelijke lijn in de PDCA-cyclus (+);
- De koppeling van de strategische doelstellingen aan de inzet in bijvoorbeeld begrotingen, afdelingsplannen en notities met besluiten (MT) (+/-).



Maatschappelijke capaciteit

goed

- Het gebruiken van een financieel afwegingskader om opgaven te prioriteren (+);
- Het aanstellen van een Adviseur Dienstverlening en het inrichten van een verbeterprogramma (+);
- Het verder structureren en verbeteren van interne processen en samenwerking aan de hand van ketensturing (+/-);
- Les: het sturingsdilemma van de balans tussen enerzijds het geven van ruimte aan medewerkers en anders het geven van heldere kaders en richtlijnen;
- Les: bij investeringsbesluiten meer vanuit de maatschappelijke bijdrage aan een wijk of voor de bewoners beginnen.



De visitatiecommissie heeft Alwel leren kennen als een lokaal verankerde corporatie die in de volle breedte van de opgaven duidelijk maatschappelijke waarde levert. Alwel zoekt actief de verbinding met haar belanghebbenden om de opgaven goed invulling te kunnen geven. Alwel zet bovendien goed in op de (door)ontwikkeling van de organisatie, middels ketensturing en het leiderschapsprogramma, zodat deze in de ogen van de visitatiecommissie goed opgelijnd wordt voor ontwikkelingen en opgaven waar de corporatie voor staat.

1

Laat de huurdersorganisaties en de samenwerkingspartners duidelijk zien dat Alwel aandacht heeft voor het 'wegwerken' van de zogenoemde EFG-labels omdat het verduurzamen van met name deze woningen een belangrijke afspraak is in de NPA. De aandacht die Alwel voor de betreffende woningen heeft, is immers niet bij alle samenwerkingspartners even goed bekend.

2

Onderzoek en voorkom verschillen in generieke processen tussen de vestigingen vanuit de gedachte 'centraal wat kan, lokaal wat moet', hetgeen bij kan dragen aan het laten werken van de ketensturing en het creëren van eigenaarschap.

3

Zet in op het structureren van de evaluatie van de effectiviteit van de samenwerking in netwerken vanuit het toenemende belang van de samenwerking in netwerken en het toezicht op organisatienetwerken. Gebruik de evaluatie van de effectiviteit van de samenwerking in netwerken om reeds aan de voorkant een (nieuwe) samenwerking effectiever in te richten.

4

Onderzoek of het waardevol is om in het jaarplan een indicatie van het maatschappelijk offer per strategische doelstelling op te nemen, waardoor de omvang van de inzet van Alwel zichtbaarder wordt.

1 Maatschappelijke waarde

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

De visitatiecommissie heeft de maatschappelijke waarde voor verschillende opgaven beoordeeld en in beeld gebracht hoe huurders en samenwerkingspartners de prestaties op de betreffende opgaven waarderen. Bovendien heeft de visitatiecommissie samen met de woningcorporatie, de huurders en de samenwerkingspartners leer- en verbeterpunten voor de toekomst geïdentificeerd.

Tabel 1-1: Opgaven voor visitatieveld Maatschappelijke waarde

Nr.	Opgaven	Oordeel
1.	De beschikbaarheid van de woningvoorraad	Goed
2.	De betaalbaarheid van de woningvoorraad	Goed
3.	De duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad	Naar behoren
4.	De leefbaarheid in wijken en buurten	Uitstekend
5.	Het huisvesten van bijzondere doelgroepen	Goed
6.	De opgaven met betrekking tot wonen met zorg	Goed

1.1 Opgave 1: De beschikbaarheid van de woningvoorraad

De opgaven en prestaties

De druk op de woningmarkt in het werkgebied van Alwel is hoog; er is sprake van een grote woningnood. Starters, uitstromers, doorstromers, spoedzoekers en nieuwkomers zoeken allen naar een woning en concurreren hierin met elkaar. Alwel heeft in zowel Breda, Roosendaal als Etten-Leur een sterke uitbreidingsopgave. Alwel ziet een opgave op het gebied van sociale huur, middeldure huur en betaalbare koop. In Breda en Etten-Leur bestaat de betreffende opgave al langer en is de opgave verder toegenomen. In Roosendaal is de opgave veranderd van voornamelijk transformeren naar uitbreiden. Alwel ziet een sterk tekort aan sociale huurwoningen, zowel woningen met een huurprijs onder de eerste aftoppingsgrens, als aan betaalbare middeldure huurwoningen. Daarnaast is er behoefte aan tijdelijke woningen voor spoedzoekers.

De analyse van de voorraadontwikkeling ten opzichte van de wensportefeuille tot en met 2038, laat zien dat de woningvoorraad in alle drie de steden moet doorgroeien om in de behoefte van de doelgroepen van beleid te voorzien. In Breda is een groei van minimaal 1.403 woningen voorzien, in Etten-Leur is de behoefte geraamd op een minimale groei van 1.175 woningen en in Roosendaal wil Alwel 1.222 woningen toevoegen. Daarnaast is er in Roosendaal een transformatieopgave van de woningvoorraad van grote eengezinswoningen naar kleinere levensloopgeschikte eenheden. Alwel wil daar in de periode van 2020 tot en met 2024 ongeveer 80 nieuwbouwwoningen realiseren, waarvan er tot en met 2023 reeds 72 reguliere woningen (naast 20 tijdelijke woningen) zijn gerealiseerd.

Alwel zet sterk in op het realiseren van nieuwbouw en plant ver vooruit.

Alwel heeft in de periode van 2019 tot en met 2023 563 woningen opgeleverd. Daarnaast heeft Alwel de realisatie van circa 800 nieuwbouwwoningen in voorbereiding. Een voorbeeld hiervan is het project Klavers Jansen in Breda, een project waarin 54 sociale huurappartementen en 10 midden huurappartementen zullen worden opgeleverd.

Alwel heeft in het kader van de beschikbaarheid van de woningvoorraad een beperkt verkoopbeleid. Daarnaast verhuurt Alwel koopgarantwoningen na terugkoop weer sociaal. Als gevolg daarvan is de sociale huurvoorraad in de periode van 2019 tot en met 2023 toegenomen van 20.982 naar 21.537.

Alwel realiseert zich bovendien dat het toevoegen van nieuwbouwwoningen een langdurig proces is, waardoor Alwel tevens inzet op alternatieve woonvormen om de krapte op de woningvoorraad op de korte termijn te verlichten. Alwel heeft bijvoorbeeld 41 flexwoningen opgeleverd in Roosendaal en Etten-Leur. Daarnaast heeft Alwel geparticipeerd in het programma Onder de Pannen, woningen gesplitst, bestaand vastgoed getransformeerd (een kantoorpand en een huisartsenpraktijk) en koopgarantwoningen teruggekocht. Bovendien denkt Alwel na over andere mogelijkheden, zoals een actievere aankoopstrategie, het optoppen van gebouwen, het benutten van garagebezit of woningdelen.

Alwel zet in op het bevorderen van doorstroming

Om de doorstroming te verbeteren, biedt Alwel voorrang aan huurders die voor minimaal vijf jaar een woning bij hen of bij een andere woningcorporatie huren. De voorrangsregel is overgenomen van collega-corporaties en mogelijk gemaakt binnen het woonruimteverdeelsysteem. Alwel heeft meer dan 100 woningen op deze wijze verhuurt. Daarnaast krijgen zittende huurders voorrang bij het aankopen van een koopgarantwoning en wordt door verschillende corporaties in de regio, waaronder Alwel, gezamenlijk ingezet op woningruil. Daarnaast zet Alwel bij duurzaamheidsprojecten in op doorstroming, en speelt de maatwerkadviseur een belangrijke rol in het faciliteren en bevorderen van de doorstroming.

Wat waren de uitdagingen en hoe zijn deze opgelost?

De belangrijkste uitdaging voor Alwel was aanvankelijk het creëren van draagvlak voor de sociale woningbouwopgave. Alwel heeft sterk ingezet op de samenwerking met de gemeenten, onder andere door op alle gemeentelijke organisatieniveaus (ambtelijk, bestuurlijk en politiek) te lobbyen en het belang van de sociale huur en lage middenhuur te agenderen. Alwel heeft bijvoorbeeld medewerkers van de gemeente rondgeleid door wijken en buurten en samen met de gemeente Breda een hackathon georganiseerd. Over de visitatieperiode merkte Alwel een omslag in de houding van de gemeenten ten opzichte van het realiseren van sociale huur, met als resultaat dat er de komende jaren veel gebouwd kan gaan worden. Zo vallen projecten van Alwel in de zogenaamde 'hardloperscategorie' in Breda, wat betekent dat zij voorrang krijgen in het proces van planvorming en ontwikkelcapaciteit. Een andere uitdaging ligt in beperkte kennis en capaciteit bij de gemeenten om bouwgronden beschikbaar te kunnen stellen of een project te versnellen. Daarnaast zijn bezwaarschriften, de flora- en faunawet en de gestegen bouwkosten factoren die het realiseren van nieuwbouw nog lastiger maakt. Bovendien bleek het niet eenvoudig om grondposities te verwerven. Tegelijkertijd ziet Alwel vanaf 2022 een kentering in de markt ontstaan, waarbij de corporatie weer een meer aantrekkelijke afnemer voor ontwikkelaars is geworden.

Hoe waarden de gemeente, huurders en overige samenwerkingspartners de resultaten?

Gemeenten

De gemeenten zijn positief over de prestaties van Alwel. Zij geven aan dat Alwel voldoende woningen heeft gerealiseerd en dat richting de toekomst een trend is ingezet van het realiseren van tientallen woningen per jaar naar het realiseren van honderden woningen per jaar. Tegelijkertijd geeft de gemeente Roosendaal aan dat zij de inspanningen van Alwel niet altijd even goed kan zien. Specifiek in de betreffende gemeente ziet de gemeente nog veel nieuwbouwkansen die Alwel zou kunnen benutten.

Huurdersorganisaties

De huurdersorganisaties zijn eveneens tevreden over de prestaties van Alwel. Zij zien dat Alwel nadrukkelijk aandacht heeft voor het realiseren van woningen en dat, als de daadwerkelijke realisatie achterblijft, zoals in Roosendaal, het niet ligt aan een gebrek aan ambitie bij Alwel. Als er bouwgronden beschikbaar zijn, dan zorgt Alwel dat er gebouwd wordt. De huurdersorganisaties geven aan dat Alwel zich niet laat belemmeren door externe factoren, maar dat de corporatie creatief probeert nieuwe kansen te identificeren en te benutten. De HBV Etten-Leur geeft aan dat er in Etten-Leur wordt gestreefd naar een percentage van 30% sociale huur. Het realiseren op alternatieve woonvormen is daardoor volgens hen, naast het blijven realiseren van nieuwbouw op de lange termijn, op de korte termijn extra opportuun.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners geven aan dat de inspanningen van Alwel op het thema beschikbaarheid goed zijn, wat niet wil zeggen dat de uitkomst altijd genoeg is in het licht van de opgave. De samenwerkingspartners geven aan dat Alwel nadrukkelijk aandacht heeft voor het realiseren van nieuwbouw en actief bijdraagt aan de regionale overleggen met betrekking tot de beschikbaarheid van woningen. Een aantal samenwerkingspartners benadrukt tegelijkertijd de toenemende behoefte aan woningen die geschikt zijn voor het langer zelfstandig thuis wonen. Het realiseren van nieuwbouw door Alwel worden herkend, maar het tekort als gevolg van de vergrijzing blijft evident.

De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Alwel met **goed**. Alwel heeft gewerkt aan het agenderen van de opgaven en heeft, ondanks de uitdagende omstandigheden, 563 woningen toe kunnen voegen aan de woningvoorraad. Daarnaast zet Alwel in op het realiseren van alternatieve woonvormen en heeft de corporatie verschillende nieuwbouwprojecten in de pijplijn voor de komende jaren.

1.2 Opgave 2: De betaalbaarheid van de woningvoorraad

De opgave en prestatie

In de wijken waar Alwel woningen heeft, leeft momenteel één op de vijf bewoners in armoede, in een aantal wijken zelfs één op de vier. De inflatie én met name de stijging in energiekosten maken dat de financiële positie van huurders nog meer onder druk is komen te staan. Betaalbaar wonen is daarom één van de kerntaken van Alwel en heeft altijd prioriteit.

Alwel werkt aan de betaalbaarheid van de woningvoorraad

Het huurbeleid van Alwel richt zich op een betaalbare woningvoorraad voor de (toekomstige) huurders van de corporatie, waarbij ongeveer 80% van woningen in Breda, Etten-Leur en Roosendaal een huurprijs onder de huurtoeslaggrens heeft. Aan het einde van 2023 lag de gemiddelde huurprijs van huurwoningen op 65% van de maximaal toegestane huur, terwijl Alwel streeft naar een percentage van 77%.

De bestaande wet- en regelgeving geeft een duidelijk kader waarbinnen huurprijzen mogen worden aangepast. Van daaruit heeft Alwel slechts beperkte huurverhogingen doorgevoerd. Over de periode van 2019 tot en met 2022 heeft Alwel een inflatievolgend beleid gevoerd, met een afwijking van -0,5% voor DAEB-woningen in 2022. Als gevolg van de Coronacrisis paste Alwel in 2021 een eenmalige huurverlaging toe voor 2.000 huurders met een relatief laag inkomen ten opzichte van hogere huurlasten en zijn alle huren bevroren. Daarnaast zijn in 2023 de huren van 6.493 huurders (ongeveer 30% van alle huurders) verlaagd. In de toekomst blijft Alwel de huurstijging beperken. De komende jaren zal de inflatie geen invloed hebben op de gemiddelde huurverhoging, met als doel dat de huren de komende jaren minder hard stijgen dan de lonen. De financiële positie van de huurder gaat er hierdoor op vooruit.

In het kader van het differentiëren van wijken en buurten, heeft Alwel een pilot toegepast met een tweehurenbeleid in Etten-Leur. De pilot betekent dat voor één woning twee huurprijzen gevraagd kunnen worden, afhankelijk van het inkomen van de huurder. De huurder betaalt een passende huur én de differentiatie in de wijk of buurt wordt verbeterd.

Alwel zet in op het vroegsignaleren van huurachterstanden

Alwel werkt aan het voorkomen van huurachterstanden bij huurders. De corporatie zet in op vroegsignalering, zodat de huurder adequaat en tijdig geholpen kan worden en verdere problemen worden voorkomen. Alwel zoekt bij een uitblijvende huurbetaling direct in de eerste maand persoonlijk contact in plaats van de huurder te benaderen via e-mail of een brief. Huurders die toch in de problemen komen worden maatwerkoplossingen geboden, zoals bijvoorbeeld betalingsregelingen of uitstel van huurbetaling, of preventieve maatregelen zoals in de programma's Vroeg eropaf in Breda, Etten-Leurse Kracht en Vroegsignalering in Roosendaal.

Alwel zet zich, naast het huur- en incassobeleid, via gerichte samenwerking in om betalingsproblemen te voorkomen en maatwerk te leveren. In Etten-Leur wordt bijvoorbeeld samengewerkt met Budgetcoaching, Schuldhulpverlening en

Etten-Leurse Kracht (ELK). De samenwerkingsverbanden zijn gericht op maatwerksituaties voor inwoners van de gemeente Etten-Leur. ELK is er voor huurders die tussen wal en schip vallen en zorgt ervoor dat huurders niet extra in de financiële problemen komen. De mogelijke oplossingen zijn een tijdelijke huurkorting, een tijdelijke huurbevrozing of huurgewenning.

