

Visitatierapport

Uwoon
2019-2022



13 november 2023

De visitatiecommissie

Hans Schönfeld, voorzitter

Monique Ruimschotel, secretaris

Henk Rotgans, visitator

Jetse van der Meer, visitator

1. Voorwoord

Uwoon verhuurt ongeveer 8700 woningen in de gemeenten Harderwijk, Ermelo, Elburg en Oldebroek. Uwoon werkt vanuit haar moderne kantoor in Harderwijk (en decentrale steunpunten) met ruim 100 medewerkers (85 fte) en zorgt met haar partners voor plezierig wonen voor de huurders. Uwoon wil graag continue leren, het iedere dag een beetje beter doen en gezond verstand gebruiken om te komen tot praktische oplossingen. Dit is vertaald in de werkwaarden: samenwerken, creativiteit, autonomie en plezier. Fleur Imming (directeur-bestuurder) is halverwege deze visitatieperiode, september 2020, benoemd. Ze legt verantwoording af aan de raad van commissarissen die uit vijf leden bestaat. De vertegenwoordiging van de huurders vindt plaats via drie huurdersorganisaties, huurdersraad De Betere Woning voor huurders uit Elburg, huurdersorganisatie De Groene Draad voor huurders uit Ermelo en huurdersraad Woonwijs voor de huurders uit Harderwijk. Visitatie is voor Uwoon een wettelijk verplicht instrument om verantwoording af te leggen over de prestaties van 2019-2022 en vooruit te kijken naar de komende jaren. Uwoon heeft Cognitum (geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland, SVWN) gevraagd deze visitatie uit te voeren volgens de voorgeschreven methodiek 7. De visitatiecommissie is onafhankelijk, deskundig en opereert naar alle partners als *'critical friend'*.



De vragen wat het maatschappelijk resultaat van Uwoon en haar partners over de afgelopen vier jaren is en wat dit de komende jaren kan zijn, stonden centraal. Niet alleen van Uwoon dus, maar ook van haar partners. Volkshuisvestelijke opgaven kunnen immers alleen door samen te werken worden gerealiseerd. Op basis van de voorschriften uit methodiek 7 (nummers 1, 2 en 3) en in overleg met Uwoon (nummer 4) is gekeken naar de vraag of en hoe Uwoon en haar partners:

1. Werken aan het maximaliseren van het aanbod van passende woningen (gegeven de middelen en organisatie);
2. Werken aan woningen die qua huur, energie en andere lasten, betaalbaar zijn voor de doelgroepen;
3. Werken aan het wonen in een fijne buurt;
4. Werken aan het hebben van oog voor de huurder en met name het voorkomen van huurachterstanden en de kwaliteit van de dienstverlening.

Deze laatste, niet verplichte, onderwerpen zijn gekozen omdat Uwoon zich met name wenst te richten op de sinds 2021 ingezette (en in het ondernemingsplan 2023-2027 beschreven) ontwikkeling van de organisatie en netwerk en daarbij met name de mening en betrokkenheid (juist ook waar het de operatie betreft) van huurders hoog in het vaandel heeft staan.

De spanning tussen de periode voor de komst van de bestuurster (tot september 2020; er bleek heel veel te verbeteren) en de periode na haar komst (waarin heel veel is verbeterd) en de gewenste ontwikkeling op langere termijn (2023-2027) zijn tijdens de visitatie nadrukkelijk herkenbaar geweest.

Deze rapportage vangt aan met een beschrijving van de positie van Uwoon door de directeur bestuurder. Daarna zijn de bevindingen van de visitatiecommissie beschreven, ingedeeld volgens de voorgeschreven methodiek 7;

- Een algemene recensie van de visitatiecommissie met aanbevelingen, een SWOT analyse en aanbevelingen.
- De maatschappelijke waarde; een reflectie op de prestaties die Uwoon samen met haar partners heeft geleverd en levert.
- De maatschappelijke verankering; een reflectie op de mate waarin en de manier waarop de Uwoon zich laat beïnvloeden en zich verantwoordt.
- De besturing; een reflectie op de effectiviteit van het proces van strategievorming en prestatiebesturing.
- De maatschappelijke capaciteit; een reflectie op de vraag of Uwoon is toegerust voor haar opgaven, zowel in organisatorische als financiële zin.

Het was voor de visitatiecommissie een genoegen deze visitatie voor Uwoon uit te voeren. We danken zowel Fleur Imming als Joeri Zandvliet voor hun persoonlijke aandacht bij de voorbereiding en uitvoering van de visitatie en we danken al onze gesprekpartners voor hun openheid.



Namens de visitatiecommissie
J.J. (Hans) Schönfeld MCM
Voorzitter van de commissie

2. Inhoudsopgave

1. Voorwoord	2
2. Inhoudsopgave	3
3. De positie van Uwoon	4
3.1. Inleiding	4
3.2. Waar staat en gaat Uwoon voor?	4
3.3. Waar komt Uwoon vandaan?	5
3.4. De volkshuisvestelijke prestaties van Uwoon 2019 t/m 2022	5
3.5. Uwoon heeft geleerd van visitatie 2015 t/m 2018	5
3.6. Zullen we het samen zichtbaar iedere dag beter doen?.....	6
4. Recensie en samenvatting	7
4.1. Uwoon verkeerde tot 2021 in een risicovolle situatie	7
4.2. Uwoon bestendigt haar ambities na 2022, in tijden van inflatie, hoge rente en kosten.....	7
4.3. Uwoon is een lerende, nieuwsgierige, grotendeels vernieuwde organisatie	8
4.4. SWOT analyse en Uwoon in één oogopslag.....	11
5. De maatschappelijke waarde van Uwoon	13
5.1. De beschikbaarheid van passende woningen	13
5.2. De betaalbaarheid van de woningen	14
5.3. De leefbaarheid van de omgeving	15
5.4. De kwaliteit van de dienstverlening	15
5.5. Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	16
5.6. Bewonder- en verwonderpunten	17
6. De maatschappelijke verankering van Uwoon	18
6.1. Uwoon volgens de belanghebbenden	18
6.2. Uwoon als samenwerkingspartner	19
6.3. Uwoon als verhuurder	19
6.4. Uwoon en haar reputatie.....	20
6.5. Uwoon en de verantwoording van haar prestaties	20
6.6. Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	21
7. De maatschappelijke besturing van Uwoon	22
7.1. De sturing bij Uwoon	22
7.2. Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	23
8. De maatschappelijke capaciteit van Uwoon	25
8.1. Uwoon m.b.t. de inzet van financiële middelen	25
8.2. Uwoon m.b.t. haar organisatorische capaciteit.....	26
8.3. Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	26
9. Reactie van Uwoon	28
10. Bijlagen	30
10.1. Onafhankelijkheidsverklaringen	30
10.2. Korte cv's visitatiecommissie	30
10.3. Geïnterviewde personen	30

3. De positie van Uwoon

3.1. Inleiding

Uwoon is een sociale verhuurder in de regio Noord-Veluwe. We willen iedereen die dat nodig heeft een betaalbare woning kunnen bieden. We verhuren ruim 8.700 woningen in de gemeenten Elburg, Ermelo, Harderwijk en Oldebroek. In dit position paper leest u waar we voor staan, wat we de afgelopen jaren hebben gedaan en hoe we samen met huurders en partners de komende jaren aan plezierig wonen willen werken. In de visitatie staat in de nieuwste sectormethodiek van woningcorporaties samenwerken aan opgaven centraal. Dat past heel goed bij het Uwoon van nu. Het raakt de kern van de strategie van Uwoon. Bij visitatie wordt ook vier jaar teruggekeken, terwijl wij volle kracht vooruit willen. De koers van Uwoon én de wereld van het wonen is sterk veranderd. Wij gaan voor zichtbaar iedere dag beter!



3.2. Waar staat en gaat Uwoon voor?

Het huis hierboven illustreert de ambities van Uwoon in het Ondernemingsplan 2023-2027. We maken duidelijk welke rol wij willen spelen in het leven van onze huurder, nu en in de toekomst. We hebben keuzes gemaakt met de huurdersorganisaties en gemeenten. De medewerkers en de raad van commissarissen hebben meebepaald waar we voor gaan.

Kernthema's zijn;

- **Kijk op passend wonen:**
Betaalbaar wonen is topprioriteit, aansluitend op de vraag in de regio een fors aantal woningen bouwen die aansluiten op de behoeften van een huishouden.
- **Oog voor onze huurder:**
Continue verbeteren dienstverlening, dichtbij, duidelijk (keuzes binnen kaders en betrokken. Contact zoals u dat wilt!
- **Omzien in de buurt:**
Samen bouwen aan prettige buurten, huurders met partners de ondersteuning en zorg bieden die ze nodig hebben en sturen op basis van data.
- **Zien waar we kunnen samenwerken:**
We kunnen én willen het niet alleen, in gelijkwaardig partnerschap samen optrekken en samen de regionale opgave realiseren.
- **Zicht vanuit een sterke organisatie:**
Focus op effectief en efficiënt werken met een solide basis, een goede werkgever die aantrekkelijk is voor taakvolwassen medewerkers met de doorleefde werkwaarden 'samenwerken', 'creativiteit', 'autonomie' en 'plezier'.

Concretere ambities hebben we uitgewerkt in onze jaarplannen, lokale meerjarige prestatieafspraken en de woondeal regio Noord-Veluwe. Een aantal ambities die daaruit springen (voor 2022 t/m 2030):

- Nieuwbouw 1.100 woningen;
- Alle woningen minimaal energielabel C;
- Tweehurenbeleid met gemiddeld 68% van de maximale huur;
- Zonnepanelen op geschikte daken plaatsen voor lagere woonlasten;
- Wijkgerichte leefbaarheidsaanpak.

3.3. Waar komt Uwoon vandaan?

Uwoon kenmerkte zich in 2019 door krachtig praktisch samenwerken met partners aan leefbare wijken. Onze woningvoorraad was goed op orde. We leverden prima volkshuisvestelijke prestaties. We waren een relatief naar binnen gekeerde woningcorporatie, werkten vrij traditioneel en afdelingen werkten in hoge mate onafhankelijk van elkaar. We leunden op de kennis in het hoofd en de ervaring van collega's. Ik trad aan in september 2020. Ik vond het samen met de RvC hard nodig om meer één Uwoon te worden en om aan een organisatie te bouwen die mee kan bewegen met wat de wereld 'buiten' van Uwoon vraagt. We zagen dat we een netwerkpartner moesten worden die haar maatschappelijk vermogen steviger inzet voor de regionale woonopgave. Het ondernemingsplan voor 2019-2022 'Samen op pad naar goed wonen en leven – bestemming 2022' met een aantal concreet geformuleerde 'beloften' sloot niet meer aan op hoe we wilden werken. We vonden dat andere stappen en doelen nodig waren om in een tijd van veel verandering – Covid19, wooncrisis, stijgende energielasten, meer kwetsbare huurders – zo goed mogelijk maatschappelijk te presteren. Vanaf 2021 is veel nieuw beleid opgesteld en zijn we op basis van een veranderagenda aan de slag gegaan. We hebben een nieuwe afdeling strategie, beleid en communicatie opgezet. We hebben een nieuw managementteam in vaste dienst. Veel nieuwe gezichten, soms even wennen voor huurders, partners en collega's met een lange staat van dienst. Samenwerken met 'de luiken open' is nu de norm, zichtbaar iedere dag beter. Fouten maken mag, we leren door hier open over te praten en door niet het symptoom maar de structuur (processen) te verbeteren.