Alwel maakt afspraken om de betaalbaarheid in de bredere zin te borgen

Alwel heeft aandacht voor woonlasten in bredere zin en heeft daarom via de prestatieafspraken in Breda en Etten-Leur en via het woonconvenant in Roosendaal afspraken gemaakt over andere factoren die van invloed zijn op de betaalbaarheid, zoals de energielasten, het stookgedrag van bewoners en de OZB. Daarnaast zal Alwel in de periode tot en met 2026 de energielasten van 2.000 woningen omlaag brengen door woningen met een E-, F- of G-label te verduurzamen. Het beleid van Alwel is om geen huurverhoging te vragen aan de betreffende huurders als gevolg van ingrepen. Bovendien zet Alwel in op het beïnvloeden van (duurzaam) bewonersgedrag via het geven van voorlichting over wenselijk gedrag dat past bij het energieconcept van de woning en om het huishoudelijk energieverbruik te verlagen. Een nieuwe installatietechniek in de woning vraagt vaak ander gedrag van de huurder.

Alwel heeft gezorgd voor een afname van het aantal huisuitzettingen

De aanpak van Alwel heeft geleid tot een afname van het aantal huisuitzettingen. In principe streeft Alwel naar nul huisuitzettingen als gevolg van huurachterstanden. Alwel zal wel tot huisuitzetting overgaan als er sprake is van ondermijning, criminaliteit, drugs of huurachterstanden waarbij afspraken structureel niet nagekomen worden of hulpverlening wordt geweigerd.

Wat waren de uitdagingen en hoe zijn deze opgelost?

Alwel is, evenals andere corporaties, geconfronteerd met een toenemende druk op de betaalbaarheid van woningen, onder andere als gevolg van de energiecrisis. In het licht van de (hoge) inflatie en groeiende energietoename, heeft Alwel de lijn gevolgd van gematigde huurontwikkeling en gematigde streefhuren. Hierbij hielp het ontzettend dat Alwel relatief gunstige energiecontracten heeft afgesloten in de periode voor de stijging van de energieprijzen door de oorlog in Oekraïne. Daarnaast heeft Alwel voorschotten tijdig aangepast en voorlichting gegeven aan huurders over hoe zij de energiekosten zo laag mogelijk kunnen houden. Alwel geeft aan dat de huurachterstanden uiteindelijk niet zijn opgelopen en dat huurders geen hogere naheffing hebben ontvangen.

Hoe waarderen de gemeente, huurders en overige samenwerkingspartners de resultaten?

Gemeenten

De gemeenten zijn erg tevreden over de prestaties van Alwel. Zij geven aan dat de mogelijkheden die er zijn om de woningvoorraad betaalbaar te houden volledig worden benut. Het feit dat Alwel sterk heeft ingezet op het bestrijden van de energietoename wordt gewaardeerd. Bovendien geeft gemeente Etten-Leur aan dat Alwel hen goed meeneemt in de stand van zaken voor wat betreft huurachterstanden.

Huurdersorganisaties

De huurdersorganisaties zijn positief over de prestaties van Alwel om de woningvoorraad betaalbaar te houden. Zij waarderen dat Alwel door middel van maatwerk rekening houdt met huurders die in de problemen dreigen te komen. Bovendien merken zij op dat Alwel de jaarlijkse huurverhoging beperkt, dat de corporatie inzet op vroegsignalering van betalingsproblemen en dat de corporatie een sociaal incassobeleid voert. HBV Etten-Leur zou de komende jaren bij voorkeur zien dat er geen of minder huurverhoging wordt doorgevoerd, maar heeft begrip voor de financiële situatie van Alwel en de noodzaak om grotere kasstromen te genereren zolang de huurverhoging maar in goed overleg wordt doorgevoerd.

Overige belanghebbenden

De overige samenwerkingspartners hebben niet allen zicht op de prestaties van Alwel. De samenwerkingspartners die wel zicht hebben op de prestaties van Alwel zijn positief. Alwel beperkt de huurverhoging en vraagt absoluut niet de maximale huurprijs. Tegelijkertijd wijzen een aantal samenwerkingspartners op huurders met een hogere

energierkening als gevolg van stadswarmte. Daarbij wordt aangegeven dat de betreffende huurders minder grip op de energierkening ervaren omdat zij niet kunnen overstappen en de kosten hoog zijn. De huurders die een woning hebben in de goedkoopste huurprijsklasse zouden financieel erg gebaat zijn bij een beter geïsoleerde woning.

De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties met een **goed**. Alwel beperkt de huren en zet sterk in op het voorkomen van huurachterstanden, met minder uitzettingen als gevolg. Bovendien experimenteert Alwel met het toepassen van tweehurenbeleid in Etten-Leur, in het kader van het behouden van de veerkracht in de wijken.

1.3 Opgave 3: De duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad

De opgave en prestaties

Alwel staat voor een aanzienlijke transformatieopgave in alle gemeenten waarin zij actief is, maar met name in de gemeente Roosendaal. Alwel heeft in haar duurzaamheidsbeleid 2050 als einddoel gesteld waarop de volledige woningvoorraad CO₂-neutraal zal zijn. Het streven naar gasloos, circulair, biodivers en energieneutraal wonen brengt aanzienlijke kosten met zich mee. Alwel heeft een duidelijk beeld van wat zij wil bereiken, maar het maken van keuzes is door de sterk gestegen bouwkosten lastiger geworden. Bovendien baren de gestegen energieprijzen Alwel zorgen. Energiearmoede ligt bij de huurders op de loer, waardoor de noodzaak van deze opgave niet alleen vanuit het klimaat belangrijk is, maar ook vanuit de portemonnee van hun huurders.

Alwel heeft beleid gemaakt om aan de opgaven te voldoen

Alwel heeft haar duurzaamheidsbeleid 'Duurzaamheidsbeleid Alwel: richting een CO₂-neutrale woningvoorraad' uitgewerkt, waarin is vastgelegd op welke wijze Alwel werkt aan een energieneutrale woningvoorraad in 2050. Alwel zet in op het isoleren van woningen en het duurzaam opwekken van energie. Alwel heeft daarnaast aandacht voor het realiseren van gasloze woningen, klimaatadaptatie, circulariteit en biodiversiteit. Tegelijkertijd prioriteert Alwel (in de toekomst) de investeringen in de beschikbaarheid van de woningvoorraad boven de investeringen in de kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad, als de financiële ruimte een keuze afdwingt. Als gevolg van het afschaffen van de verhuurdersheffing heeft Alwel ervoor gekozen om woningen met een E-, F- en G-label versneld te verduurzamen.

Alwel heeft woningen verduurzaamt en voert groot onderhoud uit

Alwel heeft in de periode van 2019 tot en met 2022 jaarlijks zo'n 500 woningen verduurzaamt en woningen bij mutatie gasloos gemaakt, tenminste als het gaat om koken op gas. Het doorvoeren van duurzaamheidsmaatregelen doet Alwel in ieder geval bij groot onderhoud, bijvoorbeeld door woningen te isoleren, kierdichting toe te passen en woningen te voorzien van een passend energiezuinig ventilatiesysteem. Ter illustratie, in 2023 plaatste Alwel isolatieglas in 219 woningen en werden 715 adressen geëlektrificeerd.

Alwel is overgegaan van het projectmatig onderhouden van de woningvoorraad, naar een meer programmatische aanpak. Vanuit een uitgebreide selectieprocedure zijn twee ketenpartners geselecteerd om de aanpak samen vorm te geven. Daarmee wordt de beschikbaarheid van capaciteit en een zekere mate van standaardisatie in de aanpak gegarandeerd. Bovendien kan er beter afgestemd worden over de communicatie met de huurder, zodat altijd sprake is van een duidelijk aanspreekpunt. Daarbij is geborgd dat bij renovatie- of groot onderhoudsprojecten altijd een technisch projectleider en een sociaal projectleider betrokken is. Daarnaast heeft Alwel zich ingezet op het definiëren van de basiskwaliteit bij onderhoud, beginnend bij de basisuitrusting van woningen (soort sanitair e.d.), en uitgebreid naar definities van onderhoudskwaliteit (bijvoorbeeld barstjes in tegels, moment van vervanging, e.d.). In 2023 heeft Alwel in Breda aan 256 woningen bijvoorbeeld groot onderhoud uitgevoerd. In Etten-Leur heeft in 2023 bij 75 woningen groot onderhoud plaatsgevonden en in Roosendaal bij 181 woningen.

Alwel maakt in de periode tot 2029, in overeenstemming met wet- en regelgeving, ongeveer 2.600 woningen duurzamer. Het gaat primair om woningen met een laag energielabel (E, F of G). Daarnaast gaat Alwel eerder over tot het plaatsen

van hybride ketels bij vervanging van cv-ketels. Het doel is om voor 2030 3.000 woningen aardgasvrij te maken en 5.200 woningen een reguliere onderhoudsbeurt te geven.

Alwel verbreedt het begrip duurzaamheid en haar inzet door innovatief te werken

Alwel heeft tevens aandacht voor klimaatadaptatie, biodiversiteit en circulariteit, zoals bijvoorbeeld het toepassen van sedumdaken. Het hergebruiken van materialen is de norm bij sloop. In 2023 heeft Alwel een woningcomplex elektrisch gesloopt, waarmee de corporatie één van de eersten in Nederland is. Alwel heeft de ambitie om bij het realiseren van nieuwbouw ervaring op te doen met houtbouw, bijvoorbeeld in drie nieuwbouwplannen in Breda (Woonakker, Gageldonksestraat en Uitoord). Bovendien heeft Alwel aan de hand van een pilot, die is gefinancierd met een Europese subsidieregeling, een klimaatbestendige wijk gecreëerd door de buitenruimten en tuinen te vergroenen, bijvoorbeeld bij groot onderhoud aan woningen in Linie-Zuid. Het succes van de pilot leidde tot het opstellen van een implementatieplan. Als laatste onderzoekt Alwel samen met de collega-corporaties het gebruik van biobased bouwmaterialen en wordt samen met de gemeenten en de huurders(organisaties) gewerkt aan een plan van aanpak om tuinen aan te passen aan een veranderend klimaat met hetere zomers, droogte en extremere neerslag, bijvoorbeeld via het verwijderen van stoeptegels en het vervangen van schuttingen door hagen. In het kader van monitoring van energiegebruik, is de HBV Etten-Leur in samenwerking met Alwel gestart met een pilot waarbij 100 huurders een energiedisplay ontvangen om hun energieverbruik te monitoren. De investering, samen met het beschikbaar stellen van een energiecoach, worden door de HBV gefinancierd vanuit het huurdersbudget.

Wat waren de uitdagingen en hoe zijn deze opgelost?

Alwel heeft een uitdaging in met name de afhankelijkheid van andere organisaties en/of ketenpartners. Het doorvoeren van duurzaamheidsmaatregelen vraagt immers om afstemming. Het realiseren van zonnepanelen vraagt bijvoorbeeld afstemming met de netbeheerder en de transitie naar gasloos wonen vraagt afstemming met de gemeenten. Deze complexiteit maakt de transformatieopgave voor Alwel een uitdagend proces. De flora- en faunawetgeving speelt in duurzaamheids- of renovatietrajecten eveneens een belangrijke rol, evenals de stijgende bouwkosten. Een andere uitdaging voor Alwel is het zorgen door draagvlak bij renovatie- of grotere onderhoudsprojecten. Alwel heeft ingezet op het vroegtijdig betrekken van huurders, waarbij extra aandacht wordt gegeven aan de kwetsbare huurders. De proactieve aanpak van Alwel heeft ervoor gezorgd dat vrijwel altijd tenminste 70% van de huurders instemden met de duurzaamheids- en onderhoudsmaatregelen, bijvoorbeeld bij de 'Vrouwen van de Grient' in Etten-Leur.

Hoe waarden de gemeente, huurders en overige samenwerkingspartners de resultaten?

Gemeenten

De gemeente Breda en Etten-Leur zijn tevreden over de woningkwaliteit en de duurzaamheid van de woningvoorraad van Alwel. Het verduurzamingstempo mag van hen wellicht wat hoger, maar er is vertrouwen dat Alwel hier goed op inspeelt. De gemeente Roosendaal vindt daarentegen dat de kwaliteit en duurzaamheid van een groot deel van de woningvoorraad voor verbetering vatbaar is. De gemeente ziet dat Alwel aan de slag is met het renoveren van delen van wijken. Het gesprek over sloop-nieuwbouw en grootschalige renovatieprojecten tussen de gemeente Roosendaal en Alwel wordt wel gevoerd, en als er schrijnende situaties worden besproken dan acteert de corporatie daar wel op. Toch verwacht de gemeente meer van Alwel en doet de uitnodiging om samen te kijken naar de mogelijkheden om te versnellen.

Huurdersorganisaties

De huurdersorganisaties zijn tevreden met de prestaties van Alwel. De huurdersorganisaties zijn positief over het feit dat Alwel aandacht heeft voor het doorvoeren van duurzaamheidsmaatregelen en dat zij zelf via het fusiebudget woningen hebben kunnen voorzien van zonnepanelen en ledlampen hebben verstrekt aan huurders. Tegelijkertijd zijn HBV Etten-Leur en CHAB van mening dat Alwel meer aandacht mag geven aan het verduurzamen van woningen met E-, F-, en G-labels op de korte termijn.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zijn positief over de prestaties van Alwel. Zij geven aan dat de inspanningen van Alwel bijdragen aan de betaalbaarheid van woningen en de leefbaarheid van de wijk. Desalniettemin wordt meermaals aangegeven dat de woningen met een E-, F- en G-label bij voorkeur zo snel mogelijk worden verduurzaamd. Daarbij wordt tevens aangegeven dat de huurder met een kleinere portemonnee, die woont in een kwalitatief slechtere woningen, zich daardoor gehoord zal voelen. De samenwerkingspartners zijn ook positief over de kwaliteit van de woningvoorraad. Bovendien wordt aangegeven dat Alwel, de gemeente en andere zorgorganisaties kijken naar het toevoegen van geclusterde woonvormen.

De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties als **naar behoren**. Alwel werkt hard aan het transformeren van de woningvoorraad en naar een volledig kwalitatief goede en duurzame woningvoorraad, hetgeen tevens bijdraagt aan de betaalbaarheid van de woonlasten. Daarnaast besteedt Alwel aandacht aan klimaatadaptatie, biodiversiteit en circulariteit. Tegelijkertijd heeft Alwel nog een opgave in bijvoorbeeld het verduurzamen van 2.600 woningen met een E-, F- of G-label.

1.4 Opgave 4: De leefbaarheid in wijken en buurten

De opgave en prestaties

Alwel heeft voor het in standhouden van de leefbaarheid in de wijken voornamelijk opgaven in Breda en Roosendaal, en in mindere mate in Etten-Leur. Breda is een economisch sterke stad en een gewilde woonstad, maar ook een stad met twee gezichten. Een stad met in het noordwestelijke deel een groot aaneengesloten gebied met veel corporatiewoningen die overwegend worden bewoond door kwetsbare groepen, terwijl in het centrum en zuidoostelijk deel een stad met vooral kapitaalkrachtige bewoners die het populaire Breda kunnen betalen. Roosendaal is van oorsprong juist een arbeidersstad. Het aandeel kwetsbare bewoners blijft groeien, de overlast en onveiligheid in veel wijken ligt aanzienlijk boven het Nederlandse gemiddelde. De kwetsbaarheid concentreert zich niet in bepaalde gebieden, maar manifesteert zich in de hele stad. Roosendaal is in sociaal, economisch en cultureel opzicht kwetsbaarder dan Breda en Etten-Leur. Etten-Leur wordt beschreven als een gemeente met veerkrachtige wijken.

Breda en Roosendaal hebben wijken die vallen onder het Nationaal Programma van Leefbaarheid en Veiligheid van Wijken, dat zich richt op het creëren van veerkrachtige wijken met meer weerbare bewoners in de komende 20 jaar. In de voorbije jaren is er in een toename ontstaan van kwetsbare bewoners, wat een gevolg heeft voor de leefbaarheid en veiligheid. De verharding in het maatschappelijk verkeer, de polarisatie en het wantrouwen richting overheid en instituties zijn zorgwekkend, maar zijn tegelijkertijd ook landelijke ontwikkelingen. Alwel merkt ook meer frustratie, agressie, verwaarlozing, verward gedrag en complexe psychosociale problematiek. Het bestrijden van criminele activiteiten en ondermijning is in de betreffende wijken van Alwel dagelijkse praktijk geworden.

Alwel zet via beleid en een gereedschapskist in op vergroten van veerkracht en leefbaarheid

Alwel heeft extra aandacht gegeven aan een samenhangende strategie om langjarig tot meer gedifferentieerde wijken te komen, waarbij per vestiging bijeenkomsten zijn georganiseerd en voor wijken veerkrachtkarten zijn opgesteld. Alwel maakt gebruik van een zogenaamde Gereedschapskist veerkracht, waarin mogelijkheden in kaart zijn gebracht om op langere termijn de trend van een toenemende concentratie van kwetsbare bewoners te doorbreken. De resultaten van de bijeenkomsten zijn samengevoegd om integraal te kijken wat Alwel voor alle wijken kan betekenen. Alwel ziet zichzelf als een buurtcorporatie die deel uitmaakt van een netwerk van belangrijke partners. Het gedachtegoed van de veerkrachtige wijk is hier een belangrijk onderdeel van. Alwel heeft enkele analyses uitgevoerd naar de problematiek in de wijken en de veerkracht van de bewoners. Het beleid van Alwel op het gebied van leefbaarheid is toegespitst op vier pijlers, zijnde: (1) gedifferentieerde wijken, (2) sociaal beheer, (3) basis op orde en (4) stimuleren onderling contact.

Alwel zet door gerichte toewijzing in op het creëren van gedifferentieerde wijken

Alwel wil via haar huurbeleid bijdragen aan de veerkracht van de wijk. Daarom zet men in op prijsdifferentiatie in het aanbod, zodat er een goede balans tussen woningen met verschillende prijscategorieën en 'draggers' en 'vragers' ontstaat. Alwel stelt bijvoorbeeld de lokale vrije toewijzingsruimte op 15% vast om zo meer te kunnen sturen op een evenwichtige spreiding van inkomensgroepen over de steden en wijken en de kansen voor lage middeninkomens te vergroten. Bovendien wil Alwel een actieve rol spelen om mensen met een hoger middeninkomen een woning te bieden, als de markt daar niet in voorziet. Vooral in Breda wordt hierdoor een goede bijdrage geleverd aan de beschikbaarheid voor de betreffende inkomensgroepen omdat daar de vraag het grootst is. Om hiertoe te komen gaat Alwel haar huurinkomenstabel aanpassen en gaat Alwel concrete afspraken maken met de gemeenten, om zo op complexniveau te kunnen bepalen dat midden en hogere inkomens ook in aanmerking mogen komen voor een woning. Alwel heeft vanaf 2022 een hoger aantal woningen toegewezen aan de midden en hogere inkomens.

Alwel zet in op sociaal beheer

Alwel, als buurtcorporatie, streeft ernaar om zo zichtbaar en toegankelijk mogelijk te zijn in de wijk voor haar bewoners en wijkpartners. Een belangrijk aspect van de aanpak van Alwel is het vroegtijdig signaleren van problemen. Door achter de voordeur te komen, kunnen mogelijke problemen in een vroeg stadium worden geïdentificeerd. Van daaruit zorgt Alwel voor een adequate doorverwijzing naar de juiste organisatie voor passende zorg- en hulpverlening. De aanpak benadrukt de betrokkenheid van Alwel bij haar bewoners en de gemeenschap als geheel.

Alwel brengt bij fysieke leefbaarheid de basis op orde en stimuleert onderling contact

Voor een prettige woonervaring is het belangrijk dat de directe woonomgeving schoon, heel, veilig en duurzaam is. Voor de komende jaren is het motto van Alwel daarom: de basis op orde. De woningen, toegangspaden, entrees, hallen, gezamenlijke ruimten en tuinen moeten goed onderhouden zijn. Alwel begeleidt daarnaast huurders in het 'goed huurderschap' en spreekt hen aan mocht iets niet goed gaan. Mochten de huurders niet de middelen hebben om te zorgen dat hun basis op orde is, dan bekijkt Alwel wat mogelijk is en springt men bij. Alwel stimuleert en faciliteert dat bewoners elkaar leren kennen, met als doel om begrip en betrokkenheid naar elkaar en binnen de wijk te bevorderen. Als buurtcorporatie wil zij een bijdrage leveren aan goed samenleven. De ver ontwikkelde bewonersparticipatie is hier ook onderdeel van.

Alwel zet in op de aanpak van illegaliteit

Alwel wil haar woningen verhuren aan mensen die daar recht op hebben. Een klein deel van de woningen wordt echter misbruikt voor illegale activiteiten zoals drugshandel, hennepcultuur, safe house en prostitutie. Alwel hanteert hierin een zero tolerance-beleid en verhoogt de inzet op het tegengaan van ondermijning en woonfraude, zodat de corporatie samen met haar samenwerkingspartners langjarig het onrechtmatig gebruik van de woning voor criminaliteit kan aanpakken. Daarom is de personele bezetting van Alwel uitgebreid met een extra specialist op de thema's fraude en criminaliteit.

Alwel zet in op wijkgericht werken

Alwel is zichtbaar in haar wijken en buurten en participeert in het programma Verbeter Breda. Het programma is gericht op een integrale aanpak voor de komende 15 jaar om kansenongelijkheid en de groeiende ruimtelijke segregatie tegen te gaan. Alwel heeft veel woningen in eigendom in Hoge Vucht, Schorsmolen/Fellenoord, Haagse Beemden, Linie/Doornbos en Haagpoort/Tuinzicht en is de komende jaren actief betrokken. Een goed voorbeeld van de activiteiten en inzet van Alwel is te vinden in de wijk Hoge Vucht in Breda. In de wijk is gestart met één team Hoge Vucht, waarin medewerkers van Alwel, Laurentius en WonenBreda samenwerken. De samenwerking richt zich onder andere op een gezamenlijke leefbaarheidsbegroting, leefbaarheidsactiviteiten, het stimuleren en aansluiten bij bewonersinitiatieven, het aansluiten bij wijkgerelateerde bijeenkomsten en het verbeteren van het imago van Hoge Vucht. In de pilot Gageldonk in Breda is Alwel gestart met een aanpak waarbij er zowel aandacht is voor het individu als het collectief, via community building. De corporatie gaat met buurtbewoners in gesprek hoe zij een bijdrage willen leveren aan fijn wonen en/of hoe zij begeleid kunnen worden. Alwel hoopt via de pilot escalaties in de buurt te voorkomen en door inzet van het buurtnetwerk en community building de maatschappelijke kosten te reduceren. Andere voorbeelden van activiteiten

gericht op schoon, heel en veilig zijn het aansluiten bij opruimactiviteiten van bewoners en wijkpartners als Opgeruimd Breda. Daarnaast heeft Alwel, waar mogelijk met bewoners, opschoonacties voor brandgangen, souterrains of voortuinen georganiseerd en deelgenomen aan activiteiten als de buurtcamping, burendag en de tegelwipactie. Als laatste investeert Alwel in de samenwerking met de wijkraad en intensiveert de corporatie de samenwerking met partijen als Hello Breda, Zorg voor Elkaar, Leger des Heils en de verschillende buurtpreventieteams.

In Etten-Leur is geen sprake van een omvangrijk programma en wordt samen met de gemeente bekeken welke wijken aandacht nodig hebben en op welke wijze de veerkracht in (toekomstige) wijken, bijvoorbeeld Haansberg, geborgd kan worden. In Roosendaal zijn wijkagenda's per wijk en dorp opgesteld die gezamenlijk een beeld geven van de omvang en inhoud van de sociale opgaven. De wijkagenda's geven richting aan de inzet en prioriteit van de medewerkers van Alwel én andere organisaties die via de wijknetwerken actief zijn. De aandacht van Alwel gaat vooral uit naar Westrand, Kalsdonk, Langdonk en Burgerhout.

Wat waren de uitdagingen en hoe zijn deze opgelost?

Alwel merkt dat de leefbaarheid in verschillende wijken steeds meer onder druk komt te staan en ziet steeds meer kwetsbare bewoners in deze wijken. Daarbij is vaker sprake van complexe casuïstiek. Van daaruit blijft het belangrijk om aandacht te geven aan maatschappelijk werk en het differentiëren van inkomensgroepen in de wijken. De corporatie is van mening dat als Alwel (in de wijken waar de leefbaarheid onder druk staat) geen aandacht heeft voor de beschikbaarheid van woningen voor midden- en hogere inkomens, de veerkracht van de wijken nog verder onder druk komt te staan.

Hoe waarden de gemeente, huurders en overige samenwerkingspartners de resultaten?

Gemeenten

De drie gemeenten vinden allen dat Alwel zich goed inzet voor de vitaliteit en leefbaarheid in de wijken en buurten. Zij geven aan dat Alwel via de woningtoewijzing nadrukkelijk stuurt op de differentiatie in wijken en buurten. Tegelijkertijd heeft de gemeente Etten-Leur de indruk dat er een verband lijkt te zijn tussen de kwaliteit van de woningen en duurzaamheid enerzijds en de leefbaarheid in wijken en buurten anderzijds, hetgeen in de toekomst voor meer segregatie zou kunnen zorgen. De gemeenten zien dat de toenemende uitdagingen, bijvoorbeeld in het huisvesten van verwarde personen, voor meer en meer druk op de leefbaarheid in de wijken zorgt. Alwel stuurt hier goed op en vervult een signalerende functie.

Huurdersorganisaties

De huurdersorganisaties vinden dat Alwel goed samenwerkt met de gemeenten en de andere samenwerkingspartners aan de leefbaarheid en veerkracht van de wijken. Zij merken op dat er sprake is van korte lijnen met de woonconsulent, de sociaal beheerder, de wijkagent en zorg- en welzijnsorganisaties. Bovendien wordt aangegeven dat Alwel haar bewoners aanspreekt op bijvoorbeeld het bijhouden van de tuin. De huurdersorganisaties vinden dat Alwel zich betrokken toont bij de leefbaarheid in wijken en buurten en dat de medewerkers van Alwel voldoende zichtbaar zijn.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zijn erg positief over de prestaties van Alwel. Alwel wordt gezien als één van de roergangers en de corporatie neemt initiatief in het inzichtelijk maken van de veerkracht en knelpunten van wijken. Van daaruit heeft Alwel aandacht voor het differentiëren van inkomensgroepen in de wijken waar de leefbaarheid onder druk staat. De samenwerkingspartners geven aan dat Alwel goed bekend is bij de huurders, en als aanspreekbaar en benaderbaar wordt gezien. Zij waarderen het dat Alwel tevens prestaties levert die buiten de verantwoordelijkheden van de corporatie vallen, maar waarbij de huurder wel geholpen is. Als voorbeeld wordt het aanbrengen van goede verlichting in een wijk genoemd. Verbeter Breda geeft aan dat het sturen op veerkracht sterk is opgenomen in de visie en strategie van Alwel, maar medewerkers in de uitvoering hier nog niet altijd helemaal van op de hoogte zijn. Hier wordt echter samen met Alwel aan gewerkt.

De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties als **uitstekend**. Het werkgebied van Alwel is divers en complex voor wat betreft de leefbaarheid in wijken en buurten, hetgeen onder andere tot uiting komt in de Nationale Programma's in Breda en Roosendaal. Alwel heeft een duidelijke visie en strategie op het gebied van veerkracht en werkt van daaruit aan het verbeteren van de leefbaarheid en veerkracht van wijken. De visitatiecommissie waardeert in het bijzonder de aandacht voor wijkgericht werken, de aandacht voor het differentiëren van wijken, de aanwezigheid in de wijken en buurten en de aandacht voor 'community building', allen vanuit één visie op de veerkracht van wijken.

1.5 Opgave 5: Het huisvesten van bijzondere doelgroepen

De opgave en prestaties

Alwel heeft een opgave in het huisvesten van verschillende bijzondere doelgroepen, zoals statushouders en andere mensen met een specifieke behoefte of urgentie. Als gevolg van de krapte op de woningmarkt ligt de opgave echter sterk onder druk. Een deel van de vrijkomende woningen van Alwel wordt namelijk toegewezen aan bijzondere doelgroepen, waardoor er een concurrentie ontstaat met reguliere woningzoekenden. Bovendien is er sprake van een situatie van weinig aanbod door een lage mutatiegraad en beperkte nieuwbouw, met tegelijkertijd een stijgende vraag naar woningen voor bijzondere doelgroepen. Enerzijds wil Alwel zich maximaal inzetten voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen, bijvoorbeeld via het aankopen van panden en het realiseren van tijdelijke oplossingen. Anderzijds wil de corporatie de wijken niet verder belasten en segregatie niet verder versterken, hetgeen anders ten koste zou gaan van de doelstellingen op andere opgaven.

Alwel maakt afspraken over het huisvesten van bijzondere doelgroepen

Alwel heeft afspraken over het huisvesten van bijzondere doelgroepen met de gemeenten, (intramuraal) zorginstellingen, maatschappelijke werk- en welzijnsorganisaties en gebiedsgerichte zorg- en veiligheidshuizen.

Alwel zet maatwerkadviseurs in en huisvest bijzondere doelgroepen

Voor het beter kunnen huisvesten van bijzondere doelgroepen zet Alwel zogenoemde maatwerkadviseurs in. De betreffende adviseurs brengen indien nodig huurders in contact met de juiste hulpverlener, maar ze vervullen ook een belangrijke rol in het vinden van een passende woning en het bevorderen van doorstroming. In 2022 en 2023 had Alwel bijvoorbeeld 512 respectievelijk 712 maatwerkcasussen. Daarnaast heeft Alwel een omvangrijk aantal statushouders gehuisvest en er mede voor gezorgd dat de taakstellingen van de gemeenten ten aanzien van statushouders in alle drie de gemeenten zijn gehaald. De nieuwe taakstelling staat echter onder druk vanwege het huisvesten van vluchtelingen uit Oekraïne en de druk van de landelijke overheid op de gemeenten om op korte termijn extra aantallen statushouders te huisvesten. Naast statushouders heeft Alwel een passende woonruimte kunnen bieden aan ongeveer 300 (2022) en 500 (2023) andere bijzondere doelgroepen, zoals uitstromers uit maatschappelijke opvang, personen met een maatwerkregeling of spoedzoekers.

Alwel zoekt samenwerking op en maakt afspraken over uitstroming

In Breda is Alwel gestart met de Transfertafel als onderdeel van het regionaal huisvestingsnetwerk. Het uitgangspunt van de Transfertafel is dat mensen uitstromen in hun gemeente van herkomst, waarbij de gemeente, de zorgorganisatie en de corporatie afspraken maken over begeleiding, dagbesteding, inkomen en wonen. De Transfertafel is gericht op woningzoekenden die nu niet in de gemeente van herkomst verblijven of bij wie sprake is van complexe casuïstiek. In Roosendaal heeft Alwel het convenant duurzame huisvesting afgesloten. Van oudsher bevinden de crisiswoningen van SMO zich in Breda. In een crisiswoning kunnen gezinnen die dak-/thuisloos zijn en nergens anders terecht kunnen, tijdelijk verblijven. Vanuit de behoefte aan regionale spreiding heeft Alwel in 2023 een crisis-woning in Etten-Leur gerealiseerd.