3.4. De volkshuisvestelijke prestaties van Uwoon 2019 t/m 2022

Een aantal prestaties van de afgelopen jaren waar we trots op zijn:

- Erg lage huurachterstanden door intensieve inzet op preventie met onze netwerkpartners; resulterend in een percentage van slechts 0,27% in januari 2023.
- De woningen kennen gemiddeld energielabel B, op ruim 2.000 woningen hebben we de afgelopen vier jaar zonnepanelen geplaatst.
- We bouwden 319 nieuwe woningen. Met sloop/nieuwbouw van een aantal complexen hebben we een grote impuls aan het centrumgebied van Ermelo en twee verouderde wijken in Harderwijk gegeven.
- Een goede prijs/kwaliteit verhouding van onze woningen ten opzichte van landelijk gemiddelde.
- Hechte lokale samenwerking in het sociaal domein; bewoners kennen onze mensen, met partners handelen we snel als er iets in de wijk speelt en we stimuleren op meerdere manieren ontmoeting.
- We zijn nog steeds stevig lokaal verankerd én werken meer centraal vanuit Harderwijk; effectief en efficiënt in dienst van de huurder. Met onze loketten in Elburg en Ermelo zijn we nog steeds dicht bij onze klant.

3.5. Uwoon heeft geleerd van visitatie 2015 t/m 2018

Eind 2019 vond de vorige visitatie bij Uwoon plaats. De visitatiecommissie toen waardeerde met name de maatschappelijke prestaties van Uwoon (7,8). De visitatiecommissie kenmerkte Uwoon destijds als initiatiefrijke lokale partner voor een leefbare wijk, doelmatig en financieel gezond. De visitatiecommissie zag ook punten waarop we ons konden ontwikkelen. Een kort overzicht inclusief reflectie op hoe we dit de afgelopen jaren hebben opgepakt:

Verbeterpunten visitatie 2015-2018	Activiteiten Uwoon 2019-2022
Zet vervolgstappen in je netwerk; zet in op het realiseren van gezamenlijke doelen.	Samen met partners doelen realiseren is de kern van onze strategie. Nauw samenwerken heeft de afgelopen jaren bijvoorbeeld geleid tot historisch lage huurachterstanden en voorkomen van veel persoonlijke drama's bij huurders. Met de gemeenten en collega-corporaties hebben we ook stappen gezet: we gaan samen voor het realiseren van de regionale woondeal, zijn geen concurrenten en worden steeds meer partners.
Breng de strategische keuzes intern en extern scherper in beeld in verhouding tot de financiële (on)mogelijkheden van UWOON.	Deze aanbeveling van destijds is erg herkenbaar. Inmiddels hebben we stappen gemaakt. Met implementatie van portefeuillesturing- en assetmanagement kennen we de opgave in ons bezit beter. Daarnaast bepalen we door met regelmaat scenario's door te rekenen hoe we ons aansluitend op de regionale opgave maximaal kunnen inzetten. We sturen én sturen planmatig bij. We willen onze grenzen opzoeken en voeren daarover extern open het gesprek. Het maken van nationale prestatieafspraken en sluiten van een regionale woondeal zijn daarbij extra impulsen geweest.
Maak concreet hoe je de organisatie door wil ontwikkelen.	Uwoon is ambitieuzer dan vier jaar geleden, passend bij de groter geworden regionale opgave. Daarom hebben we onze organisatie bijvoorbeeld versterkt met de afdeling strategie & beleid. In de doorontwikkeling van de organisatie staan sinds 2021 de werkwaarden samenwerken, creativiteit, autonomie en plezier centraal. We werken aan continue verbetering van processen. De huurder moet centraal staan. We maken concreet hoe we het zichtbaar iedere dag beter willen doen.

Sluit aan op de volkshuisvestelijke opgave per gemeente.	Uwoon maakt de afgelopen jaren lokale afspraken met ruimte voor lokale accenten. Denk bijvoorbeeld aan verschillen in het percentage loting en de meeste focus op nieuwbouw in Harderwijk. Bij nieuwbouw hebben we maatwerk voor een wijk geleverd. Samen met onze partners kijken we steeds meer naar de volkshuisvestelijke opgave op regionaal niveau; die behoefte is anders dan vier jaar geleden. Woningmarktonderzoek doen we regionaal met gemeenten en corporaties.
Waarborg dat de RvC in verbinding is met het regionale maatschappelijke netwerk.	Alle leden van de huidige RvC kennen de regio waarin Uwoon werkt goed. Ze weten door hun eigen expertise en netwerk wat er speelt en komen in stakeholderbijeenkomsten met het netwerk van Uwoon in contact. De RvC is op gepaste afstand betrokken.

3.6. Zullen we het samen zichtbaar iedere dag beter doen?

We zijn trots op de ontwikkeling die we de afgelopen jaren hebben doorgemaakt en op onze prestaties. We weten dat Uwoon veranderd is ten opzichte van een aantal jaren geleden. We zijn benieuwd hoe onze partners dat ervaren. We weten dat we nog stappen te zetten hebben en willen daar met een open houding aan blijven werken.

Wij willen een forse bijdrage leveren om de regionale woonopgaven te realiseren. Waarbij de behoefte de huidige huurder en woningzoekende centraal staat. Dan denken wij en partners direct aan snel meer betaalbare sociale huurwoningen bouwen. Écht gaan voor 30% sociale huur door corporaties, met snelle procedures. We voelen het partnerschap groeien met gemeenten, provincie, het Rijk en ontwikkelaars. Maar we willen verder blijven gaan dan investeren in meer woningen en in comfortabel en duurzaam wonen. Met onze partners willen we de verwachtingen van onze huurders in ieder geval waarmaken en steeds vaker overtreffen. We blijven daarom nauw samenwerken op het gebied van zorg, welzijn en leefbaarheid. We hebben stappen gezet om onze organisatie op dit pakket aan samenwerkingsopgaven toe te rusten en zijn volop bezig onze basis verder te verstevigen. We sturen met onze partners op het halen van onze gezamenlijke doelen.

Laten we deze visitatie gebruiken om verder te leren en ontwikkelen. Hoe kunnen we een grotere bijdrage leveren aan regionale opgaven? Hoe kunnen we het nog beter samen doen? Hoe houden we elkaar in vertrouwen scherp? Kan de blik vooruit of torsen we nog bagage uit het verleden mee? Welke stappen kunnen we de komende jaren nog zetten? Wat hebben we van elkaar nodig om de forse ambities die we samen hebben te realiseren?



Fleur Imming
Directeur-bestuurder van Uwoon

4. Recensie en samenvatting

Dit hoofdstuk bevat de beschrijving en de reflectie van de visitatiecommissie op de position paper, Uwoon, een schematische samenvatting van de belangrijkste bevindingen, het oordeel van de visitatiecommissie en enkele aanbevelingen. Hoe staat het nu met Uwoon? Wat is er de afgelopen vier jaren gebeurd en verbeterd? Reflectie en een zienswijze op deze vragen zijn gezocht en gevonden in en door het bestuderen van stukken, een groot aantal interviews met intern en extern betrokkenen, dialoogsessies tussen (deskundige) betrokkenen en huurders en een klantenreis over het succesvolle beleid over huurachterstanden (wat kunnen we daarvan leren), over de mogelijkheden om de leefbaarheid verder te laten toenemen en over mogelijke verbeteringen in het afhandelen van problemen in de woning.

4.1. Uwoon verkeerde tot 2021 in een risicovolle situatie

Uwoon heeft na 2021 deze risicovolle situatie omgezet naar een beheerste situatie.

In de position paper vermeldt Uwoon dat het in de eerste helft van de visitatieperiode een naar binnen gekeerde corporatie was. Uwoon werkte traditioneel, met van elkaar geïsoleerd afdelingen, leunend op kennis in het hoofd van werknemers. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat deze beschrijving klopt. Het vorige visitatierapport uit 2019 schets een positief beeld. In 2021 maakten de accountant en de nieuwe directeur bestuurder zich zorgen over de staat van de organisatie. Zowel de interne organisatie, de besturing, het interne toezicht, de kwaliteit en voorspelbaarheid van data bleken niet op orde. Er regelmatig sprake van omvangrijke afwijkingen tussen de financiële prognose en realisatie. Qua operationele kasstromen kwamen forse afwijkingen naar voren. Doorgaans werd minder uitgegeven dan begroot. Daarnaast kreeg Uwoon, wegens het niet tijdig aanleveren van jaarstukken in 2021 een officiële waarschuwing van de AW. Uwoon kreeg een midden risicobeoordeling. *Uwoon verkeerde een deel van de visitatieperiode in een risicovolle situatie, mede omdat de geconstateerde problemen een verrassing bleken voor de toenmalige Raad van Commissarissen en daarmee ook voor de nieuw aangestelde directeur bestuurder.*

FIRST UWOON
100
DAYS



De directeur bestuurder heeft in een 100 dagen rapportage naar de Raad van Commissarissen problemen benoemd en deze planmatig aangepakt.

Ze gaf opdracht voor een herstelplan dat werd omarmd en ondersteund door de RVC. Bestuurder én RVC zochten in alle openheid contact met de externe toezichthouders de Autoriteit Wonen (AW) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). De AW schreef haar hierover: “U heeft op haast bewonderenswaardige wijze niet alleen knelpunten benoemd maar deze ook opgepakt en de prioriteit van Uwoon voor de komende jaren bepaald.” *De visitatiecommissie deelt deze bewondering; de bestuurder heeft zich niet uit het veld laten slaan, is vastberaden planmatig aan het werk gegaan om de geconstateerde problemen aan te pakken.* Zoals gezegd was er veel aan de hand. Aan het wegwerken van enkele achterstanden wordt momenteel dan ook nog steeds hard gewerkt. Net zoals de directeur bestuurder wil de visitatiecommissie eraan bijdragen dat de ingezette positieve veranderingen niet teniet worden gedaan door een te grote nadruk op de ongewenste situatie. In onze beoordeling hebben we daarom met name gekeken naar wat er sinds 2021 is gedaan om de geconstateerde omissies weg te werken en wat er de komende jaren nog gedaan kan en moet worden om een flexibele veranderingsbestendige organisatie worden.

4.2. Uwoon bestendigt haar ambities na 2022, in tijden van inflatie, hoge rente en kosten.

Uwoon is zich bewust van de noodzaak tot flexibiliteit en wendbaarheid i.v.m. de snel veranderende wereld.

Genoemd werden het feit dat mensen ouder worden en steeds meer van hen alleen leven en wonen. Maar ook dat de verschaalde verzorgingsstaat om meer participatie vraagt en eigen kracht van burgers. Nieuwe technologie die invloed heeft op het leven van bewoners. Klimaatvraagstukken die dwingen om versneld te verduurzamen. Bovenal wordt genoemd dat het, door woningtekort en marktwerking, voor veel mensen steeds moeilijker wordt om te wonen zoals zij dat willen. De energieprijzen die omhoog schoten en een aanslag vormden op de huishoudportemonnee van huurders. De ruimte die ontstond door het afschaffen van de verhuurderheffing en weer snel verdampte doordat de inflatie eind 2022 torenhoog was en de bouwkosten (personeel en materialen) en rente fors stegen.

Het valt Uwoon te prijzen dat men de ambities ver heeft verhoogd en niet naar beneden heeft bijgesteld.