Alwel werkt met met pilot 'Onder de pannen'

Alwel werkt mee met de pilot 'Onder de pannen'. De pilot biedt de mogelijkheid een kamer te verhuren door middel van hospilverhuur, speciaal voor stads- of dorpsgenoten die door omstandigheden hun woning (dreigen te) verliezen. In de

praktijk blijkt het echter niet eenvoudig een goede match te maken tussen vraag en aanbod, omdat iemand wel geschikt moet zijn om bij de ander in huis te wonen. Over het algemeen zijn er meer aanbieders van kamers dan vragers.

Wat waren de uitdagingen en hoe zijn deze opgelost?

Alwel ziet dat de 'concurrentie' tussen doelgroepen verder is toegenomen, met name als gevolg van de beperkte beschikbaarheid van woningen en de toename van 'bijzondere doelgroepen'. Alwel ziet een toename in het aantal statushouders en ouderen met een zorgvraag. Daarnaast loopt de woningnood/dakloosheid niet alleen op bij de gebruikelijke groep van verslaafden, GGZ en immigranten, maar juist ook bij jongeren en mensen met een inkomen (economisch daklozen). Alwel ziet het clusteren van woonvormen als noodzakelijk om aan de opgave te kunnen voldoen en tegelijkertijd de passende zorg te kunnen leveren. Naast het clusteren is het creëren van draagvlak onder omwonenden van belang voor het integreren van de doelgroep. Alwel ziet dat regelmatig uitsluitend tijdelijke begeleiding van bewoners is georganiseerd, terwijl veel bewoners permanente begeleiding nodig hebben.

Hoe waarden de gemeente, huurders en overige samenwerkingspartners de resultaten?

Gemeenten

De gemeenten zijn tevreden over de prestaties van Alwel. Zij geven aan dat Alwel zich houdt aan de afspraken en zich goed inzet in om de verschillende doelgroepen te huisvesten. Tegelijkertijd zien de gemeenten als aandachtspunt dat steeds meer doelgroepen in kwetsbare wijken en buurten worden gehuisvest en dat de verdeling steeds meer een politiek vraagstuk wordt. De gemeente Etten-Leur geeft bijvoorbeeld aan dat als de Wet Versterking Regie op de Volkshuisvesting van kracht wordt, dat er dan elf urgente doelgroepen in de huisvestingsverordening bijkomen. De gemeente merkt op dat daarover dan opnieuw het gesprek gevoerd zal moeten worden.

Huurdersorganisaties

De huurdersorganisaties zijn van mening dat Alwel zich in de breedte goed in zet voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen, zoals mensen met een beperking of ouderen die wellicht willen overgaan naar een andere woning. De huurdersorganisaties zijn positief over het feit dat Alwel maatwerkadviseurs in dienst heeft. Huurdersorganisaties CHAB en HBV Etten-Leur begrijpen dat personen met onbegrepen gedrag worden gehuisvest in de wijken en buurten en geven aan dat het van belang is dat de omwonenden daarvan op de hoogte worden gesteld. Tegelijkertijd wordt vanuit de huurdersorganisaties gewezen op de effecten van het geconcentreerd huisvesten van bijzondere doelgroepen. Het beter inlichten van de omgeving zou kunnen helpen in het mitigeren van deze effecten.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zijn tevreden over de prestaties van Alwel ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Alwel werkt goed samen met haar maatschappelijk partners als het gaat om het huisvesten van bijvoorbeeld voormalige dak- en thuislozen; een doelgroep waarbij regelmatig sprake is van multi-problematiek. Alwel is niet alleen van de stenen maar denkt mee over hoe bijzondere doelgroepen goed gehuisvest kunnen worden. IMW geeft aan dat, ondanks de goede samenwerking, door Alwel casussen van huurders met (financiële) problemen soms relatief laat worden doorverwezen. De maatschappelijk partner waardeert dat Alwel eerst zelf wilt helpen, maar geeft aan dat de huurder gebaat is bij een snelle doorverwijzing als dat noodzakelijk is. Voor de toekomst geven enkele samenwerkingspartners aan dat het moeilijk inschatten is in hoeverre Alwel flexibel genoeg is om in te spelen op de toename in bijzondere doelgroepen. Het oppervlakte van woningen kan hier beperkend in zijn, omdat innovatieve woonvormen als woningdelen in kleinere woningen beperkter ingezet kunnen worden.

De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties als **goed**. Alwel houdt zich goed aan de afspraken met betrekking tot het huisvesten van statushouders en zet zich daarnaast maatschappelijk breder in door sterk in te zetten op doorstroming onder andere met maatwerkadviseurs. Daarnaast levert Alwel met de deelname aan het initiatief *Onder de pannen* een bijzondere prestatie, ondanks de uitdagingen in het realiseren van een goede match tussen aanbieder en vrager.

1.6 Opgave 6: De opgaven met betrekking tot wonen met zorg

De opgave en prestaties

Alwel heeft verschillende opgaven met betrekking tot wonen en zorg, bijvoorbeeld het huisvesten van ouderen, personen met GGZ-problematiek en jeugdzorg. De verwachte toename van het aantal ouderen in de komende jaren heeft ervoor gezorgd dat wonen met zorg weer hoog op de agenda staat. De vraag naar zorg neemt toe, terwijl sprake is van onvoldoende verpleegplekken en een tekort aan zorgpersoneel. Bovendien blijven ouderen langer zelfstandig thuis wonen in de wijk, waardoor zorg steeds vaker thuis plaats vindt. Van daaruit heeft Alwel tevens een opgave in het bieden van woningen die geschikt zijn voor huurders met een zorgvraag. Uit onderzoek van In.Fact.Research blijkt dat het aantal ouderen met een intensieve zorgbehoefte tot en 2040 zal toenemen met 97% in Etten-Leur en met 60% in Breda.¹ De komende jaren realiseert Alwel 500 aanvullende geclusterde woningen voor ouderen.

Alwel kijkt vooruit en onderzoekt nieuwe vorm van samenwerking met zorgpartijen

Alwel heeft in alle drie de gemeenten veel aandacht voor het organiseren van de zorg rondom ouderen. Omdat ouderen langer thuis wonen en langer onderdeel uitmaken van de buurt, gaat het netwerk en de buurt rondom ouderen een steeds grotere rol spelen. Alwel denkt daarom met alle betrokken zorg- en welzijnsorganisaties na over de toekomst van het wonen en over de ontwikkeling van netwerken in de wijk. In alle steden waar Alwel actief is, is het gesprek met zorg- en welzijnspartijen geïntensiveerd. Voor de groter wordende groep ouderen met (zware) zorg in de wijk zijn met alle aanbieders van ouderenzorg trajecten gestart om de langjarige woon- en zorgbehoefte in Breda, Roosendaal en Etten-Leur in beeld te brengen. Daarnaast maakt Alwel afspraken over de noodzaak van beschutte woonvormen en eventuele transitie van de bestaande woningvoorraad. Een goed voorbeeld van een intensievere samenwerking omtrent woningen voor ouderen, is het visiedocument dat Alwel samen met Groenhuysen, Thuisvester en Woonkwartier heeft opgesteld. In het visiedocument leggen zij vast dat zij, in het geval van Alwel in de gemeente Roosendaal, passende huisvesting gaat realiseren voor de kwetsbare oudere inwoners en aan een stabiele sociale- en professionele infrastructuur gaat werken. In navolging van het visiedocument ondertekende Alwel ook een samenwerkingsovereenkomst met Groenhuysen.

Wat waren de uitdagingen en hoe zijn deze opgelost?

Alwel ziet een nadrukkelijk uitdaging in het doorbreken van de bestaande systemen van individuele curatieve aanpak, naar een meer preventieve aanpak op zorg en welzijn op buurtniveau. Daarbij is de samenwerking in het netwerk cruciaal, waarbij het belang van een goede verdeling van rollen en verantwoordelijkheden groeit. Het opstellen van een visiedocument en een samenwerkingsovereenkomst zijn stappen in de goede richting.

Alwel ziet een verantwoordelijkheid in het zorgen voor voldoende rollator/rolstoelgeschikte woningen. Bovendien handelt de corporatie vanuit een vastgoed- en dienstverlenende rol. De vastgoedrol ligt in het aanbieden van de juiste infrastructuur, denk hierbij een de juiste soort gebouwen en daar bijbehorende ontmoetingsruimten. Deze ontmoetingsruimten zijn ook belangrijk vanuit de dienstverleningsrol, omdat hier activiteiten voor ouderen worden gefaciliteerd. Daarbij wordt ook de beweging gemaakt van 'huisbaas' naar meer een welzijnswerker.

Hoe waarden de gemeente, huurders en overige samenwerkingspartners de resultaten?

Gemeenten

De gemeenten zien dat Alwel aandacht heeft voor de opgaven met betrekking tot wonen en zorg. Zij geven aan dat de beschikbare voorraad van zorgwoningen passend lijkt voor de huidige opgave, maar dat richting de toekomst een nijpend tekort zal ontstaan. Gemeente Roosendaal is uitgesproken positief over de betrokkenheid van Alwel bij het opstellen van de woonzorgvisie. Voor de toekomst ziet gemeente Etten-Leur bij voorkeur meer samenwerking met zorgorganisaties. De gemeente neemt graag samen met Alwel het initiatief. Daarnaast geeft gemeente Etten-Leur aan dat Alwel de komende jaren meer focus zou kunnen leggen op de doorstroming van ouderen, omdat het een steeds belangrijkere opgave zal worden. Gemeente Breda geeft aan dat het thema wonen met zorg niet veel in de samenwerking naar voren is gekomen.

¹ De cijfers voor Roosendaal zullen in 2024 beschikbaar worden.

Huurdersorganisaties

De huurdersbelangenverenigingen zijn erg positief over de prestaties van Alwel. Zij appreciëren dat Alwel recent is gestart met het bouwen van woningen die geschikt zijn voor ouderen en zorgbehoevenden (o.a. nulredenwoningen). Daarnaast wordt positief gereageerd op het nieuwe lid van de Raad van Commissarissen die veel kennis en kunde op het thema Wonen en zorg meebrengt.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zijn grotendeels positief over de prestaties van Alwel. Zij waarderen dat Alwel personeel inzet ten behoeve van deze opgave en zich inzet om meer aandacht voor wonen en zorg te vragen bij onder andere de gemeenten. Het feit dat zij actief meewerken aan het ontwikkelen van woonzorgvisies wordt als erg positief gezien. Tegelijkertijd geven enkele samenwerkingspartners aan dat Alwel soms zelf een visie mist op de opgave of nog veel vanuit het vastgoedperspectief kan redeneren. Zij ervaren een meer afwachtende houding en geven aan zorg gerelateerde onderwerpen actief bij Alwel te moeten agenderen. Zij geven wel aan dat het logisch is, omdat veel van de vraagstukken (zoals bijvoorbeeld het scheiden van wonen en zorg en het langer thuis wonen) relatief nieuwe vraagstukken zijn, waarvoor nog geen duidelijke oplossing is bedacht. Voor de toekomst zal de visie en de strategie samen met de zorgorganisaties ontwikkeld moeten worden.

De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties als **goed**. De opgaven zijn complex en vragen samenwerking met de gemeenten en zorg- en welzijnsorganisaties. Alwel pakt proactief haar rol in de samenwerking en heeft een visie, met een samenwerkingsovereenkomst als gevolg.

1.7 Alwel presteert goed

De visitatiecommissie waardeert de maatschappelijke waarde van Alwel als **goed**. De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten en leerpunten meegeven².

Tabel 1-2: Sterke, aandachtspunten en geleerde punten voor visitatieveld Maatschappelijke waarde

Sterk	Maatschappelijke waarde	
	Aandacht (blijven) geven	Geleerd
De aanwezigheid van en de betrokkenheid van Alwel in de (kwetsbare) wijken en buurten.	Het verduurzamen van de woningen met E-, F-, G-labels.	Het clusteren van woonvormen is essentieel voor het kunnen blijven bieden van zorg.
Het agenderen van de sociale opgave(n) bij de gemeenten.		
De inzet van Alwel op doorstroming, met o.a. maatwerkadvisers.		

² Er worden kleuren gebruikt om de beoordeling aan te geven. Het gaat om de volgende kleuren en beoordelingsindicatie: lichtblauw voor sterke punten, donkerblauw uitmuntende prestaties, oranje voor zaken die verbetering nodig hebben, en groen voor zaken die continu aandacht nodig hebben en/of voor geleerde lessen.

2 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 de betreffende invloed is.

2.1 Alwel is als buurtcorporatie in verbinding met samenwerkingspartners

Alwel heeft een duidelijke visie op de samenwerking met haar partners, hetgeen spreekt uit de missie en visie die zijn beschreven in het ondernemingsplan en de doelstellingen met betrekking tot het zijn van een buurtcorporatie. Alwel heeft in haar ondernemingsplan aangegeven hoe de betrokkenheid van samenwerkingspartners is georganiseerd. Daarbij maakt Alwel onderscheid in drie categorieën: betrokkenheid huurders, betrokkenheid netwerken en betrokkenheid samenwerkingspartners bij beleid. Alwel beschrijft wie haar belangrijkste partners zijn: huurders, de huurdersorganisaties, gemeenten, de partners in zorg, welzijn, veiligheid en haar partners in de bouw. Als buurtcorporatie heeft Alwel een breder netwerk van partners waarmee opgabe- of gebiedsgericht wordt samengewerkt aan fijn wonen.

Alwel stemt haar beleidskeuzes en -agenda af met haar samenwerkingspartners, zoals met de huurdersorganisaties, de gemeenten, de netwerkpartners, de medewerkers en de commissarissen. Verder werkt Alwel in de drie gemeenten met actuele prestatieafspraken die de basis vormen voor de constructieve samenwerking met de gemeenten en huurdersorganisaties. Alwel geeft aan dat nog wordt gewerkt aan het versterken van de samenwerking met onder meer het onderwijs, de vrijwilligersorganisaties, de bibliotheek en de lokale verenigingen, bijvoorbeeld via de wijkaanpak, Verbeter Breda en het Nationaal Programma in Roosendaal.

Verder werkt Alwel vanuit drie vestigingen, verschillende wijklocaties en buurtpunten. Op deze wijze zijn de medewerkers van Alwel 'in de buurt' aanwezig, toegankelijk en aanspreekbaar. Uiteindelijk helpen de vestigingskantoren, wijklocaties en buurtpunten daarmee om de lokale verankering te behouden en versterken.

Alwel betreft huurders op verschillende niveaus

Alwel heeft haar huurdersbetrokkenheid ingericht, waarbij verschillende groepen huurders op passende momenten worden betrokken, formeel en informeel. Formeel zijn huurders betrokken via de huurdersorganisaties, de bewonerscommissies, de projectcommissies en het digitale bewonerspanel. De drie huurdersorganisaties zijn de belangrijkste partners van Alwel. De huurdersorganisaties leggen de verbinding tussen de huurders en de corporatie, en hebben een belangrijke adviserende rol richting de corporatie. Daarnaast betreft Alwel huurders meer informeel, via bijvoorbeeld spreekuren, inloopavonden en wijkdagen.

Noemenswaardig is verder dat Alwel, vanuit de fusie, 12 miljoen euro volkshuisvestelijk budget beschikbaar heeft gesteld, dat kon worden ingezet in de periode tot en met 2022. In 2022 zijn er nieuwe langjarige afspraken gemaakt om de werkwijze de komende jaren voort te zetten, onder de noemer huurderskeuzebudget. De besteding van het budget wordt volledig bepaald door de huurdersorganisaties, waardoor nog beter wordt aangesloten bij de behoeften van de huurders. De huurdersorganisaties geven in gesprekken met de visitatiecommissie aan de werkwijze erg te waarderen en zich daardoor meer betrokken te voelen.