In de afgelopen jaren is er bij Uwoon per saldo een bescheiden uitbreiding van het bezit geweest. Van 8706 verhuureenheden in 2019 naar 8818 verhuureenheden eind 2022. Deze stijging is niet genoeg geweest om de toenemende behoefte aan sociale huurwoningen te dekken. Uwoon heeft de ambitie verhoogd naar het willen bijbouwen van netto 1100 woningen tot 2033. Daarmee laat Uwoon zien dat men zich tot het uiterste inspant om het (in de position paper beschreven) kerndoel, voldoende passende betaalbare woningen voor de doelgroep, te halen. De visitatiecommissie

heeft eveneens kunnen vaststellen dat de (voorbereiding van) deze ambitieuze productie tot dusver grotendeels volgens planning verloopt.



Betaalbaarheid en duurzaamheid vormen richtsnoeren in het beleid van Uwoon.

Uwoon houdt de huur van de woningen op maximaal 68% van de maximaal redelijke huurwaarde en realiseert zo relatief veel woning(kwaliteit) voor een in vergelijking met veel andere corporaties relatief lage huur. Meer dan 95% van de woningen van Uwoon is betaalbaar. Om de betaalbaarheid toe te spitsen op de draagkracht van de huurders hanteert Uwoon een tweehurenbeleid, waarmee de huur aangepast wordt aan het inkomen van de huurder tot maximaal de aftoppingsgrens. *De commissie beveelt aan dit beleid door te zetten om enerzijds de doorstroming te bevorderen en anderzijds waar mogelijk de kasstroom te verbeteren, belangrijk in relatie tot de druk op de beschikbaarheid van betaalbare woningen voor de doelgroep.* De plaatsing van zonnepanelen heeft bijgedragen aan beperking van de woonlasten voor huurders. Waarmee wordt bijgedragen aan het milieu. Het gemiddelde energielabel is momenteel label B. Uwoon werkt daarnaast aan verduurzaming van lager scorende woningen door bij geplande onderhoudswerkzaamheden woningen voor te bereiden op (eventueel toekomstige) gasloosheid. Uwoon doet wat het zich op dit vlak heeft voorgenomen en in haar position paper en jaarplannen heeft beschreven; oog voor de huurder en de omgeving.

4.3. Uwoon is een lerende, nieuwsgierige, grotendeels vernieuwde organisatie

Uwoon heeft de aanbevelingen uit de vorige visitatie serieus genomen.

Uwoon heeft in haar position paper beschreven wat is gedaan met de aanbevelingen van de vorige visitatie. Wij hebben vastgesteld dat Uwoon deze aanbevelingen, na de komst van de nieuwe directeur bestuurder, serieus heeft opgepakt.

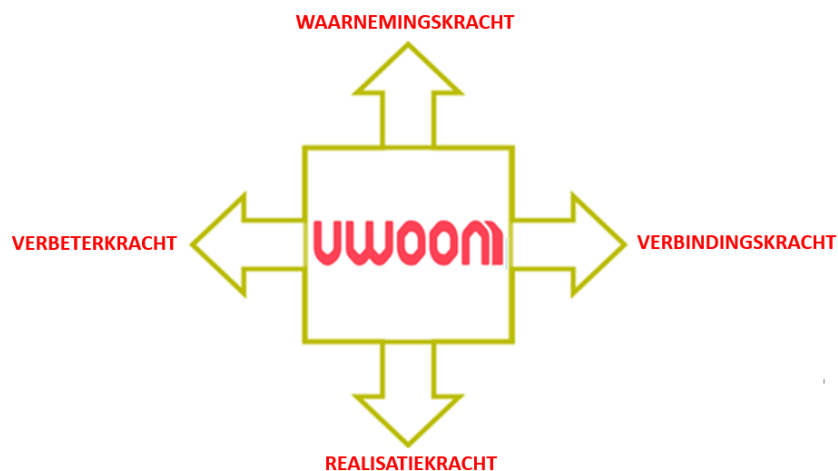
Uwoon is actief op zoek naar de vraag waar het operationele succes op het gebied van het tegengaan van huurachterstanden uit voort vloeit om dit te gebruiken op andere leefbaarheidsgebieden.

De visitatiecommissie heeft een dialoogsessie georganiseerd met betrokken netwerkpartners over het succesvol tegengaan van huurachterstanden en uitzettingen. Vastgesteld is dat het succes ligt in het snel, binnen 10 dagen, en consequent toepassen van de escalatieladder. Ze doet dit samen met de schuldhulpverlening en een deurwaardersbureau. Daarbij is én sprake een harde planning van acties én van een duidelijke taak en rolverdeling. Het sociaal team, dat in de gemeente Ermelo actief is, maakt volgens de deelnemers afstemming eenvoudiger dan in de andere gemeenten. Eveneens werd opgemerkt dat in de benadering van huurders, het persoonlijk contact zoeken met huurders buiten kantooruren zou kunnen bijdragen aan een nog snellere start van het proces. *De visitatiecommissie beveelt aan om een experiment te starten om te onderzoeken of verdere verbetering mogelijk is.*

De deelnemers aan de dialoogsessie over de aanpak van overlast hebben aangegeven dat er hierbij te leren valt van de succesfactoren die eerder geïnventariseerd werden. Op dit gebied wordt er samengewerkt (het sociale team van de gemeente Ermelo wordt ook hier als helpend en voorbeeld voor de overige gemeenten genoemd), maar zonder dat daarbij strakke tijdslijnen en een heldere taakverdeling is geformuleerd zoals wel het geval is bij het tegengaan van huurderiving en uitzettingen. *De visitatiecommissie beveelt de gemeenten aan te overwegen om net zoals in Ermelo een sociaal team in te stellen om de coördinatie te vereenvoudigen.* De ernst van overlast is moeilijker te bepalen dan bij huurachterstand, maar geopperd werd om ook hier strakke tijdslijnen en een heldere taakverdeling te hanteren en deze wellicht bij wijze van experiment in een klein gebied uit te proberen. Wanneer een dergelijk experiment werkt kan het gebied waarin het wordt toegepast worden verruimd. *De visitatiecommissie beveelt aan om een dergelijke aanpak uit te werken en in praktijk te brengen.*

Om de ambities blijvend te kunnen waarmaken moet Uwoon blijven werken om de basis op orde brengen.

Het in kaart brengen van het bezit, het onder controle brengen van data en het ontwerpen van nieuwe procedures behoorden daartoe. Een belangrijk uitgangspunt bij het op orde brengen was dat Uwoon adaptief wil worden om tijdig op de enorme bewegelijkheid binnen de volkshuisvesting te kunnen blijven reageren. Deze beweeglijkheid vraagt volgens Uwoon om een goede waarnemingskracht, om blijvende flexibiliteit, om een adaptieve werkwijze en organisatie. Binnen een organisatie die moet veranderen ontstaat snel een vraag naar een vaste stip op de horizon. Het schetsen van een vaste stip vormt naar de mening van bestuurder en het management een valse belofte van organisatorische rust. Het streven van Uwoon is niet rust, maar om een veranderingsbestendige organisatie te worden. Een organisatie die zich voortdurend kan aanpassen aan wat de (snel veranderende) omgeving van haar vraagt. De visitatiecommissie vindt het dan ook logisch en goed dat Uwoon enerzijds gestart is met het verbeteren van haar strategische analyse competenties (verbeeldings- en waarnemingskracht) en anderzijds professioneel aandacht is gaan besteden aan de communicatie (verbindingskracht). Dit om tijdig nieuwe handelingsperspectieven te kunnen ontwikkelen en deze samen met haar partners (verbindingskracht), sneller dan momenteel, te kunnen waarmaken (realisatiekracht), waarbij Uwoon en haar partners dagelijks leren (verbeterkracht) en de werkwijze kunnen bijstellen.



De eerste periode (2021 en deels 2022) is via een noodplan gewerkt aan het op orde brengen van de basis. De basis op orde brengen is momenteel ver gevorderd. De eerste twee jaren moesten worden besteed aan het waar nodig plakken van pleisters (mede via het inhuren van en aantrekken van de benodigde capaciteit) en vervolgens op het richten en inrichten van een nieuwe organisatie en haar processen.

Het vernieuwingsbeleid is ver gevorderd en wordt breed gedragen (van RVC tot en met de OR en de personeelsleden).

Waar nodig is gekozen voor het aantrekken van (veel jonge) mensen die ontwikkel- en veranderingsbereid zijn. Er is daarbij rigoreus doorgepakt. In de afgelopen twee jaren is bijvoorbeeld het gehele managementteam vernieuwd en is ook de Raad van Commissarissen, geleidelijk, grotendeels via natuurlijk verloop, nagenoeg geheel vernieuwd. In totaal is ongeveer 60 procent van de medewerkers ondertussen nieuw. Het realiseren van deze personele vernieuwing (zeker gezien de gespannen arbeidsmarkt), het tegelijkertijd goed houden van de sfeer, het aanbrengen van verbeteringen binnen de strategie, de administratie en verbeteren van veel prestaties is iets waar Uwoon, directeur bestuurder en personeel erg trots op mogen zijn. De visitatiecommissie heeft zo'n omvangrijke en dan ook nog eens breed gedragen vernieuwing nog niet eerder waargenomen. De directeur bestuurder vraagt zich in haar position paper (hoofdstuk 3) af of 'al die nieuwe gezichten' wenen betekende voor huurders, partners en de collega's onderling. Daarom heeft de visitatiecommissie daar breed naar gevraagd.

De sturing en controle binnen Uwoon zijn verbeterd, nieuwsgierigheid i.p.v. afstandelijkheid.

In de position paper staat vermeld dat de grotendeels vernieuwde RvC op gepaste afstand is betrokken. Daarbij merken wij op dat dit in de huidige situatie inderdaad zo is. In de eerste deel van de visitatieperiode is er sprake geweest van een RVC die zich onvoldoende heeft laten informeren/is geïnformeerd en daarmee op een te grote afstand van de feitelijke situatie binnen het bedrijf was geraakt. Daarom heeft de visitatiecommissie extra ingezoomd op de ontwikkeling van de wijze van informatievoorziening binnen het bedrijf. We hebben vastgesteld dat de wijze van informatievoorziening zowel binnen de lijn als naar de RVC ondertussen sterk verbeterd en op orde is. Helder leesbare, overzichtelijke vernieuwde tertiaalrapportages dragen er zorg voor dat er kan worden gevolgd, gecontroleerd en bijgesteld. De commissie heeft geconstateerd dat de kwaliteit van de stukken ter besluitvorming en de daarbij gebruikte oplegvelen sterk verbeterd is. Er is dus veel meer comfort en kwaliteit van informatievoorziening, sturing en beleidsrijke afwegingen bij besluitvorming.

Van denken, ontwerpen naar doen.

De jaren 2023 en ook daarna nog zal naar de mening van zowel de directeur bestuurder, de RVC het management team en de visitatiecommissie nodig zijn om na het richten en inrichten, het verrichten van het werk, vaak volgens de nieuwe procedures, plaats te laten vinden. De visitatie-commissie heeft bijvoorbeeld vastgesteld het definitief niet kiezen voor het huidige of ander primair systeem er aan bijdraagt dat de dataverzameling om te komen tot data gedreven beslissingen (doelstelling van Uwoon) is en wordt vertraagd. Het invoeren van een nieuw primair systeem heeft vaak een grote impact. *Dit dilemma wordt weliswaar door de commissie ingevoeld, maar we bevelen Uwoon aan om over de vraag om of de processen aan te passen aan de mogelijkheden van het huidige systeem of te kiezen voor een nieuw systeem niet voor zich uit te schuiven, er kan tenslotte alleen data gedreven worden besloten als de data wordt vastgelegd.*

Een tweede voorbeeld vormt de investering in de portefeuillesturing en assetmanagement; die leveren nu al resultaten op in een bijvoorbeeld relatief hoge realisatiescore. *De visitatiecommissie beveelt aan om portefeuillesturing en assetmanagement in 2024 procedureel, door afstemming en data-uitwisseling in verbinding met vastgoedonderhoud en vastgoedontwikkeling te brengen.*



De visitatiecommissie beveelt Uwoon aan om te toetsen of de nieuw afgesproken werkwijzen werkbaar zijn en de gewenste effecten hebben; naar onze mening is de organisatie daaraan toe. Ondanks alle veranderingen hebben we geen angst aangetroffen. Het in de position paper gestelde 'Fouten maken mag, we leren door hier open over te praten en door niet het symptoom maar de structuur (processen) te verbeteren' lijkt naar behoren te werken.

Er is bij de huurders behoefte aan communicatie en terugkoppeling bij problemen.

Uwoon heeft een nieuwe afdeling strategie, beleid en communicatie opgezet. Uit de gesprekken met de huurders blijkt dat er inderdaad duidelijke communicatie wordt gevraagd, in zijn algemeenheid en in het bijzonder met betrekking tot de dienstverlening bij meldingen, klachten en reparatieverzoeken. Onomwonden is door de huurders de wens voor een 'Mijn Uwoon' (een digitaal klantvolgsysteem) uitgesproken waarin de data, meldingen, toezeggingen en de wijze van afdoening van meldingen, klachten en reparatieverzoeken vastgelegd worden. Intern zou dit systeem als termijn- en afdoeningsbewakings instrument dienst kunnen doen.

De visitatiecommissie beveelt Uwoon aan te onderzoeken of en op welke wijze, bij voorkeur met betrokkenheid van huurders, aan deze wens van haar huurders tegemoet kan worden gekomen.



Verdere verankering op strategisch niveau, samen de schouders eronder.

Door de gesprekken met belanghebbenden, materiedeskundigen en huurders heeft de visitatiecommissie vastgesteld dat de samenwerking op operationeel niveau (cases) goed is (en op het gebied van overlast verder verbeterd kan worden). Veel van de gesprekspartners vinden het met de visitatiecommissie van belang dat de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor volkshuisvesting en ook bijvoorbeeld de combinatie van wonen-zorg op strategisch niveau een impuls krijgt. Het komende jaar zal de directeur bestuurder meer aan haar nieuwe management team over kunnen laten. De bestuurder en medewerkers van Uwoon worden door zowel de huurders als de samenwerkingspartners vertrouwd. Dit geeft Uwoon naar de mening van de visitatiecommissie een positie waarin men, nog meer dan tot dusver, het initiatief kan nemen om de opgaven ook op strategisch niveau gemeenschappelijk te benaderen. Er is daarbij bijvoorbeeld gesproken over de mogelijkheid zorgpartijen te betrekken bij het proces en de inhoud van de prestatieafspraken (zijn de juiste partners voldoende betrokken), waardoor het tripartite karakter daarvan zich kan ontwikkelen tot een kwartetbenadering van wederzijdse, wederkerige afspraken. *De visitatiecommissie beveelt aan hieraan invulling te geven.*

Het is voor huurders van belang dat de huurdersvertegenwoordigers de rijen sluiten.

De vertegenwoordiging van de huurders vindt plaats via drie huurdersorganisaties, huurdersraad De Betere Woning voor huurders uit Elburg, huurdersorganisatie De Groene Draad voor huurder uit Ermelo en huurdersraad Woonwijs voor de huurders uit Harderwijk. Het is tijdens de visitatie gebleken dat men elkaar 'vliegen afvangt' en dat het af en toe moeilijk was het gesprek over de volkshuisvestelijke problemen, huurders en Uwoon te laten gaan, in plaats daarvan van ging het regelmatig over de onderlinge geschillen. Huurders en het netwerk van Uwoon zijn gebaat bij goede samenwerking. *De visitatiecommissie roept de huurdersvertegenwoordigers op om te investeren in het onderlinge vertrouwen en met frisse zin de belangen van de huurders van Uwoon in gezamenlijkheid te vertegenwoordigen.*

4.4. SWOT analyse en Uwoon in één oogopslag

STERKE PUNTEN (BEHOUDEN)	ONTWIKKELPUNTEN (VERBETEREN)
<ul style="list-style-type: none"> Nieuwe stimulerende bestuurder. RVC en bestuurder die in openheid communiceren. Gedragen organisatie ontwikkeling. Vertrouwen binnen en buiten de organisatie in de organisatie en haar beleid. Drive om verder te ontwikkelen. Vernieuwing woningvoorraad. Organisatorische houding van 'als je wilt dan kan je'. Groot meedenkend huurdersplatform. Niet te groot, niet te klein. Eigen vaklieden. 	<ul style="list-style-type: none"> Durf om verantwoordelijkheid te nemen. Inhoud geven aan de vitaliteit en het structureel samenwerken met partners op strategisch niveau. Beschikbare formatie van de gemeenten. Strategische samenwerking tussen bestuur, toezicht en organisatie vanuit focus op ambities en doelen. Forecasting kasstomen verder ontwikkelen. Verder verbeteren kwaliteit en kwantiteit data. Interne communicatie zodat linker hand weet wat de rechterhand heeft gedaan. Huurdersvertegenwoordiging wordt gehinderd door onderling wantrouwen. Beschikbare nieuwbouw locaties. Verdichtingsconcepten bestaande locaties.
KANSEN (VERZILVEREN)	BEDREIGINGEN (MITIGEREN)
<ul style="list-style-type: none"> Proactief betrekken van een breed scala aan belanghebbenden, bij het formuleren en snel realiseren van een toekomstgerichte integratie van een woon-zorgvisie. Benutten van de op vertrouwen van alle partijen gebaseerde spilfunctie op maatschappelijk vlak. Een goede verstandhouding met de gemeenten, die benut kan worden om te experimenteren, (durven, doen en leren). Succesformules repliceren. Heldere keuze maken m.b.t. bedrijfsprocessen systeem. Aansluiten sociaal domein bij prestatieafspraken. 	<ul style="list-style-type: none"> Verwachte gestage groei aantal spoedzoekers, waaronder gespreide asielzoekers, in relatie tot beschikbaarheid en sociale problematieken. Landelijke prioriteringen die de ruimte voor lokaal beleid en bestedingen wegnemen. Schaarste op de arbeidsmarkt, prijsstijging materialen, stijging van de rente. Kunnen alle medewerkers die zijn gebleven het tempo en de richting van de ontwikkeling bijhouden. Sterkere kadering vergt evenwichtig balanceren met de ruimte en creativiteit die wordt nagestreefd. De nadruk op nieuwbouw kan ten koste gaan van planmatig onderhoud en daarmee van verduurzaming.

WAARNEMINGSKRACHT

Uwoon heeft de interne waarnemingskracht op peil gebracht (was niet goed) en haar externe waarnemingskracht verbeterd, onder meer door het investeren in nieuw personeel, nieuwe procedures (intern) en het vormen van een afdeling strategie, beleid en organisatie.

VERBINDINGSKRACHT

Het netwerk (er)kent de noodzaak om samen te werken. De operationele verbindingskracht is OK. Strategisch kunnen er op het gebied van wonen-zorg verbeteringen doorgevoerd worden, door zorgpartijen te betrekken bij prestatieafspraken.

BESTURING

NAAR BEHOREN

EN ZAL KUNNEN GROEIEN NAAR GOED

VERANKERING

NAAR BEHOREN.

ER LIGGEN KANSEN TOT GROEI OP HET DOMEIN WONEN-ZORG



MAATSCHAPPELIJKE WAARDE

NAAR BEHOREN

DE AMBITIES ZIJN GEMAXIMALISEERD

CAPACITEIT ORGANISTIE

NAAR BEHOREN

IS FLINK VERNIEUWD, NU FASE VAN VERRICHTEN

REALISATIEKRACHT

Uwoon heeft haar ambities in 2022 flink naar boven bijgesteld; Uwoon wil met 12% groeien in beschikbaarheid. Tot dusver verlopen de voorbereidingen en uitvoering grotendeels volgens planning. Dat is knap gezien de aanpassingen in procedures en personeel.

VERBETERKRACHT

Uwoon heeft enorme verbeterkracht getoond. Binnen 2 jaar een ontwikkeling van risico-organisatie naar een organisatie die grotendeels weer op orde is. De feedback systemen die ontwikkeld zijn (aanspreken, enquêtes evaluaties) om te verbeteren zijn OK.

5. De maatschappelijke waarde van Uwoon

Dit visitatieveld beschrijft en waardeert de prestaties van Uwoon. De visitatiecommissie heeft hier over gelezen en gesproken en zo in beeld gebracht hoe huurders en belanghebbenden de prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn.

De visitatiecommissie heeft via een digitale (op verzoek van Uwoon op maat aangepaste) enquête gemeten hoe de gemeenten, ketenpartners, huurdersvertegenwoordigers en samenwerkingspartners van Uwoon en Uwoon zelf de collectieve maatschappelijke prestaties waarderen. Dat betrof de drie gekozen kernopgaven:

- werken aan het maximaliseren van het aanbod van passende woningen (gegeven de middelen en organisatie);
- werken aan woningen die qua huur, energie en andere lasten, betaalbaar zijn voor de doelgroepen;
- werken aan het wonen in een fijne buurt;

Hoewel van een andere orde, komt in dit hoofdstuk ook het door Uwoon gekozen thema aan de orde.

- kwaliteit van dienstverlening, waarbij ingezoomd is op het voorkomen van huurachterstanden en het proces van reparatie

Dat leverde de volgende samengevatte score op. Uwoon is in het bezit gesteld van zowel de enquêtevragen als de antwoorden en suggesties van de belanghebbenden en eigen personeelsleden die hebben gereageerd. Naast medewerkers, huurders en de gemeenten, die dicht bij Uwoon staan, heeft een groot aantal organisaties die van wat meer afstand met Uwoon samenwerken, de enquête ingevuld (33 van de 49). Dat verklaart waarom een relatief groot deel geen oordeel over de prestaties geeft.

KERNOPGAVEN	Ze er ont vreden	Ont tevreden	En igszins ont tevreden	En igszins tevreden	Tevreden	Ze er tevreden	Weet niet/ geen mening
Betaalbaar en duurzaam wonen	0	0	0	4	29	4	10
Maximaliseren aanbod woningen	0	2	6	8	16	4	11
Wonen in een fijne buurt	0	0	2	3	19	10	13

De belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden waar het betreft de kernopgaven. De landelijke behoefte aan meer passende woningen is ook in het werkgebied van Uwoon zichtbaar, in de vorm van enkele wat minder positieve scores (maar ook op dit punt overheerst toch ook vooral tevredenheid). Velen hebben voorstellen gedaan die de resultaten nog verder zouden kunnen verbeteren. De meeste betroffen aansporingen rond duurzaamheid. De waarnemingen van de visitatiecommissie met betrekking tot deze thema's worden hieronder meer in detail besproken.