Alwel werkt samen met de drie gemeenten in haar werkgebied

De drie gemeenten in het werkgebied zijn voor Alwel, naast de huurders, belangrijke samenwerkingspartners. Men werkt bijvoorbeeld aan het uitwerken en uitvoeren van de prestatieafspraken. Daarnaast wordt samengewerkt aan de sociaalmaatschappelijke opgaven en de opgaven met betrekking tot wonen en zorg. Bovendien zijn er bredere netwerken waarin Alwel met de gemeenten en lokale zorg- en welzijnsorganisaties wijkgericht samenwerkt. Een

voorbeeld is het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid, waarin verschillende wijken in Roosendaal en Breda zijn opgenomen.

Alwel werkt actief samen in netwerken

Om te komen tot oplossingen voor complexe opgaven, werkt Alwel samen met partners in verschillende netwerken. In het ondernemingsplan schrijft Alwel, dat in deze netwerken de opgaven centraal staan, waarbij de organisatiegrenzen en eigen belangen relatief zijn. De netwerken kunnen op strategisch, tactisch en operationeel niveau georganiseerd zijn, afhankelijk van de behoefte. Voorbeelden van onderwerpen zijn de wijkaanpak en het huisvesten van bijzondere doelgroepen, waarbij Alwel met de gemeente en zorg- en welzijnsorganisaties gezamenlijk de opgave invulling probeert te geven. Een ander voorbeeld is het eerder genoemde Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid. Bovendien werkt Alwel met collega-corporaties in Hoge Vught aan wijkinitiatieven, en bijvoorbeeld aan het aantrekkelijker maken van de arbeidsmarktpositie.

Alwel merkt in de slagvaardigheid en ontwikkeling van haar netwerken dat netwerken die ontstaan uit een bestaande samenwerking of behoefte vanuit de wijken en buurten (uitvoering), vaker sneller effectief zijn en zich sneller doorontwikkelen, dan netwerken die meer vanuit de strategie of 'bovenaf' worden opgezet. In deze laatste categorie netwerken merkt Alwel dat men soms blijft hangen in het inrichten van de governance structuren van het netwerk en de vervolgstappen langer op zich laten wachten.

De monitoring en evaluatie van de rol die Alwel in de netwerken heeft, en wat het oplevert, vindt voorsnog wisselend plaats. In enkele netwerken, zoals de netwerken rondom de prestatieafspraken en het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid, is de evaluatie formeel gestructureerd en geborgd. In andere netwerken is monitoring en evaluatie (nog) minder gestructureerd, waarbij Alwel vooral in haar dagelijkse bezigheden reflecteert op de netwerken, of wanneer een specifieke casus zich voordoet. De visitatiecommissie geeft ter overweging mee om de evaluatie op de samenwerking in netwerken verder te structureren, om de effectiviteit, de behoefte en de voortgang scherp te krijgen/houden. De evaluatie van de samenwerking in de netwerken past bij de ontwikkeling naar toezicht op organisatienetwerken.

Noemenswaardig is verder dat Alwel, in het kader van de totstandkoming van het ondernemingsplan, drie 'stakeholderbijeenkomsten' heeft georganiseerd met samenwerkingspartners. In de bijeenkomsten is men in gesprek gegaan over de integrale netwerkopgaven ten aanzien van de woonbehoefte, wonen en zorg, en leefbaarheid. Op basis van de bijeenkomsten hebben de netwerken stappen kunnen maken, bijvoorbeeld ten aanzien van wonen en zorg in Roosendaal, de ouderenzorg in Breda, en een gemeenschappelijke visie ten aanzien van wonen met zorg in Etten-Leur.

2.2 Alwel wordt ervaren als fijne en toegankelijke samenwerkingspartner

De samenwerkingspartners zijn over het algemeen erg tevreden over de samenwerking met Alwel. Het contact verloopt goed, men is toegankelijk, er wordt geluisterd en men is bereid om mee te denken. Een aandachtspunt over de breedte lijkt de behoefte van de samenwerkingspartners om de samenwerking nog een stap verder te brengen naar echt strategisch partnerschap richting co-creatie binnen de netwerken.

De huurdersorganisaties: CHAB, HBV Etten-Leur en HAR

De huurdersorganisaties geven in gesprekken met de visitatiecommissie aan dat ze de samenwerking met Alwel als zeer prettig ervaren. Ze ervaren Alwel als benaderbaar en toegankelijk, waarbij sprake is van goede contacten en een adequate terugkoppeling. Daarnaast voelen de huurdersorganisaties zich erg betrokken en serieus genomen, onder andere doordat Alwel goed luistert en de beschikbaarheid van het volkshuisvestelijk budget. Dit wordt erg gewaardeerd. Tegelijkertijd merkt HBV Etten-Leur op dat ze op andere onderwerpen, buiten het genoemde budget, eerder betrokken zouden willen worden door Alwel. Als voorbeeld wordt de huurverhoging genoemd. Men begrijpt dat een huurverhoging doorgevoerd moet worden, maar het voelt voor de huurdersorganisatie alsof ze pas betrokken wordt als de keuzes reeds gemaakt zijn. Een ander aandachtspunt dat wordt meegegeven door HBV Etten-Leur, is dat men de indruk heeft dat de afstemming tussen medewerkers van Alwel niet altijd goed verloopt, waardoor zaken terugkomen bij de huurdersorganisaties, terwijl daar andere afspraken over zijn gemaakt.

De Centrale Huurdersvereniging Alwel Breda (CHAB) geeft aan dat ze tevreden zijn met de samenwerking met Alwel, maar dat de communicatie richting de huurders nog kan verbeteren. Bijvoorbeeld bij renovaties of waterschade, dan wordt de verantwoordelijkheid bij de werklui gelegd om dit te communiceren met omwonenden, terwijl dit volgens de CHAB de verantwoordelijkheid van Alwel is. Daarnaast zou de CHAB graag zien dat zij bij beslissingen van Alwel eerder in het proces betrokken worden. Zij geven aan dat het nu nog wel eens voorkomt dat de CHAB pas op de hoogte wordt gesteld als de beslissing reeds is genomen, waardoor zij geen input meer kunnen leveren vanuit hun perspectief.

De gemeenten: Breda, Etten-Leur en Roosendaal

De gemeenten zijn over het algemeen tevreden over de samenwerking met Alwel. De gemeenten Etten-Leur en Roosendaal geven aan dat Alwel open en transparant communiceert, bereid is om mee te denken en een constructieve houding heeft. Men kan in principe alle onderwerpen en zaken bespreekbaar maken. Verder wordt aangegeven dat men ook echt gezamenlijk optrekt rondom belangrijke thema's. Tegelijkertijd merkt de gemeente Etten-Leur hierbij op graag meer aan de voorkant betrokken te willen worden bij strategie en beleidsvoering. Een ander aandachtspunt dat wordt genoemd is dat de gemeente Etten-Leur meer gevoel wil krijgen over de volledige opgave waar Alwel voor staat, en de visie hierop, zodat de afwegingen die Alwel moet maken tussen de werkgebieden volgbaar worden voor de gemeente. De gemeente Breda zou intensiever met Alwel willen optrekken en nog meer stappen willen zetten in het verdiepen van de relatie. In de gemeente wordt gewerkt aan het verbeteren van de relatie, maar men kan elkaar nog steeds verbazen, waardoor er behoefte is om duidelijker en transparanter te zijn in de visies die men heeft en uiteindelijk meer in gezamenlijkheid de opgaven aan te pakken. Men heeft behoefte aan meer partnerschap. De gemeente waardeert het wel dat Alwel bereid is soms die extra stap te zetten om één en ander mogelijk te maken en openstaat voor innovatie. Als voorbeeld worden de bouw van de eerste tijdelijke woningen en de eerste emissieloze sloop van Nederland genoemd.

Overige samenwerkingspartners: zorg, welzijn en wijkpartners

De samenwerkingspartners geven aan over het algemeen tevreden te zijn over de samenwerking met Alwel. De corporatie wordt gezien als een toegankelijke organisatie, waarmee het contact bestuurlijk, strategisch en operationeel soepel verloopt. Daarnaast geven de samenwerkingspartners aan dat men gezamenlijk opgaven oppakt en hierover nadenkt, waarbij men de belangen, de knelpunten en de rollen open kan bespreken. Hier is ook in toenemende mate behoefte aan.

Verschillende samenwerkingspartners geven aan nog stappen te willen zetten om de samenwerking nog verder te brengen, meer richting co-creatie. Daarbij wordt genoemd dat het belangrijk is om elkaars werelden nog beter te gaan begrijpen. Twee andere samenwerkingspartners onderschrijven de prettige samenwerking en de communicatie met Alwel als de lijnen met de juiste contactpersoon gelegd zijn, maar geven aan dat het lastig kan zijn de juiste medewerker binnen Alwel te bereiken.

2.3 Alwel presteert goed

De visitatiecommissie concludeert Alwel goed lokaal verankerd is in de drie gemeenten waar zij actief is. De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van Alwel als **goed**. De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten en leerpunten meegeven³:

Tabel 2-1: Sterke, aandachtspunten en geleerde punten voor visitatieveld Maatschappelijke verankering

Maatschappelijke verankering		
Sterk	Aandacht (blijven) geven	Geleerd
Het vergroten van betrokkenheid, zeggenschap en eigenaarschap met het volkshuisvestelijk budget.	De samenwerkingspartners aan de voorkant van het proces (blijven) betrekken wanneer keuzes invloed op hen kunnen hebben.	De wijze waarop netwerken ontstaan (top-down of bottom-up) speelt een rol in de effectiviteit en het tempo waarin de netwerken ontwikkelen.
De relatie en samenwerking met Alwel wekken bij samenwerkingspartners vertrouwen.	De samenwerkingen, waar nodig i.h.k.v. de opgave, verder uitbouwen naar co-creatie.	
De actieve rol in het (door)ontwikkelen van netwerken.	Het structureren van evaluatie van netwerken.	

³ Er worden kleuren gebruikt om de beoordeling aan te geven. Het gaat om de volgende kleuren en beoordelingsindicatie: lichtblauw voor sterke punten, donkerblauw uitmuntende prestaties, oranje voor zaken die verbetering nodig hebben, en groen voor zaken die continu aandacht nodig hebben en/of voor geleerde lessen.

3 Besturing

Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en prestatiesturing. De visitatiecommissie kijkt naar de kwaliteit, de robuustheid en adaptiviteit van het proces van strategievorming en prestatiesturing.

3.1 Alwel wil 'hele goede buurtcorporatie' zijn, om buurten verder te brengen

Alwel heeft haar strategische koers en de sturing op de maatschappelijke waarde verankerd in ondernemingsplannen. In de visitatieperiode kende Alwel twee ondernemingsplannen: [Ondernemingsplan 2018+](#) en [Koers & Kompas 2022-2026 – meer dan wonen](#). In de ondernemingsplannen staan de maatschappelijke opgaven en het zijn van en functioneren als goede buurtcorporatie centraal. Alwel heeft in het ondernemingsplan 2018+ vijf strategische doelstellingen geformuleerd rondom maatschappelijke en interne opgaven, waarbij fijn wonen, een brede blik op wonen, fijne buurten, beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit uitgangspunten zijn. De inzet van de fusiemeerwaarde is hierin eveneens beschreven.

In 2021 en 2022 heeft Alwel gewerkt aan het uitwerken van het ondernemingsplan 'Koers & Kompas'. Alwel heeft daarvoor verschillende bijeenkomsten georganiseerd met interne en externe belanghebbenden. Noemenswaardig is dat de medewerkers uit de organisatie, zogenoemde 'ambassadeurs', een belangrijke rol hadden in het adviseren van het managementteam, waarbij het uitgangspunt was: 'neem over of leg uit waarom niet'. Alwel constateert dat haar taakveld 'breder dan ooit' is en dat, naast betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzaamheid, steeds meer gevraagd wordt van de corporatie. Het resultaat is een ondernemingsplan waarin Alwel het verder brengen van haar rol als 'buurtcorporatie' een belangrijk uitgangspunt laat zijn, en waarin het netwerk en de verbinding met de omgeving duidelijk centraal staan.

In de nadere uitwerking van de koers beschrijft Alwel aan de hand van vijf kernthema's en 'dromen' haar analyse op de volgende vragen: 'wat zien we?', 'wat betekent dit voor ons?', 'waar staan we in 2026?' en 'wat gaan we daarvoor doen?'. Daarnaast beseft Alwel zich dat de opgaven in de drie gemeenten verschillen, waarbij verschillende (samenstellingen van) maatregelen nodig zijn. Alwel geeft aan de komende planperiode te gaan werken aan een strategie per stad. Tevens beschrijft Alwel de verbinding met haar omgeving (zie ook Maatschappelijke verankering) die nodig is om haar doelstellingen te bereiken. Tot slot wordt, aan de hand van eerdergenoemde vragen, gereflecteerd op wat de maatschappelijke doelstellingen betekenen voor de interne opgaven en inzet ten aanzien van dienstverlening, organisatie en financiën (zie ook Maatschappelijke capaciteit).

3.2 Alwel heeft de strategie doorvertaald in jaarplannen en monitort de KPI's

Alwel werkt nog aan verdere concretisering van de strategie

De dromen en doelstellingen van Alwel zijn in de ondernemingsplannen niet tot in detail uitgewerkt. De doorvertaling van de strategie vindt plaats in de strategiebrieven, jaarplannen, de begrotingen en de specifieke beleidsdocumenten. In strategiebrieven worden de strategische punten voor het komende jaar toegelicht. Vervolgens heeft Alwel in de jaarplannen per opgave haar doelstellingen verder uitgewerkt in Kritische succes factoren (KSF) en Kritische prestatie indicatoren (KPI).



Figuur 3.1 Doorwerking en relatie KPI's op verschillende niveaus

Vanaf 2022 werkt Alwel, als onderdeel van het communicatie- en cultuurprogramma onder het ondernemingsplan, aan 'Alwel Stuur'. Met 'Alwel Stuur' worden zeven klantketens geïmplementeerd (zie ook Maatschappelijke capaciteit). Daarbij heeft Alwel in 2023 de KPI's nog nadrukkelijker gekoppeld aan de strategische doelstellingen uit het ondernemingsplan en zijn er KPI's per klantketen uitgewerkt die eveneens bijdragen aan de strategische doelstellingen.

De KPI's zijn belegd bij de leden van het managementteam als keteneigenaren. Door het koppelen van de KPI's aan de ketensturing, is tevens de doorvertaling van de strategie in de organisatie goed geborgd. In de begrotingen is de link met de ondernemingsplannen minder duidelijk volgbaar.

Alwel monitorde de KPI's en stuurde bij waar nodig

Alwel monitort de voortgang van de KPI's en haar strategie via de periodieke management- en projectrapportages. De managementsamenvatting waar de periodieke rapportages mee beginnen zijn helder, en geven een overkoepelend overzicht, waarna per opgave de prestaties ten aanzien van de KPI's worden toegelicht. De visitatiecommissie ziet een duidelijke ontwikkeling in de rapportage structuur, waarbij de lijn van strategie, naar jaarplan en periodieke rapportages steeds duidelijker en concreter wordt. In de laatste managementrapportages is bijvoorbeeld ook de 'eigenaar' (MT-lid) benoemd en zijn de doelstellingen en KPI's steeds meer één-op-één terug te leiden naar het jaarplan en de strategie. De rapportages worden besproken in het managementteam. Alwel heeft tevens bijgestuurd, waar nodig, op basis van de sturingsinformatie.

3.3 Alwel werkt aan de verankering van de strategie in de alledaagse praktijk

Alwel werkt aan de doorvertaling en doorwerking van de strategie in de organisatie. In dit kader geven medewerkers in gesprekken met de visitatiecommissie aan dat voor hen de samenwerking binnen de organisatie, het prioriteren van werkzaamheden en het sturen op verantwoordelijkheden aandachtspunten zijn. Bovendien wordt opgemerkt dat het centraal stellen van de klant niet in alle afdelingen wordt gevoeld. Alwel zet stappen in de goede richting door de ketensturing en het leiderschapsprogramma (zie hoofdstuk 4).

RvC heeft een duidelijke maatschappelijke oriëntatie

De visitatiecommissie heeft in het gesprek met de leden van de RvC vastgesteld dat de RvC vanuit een duidelijke maatschappelijke oriëntatie toezicht houdt. Hierbij worden de belangen van de huurders en andere belanghebbenden goed meegenomen. Vanuit deze oriëntatie ondersteunt de RvC bijvoorbeeld van harte dat de organisatie inzet op differentiatie in de wijk en zoekt naar moderne vormen van bewonersparticipatie. Ook houdt de RvC goed in de gaten dat via een afwegingskader Alwel de juiste maatschappelijke keuzen maakt indien men in een situatie komt dat lastige keuzen moeten worden gemaakt. De goede en constructieve wisselwerking en mate van tegenkracht met de bestuurders en de rest van de organisatie wordt door de RvC gewaardeerd.

3.4 Alwel presteert goed

De visitatiecommissie waardeert de interne besturing van Alwel als **goed**. De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten en leerpunten meegeven⁴.

Tabel 3-1: Sterke, aandachtspunten en geleerde punten voor visitatieveld Besturing

Besturing		
Sterk	Aandacht (blijven) geven	Geleerd
De centrale rol van medewerkers en samenwerkingspartners bij het opstellen van het ondernemingsplan.	De koppeling van de strategische doelstellingen aan de inzet in bijvoorbeeld de begrotingen, de afdelingsplannen en de notities met besluiten (MT).	
De integrale doorontwikkeling van de KPI-structuur: van strategisch, naar tactisch en operationeel niveau.		
De duidelijke lijn in de PDCA-cyclus.		

⁴ Er worden kleuren gebruikt om de beoordeling aan te geven. Het gaat om de volgende kleuren en beoordelingsindicatie: lichtblauw voor sterke punten, donkerblauw uitmuntende prestaties, oranje voor zaken die verbetering nodig hebben, en groen voor zaken die continu aandacht nodig hebben en/of geleerde lessen.

4 Maatschappelijke capaciteit

Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Daarbij gaat het om de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel organisatorisch als financieel.

4.1 Financiële capaciteit

Alwel stelt jaarlijks een jaarplan met begroting en meerjarenbegroting op

Alwel heeft haar strategische doelen doorvertaald naar jaarplannen. Daarnaast wordt jaarlijks een begroting met daarin opgenomen een doorkijk voor de komende 10 jaar. Met name in de jaarplannen wordt een vertaling gemaakt van de strategische doelen van Alwel. Hierdoor krijgt de lezer een goed beeld van de opgaven en hetgeen Alwel wil doen in het betreffende jaar om de opgave in te vullen. Bij de motivering wordt ruimschoots toelichting gegeven op de maatschappelijke waarde die Alwel beoogt met haar inzet.

De begroting en meerjarenbegroting zijn uitgebreid en geven veel financieel inzicht in de effecten van de ingerekende plannen op vermogen, resultaat en kasstromen. Door de gekozen opzet is het echter niet eenvoudig te achterhalen wat het vermogensoffer van Alwel voor een bepaalde investering of een bepaald project is. De relatie met de doelen in het jaarplan is hierdoor lastig te leggen. Een duidelijker verband kan Alwel helpen om naar buiten toe haar maatschappelijk offer voor de doelen in het jaarplan beter te laten zien.

Alwel hanteert een financieel afwegingskader om opgaven te prioriteren

Alwel kijkt proactief vooruit wanneer het aankomt om het maken van investeringsbeslissingen. Vanuit het aantal omvangrijke maatschappelijke opgaven en een krappere wordende financiële positie, heeft Alwel ervoor gekozen om de beschikbaarheid van de woningvoorraad te prioriteren boven de duurzaamheid van de woningvoorraad. Hier is een afwegingskader voor opgesteld. Wanneer de financiële situatie zich voordoet, zal Alwel haar nieuwbouwoopgave laten voorgaan op het verhogen van het tempo van verduurzaming van de woningvoorraad.

Alwel heeft een ontwikkeling doorgemaakt in het meenemen van het maatschappelijk belang in de investeringsbeslissing. Voorheen was het beginpunt vaak de staat van het vastgoed, maar tegenwoordig kijkt men goed naar wat de wijk nodig heeft en wordt dit doorvertaald naar vastgoed. Dit is wettelijk, omdat het begrotingsproces anders gaat lopen.

Alwel is in staat haar plannen uit te voeren binnen de normen van de toezichthouders

De meerjarenbegroting van Alwel voor de periode van 2023 tot en met 2032 laat zien dat met de ingerekende ambities op het gebied van nieuwbouw, kwaliteitsverbetering en verduurzaming de financiële positie van Stichting Alwel de eerste 7 jaar een robuust beeld laat zien met een ICR van circa 1,9 in 2023 en een ICR van 1,7 in 2032. Vanwege de hoge ambities kunnen enkele financiële ratio's in de jaren daarna tussen de eigen strengere norm en de externe norm van WSW komen te liggen. Het gaat dan met name om de Loan to Value (LtV) en Solvabiliteit. Alwel doet dit bewust omdat er nog voldoende bijsturingmogelijkheden zijn. Alwel voert ook jaarlijks scenario analyses uit. De scenario's laten zien dat Stichting Alwel voldoende wendbaar is en een tegenvaller kan dragen. De gevoeligheid zit vooral in een stijgende rente. Deze ontwikkeling wordt echter door Alwel goed bewaakt en bijgestuurd indien nodig.

Veel van de ingerekende projecten zijn ook 'hard'. Alwel verwacht daarmee ook een hoge realisatiegraad van de investeringen te realiseren komende jaren. Als onderdeel van haar ambities wil Alwel tevens vermogen inzetten om woningen van Mooiland over te nemen.

De visitatiecommissie komt op basis van voorgaande tot de conclusie dat Alwel ambitieuze plannen heeft, maar financieel in staat is haar ambities op te pakken. Alwel maakt bovendien gebruik van een uitgebreid en doordacht systeem van monitoring en scenario-analyses waarbij ook de relatie met de strategische doelen wordt gelegd. De corporatie kan hierdoor tijdig en gericht bijsturen om enerzijds binnen de relevante normen te blijven en anderzijds toch maatschappelijke waarde te leveren in de vorm van investeringen. De visitatiecommissie ziet dat Alwel aandacht heeft voor het leveren van de duurzame prestatie, waarbij naast de huidige huurders tevens de toekomstige huurders worden gediend. Alwel zet daarbij in op het vergroten van de organisatiecapaciteit (paragraaf 4.2) en het versterken van de samenwerking in het netwerk (hoofdstuk 2).

4.2 Organisatorische capaciteit

Alwel werkt aan ketensturing

De nieuwe organisatie Alwel had in 2018 als doel, om de klantwaardering op peil te houden, de huurder centraal te stellen en te voorkomen dat de waardering voor de dienstverlening als gevolg van de fusie zou dalen. Een belangrijke prioriteit was het synchroniseren van de klantprocessen, hetgeen is gelukt. Het optimaliseren van de klantprocessen is echter niet volledig gelukt, waardoor de waardering voor de dienstverlening in de voorbije jaren langzaam is afgenomen. De corporatie benoemt onder andere de samenwerking tussen verschillende afdelingen, de interne en externe communicatie en de 'schijnbare' tegenstelling tussen budgetgedrevenheid en klantgedrevenheid als oorzaken. Daarnaast concludeerde de corporatie dat de hoeveelheid aan KPI's onder het vorige ondernemingsplan ervoor zorgde dat niet eenvoudig was om proactief te sturen en resulteerde in het niet afronden van projecten en/of activiteiten. Bovendien zorgde de beperkte controle op het borgen van afspraken of werkwijzen ervoor dat medewerkers vervielen in oude werkwijzen of patronen. De medewerkers van Alwel benoemden in het reflectiegesprek met de visitatiecommissie vergelijkbare oorzaken.

Van daaruit heeft Alwel een nieuwe Adviseur Dienstverlening aangesteld en een verbeterprogramma ingezet. Het doel van het verbeterprogramma is om het klantbewustzijn in de organisatie te versterken (de huurder centraal te stellen) en de interne samenwerking tussen de verschillende afdelingen te verbeteren. Het verbeterprogramma is vormgegeven aan de hand van twee programmalijnen:

- Het vertalen van de klantvisie naar klantbeloften en de dagelijkse praktijk voor medewerkers;
- Het intensiveren van de verbeteraanpak aan de hand van 'ketensturing' met zeven klantketens, zoals het verwerven, bouwen en toevoegen van woningen, het verbeteren, verduurzamen en transformeren van woningen, het innemen van huur en bieden van betalingsondersteuning en het adequaat opvolgen van klachten, suggesties en complimenten van huurders.

De ketensturing vraagt om leiderschap en gezamenlijke sturing. Om deze reden is Alwel gestart met een leiderschapsprogramma, aansluitend bij de bestaande leiderschapsprogramma's. De ketensturing vraagt een integrale blik van het bestuur, het managementteam en de teammanagers in hun leiderschap, waarbij zij kijken vanuit het perspectief van de keten en niet vanuit de verantwoordelijkheden van een vestiging of afdeling. Daarnaast is in de ketensturing de relatie gelegd met de KPI's, waarbij KPI's zijn benoemd die het succes van een keten meten en/of betrekking hebben op het proces van de keten. Als laatste draagt iedere keten bij aan één of meerdere strategische KPI's. De komende jaren zal de ketensturing verder worden uitgewerkt en geïmplementeerd, waarbij meerdere ketens worden uitgewerkt.

De visitatiecommissie beschouwt de aandacht voor ketensturing, op basis van de gesprekken met de organisatie van Alwel, als passende ontwikkeling, herkent dat de organisatie samen de 'schouders eronder zet' om de huurder centraal te stellen, maar ziet een opgave in het verder structureren en verbeteren van interne processen en samenwerking. De visitatiecommissie besprak met de organisatie verschillende uitdagingen. Een uitdaging is de samenwerking tussen verschillende vestigingen en afdelingen. Wat kan bijvoorbeeld centraal bepaald of georganiseerd worden? En wat moet vanwege de lokale opgaven, op vestigingsniveau, worden bepaald? De ketensturing maakt dat daar steeds meer het

gesprek over wordt gevoerd. Een andere uitdaging of 'sturingsdilemma' is de balans tussen enerzijds het geven van ruimte aan medewerkers en anderzijds het geven van heldere kaders en richtlijnen. In hoeverre zijn medewerkers in staat om zelfstandig keuzes te maken? En wat betekent dat voor de samenwerking in een keten?

Alwel werkt aan wendbaarheid en duurzame inzetbaarheid

Alwel werkt met ongeveer 300 medewerkers aan de maatschappelijke opgaven in Breda, Etten-Leur en Roosendaal. De corporatie werkt aan de wendbaarheid van de organisatie en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers aan de hand van een strategische personeelsplanning, een samenhangend programma voor duurzame inzetbaarheid en een leer- en ontwikkelingsprogramma voor medewerkers. Daarnaast zet Alwel in op verdergaande digitalisering en hybride werken. In 2022 heeft Alwel aandacht gehad voor het vertalen van tijd- en plaatsafhankelijk werken naar de dagelijkse praktijk van de corporatie.

4.3 Alwel presteert goed

De visitatiecommissie waardeert de maatschappelijke capaciteit van Alwel als **goed**. De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten en leerpunten meegeven⁵.

Tabel 4-1: Sterke, aandachtspunten en geleerde punten voor visitatieveld Maatschappelijke capaciteit

Maatschappelijke capaciteit		
Sterk	Aandacht (blijven) geven	Geleerd
Het middels een afwegingskader prioriteren van opgaven om zo lastige keuzes te kunnen maken (beschikbaarheid gaat boven verduurzaming)	Het verder structureren en verbeteren van interne processen en samenwerking aan de hand van ketensturing.	Het sturingsdilemma van de balans tussen enerzijds het geven van ruimte aan medewerkers en anderzijds het geven van heldere kaders en richtlijnen.
Het aanstellen van een Adviseur Dienstverlening en het inrichten van een verbeterprogramma.		Het betrekken van de maatschappelijke bijdragen aan een wijk of voor huurders bij investeringsbesluiten

⁵ Er worden kleuren gebruikt om de beoordeling aan te geven. Het gaat om de volgende kleuren en beoordelingsindicatie: lichtblauw voor sterke punten, donkerblauw uitmuntende prestaties, oranje voor zaken die verbetering nodig hebben, en groen voor zaken die continu aandacht nodig hebben en/of voor geleerde lessen.

A: Bestuurlijke reactie



Samen werken aan
wonen en wijken

De visitatie heeft weer waardevolle input opgeleverd die ons gaat helpen bij het realiseren van onze doelstellingen uit ons ondernemingsplan en - als onderdeel hiervan - bij het realiseren van de Nationale Prestatie Afspraken. Onze maatschappelijke opgave blijft onverminderd groot. De context waarin we werken is enigszins onzeker. Deels zijn we in staat om zelfstandig relevante prestaties in de vooruit stand te krijgen zoals verduurzaming van de woningvoorraad. Deels zijn we in grote mate afhankelijk van een goede samenwerking met lokale partijen om de beste prestatie voor woningzoekenden en huurders neer te zetten. Een visitatietraject is dan van grote meerwaarde om ons presteren nog eens tegen het licht te houden.

Deze visitatie laat gelukkig goede scores zien op het gebied van maatschappelijke waarde, maatschappelijke verankering, besturing en maatschappelijke capaciteit. Daar zijn we blij mee omdat we ten opzichte van vorige visitaties ons bewust hebben ingezet op de gesignaleerde ontwikkelpunten. En nieuwe maatschappelijke opdrachten leveren ook weer nieuwe ontwikkelpunten op waar we graag mee aan de slag gaan.

De door de visitatiecommissie gehanteerde methodiek 7 “Samenwerken aan opgaven” sluit hier goed op aan. Deze methodiek richt zich nadrukkelijk ook op leren en verbeteren richting de toekomst en op de rol van Alwel als samenwerkingspartner in het lokale netwerk. De nadruk op deze aspecten hebben wij als zeer waardevol beschouwd en geeft ons handvatten om onze prestaties weer te kunnen verbeteren.

Wat we uit deze visitatie hebben gehaald

Onze samenwerkingspartners geven aan dat ‘Alwel goed bekend is bij de huurders, en als aanspreekbaar en benaderbaar wordt gezien. Zij waarderen het dat we op een proactieve wijze tevens prestaties leveren die buiten de traditionele verantwoordelijkheden van de corporatie vallen, maar waarbij de huurder wel geholpen is.’ We doen er met al onze medewerkers iedere dag alles aan om dit geschetste beeld te bereiken en het is fijn dat dit ook zo gezien wordt door onze samenwerkingspartners. Belangrijk blijft wel dat de proactieve rol die we pakken niet alleen bij Alwel ligt, maar een collectieve verantwoordelijkheid is. We blijven aandacht hebben om onze samenwerkingspartners vroegtijdig te betrekken, zodat we met elkaar nog meer kunnen bereiken. Waar mogelijk maken we hier de beweging naar meer co-creatie, al is dit voor ons geen doel op zich.

Aansluitend hierop zijn we ons er steeds meer van bewust dat netwerken noodzakelijk zijn om complexe vraagstukken in de wijk aan te pakken, waarbij over het belang van individuele organisaties wordt heen gestapt. We zien dat er steeds meer netwerken ontstaan (o.a. via de Nationale Prestatieafspraken), waarbij we komende periode extra aandacht hebben voor het evalueren van de effectiviteit van de samenwerking in deze netwerken.