5.1. De beschikbaarheid van passende woningen.

Zoals al gezegd gaat de wooncrisis ook niet aan de Noord Veluwe voorbij. De bekende mix van meer vraag (door demografische en sociale ontwikkelingen) en minder aanbod (hoge bouwkosten, weinig grond, te weinig geld door verhuurdersheffing) speelt ook in het werkgebied van Uwoon. Specifiek voor de Veluwe is dat er bouwbelemmeringen bestaan door de omvangrijke aanwezigheid van beschermd natuurgebied. In het werkgebied bezitten de gemeenten relatief weinig bouwgrond. Daarnaast lijkt het de gewoonte van gemeenten om met ontwikkelaars in zee te gaan, die de corporaties vervolgens (na het rekenen van een marge van rond de 7%) betrekken. De woningbehoefte van bewoners van het werkgebied is van oudsher gericht op grondgebonden woningen en op kopen, er is dan ook veel vraag naar (goedkope) koopwoningen en laagbouw. Het mooie bosrijke werkgebied van Uwoon heeft, ook voor woningzoekenden van buiten de regio, veel aantrekkingskracht en dus weinig uitstroom.

In de afgelopen jaren is er bij Uwoon per saldo een bescheiden uitbreiding van het bezit geweest. Van 8706 verhuureenheden in 2019 naar 8818 verhuureenheden eind 2022. Deze stijging is niet genoeg geweest om de toenemende behoefte aan sociale huurwoningen te dekken. De kans voor een woningzoekende om een (t)huis te vinden is tijdens de visitatieperiode gedaald van 15 % in 2019 tot 11,8% in 2022

Geringe doorstroom maakt het voor starters in de Noord Veluwe steeds moeilijker een plek te vinden. De slaagkans is bovendien niet evenredig verdeeld over alle groepen.

Uwoon neemt meer dan haar aandeel in de huisvesting van statushouders en andere doelgroepen. De voorrangspositie voor deze groepen kwetsbaren maakt wel dat er minder huizen binnen het aanbod 'over' blijven voor andere huurders. Dat begint steeds meer te wringen.

De kans op toewijzing van een woning wordt voor 80% bepaald door wachtduur en 20% van de toe te wijzen woningen wordt momenteel via loting verhuurd. (verschilt per gemeente met een gemiddelde van 10% over de visitatieperiode)

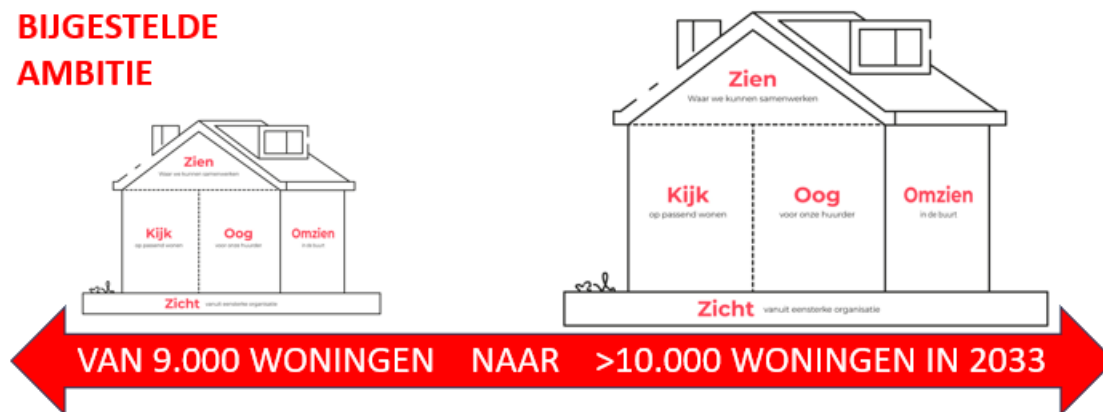
Uwoon wijst vrijwel alle woningen (98,8%) passend toe. Uit de enquête en de gesprekken blijkt dat m.n. huurders het een steeds moeilijker te accepteren verhaal vinden dat er geen woningen zijn voor jongeren, en dat andere doelgroepen voorrang hebben. Huurders zouden ook graag meer snelheid zien in de groei van woningen. Tegelijkertijd hebben de respondenten er begrip voor dat de polsstok van Uwoon niet langer is dan hij is.

De woondeal, die in de Noord Veluwe ook is ondertekend door de woningcorporaties, gaat uit van een forse uitbreiding. Uwoon wil daaraan, gegeven de ontwikkelingen die hierboven zijn beschreven, naar vermogen bijdragen. De na de komst van de nieuwe bestuurder (omhoog) bijgestelde ambitie van Uwoon is om netto 1100 extra woningen gerealiseerd te hebben in 2030. In de bijgestelde portefeuille strategie legt Uwoon voor deze uitbreiding het accent op kleine 2 en 3 kamerwoningen. De gemeenten, op hun beurt, hebben aangegeven dat zij de corporatie meer in positie willen brengen en de corporaties het voortouw willen geven bij de sociale opgave. De visitatiecommissie heeft kunnen vaststellen dat de (voorbereiding van) deze ambitieuze productie tot dusver grotendeels volgens planning verloopt. Ook op dit punt een vooruitgang ten opzichte van de situatie van voor 2021.

Ketenpartners en andere partners denken dat er aan snelheid te winnen is als er meer samen opgetrokken wordt, zowel regionaal als door het benutten van expertise van de partners.

UWOON

IN 2022 BIJGESTELDE AMBITIE



5.2. De betaalbaarheid van de woningen.

De gemiddelde huurprijs is van € 544 in 2019 gestegen naar € 589 in 2022. Deze huurverhoging ligt daarmee (maar een fractie) hoger dan het landelijk gemiddelde. Uwoon is zich er zeer bewust van dat de stijgende woonlasten (huur en energie) voor haar huurders moeilijk op te brengen zijn. Uwoon houdt de huur van de woningen daarom op maximaal 68% van de maximaal redelijke huurwaarde en helpt huurders daarnaast om de energiekosten omlaag te krijgen. Met die 68% realiseert Uwoon relatief veel woning(kwaliteit) voor een in vergelijking met veel andere corporaties relatief lage huur. Dat is voor de huurders van Uwoon uitermate prettig. Meer dan 95% van de woningen van Uwoon is betaalbaar. In de enquête scoort de betaalbaarheid dan ook relatief het hoogste.

Om de betaalbaarheid toe te spitsen op de draagkracht van de huurders hanteert Uwoon een tweehurenbeleid, waarmee de huur aangepast wordt aan inkomsten van de huurder tot maximaal de aftoppingsgrens.

Er zijn veel zonnepanelen geplaatst, om enerzijds de totale woonlasten van huurders te beperken en anderzijds bij te dragen aan het milieu. Dit enerzijds om de totale woonlast (huur, water, gas, elektriciteit en heffingen) voor huurders te temperen en anderzijds bij te dragen aan het milieu. Het gemiddelde energielabel is momenteel label B. Uwoon werkt daarnaast aan verduurzaming door bij geplande onderhoudswerkzaamheden van de woningen voor te bereiden op (eventueel toekomstige) gasloosheid. Velen hebben over het verbeteren van de duurzaamheidsprestaties een 'mening'. Meerdere keren wordt Uwoon in de enquête aangespoord om een integrale strategie over duurzaamheid te formuleren en kansen rond circulariteit, klimaatadaptatie en duurzaamheid te onderzoeken. En huurders zouden graag zien dat er heel snel geen woningen meer onder het C-label zouden zijn. De visitatiecommissie heeft echter de indruk dat Uwoon,

zeker in het laatste deel van de visitatieperiode, zich gezien de financiële mogelijkheden maximaal inspant voor meer (betaalbare) woningen.

Uwoon voert samen met haar partners een beleid uit dat een spectaculaire daling van de huurachterstanden tot gevolg heeft gehad tot een derving van slechts 0,28% van de huursom en gelijktijdige ondersteuning van de groep mensen met betaalproblemen. Alle partijen zijn heel tevreden over die aanpak en zouden die graag breder toegepast zien.

Uwoon



5.3. De leefbaarheid van de omgeving.

Uwoon had gedurende de visitatieperiode (nog) geen apart beleid voor leefbaarheid. Door enkele samenwerkingspartners werd gepleit voor het formuleren van een dergelijk beleid. Met name vanuit de huurders is er een pleidooi voor meer aandacht voor leefbaarheid. Geopperd werd dat meer gedifferentieerde in de wijken moeten komen, w.o. desnoods door huizen op te kopen in de “rijkere” buurten. Er bestond ook geen aparte begrotingspost voor leefbaarheid. Uwoon stelt haar beleid qua leefbaarheid in 2023 op en komt zo tegemoet aan e wensen. Dat wil niet zeggen dat er geen aandacht voor de leefbaarheid was. Uwoon kent buurtbeheerders die direct in de buurt verblijven, werken en aanspreekbaar zijn voor de bewoners als het gaat om aspecten als schoon, heel en veilig. Er worden door Uwoon en haar partners tal van projecten georganiseerd die van invloed zijn op een fijne leefomgeving; bijvoorbeeld een project voor tuinonderhoud en een, met de bewoners uitgevoerde, opruimactie. Daarbij wordt samengewerkt met een gemeentelijke sociale onderneming.

Uwoon werkt in het sociaal domein op uitvoerend niveau goed samen met zorg- en welzijnsorganisaties, wijkteams etc. Uwoon staat daarin bekend als coöperatieve partner. Het voorkomen van overlast, dat door relatieve oververtegenwoordiging van kwetsbare huurders in de loop van de tijd is toegenomen en snel ingrijpen bij dreigende huurachterstanden (vaak een signaal voor meer problemen) krijgen veel aandacht.

5.4. De kwaliteit van de dienstverlening.

Uwoon heeft als motto “zichtbaar elke dag beter”. Het huurdersoordeel is toegenomen tot een mooie 7,8 in 2022. Daaruit valt af te leiden dat de huurders in het algemeen tevreden zijn met de kwaliteit van de dienstverlening. Dat blijkt ook uit de enquête die in het kader van de visitatie is uitgezet (zie hoofdstuk maatschappelijke verankering). Uwoon blijft de mening van haar huurdersvertegenwoordigers peilen en van een representatieve grote groep bewoners monitoren via een actief bewonerspanel van meer dan 800 huurders. Dit biedt naar de mening van de visitatiecommissie kansen om op dit gebied meer dan tot dusver data gedreven te gaan werken.

In het kader van leren van de ervaringen van huurders is als onderdeel van het visitatieproces samen met een aantal huurders een klantreis gemaakt over de kwaliteit van de afhandeling van reparatieverzoeken. Daarnaast is met huurders in een dialoogsessie gesproken over de kwaliteit van de inzet van Uwoon op het terrein van leefbaarheid. Het resultaat van de klantreis is als bijlage bij deze rapportage gevoegd.

Uwoon heeft, met name in de laatste jaren, veel energie gestoken in het borgen van de kwaliteit van diensten door het beschrijven van de kernprocessen en procedures. Uwoon heeft kwaliteitsbeleid geformuleerd, maar dat ziet vooral toe op de kwaliteit van woningen. Schoon, heel, veilig en duurzaam worden daarin (nog) niet geconcretiseerd.

De commissie heeft vooral gekeken naar de waardering van de kwaliteit van de diensten door huurders. Die laat sinds 2021 weer een stijgende trend zien, waarbij opgemerkt moet worden dat de waardering op onderhoud van 2019 tot 2021 een sterke daling liet zien die volgens huurders veroorzaakt wordt door gebrekkige informatievoorziening naar/van onderaannemers.

OORDEEL VAN	UWOON IN 2021	UWOON IN 2022	NEDERLAND IN 2022
Nieuwe huurders	7,6	7,5	7,7
Vertrokken huurders	7,7	8,1	7,9
Uitvoering reparaties	7,9	8,2	7,8
Onderhoud woningen	7,2	7,3	7,6
Algemene waardering	7,3	7,4	7,3

Na de dip van 2021 is er sinds 2022 weer sprake van een herstel in de KWH waarderingcijfers, ook op dit punt is Uwoon weer goed op weg.

5.5. Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.

De visitatiecommissie is van mening dat Uwoon (met haar partners in de Noord Veluwe) een onderbouwd beeld heeft van de (toekomstige) woningbehoefte en daar een passende portefeuillestrategie en meerjarenbegroting bij heeft. De commissie heeft kunnen constateren dat de Woondeal een flinke steun in de rug is voor de ambities van Uwoon. Uwoon heeft de ambitie verhoogd naar het willen bijbouwen van netto 1100 woningen tot 2033. Daarmee laat Uwoon zien dat men zich tot het uiterste inspant om het, in de position paper beschreven, kerndoel, voldoende passende betaalbare woningen. De voorbereiding van deze ambitieuze productie verloopt tot dusver grotendeels volgens planning.

De betrokkenheid van de gemeenten bij het realiseren van de doelstellingen ervan geeft Uwoon (en collega's) een mooie plek aan tafel en zorgt voor meer openingen qua bouwlocaties. De neiging van een aantal gemeenten om eerst naar particuliere ontwikkelaars te kijken bij uitbreiding is minder vanzelfsprekend geworden, dit kan schelen in de stichtingskosten (men rekent toch snel 7 %).

De ketenpartners van Uwoon geven aan dat de samenwerking sinds de herijking en strakke beschrijving van de te hanteren tijdspaden en procedures veel beter verloopt dan voorheen, maar eveneens dat hun expertise nog beter, en eerder, benut zou kunnen worden.

NB In meerdere gesprekken kwam naar voren dat de woningcorporaties een beter narratief zouden moeten hebben over de verdeling van de schaarse woningen. De commissie snapt die wens, die overigens breed leeft in corporatieland. Terechte voorrangsregels verdienen een breed draagvlak in de samenleving. De commissie is in zijn algemeenheid van mening dat het de hoogste tijd wordt om landelijk de legitimiteit van de voorrangsregels te bevestigen c.q. de regels aan te passen

Uwoon heeft de afgelopen jaren veel architectonisch mooie nieuwbouw neergezet, die naar de mening van de commissie ook model staat voor hoe Uwoon de nieuwe opgaven oppakt rond kleinere wooneenheden, wonen met zorg en diversificatie van buurten.

- Zo is er een prachtig appartementen complex met studio's voor jongeren (met inwonend wijkbeheer), midden in Ermelo neergezet. (Chevallierlaan).
- In Harderwijk is een interessant complex (Tinnegieter) van hoog en laagbouw gerealiseerd, en mix van huur en koop, waarin een mix van bewoners en woonstijlen kan floreren.
- De visitatiecommissie is ook enthousiast over het concept van kangoeroe-woningen in Ermelo die een oplossing bieden voor zorgbehoevenden en hun verzorgenden.

Net zoals de 'omgeving' van Uwoon herkent de visitatiecommissie het sociale hart van Uwoon. De visitatiecommissie ziet de bewijzen daarvoor bijvoorbeeld in het tweehurenbeleid en het hiervoor beschreven huurachterstandenbeleid. Maar nog belangrijker is misschien wel dat in de gesprekken bleek dat medewerkers van Uwoon oog hebben voor de menselijke maat.

Het succesvolle huurachterstandenbeleid zou ook kunnen worden ingezet op andere leefbaarheidsaspecten, in het bijzonder bij overlast. Hierover is in de recensie geschreven en geadviseerd. De conclusies over de succesfactoren (snelheid en duidelijke afspraken over rollen en verantwoordelijkheden) lijken op die van de samenwerkingsafspraken van de ketenpartners, waarbij vastleggen één is en toezien op consequente naleving en evaluatie natuurlijk twee en drie zijn.

De visitatiecommissie is van mening dat de samenwerking aan impact zou kunnen winnen als ook op strategisch niveau een impuls wordt gegeven aan de samenwerking; om te beginnen bij de te ontwikkelen visies op wonen en zorg en door aansluiting van het sociaal domein bij de prestatieafspraken.

De basis voor de kwaliteit van dienstverlening is voor een belangrijk deel op orde. Winst is naar de mening van de commissie te behalen als er systematischer feedbackloops worden aangebracht. In het bijzonder naar diensten die door derden namens Uwoon worden uitgevoerd. Onomwonden is door de huurders de wens voor een 'Mijn Uwoon' (een digitaal klantvolgsysteem) uitgesproken. Intern zou dit systeem als termijn- en afdoenings- bewakings instrument dienst kunnen doen.

Het huurdersplatform, c.q. de ervaringsdeskundigheid van huurders, kan nog meer benut worden voor terugkoppeling en vervolgens verbetering van de kwaliteit.

De visitatiecommissie is van oordeel dat Uwoon na de komst van haar nieuwe directeur bestuurder naar behoren, (ruim voldoende) maatschappelijk is gaan presteren¹. De basis is grotendeels op orde gebracht, maar op onderdelen (samenwerking structureler en strategischer, feedbackloops inbouwen) kan Uwoon verbeteren.

5.6. Bewonder- en verwonderpunten.

Bewonderpunten



- De mooie architectuur van de nieuwbouw die de commissie heeft bekeken
- De inzet op twee hurenbeleid
- Sociale hart van de medewerkers van Uwoon
- Gebruik van het huurdersplatform
- Positie als gewaardeerde samenwerkingspartner

Verwonderpunten



- Ontbreken van extern samenwerkingsoverleg op bestuurlijk niveau met belanghebbenden
- Ontbreken van (tijdige) controle op uitgevoerde diensten
- Benut de kennis van ontwikkelaars in een eerder stadium voor eigen projecten
- Gemeenten kunnen direct zaken doen met de corporatie, zonder tussenkomst ontwikkelaars, maar doen dit niet

¹ Naar behoren betekent dat Uwoon presteert naar behoren, de geleverde resultaten zijn in verhouding tot de maatschappelijke opgaven. Er is op een aantal punten ruimte voor verbetering (de overige in de voorgeschreven methodiek toe te kennen waarderingen zijn: "Zeer goed", "Voor verbetering vatbaar" en "Onvoldoende").

Uwoon laat zich beleidsmatig mede voeden door een groot (800 deelnemers) huurdersplatform, dat regelmatig geraadpleegd wordt en waarvan de bevindingen een duidelijke rol spelen in te formuleren beleid van Uwoon. Ook bij de door de visitatiecommissie georganiseerde vragenlijst over de kwaliteit van de dienstverlening lieten ze ruim van zich horen, met een schat aan opmerkingen en aanbevelingen over verbetering van de dienstverlening.

6.2. Uwoon als samenwerkingspartner.

Aan belanghebbenden is via de digitale enquête ook gevraagd hoe Uwoon als samenwerkingspartner bevalt. Betrokken, transparant, open en plezierig zijn de omschrijvingen die het meest gegeven worden. Deze zijn in lijn met het algemene beeld over Uwoon als partner die hen serieus neemt.



Het overgrote deel van de typering duidt op een positieve beleving van de samenwerking met Uwoon door de betrokkenen. De afgelopen twee jaren is door partners een verbetering in de samenwerking ervaren. Strakke plannings en procedureafspraken maken de planning en daarmee de garantie voor beschikbaarheid van personeel en materialen beter planbaar en ook de communicatie naar de huurders wordt daardoor betrouwbaarder.

Partijen geven aan dat ze in de alliantie nog meer zouden willen samenwerken, ervaringen willen uitwisselen, meer (strategische) afstemming zouden willen vormgeven en meer samen zouden willen experimenteren. Ze gaven verbeterpunten mee, zoals een sterkere focus en structuur aanbrengen in de samenwerking, zowel strategisch als operationeel. En daarnaast:

- Richt samenwerkingen zo in dat ze effectiever en sneller kunnen anticiperen op crises.
- Partners meenemen in strategische (voor)trajecten.
- In gezamenlijkheid de sociale doelstelling ervaren.
- Waak voor het vasthouden van oude patronen.
- Maak meer gebruik van de kennis van partners, waaronder ontwikkelaars.

En ook de communicatie over visie, planning van wijkgerichte activiteiten en woningverbetering) zijn benoemd als voor verbetering vatbaar.

Uwoon is in het bezit gesteld van alle uitkomsten van de enquête en ziet de uitkomsten als een steun in de rug om de samenwerking robuuster te maken, in lijn met wat zij nastreven.

6.3. Uwoon als verhuurder.

Hoe ervaren huurdersvertegenwoordigers en huurders dat Uwoon met hen omgaat?

Stellingen	Geheel oneens	Oneens	Enigszins oneens	Enigszins eens	Eens	Helemaal eens	Weet niet
Uwoon staat open voor huurders	0	0	1	5	20	13	3
Uwoon informeert haar huurders goed	0	1	2	6	21	5	7
Uwoon informeert haar huurders tijdig	0	1	5	4	19	2	11
Uwoon betreft huurders bij projecten	0	0	5	6	15	10	6

Positieve resultaten, maar waar het tijdig en goed informeren betreft zijn fractioneel iets lagere scores te zien. Uit de gesprekken kwam naar voren dat de huurdersvertegenwoordigers van Uwoon een volwaardige positie innemen in het overleg over de prestatieafspraken. Zijzelf ervaren dat ze in het algemeen goed worden geïnformeerd en meegenomen door Uwoon over huurdersaangelegenheden en dat is de laatste jaren alleen maar beter geworden. Er wordt naar hen geluisterd. Over de mate waarin de overige 'gewone' huurders betrokken worden in voor hun belangrijke beslissingen over hun woningen en woonomgeving verschilden de meningen tijdens de dialoogsessies. Voor sommigen is het passend, voor anderen zou het iets eerder en iets gericht kunnen. Met een aantal huurders is een klantreis gemaakt over het verloop van de afhandeling van een reparatieverzoek. Een mooie exercitie, met Uwoon als toehoorder. Uit de reis kwamen indicaties over de wijze waarop Uwoon met de huurders omgaat naar voren. Er was veel waardering voor de bejegening

van huurders (Klant Contact Centrum). Een punt van aandacht was o.m. dat laaggeletterden en anderstaligen minder goed de te volgen procedure kunnen volgen. Onomwonden is door de huurders de wens voor een 'Mijn Uwoon' (een digitaal klantvolgsysteem) uitgesproken waarin de data, meldingen, toezeggingen en de wijze van afdoening van meldingen, klachten en reparatieverzoeken vastgelegd liggen. Intern zou dit systeem als termijn- en afdoenings- bewakings instrument dienst kunnen doen.

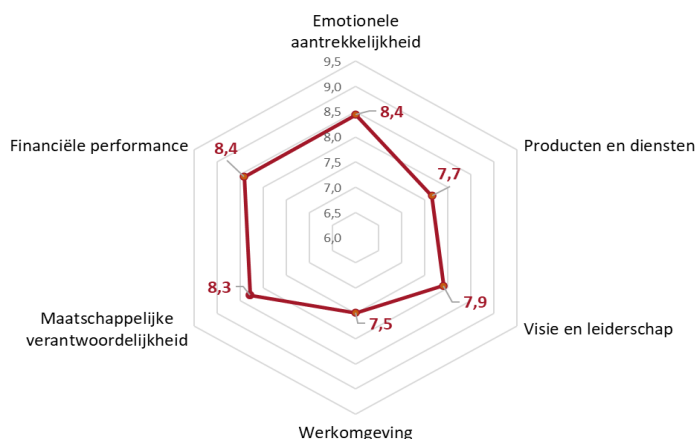
De vertegenwoordiging van de huurders vindt plaats via drie huurdersorganisaties.

Het is tijdens de visitatie gebleken dat men elkaar 'vliegen afvangt' en dat het af en toe moeilijk was het gesprek over de volkshuisvestelijke problemen, huurders en Uwoon te laten gaan, in plaats daarvan van ging het regelmatig over de onderlinge geschillen. Huurders en het netwerk van Uwoon zijn gebaat bij goede samenwerking.

6.4. Uwoon en haar reputatie.

De visitatiecommissie heeft, naast gesprekken met diverse belanghebbenden, ook via de enquête gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Uwoon. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. In de bijlagen is het overzicht opgenomen van alle scores op de 19 elementen waaruit het Reputatie Quotiënt Model is opgebouwd. Onderstaand is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model.

Uwoon scoort een 8,0 voor haar reputatie. Dat is een mooi cijfer.



Hoger dan gemiddeld scoren de financiële performance, de maatschappelijke verantwoordelijkheid en emotionele aantrekkelijkheid van Uwoon.

Lager dan het gemiddelde, maar toch met mooie waarderingen, scoren de dimensies producten en diensten, visie en leiderschap en werkomgeving. Dat laatste is bijzonder omdat Uwoon veel aandacht besteedt aan de werkomgeving en de ontwikkelingsmogelijkheden van haar werk-nemers, waarover meer in het hoofdstuk over maatschappelijke kwaliteit.

6.5. Uwoon en de verantwoording van haar prestaties.

De gesprekspartners die ons vertelden over de manier waarop Uwoon van hun reflectie gebruik maakt (RvC, OR, huurdersvertegenwoordigers en gemeenten) geven allen aan dat ze goed geïnformeerd worden en dat er over alles gesproken kan worden. Daarbij kan worden aangetekend dat er naar hun mening de laatste jaren meer openheid en "gehoor" is dan in het begin van de visitatieperiode.

Op de moderne en toegankelijke website van Uwoon staan behalve de officiële jaarstukken (waaronder de verantwoording door de RVC) ook publieksversies, met op A4 formaat grafische weergaven van de prestaties.

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat er bij Uwoon veel persoonlijke aandacht is voor huurders (ook in de projecten). Men is nabij, werkt met wijkbeheerders en probeert zich tegenover huurders proactief te verantwoorden in de zin dat er veel wordt gecommuniceerd over voorgenomen plannen.

Naast de site communiceert en verantwoordt Uwoon zich ook via het kwartaalblad Uwoon-magazine. Ook zo krijgen bewoners informatie over projecten en diensten van Uwoon en andere voor huurders interessante zaken die soms ook door samenwerkingspartners worden georganiseerd (bijv. energietips, financieel trefpunt).

Over het meenemen van huurders bij wijzigingen in de plannen/planning zijn de huurders die wij spraken en enquêteerden zelf echter minder positief. Het niet voorhanden hebben van een klant-volg systeem en data maakt de afweging tussen de activiteiten die wij als commissie hebben waargenomen en de perceptie ervan moeilijk te interpreteren. Wel gaven huurders aan dat het contact met bewoners bij renovatie door de ketenpartners wordt onderhouden en dat men liever zelf contact heeft met Uwoon als verhuurder. In de KWH en huurders enquêtes laten de waarderingen sinds 2021 een opgaande lijn zien.

6.6. Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.

We hebben kunnen zien en horen dat Uwoon met alle partijen op goede voet staat. Dat geldt andersom ook. Om te beginnen met de gemeenten en de collega corporaties. Dat de woondeal in de Noord Veluwe door gemeenten en corporaties is ondertekend (tot dusver een uitzondering), zegt iets over het inzicht dat je volkshuisvestelijke opgaven alleen samen kunt aanpakken en dat er sprake is van Noord Veluws vertrouwen in elkaar; een belangrijke basis voor resultaten.

De verankering tussen partners op operationeel niveau is goed. Veel van de gesprekspartners vinden het met de commissie van belang dat de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor volkshuisvesting en ook bijvoorbeeld de combinatie van wonen-zorg op strategisch niveau een impuls krijgt. De bestuurder en medewerkers van Uwoon worden door zowel de huurders als de samenwerkingspartners vertrouwd. Dit geeft Uwoon naar de mening van de visitatiecommissie een positie waarin men, nog meer dan tot dusver, het initiatief kan nemen om de opgaven ook op strategisch niveau gemeenschappelijk te benaderen. Er is daarbij bijvoorbeeld gesproken over de mogelijkheid zorgpartijen te betrekken bij het proces en de inhoud van prestatieafspraken (zijn de juiste partners voldoende betrokken), waardoor het tripartite karakter daarvan zich kan ontwikkelen tot een kwartetbenadering van wederzijdse, wederkerige afspraken.

Dat samenwerking effect heeft blijkt wel uit de naadloze samenwerking op het terrein van huurachterstanden.

Naar de keten met bouwpartners was de samenwerking in de loop der jaren tot sleur verworden, met weinig strakke afspraken. Deze zijn, na goede gesprekken tussen partijen, in 2022 geëvalueerd, opnieuw bezien, verzakelijkt en per project voorzien van een toets op marktconformiteit. Niet alleen de AW en accountant, maar ook de ketenpartners zijn daar blij mee. Naar de mening van de visitatiecommissie was de herijking niet alleen goed maar ook noodzakelijk.

De commissie waardeert tenslotte de input die aan huurders gevraagd wordt via het huurdersplatform. Daar wordt door Uwoon veel waarde aan gehecht en men probeert er iets mee te doen.

De visitatiecommissie adviseert om het fysiek en sociaal domein bij gemeenten zowel op bestuurlijk als uitvoerend niveau beter met elkaar te verbinden. Zowel op het niveau van prestatieafspraken als in de uitvoering ervan, met integraal kijkende gemeenten in regierol. Ook uit de dialoogsessie kwam de behoefte aan een geregisseerde verbinding tussen sociaal en fysiek naar voren.

De visitatiecommissie is van oordeel dat Uwoon naar behoren, (ruim voldoende) maatschappelijk is verankerd². De basis is prima en de komende jaren kan door de netwerkpartners onder regie van de gemeenten aandacht worden gegeven aan betrokkenheid sociale organisaties bij prestatieafspraken en het op strategisch niveau samen optrekken op het gebied van wonen-zorg.

Bewonderpunten



- De basishouding tot samenwerking bij het management en de medewerkers.
- De strakke procedures en afspraken rond voorkomen huurachterstanden.
- De strakkere afspraken m.b.t. uitvoering van werkzaamheden met ketenpartners (sinds 2022) inclusief marktconformiteittoetsen per project.

Verwonderpunten



- Dat het fysiek en sociaal domein bij gemeenten niet beter met elkaar te verbonden is.
- Prestatieafspraken met nieuwe partijen op strategisch niveau en monitoring tijdens de uitvoering met een integraal kijkende gemeente in regierol ontbreken nog.
- Dat de succesvolle aanpak bij huurachterstanden al niet eerder is gerepliceerd.
- Dat het contact met bewoners bij renovatie door de ketenpartners wordt onderhouden.
- De huurdersvertegenwoordigers werken niet goed samen; tijdens het gesprek heerste er een sfeer van wantrouwen.

² Naar behoren betekent dat Uwoon presteert naar behoren, de geleverde resultaten zijn in verhouding tot de maatschappelijke opgaven. Er is op een aantal punten ruimte voor verbetering (de overige in de voorgeschreven methodiek toe te kennen waarderingen zijn: "Zeer goed", "Voor verbetering vatbaar" en "Onvoldoende").

7. De maatschappelijke besturing van Uwoon

Dit visitatieveld richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. Stuurde de corporatie op zo maximaal mogelijke maatschappelijke waarde? Wordt het complete instrumentarium dat daarvoor vereist is, ingezet? De visitatiecommissie heeft daarbij gekeken naar zowel de kwaliteit van het proces als naar de vraag of dit de goede mix van enerzijds volledigheid en anderzijds aanpassingsvermogen heeft.

7.1. De sturing bij Uwoon.

Uwoon werd in 2020 positief beoordeeld door het visitatiebureau Raeflex. Raeflex merkte daarbij op dat men nadacht over aanpassing van de prestatiesturing en de vormgeving van het monitorings- en rapportagesysteem. Uwoon heeft haar ambities in 2019 weergegeven in het "Ondernemingsplan 2019/2022". In 2021 is dit plan herijkt in "Bestemming 2022 Samen op pad naar goed wonen en leven". De accountant en (kort na haar aanstelling) de nieuwe directeur bestuurder maakten zich in 2021 echter ernstige zorgen over de staat van de organisatie. Zowel de interne organisatie, de besturing, het interne toezicht, de kwaliteit en voorspelbaarheid van data bleken niet op orde. Er was met regelmaat sprake van omvangrijke afwijkingen tussen de financiële prognose en realisatie en qua operationele kasstromen (wat gaat eruit en wat komt binnen) kwamen afwijkingen van meer dan 20% naar voren. Ook de AW en later het WSW kwamen tot de conclusie dat er sprake was van risico's die onmiddellijke aanpak vereisten.

De in de besturing geconstateerde problemen maakten het naar de mening van de AW en de bestuurder, op de onderstaande punten noodzakelijk een herstelplan op te stellen en uit te voeren in 2022, terwijl in 2023 werd gewerkt via een veranderagenda en een nieuw, meer ambitieus Ondernemingsplan 2023/2027 werd vastgesteld. Er is in de 2^e helft van de visitatieperiode (2022 en 2023) keihard gewerkt en daarbij zijn risico's weggenomen en dus resultaten geboekt.

In de visitatieperiode zijn onder meer de volgende besturingsaspecten opgezet en hernieuwd:

- Het inkoop en aanbestedingsbeleid
- Het Acquisitieplan
- Het investeringsstatuut
- De portefeuillesturing
- De procuratieregeling
- Uniforme besluitregels voor investeringen
- Ketensamenwerking
- Planning & Control cyclus
- In door en uitstroombesluit (HR)
- De begrotingstrajecten
- Periodieke complexsessies
- De portefeuillestrategie
- Woonwagengebeleid
- Informatie en beveiligingsbeleid
- Huurbeleid
- Beleid risicomanagement en frauderisico's
- Communicatiestrategie
- Ondernemingsplan 2023-2027
- Sturen op feiten en cijfers
- Uitvoeren regionaal woningmarktonderzoek

In de position paper schrijft de directeur bestuurder dat Uwoon trots is op de ontwikkeling die ze de afgelopen jaren heeft doorgemaakt en op de prestaties; ze is benieuwd hoe de buitenwereld dat ervaart. Eerder beschreven we al de positieve reacties van de belanghebbenden. Het is gelukt om tijdens de (enorme) verbouwing de winkel open te houden. De AW schreef in 2022 dat Uwoon op haast bewonderenswaardige wijze niet alleen knelpunten heeft benoemd maar deze ook opgepakt en de prioriteit van UWOON voor de komende jaren heeft bepaald.

Het nieuwe investeringsstatuut (opvolger van het statuut uit 2020) vormde de eerste stap in de implementatie van de portefeuillesturing. Het statuut vormt daarmee een belangrijke bouwsteen in het terugbrengen van financiële beheersing. In de portefeuillestrategie 2022/2031 staat de opdracht aan de nieuwe assetmanager, portefeuillemanager en de afdeling vastgoed. Lever extra woningen voor een groeiend aantal woningzoekende huishoudens, die kleiner willen wonen. In de meerjaren begroting van 2022 is deze ambitie, vanwege het oplopen van de LtV, nog beperkt tot 800 woningen. In de 2023 wordt de ambitie verhoogd naar 1100 woningen. In de strategievorming is op basis van een marktanalyse de wensportefeuille en de transformatieopgave geformuleerd. Een scenario-analyse ontbreekt (nog) in het stuk. Financieel wordt primair gestuurd op de kasstromen. Het instellen van eigen, scherpere normen voor de financiële ratio's levert tijdige bijsturingmogelijkheden en brengt veiligheidsmarges aan in het financiële beleid. Uwoon rapporteert per tertiaal/4-maandelijks over de prestaties van de organisatie. Er werd (in de laatste maanden van het jaar) geen gebruik gemaakt van een maandelijks rapportage om de bijsturing binnen de jaarpogaven te flexibiliseren. Dit is ondertussen aangepast. De Tertiaal rapportages beginnen met een voorwoord aan de RvC waarin waarnemingen van ontwikkelingen worden gedaan. Vervolgens wordt uitgebreid stil gestaan bij de stand van de organisatie(ontwikkeling), de dienstverlening, het onderhoud, de duurzaamheid, de nieuwbouw, het risicomanagement, de interne audits en de financiën.

De visitatie vond plaats in de 2^e helft van 2023. De visitatiecommissie heeft daardoor ook een indruk opgedaan met betrekking tot de vraag of het Uwoon zal lukken om de positieve ontwikkelingen voort te zetten. Op het gebied van besturing werkt Uwoon hard verder.

In 2023 onder meer aan:

- De implementatie van de diverse vastgestelde beleidsdocumenten en processen
- Afronden aan de bemensing van het team P&C
- Procesoptimalisatie grootste processen
- Data verder op orde brengen
- Opstellen duurzaamheidsbeleid
- Optimaliseren van de projectadministratie
- Opstellen visie op dienstverlening
- Verdere optimaliseren informatievoorziening (o.a. implementatie dashboard tool)
- Verdere optimaliseren P&C cyclus (onder meer maandrapportages) in de vorm van een dashboard per klantproces plus toelichting

7.2. Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.

Uwoon verkeerde naar het oordeel van de visitatiecommissie op het gebied van besturing het eerste deel van de visitatieperiode in een risicovolle situatie. Er was sprake van ingesleten patronen, waardoor Uwoon op een aantal essentiële punten te lang heeft stilgestaan. Ingesleten patronen, ook op het gebied van de informatievoorziening naar de Raad van Commissarissen, waardoor de geconstateerde problemen een verrassing konden zijn voor de toenmalige Raad (onvoldoende in besturing en control) en daarmee ook een verrassing waren voor de nieuw aangestelde directeur bestuurder.



We hebben vastgesteld dat de wijze van informatievoorziening zowel binnen de lijn als naar de RVC ondertussen op orde is. Helder leesbare, overzichtelijke tertiaalrapportages dragen er zorg voor dat er kan worden gevolgd, gecontroleerd en bijgesteld waar nodig. De visitatiecommissie deelt de bewondering die de Aw uitsprak; de bestuurder en Uwoon hebben zich niet uit het veld laten slaan, maar zijn vastberaden planmatig aan het werk gegaan om de geconstateerde problemen aan te pakken. In 2023 wordt nog gewerkt aan de afronding naar volledigheid. Uwoon heeft naar de mening van de commissie laten zien dat het een groot aanpassingsvermogen beschikt. De visitatiecommissie komt tot de conclusie, dat Uwoon in de 2^e helft van de visitatieperiode een redelijk goed proces van strategievorming ontwikkeld heeft. Het proces van beleidsvorming en beleidsrealisatie is ondertussen gegroeid tot een redelijk goede mix van volledigheid met voldoende aanpassingsvermogen. Het jaar 2023 en ook nog enkele jaren daarna zullen naar de mening van zowel de directeur bestuurder, de RVC het management team en de visitatiecommissie nodig zijn om na het richten en inrichten, het verrichten van het werk, vaak volgens de nieuwe procedures, uit te voeren. Wij als visitatiecommissie hebben er alle vertrouwen in dat Uwoon daarbij de enorme stijgende lijn zal weten door te zetten.

Bewonderpunten



- Het snel open in- en extern rapporteren over de risico's die werden geconstateerd;
- Het snel en planmatig aanpakken van die risico's door verregaande doorontwikkeling van zowel de organisatie, de sturing, beleidsevaluaties en vastgoed sturing;
- De (ondanks alle problematieken) blijmoedige toonzetting in de beleidsdocumenten;

- Een gedeeld beeld over de koers in de organisatie op alle lagen;
- De organisatie is wendbaar en flexibel;
- De relatie met WSW en Aw is goed;
- De positieve toonzetting van beleidsdocumenten wat energie geeft en een sfeer van optimisme uitstraalt.

Verwonderpunten



- De niet door de vorige directeur bestuurder en Raad van commissarissen onderkende problemen in de organisatie gedurende de eerste helft van de visitatieperiode.
- Beleid is aanwezig maar vraagt ook nog in 2023 en de jaren daarna nog een eenduidige doorvertaling naar de medewerkers.

8. De maatschappelijke capaciteit van Uwoon

Dit visitatieveld richt zich op de randvoorwaarden voor het extern presteren van Uwoon. Het gaat over de vraag, of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, financieel en organisatorisch.

8.1. Uwoon m.b.t. de inzet van financiële middelen.

De ruimte voor Uwoon om tot lokaal maatwerk te komen wordt beperkt door het aantal opgelegde doelen.

Uwoon	
De ruimte om te komen tot lokaal passende keuzen wordt ingeperkt door de combinatie van de verplichtingen van het Rijk (naast die via de AW en het WSW)	
Gemeenten	Bij wet betrokken bij prestatieafspraken.
Huurders	Bij wet betrokken bij prestatieafspraken.
Zorgpartijen	Gegeven de samenhang met vergrijzing en de wens om langer zelfstandig te blijven wonen zouden deze betrokken moeten worden.
Rijk	Legt de sector doelen op die de marges tot vrije lokale keus nog smaller maken.

De behoefte aan betaalbare duurzame woningen is onverminderd groot en neemt alleen maar toe. Nationale en lokale prestatieafspraken moeten aansluiten en een belangrijk hulpmiddel zijn om als Rijk, Provincie, Gemeenten en Corporaties, in wederkerigheid, de enorme vraag aan woningen het hoofd te bieden.

Uwoon kende in de eerste helft van de visitatieperiode financiële en organisatorische risico's.

Deze zijn door de nieuwe bestuurder snel onderkend en daarop is en wordt actie ondernomen. Dit is ook het oordeel van de accountant en de externe toezichthouders (Aw en WSW).

De Toezichtbrief 2021 van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) concludeerde dat er sprake was van vier risico's. Voor governance betrof het de onderdelen besturing en intern toezicht. Voor sturing en beheersing van de organisatie betrof dit het risicomanagement en de voorspelbaarheid/kwaliteit van data. Verder kreeg Uwoon wegens het niet tijdig aanleveren van jaarstukken/Assurance rapporten in 2021 een officiële interventie in de vorm van een waarschuwing.

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) constateert eind 2019 nog, dat het risicoprofiel van Uwoon gelijk blijft: laag tot gemiddeld. Men vindt dat het Ondernemingsplan 2019/2022 een duidelijke richting geeft en ambitieus is. De sturing op de kwaliteit van het bezit moet verbeteren door de objectivering van de conditiemeting. Begin 2021 concludeert het WSW, dat het risicoprofiel gelijk blijft. In de financiële analyse in de Borgbaarheidsbrief 2021 legt het WSW het accent op de sterk stijgende lening portefeuille die het gevolg is van de investeringen en de lage beleidswaarde, met de destijds nog lage beheerlasten. In de Borgbaarheidsbrief 2022 voldoet UWOON aan de normen maar loopt er dicht langs.

De nieuwe bestuurder en de accountant constateerden in 2021 een aantal risico's die ter kennis zijn gebracht aan de RVC en de Aw. De RVC heeft het herstel- en veranderplan omarmd. Onder leiding van de nieuwe bestuurder is men bij Uwoon hard aan het werk gegaan, zoals eerder in deze rapportage beschreven. Begin 2023 schrijft de Aw de voortgangsbrief over de ontwikkeling. Centraal daarin staat de positieve ontwikkeling in 2022. De verwachting is dat in 2023 voor alle onderdelen lage risicobeoordelingen gerealiseerd gaan worden. Een positieve ontwikkeling volgens de Aw is ook de stap naar een nieuw stabiel managementteam.

Nader inzicht in de huidige financiële positie van Uwoon.

Die kunnen we geven door het verloop van enkele financiële ratio's zichtbaar te maken gedurende de visitatieperiode. Deze ratio's zijn gebaseerd op de rekenmethode en normen van de Aw en het WSW. Uit de onderstaande tabel komen voor de visitatieperiode en daarna redelijke ratio's naar voren met een incidentele onderschrijding van de interne norm. De afbouw van de Verhuurdersheffing moet nog worden verwerkt. De jaarlijkse Aedes benchmark levert onder meer

inzicht in de bedrijfs- en onderhoudslasten en de duurzaamheid. UWOON valt in de Aedes grootteklasse M (Middel): 5.001-10.000 verhuureenheden. Bij de bedrijfslasten, scoort Uwoon de visitatieperiode een constante score B, binnen het gemiddelde van de referentiegroep. De bedrijfslasten zijn in de visitatieperiode gestegen. Voor een deel is dit veroorzaakt door de noodzaak tot externe inhuur als basis voor het oplossen van de geconstateerde risico's. In de vaste formatie is geïnvesteerd in de analyse en communicatiecapaciteit. Voor de duurzaamheid is de score een B, hoger dan de eigen doelstelling C.

Ratio's	2019	2020	2021	2022	2027	2031
Solvabiliteit (> 15%)	56,4	60	52,4	45,1	38	n.b.
Interest Coverage Ratio (> 1,4)	2,8	1,68	2,96	2,4	2	n.b.
Loan to Value (<85%)	42,7	38,8	47,3	54,9	60,9	n.b.

Bron: jaarverslagen 2019 t/m 2022. De solvabiliteit is de verhouding tussen het eigen en het vreemd vermogen, de ICR geeft aan of de kasstromen voldoende zijn om de leningen te betalen en de LtV het totale leenbedrag gedeeld door de achterliggende waarde.

8.2. Uwoon m.b.t. haar organisatorische capaciteit.

De organisatie van Uwoon is sterk vernieuwd en ook wat gegroeid (van 80 fte naar 85 fte) naar circa 100 medewerkers. Het grootste deel van de inhuur was en is gericht op het versnellen op de nieuwbouw-, verduurzaming- en onderhoudsopgave, logisch gezien de opgevoerde groei ambitie