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat we de afgelopen periode heel wat inzet hebben geleverd om de strategie door te vertalen naar uitvoering. En dat herkennen we! We hebben veel effort gepleegd om ons ondernemingsplan door te vertalen naar de organisatie. Zo hebben we een slag gemaakt met kpi's die werken voor de organisatie met een goede borging van onze doelstellingen. Ook hebben we onze interne processen en samenwerking verder gestructureerd aan de hand van ketensturing met een gekoppeld leiderschapsprogramma. Dit moet een goede basis vormen voor meer resultaatgerichtheid, klantgerichtheid en uitvoeringskracht. Waar nodig maken we -gericht op efficiency- een stap om te komen tot (nog) meer eenduidige werkwijzen tussen vestigingen (centraal wat kan, lokaal wat moet). Daarnaast is het komende periode van belang dat we aandacht blijven houden voor het aantrekken, behouden en (laten) door ontwikkelen van goede mensen.

Als woningcorporatie leveren we een maatschappelijke bijdrage op diverse terreinen. In onze investeringsbeslissingen hebben we dat maatschappelijke rendement beter geborgd naast financieel rendement en vastgoedafweging. Het verder borgen hiervan in de gehele organisatie heeft onze aandacht.

We onderzoeken de komende periode of we in ons jaarplan per strategische doelstelling inzichtelijk kunnen maken wat ons maatschappelijke offer is, zodat de omvang van onze inzet nog zichtbaarder wordt.

Inzoomend op de zes opgaven

De beschikbaarheid van de woningvoorraad

De samenwerkingspartners zijn grotendeels positief over de prestaties van Alwel wat betreft het realiseren van voldoende geschikte woningen. Vanuit de visitatiecommissie zijn geen expliciete aanbevelingen gegeven op dit terrein. Voor onszelf zien we hier de komende periode een opdracht volop te blijven inzetten op uitvoeringskracht om de in gang gezette ontwikkelingen om te zetten in daadwerkelijke realisatie van nieuwe woningen.

De betaalbaarheid van de woningvoorraad

We zijn ook blij dat onze brede inzet op het gebied van betaalbaarheid wordt gezien. Desondanks is komende periode een huurverhoging (volgens de Nationale Prestatieafspraken) hard nodig willen we ook aan onze andere volkshuisvestelijke prestaties kunnen blijven voldoen, zoals op het gebied van nieuwbouw en duurzaamheid. Uiteraard herkennen we de zorgen van de huurdersorganisaties en overige belanghebbenden als het gaat om betaalbare woonlasten. Dit blijft een spanningsveld. Onze ontwikkelopgave voor komende periode is dan ook om te zorgen voor een evenwichtig huurbeleid waarin onder meer betaalbaar wonen en bijsturen op differentiatie van wijken een plek krijgen.

De duurzaamheid van de woningvoorraad

We zien terug dat we op verduurzaming meters hebben gemaakt, maar dat het nog niet genoeg is gezien de breedte van het onderwerp. Het wegwerken van de E,F,G labels hebben we conform de Nationale Prestatieafspraken opgenomen in onze plannen. Op onderwerpen als gasvrij maken verwachten we niet de meters te kunnen maken die we ambiëren, onder meer omdat we achterstand op hebben gelopen bij de aansluitingen op het warmtenet door uitblijvende wetgeving.

De leefbaarheid in wijken en buurten

We zijn blij dat we uitstekend scoren op dit onderdeel. De wijkaanpak is voor ons een belangrijk speerpunt en er is geen andere optie dan te zorgen dat onze wijken niet verder achteruitgaan. Dit gaat al onze aandacht vragen komende jaren, niet alleen op het gebied van vastgoed, maar juist ook zaken als gemeenschapsvorming in de wijk, omkijken naar elkaar en mensen mogelijk maken om goed samen te leven. Dat lukt alleen maar als alle partijen samen in dezelfde richting werken en collectief hun verantwoordelijkheid nemen. We worden door anderen gezien als een partij die het initiatief neemt in het komen tot meer veerkrachtige wijken. Deze rol blijven we pakken.

Het huisvesten van bijzondere doelgroepen

We houden ons goed aan de afspraken voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen, maar zien tegelijkertijd dat door de toestroom van statushouders en de roep om meer toe te wijzen aan bijzondere doelgroepen nog meer druk komt te staan op de sociale woningvoorraad én op onze wijken. We nemen daarom maatregelen die op langere termijn bijdragen aan die positieve ontwikkeling van onze wijken. Door op korte termijn te sturen op instroom, huurbeleid en sociaal beheer en op lange termijn te sturen met vastgoed op meer differentiatie. Het is goed om te zien dat onze stakeholders deze richting over het algemeen steunen.

De opgave met betrekking tot wonen met zorg

De opgaven op het gebied van wonen met zorg zijn complex en vragen om samenwerking met gemeente en zorg- en welzijnspartijen. We blijven een bijdrage leveren aan zorgzame gemeenschappen om langer thuis te kunnen blijven wonen. Komende periode zetten we verdere stappen om te komen tot die zorgzame buurt. We zijn ons ervan bewust dat het clusteren van woonvormen essentieel is om als huurder op langere termijn zorg te kunnen ontvangen.

Samenvattend: hier gaan we mee aan de slag

De visitatiecommissie heeft een viertal concrete aanbevelingen gedaan waar we komende periode extra aandacht voor zullen hebben:

- Het uit blijven dragen dat we onze E,F,G labels conform prestatieafspraken tijdig wegwerken
- Het verschil in werkwijzen tussen vestigingen terugbrengen (i.k.v. efficiency, centraal wat kan, lokaal wat moet)
- Inzet op het structureren van de evaluatie van de effectiviteit van de samenwerking in netwerken
- Onderzoeken of we per strategische doelstelling inzichtelijk kunnen maken wat ons maatschappelijke offer is.

Daarnaast voegen we zelf twee punten toe, namelijk:

- Een opdracht om te blijven inzetten op uitvoeringskracht om de gewenste realisatiegraad te behalen.
- Zorgen voor een evenwichtig huurbeleid waarin onder meer betaalbaar wonen en bijsturen in differentiatie van wijken een plek krijgen.

Tot slot

We kijken terug op een goed verlopen visitatietraject. We bedanken de visitatiecommissie, Maarten Nieland (voorzitter), Robert Kievit en Tim van Doorn, voor de open gesprekken en de goede samenwerking. Er ligt een waardevolle rapportage die recht doet aan de opgave waar Alwel voor staat. Ook bedanken wij graag alle gesprekspartners voor de tijd die zij hebben vrijgemaakt om met de commissie over onze maatschappelijke prestaties in gesprek te gaan.

Tonny van de Ven en Karo van Dongen (Raad van Bestuur Alwel)

B: Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Alwel in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met Alwel gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Alwel hebben.

Rotterdam, oktober 2023

Maarten Nieland

Director en coördinator maatschappelijke visitaties

Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

De visitatoren verklaren dat de visitatie van Alwel in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. De visitatoren hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie hebben de visitatoren geen zakelijke relatie met Alwel gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zullen de visitatoren geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Alwel.

Rotterdam, oktober 2023

Maarten Nieland, Robert Kievit en Tim van Doorn

C: Curricula vitae

Voorzitter

Maarten Nieland



Naam, titel, voorletters:

Nieland, Drs., RA, M.

Geboorteplaats en –datum:

Hilversum, 26 februari 1968

Huidige functie:

Director

Onderwijs:

1994 – 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam

1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

Loopbaan:

Sinds april 2017 Director Ecorys Regions & Cities, voorzitter en projectleider visitaties woningcorporaties

2012 – 2016 Senior Manager EY, branchegroep Woningcorporaties

2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate

1994 - 2011 Principal Manager PwC

Profielchets:

Na zijn afstuderen aan de faculteit Bedrijfseconomie is Maarten gaan werken bij PricewaterhouseCoopers (PwC). Daar heeft hij ook de postdoctorale opleiding tot Registeraccountant voltooid. In 1998 is Maarten overgestapt naar de adviespraktijk van PwC en heeft zich daar gericht op met adviesopdracht bij instellingen in de gehandicaptensector. Hij was betrokken bij een aantal landelijke benchmarks die in de gezondheidszorgsector en woningcorporatiesector die door PwC werden uitgevoerd.

Sinds 2005 is Maarten betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van visitaties. Inmiddels heeft hij ongeveer 70 visitaties uitgevoerd. Naast visitaties heeft Maarten zich gericht op beleidsmatige en strategische vraagstukken bij woningcorporaties. In 2006 is hij verantwoordelijk geworden voor de door PwC uit te voeren visitaties. In 2012 heeft hij deze rol bij EY ook op zich genomen en daar ongeveer 30 visitaties begeleid. Sinds april 2017 is Maarten verbonden aan Ecorys, alwaar hij zich ook op de maatschappelijke visitaties richt.

Bij Ecorys werkt Maarten als Principal Consultant op de afdeling Location Development. Met zijn achtergrond in maatschappelijke visitaties en advieservaring met beleidsmatige, strategische en financiële vraagstuk bij woningcorporaties vormt hij een belangrijke schakel in het uitvoeren van de maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties. Maarten beheerst alle onderdelen van de visitatie. Kernvaardigheden waarover Maarten beschikt zijn onder andere het procesmatig begeleiden van complexe processen, het optreden als facilitator bij verandertrajecten, het functioneren als klankbord en sparringpartner voor Raden van Bestuur en Raden van Toezicht.

Secretaris

Robert Kievit

**Naam, titel, voorletters:**

Kievit, Ir./MSc, R.H.A.

Geboorteplaats en –datum:

Zwijndrecht, 30 september 1985

Huidige functie:

Principal Consultant

Onderwijs:

2011 - 2013 Master Real Estate & Housing, Technische Universiteit Delft
2005 - 2011 Bachelor Bouwkunde, Technische Universiteit Delft
1998 - 2004 Vwo, Walburg College Zwijndrecht

Loopbaan:

Sinds 2015 Principal Consultant Regions & Cities, Ecorys
2014 - 2015 Vastgoedadviseur, PVM Rotterdam
2013 - 2014 Projectmedewerker Vastgoedbeheer, Portaal

Profielchets:

Robert is na zijn studie aan de Technische Universiteit Delft als projectmedewerker aan de slag gegaan bij woningcorporatie Portaal te Utrecht. Binnen Portaal is Robert actief geweest op de afdeling Vastgoedbeheer, alwaar hij zich onder andere heeft beziggehouden met de ontwikkeling van beleid. Na zijn overstap naar PVM Rotterdam is Robert zich gaan inzetten voor de ontwikkeling van risicomanagement binnen woningcorporaties. Robert is coauteur van het boek *Code Rood: Risicomanagement voor woningcorporaties*. Het boek is ontwikkeld in samenwerking met een achttal woningcorporaties. Daarnaast heeft hij gefunctioneerd als projectleider van verschillende projecten voor woningcorporaties en overheden.

Als principal consultant binnen Ecorys voert Robert verschillende advies- en onderzoeksopdrachten uit op het gebied van woningmarkt, volkshuisvesting en leefbaarheid voor woningcorporaties, gemeenten en ministeries. Daarnaast is hij betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Op basis van zijn achtergrond in de volkshuisvesting en zijn bredere kennis van de woningmarkt levert hij een belangrijke bijdrage aan het doorgronden van woningcorporaties en de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staan.

Kernwaarden waarover Robert beschikt zijn onder andere het functioneren als spin in het web/teamspeler, het functioneren als (kritisch) klankbord, het samenbrengen van personen en het behouden van overzicht. Robert is zorgvuldig, verantwoordelijk, omgevingsbewust, sociaalvaardig en kritisch.

Commissielid

Rixt Bos

Naam, titel, voorletters:

Bos, MSc, R.A.

Geboorteplaats en –datum:

Hengelo, 9 maart 1993

Huidige functie:

Consultant

**Onderwijs:**

- 2016 - 2017 Master Urban and Regional Planning, Universiteit van Amsterdam
- 2015 - 2016 Premaster Spatial, Transport, and Environmental Economics, Vrije Universiteit Amsterdam (7 maanden)
- 2012 - 2016 Bachelor Sociale Geografie en Planologie, Rijksuniversiteit Groningen
- 2014 - 2015 Minorvakken buitenland, Lunds Universitet in Zweden (5 maanden)
- 2005 - 2011 Atheneum, Montessori College Twente

Loopbaan:

- Sinds 2017 Consultant Regions and Cities, Ecorys
- April - juni 2017 Afstudeerstagiaire Omgevingswet, Rho Adviseurs voor Leefruimte
- Maart - juli 2016 Stagiaire Actieprogramma Slim Ruimtegebruik, Provincie Zuid-Holland

Profielchets:

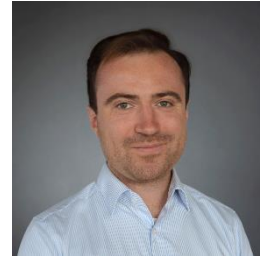
Rixt Bos MSc is projectleider voor deze visitatie. Rixt is gespecialiseerd in ruimtelijke vraagstukken en planologie. Recent heeft zij onderzoek gedaan naar de verantwoordelijkheden binnen lokale overheden rond de Omgevingswet in het kader van integraal werken.

Vanuit haar studie en werkervaring heeft Rixt kennis van en ervaring met het organiseren en uitvoeren van onderzoek naar vraagstukken waarin de uiteenlopende invalshoeken en belangen van stakeholders samenkomen. Ze heeft een brede interesse in ruimtelijke vraagstukken in het publieke domein, is analytisch sterk en is in staat om te verbinden.

Deze achtergrond en eigenschappen zet zij als consultant bij Ecorys in bij verscheidene onderzoeks- en adviesopdrachten. Rixt werkt voor woningcorporaties, lokale overheden, regio's en ministeries. Zij voert onder andere onderzoek uit met betrekking tot flexwonen, wooncoöperaties, en wonen & zorg.

Commissielid

Tim van Doorn

**Naam, titel, voorletters:**

Van Doorn, MSc., T.J.H.

Geboorteplaats en –datum:

Roermond, 17 december 1996

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

2020-2021	MSc. Finance, Tilburg University
2019 - 2020	MSc. Economics, Tilburg University
2015 – 2019	BSc. Economics, Tilburg University

Loopbaan:

2021 – heden Ecorys, Consultant Regions & Cities

Profielchets:

Tim van Doorn is als consultant werkzaam bij Ecorys. Hij heeft een bachelor en een master in de algemene economie (Economics) behaald, alsook een master in financiering (Finance), allen aan Tilburg University. Binnen Ecorys werkt Tim aan een breed pallet aan opdrachten. Op het gebied van wonen voerde hij een evaluatie uit naar woon coöperaties in de Gemeente Rotterdam, en is hij onderdeel van het visitatieteam. Recentelijk visiteerde hij nog woon corporatie De Woonmensen te Apeldoorn, Woonveste te Drunen en ouderenwoonstichting Habion.

Daarnaast houdt hij zich ook bezig met maatschappelijke kostenbatenanalyses, het maken van dashboards, scenarioanalyses, business cases en andere financieel-economische vraagstukken. Zo werkte hij mee aan de Regionale Investeringsagenda (RIA) van de Regio Hart van Brabant waar grootschalige investeringen op het gebied van wonen, werken en natuur in beeld werden gebracht.

D: Onderzoeksverantwoording

Een visitatie in overeenstemming met methodiek 7

De voorliggende visitatie is uitgevoerd in overeenstemming met methodiek 7 'Samenwerken aan opgaven'. In methodiek 7 staan drie hoofdthema's centraal:

1. De huurdersinvloed en het perspectief van de huurder in de visitatie

De visitatie is het enige sectorbrede verantwoordingsinstrument dat het huurdersoordeel een centrale plaats geeft in de beoordeling over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Het huurdersoordeel is in methodiek 7 meer geïntegreerd in het volledige visitatierapport. Daarnaast wordt in het visitatieveld Maatschappelijke verankering ingegaan op de wijze waarop de corporatie zich laat beïnvloeden door huurders en andere belanghebbenden. De visitatiecommissie heeft wat zij heeft gehoord vanuit huurders, de gemeente(n) en overige samenwerkingspartners gerelateerd aan feitelijke prestaties van de corporatie. Daarbij is een verbinding gelegd tussen de wereld van strategie en bestuur enerzijds en de leefwereld van de huurders en andere belanghebbenden anderzijds.

2. Het doel van de visitatie is leren en verantwoorden

De visitatie heeft als uitgangspunt dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt voor de (beleids)keuzes en de prestaties, waarbij de visitatie input geeft voor het proces van leren en continu verbeteren. De visitatiecommissie heeft samen met de corporatie gekeken naar de sterke punten, de aandachtspunten en de geleerde punten. De visitatiecommissie heeft samen met de corporaties, de huurders en de overige samenwerkingspartners gereflecteerd op het maatschappelijk presteren.

3. De aandacht voor samenwerken en netwerken in de visitatie

De visitatie is gericht op samenwerken en wederkerigheid in het netwerk. De aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner heeft tot gevolg dat de visitatiecommissie de corporatie evenals de samenwerkingspartners heeft gevraagd om te reflecteren op de samenwerking in het netwerk. Daarnaast zijn de samenwerkingspartners van de corporatie gevraagd naar de bijdrage die zij leveren aan het realiseren van de maatschappelijke opgaven.

De documentatie voor de visitatie

De visitatiecommissie heeft voor het uitvoeren van de visitatie verschillende documenten ontvangen van de corporatie, die zijn bestudeerd en als basis zijn gebruikt voor de gesprekken met de corporatie, de huurders en de overige samenwerkingspartners. De documentatie die ter beschikking is gesteld, betreft onder andere de ondernemingsplannen, de jaarverslagen, de prestatieafspraken, de begrotingen, de periodieke rapportages, de verslagen van de RvC-vergaderingen, de zelfevaluatie van de RvC en de oordeelsbrieven van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)

De betrokken medewerkers, commissarissen en samenwerkingspartners

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende medewerkers, commissarissen en samenwerkingspartners van Alwel gesproken.

Naam	Functie
Intern Alwel	
Tonny van de Ven – de Jong	Voorzitter Raad van Bestuur
Karo van Dongen	Lid Raad van Bestuur
Jos Hendrickx	Vestigingsmanager Breda
Rob van Son	Vestigingsmanager Roosendaal
Corina Pistorius	Vestigingsmanager Etten-Leur
Ronald van Isselt	Manager Bedrijfsvoering
Anne-Marie Danen	Bestuursassistent
Evert van den Berg	Corporatiestrategie Wonen
Ingeborg de Jong	Voorzitter Raad van Commissarissen
Coby Traas	Lid Raad van Commissarissen
Renske Zwart	Lid Raad van Commissarissen
Hafid Bouteibi	Lid Raad van Commissarissen
Martijn Cornelis	Lid Raad van Commissarissen
Patty Harks	Medewerker KCC
Olivia Kop	Adviseur strategie
Astrid Liebrechts	Adviseur KCC
Gerwin Coppens	Assetmanager Breda
Judith van Dorst	Strategisch communicatieadviseur
Barbara Bruggeman	Maatwerkadviseur
Tom Geboers	Wijkconsulent
Joukje Weldman	Wijkconsulent
Albert Bienefelt	Teamcoach Hoge Vught
Wilma van Oorschot	Teammanager gebiedsteams
Joyce Snepvangers	Assetmanager
Jelle van der Sanden	Technisch opzichter
Rob van den Bogaard	Senior opzichter
Martin Kortsmid	Medewerker vastgoed
Anke Struijs	Adviseur duurzaamheid
Cas van de Ven	Lid OR
Jelle van Abeelen	Lid OR
Huurdersbelangenverenigingen	
Lia van Dorst	Lid HAR
Cees Uytdewilligen	Voorzitter HAR
Gerard Sep	Lid HAR
Henk Smits	Voorzitter HBV Etten-Leur
Johan van der Snissen	Adviseur HBV Etten-Leur
Henny Nooijens	Lid HBV Etten-Leur
Betty Echten-Exalto	Secretaris HBV Etten-Leur
Willy Exalto	Penningmeester HBV Etten-Leur
Kees Joosen	Lid HBV Etten-Leur
Jan van Iersel	Lid HBV Etten-Leur

Dick Waaren	Voorzitter CHAB
Corné Wever	Lid CHAB
Jack van Gastel	Secretaris CHAB
Miriam Lietman	Penningmeester CHAB
Belanghebbenden Alwel	
De heer H. van Midden	Burgemeester Roosendaal
Mevrouw H. Hermans	Directeur Sociaal domein gemeente Roosendaal
De heer J. Schouw	Wethouder gemeente Etten-Leur
De heer R. Verwijmeren	Wethouder gemeente Etten-Leur
De heer P. Boekelman	Adviseur Wonen gemeente Etten-Leur
De heer B. van Tartwijk	Afdelingshoofd vastgoedbeheer, en stedelijk beleid a.i. gemeente Breda
De heer H. Pars	Bestuursvoorzitter WonenBreborg
Mevrouw C. Timmermans	Bestuurder WonenBreborg
De heer R. Axt	Voorzitter Raad van Bestuur Groenhuysen
Mevrouw S. de Wit	Zorgcoördinator Groenhuysen
De heer C. Rommens	Adviseur vastgoed Groenhuysen
De heer A. van Rijen	Raad van Bestuur Wijzijn Traverse Groep
De heer C.J. Danen	Raad van Bestuur TWB
Mevrouw S. van Opijnen	Voorzitter Raad van Bestuur Avoord
De heer A. Maranus	Raad van Bestuur Surplus
Mevrouw F. Aarts	Raad van Bestuur Surplus
Mevrouw K. van Etten	Manager maatschappelijke opvang Breda e.o. SMO Breda
Mevrouw D. den Heijer	Programmamanager Verbeter Breda
Mevrouw G. Linssen	Accountmanager GGZ Breburg
De heer R. Kartodirdjo	Manager ZVH Baronie Breda
De heer A. Brekoo	Lid/medewerker Seniorenraad Breda
De heer P. Oomen	Strategisch adviseur vastgoed Thebe
Mevrouw L. Sinke	Lid managementteam IMW

E: De ontwikkelvragen van Alwel

Als aanvulling op de standaardmethodiek, vroeg Alwel de visitatiecommissie om de belanghebbenden in het netwerk een aantal vragen te stellen. Vragen met antwoorden op hoofdlijnen zijn onderstaand uitgewerkt.

1. *Differentiatie van wijken is belangrijk. We constateren al een paar jaar dat er ongewenste concentraties van kwetsbare bewoners plaatsvinden die leiden tot verminderde veerkracht in de wijk. In wijken waar grote concentraties kwetsbare bewoners wonen, willen we in 2023 en verder meer woningen toewijzen aan secundaire en middeninkomens. Als we niet tegelijkertijd in andere wijken betaalbare woningen kunnen toevoegen dan leidt dat mogelijk tot minder aanbod voor de primaire doelgroep. Steunen onze partners deze lange termijn keuze voor veerkrachtige wijken, ook als dat tijdelijk de slaagkans voor de laagste inkomens vermindert?*

De samenwerkingspartners geven over het algemeen aan dat zij de keuze begrijpen en steunen. Zij herkennen dat de veerkracht in verschillende wijken en buurten onder druk staat en dat instroom van bijvoorbeeld secundaire en middeninkomens noodzakelijk is. Tegelijkertijd geven samenwerkingspartners aan dat de instroom van andere doelgroepen moet samengaan met het bevorderen van de sociale cohesie en verbinding tussen bewoners. Saamhorigheid is wellicht even belangrijk als differentiatie. Daarnaast geven samenwerkingspartners aan dat goed nagedacht moet worden over de differentiatie en dat begeleiding van verschillende doelgroepen noodzakelijk is.

Eén gemeente accepteert een verminderde slaagkans voor de laagste inkomens niet, maar begrijpt dat er meer sterke schouders moeten instromen in aandachtswijken. De gemeente ziet graag gedifferentieerde wijken, maar wijst daarbij op het waterbedeffect. De gemeente geeft aan dat er voldoende locaties zijn om te ontwikkelen in Roosendaal. De gemeente vindt dat inwoners van Roosendaal het recht hebben om in de gemeente te blijven wonen. Een andere samenwerkingspartners is eveneens kritischer. Een afname van de slaagkans voor de laagste inkomens is volgens de samenwerkingspartner geen acceptabel effect. De samenwerkingspartners maakt zich zorgen over de kwetsbare doelgroepen en geeft aan dat gezocht moet worden naar beschikbare locaties en eventueel tijdelijke oplossingen, omdat de huurders bij een verminderde slaagkans direct in de maatschappelijke begeleiding (daklozen) vallen.

2. *Nieuwbouw versus investeringscapaciteit. Op langere termijn staat ook de financiële positie van Alwel onder druk. Dilemma is wat het zwaarste moet wegen. Om daarop antwoord te kunnen geven hebben we een afwegingskader ontwikkeld. Daarbij gaat beschikbaarheid voor verduurzaming. Dat betekent dat indien financieel nodig, Alwel haar nieuwbouwoopgave laat voorgaan op het tempo van verduurzaming. Dat zou tot consequentie hebben dat onze verduurzamingsopgave meer tijd nodig heeft om tot afronding te komen en daarmee huurders langer moeten wachten op lagere lasten. In het andere geval blijven woningzoekenden zonder dak boven hun hoofd. Herkennen onze partners deze afweging?*

De samenwerkingspartners herkennen over het algemeen de afweging van Alwel, met name als gevolg van de omvangrijke druk op de woningvoorraad. Eén samenwerkingspartner benoemt dat het staatsrechtelijk eveneens een passende keuze is en past bij de kerntaak van de corporatie als volkshuisvester. Een aantal samenwerkingspartners geeft desalniettemin aan dat het verbeteren van woningen met een E-, F- en G-label prioriteit moet krijgen vanuit het oogpunt van betaalbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid. De gemeente Roosendaal begrijpt de afweging van Alwel eveneens, maar is van mening dat Alwel aandacht moet houden voor zowel het realiseren van nieuwbouw als het verbeteren van de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad. De gemeente begrijpt dat Alwel verdere keuzes zal moeten maken en nodigt Alwel uit om daarover in overleg te treden.

3. *Hoe kunnen we samen met ons netwerk de grote opgave met complexe vraagstukken waar we voor staan verder brengen (effectief werken in netwerken)? Hoe zijn we met elkaar in staat om over eigen (financiële) belangen heen te stappen?*

De samenwerkingspartners zien verschillende mogelijkheden:

- Definiëren van gezamenlijke doelen duidelijk en expliciet, dan volgt de betrokkenheid en het over financiële barrières heen stappen vanzelf.
- Tonen van lef, leiderschap en vertrouwen in je samenwerkingspartner;
- Afstemmen en in kaart te brengen bij welke organisatie de kosten en de baten terechtkomen;
- Voortbouwen op de bestaande samenwerking, vanuit vertrouwen.
- Herkennen en erkennen van de verantwoordelijkheden en de verschillen in financiering en samen de oplossing zoeken om het voor elkaar te krijgen. De samenwerking via pilots en/of projecten verloopt momenteel het makkelijkste;
- Investeren in het begrijpen van elkaars werelden, waardoor begrip ontstaat voor elkaars positie en belangen;
- Formuleren van gemeenschappelijke ambities en visies;
- Trek als één collectief van woningcorporaties op. Zo worden de doelen die bij alle corporaties hetzelfde zijn, ook echt gezamenlijke doelen.

4. *Verwachten stakeholders dat we als buurtcorporatie nog een stap verder gaan: dus van aanwezig, aanspreekbaar, betrokken naar nog pro-actiever taken en rol (op)pakken? Is dat nodig en waarom? En zien ze hier een verschil in het oppakken van een collectieve rol versus de individuele rol?*

De samenwerkingspartners geven over het algemeen aan dat de huidige rol die Alwel opneemt voldoende is en dat de rol goed vervuld wordt. De samenwerkingspartners ondersteunen het belang van het zijn van een herkenbare en betrokken buurtcorporatie die dicht bij de huurders staat. Een aantal samenwerkingspartners geven aan dat de rol niet alleen bij Alwel ligt, maar een collectieve verantwoordelijkheid is van de corporatie(s), de gemeenten en maatschappelijke en/of sociale samenwerkingspartners. Door de samenwerkingspartners te betrekken bij de rol van Alwel als buurtcorporatie kan meer bereikt worden.

5. *Tot slot willen we onze huurderorganisaties expliciet de vraag stellen of de huidige vorm van huurdersparticipatie ook houdbaar blijft naar de toekomst toe en/of we al actief op zoek moeten gaan naar andere manieren van participeren.*

HBV Etten-Leur

De HBV Etten-Leur maakt zich zorgen over de continuïteit van de huurdersparticipatie. Er wordt steeds meer gevraagd van vrijwilligers bij de huurdersorganisaties en bewonerscommissies. Dit terwijl de leeftijd toeneemt en het aantal vrijwilligers afneemt. Overdracht aan professionals vindt de HBV ongewenst. De HBV vindt het belangrijk dat de belangenbehartiging door vrijwilligers wordt gedaan in plaats van door betaalde partijen. Geconstateerd wordt dat het overleg met de huurders(organisaties) in de huidige vorm niet altijd effectief is. Er wordt daarom nagedacht over alternatieve participatievormen. Een bestuursfunctie heeft een zwaardere lading dan een tijdelijke meedenkrol. De HBV werkt daarom inmiddels met tijdelijke participatie in de vorm van meedenkgroepen van huurders. De hoop is dat er vanuit dat soort initiatieven meegedacht wordt en huurders verder worden aangehaakt, wat uiteindelijk kan leiden tot een nieuw bestuurslid. Het is wel een voorwaarde dat mensen die zich inzetten in de HBV affiniteit hebben met volkshuisvesting. Daarnaast is een professionele ondersteuning ook prettig. De HBV gaat in januari samen met de HAR en de CHAB en Alwel in gesprek over de toekomst van de huurdersparticipatie en hoopt zo bepaalde oplossingen te kunnen bieden. Het is een feit dat de huurdersvertegenwoordiging onder de huurders niet echt leeft. Dat maakt het ook lastig. De HBV Etten-Leur vindt het fijn dat Alwel hier ook in meedenkt.

HAR

De HAR geeft aan dat er reeds sprake is van structureel contact met de bewonerscommissies van waaruit de HAR meekrijgt wat er speelt in de buurt of wijk. Om deze reden is het uitbreiden van de huurdersparticipatie volgens hen niet noodzakelijk.

CHAB

De Centrale Huurdersvereniging Alwel Breda (CHAB) geeft aan dat het in de praktijk lastig blijkt om nieuwe bestuursleden te vinden. CHAB bespreekt dit met Alwel en de HBV Etten-Leur. CHAB heeft concreet aangegeven dat zij behoefte hebben aan een medewerker van Alwel die hen ondersteund in de dagelijkse verantwoordelijkheden. Het blijft een vrijwillige keuze om je in te zetten in een huurdersbelangenvereniging, waardoor de beschikbare tijd en energie beperkt is. De behoefte wordt gevoeld aan een vaste adviseur, wie volkshuisvestelijk de sporen al heeft verdiend en de implicaties en ontwikkelingen vanuit Alwel naar de CHAB kan vertalen. CHAB waardeert het dat Alwel hier in meedenkt.



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl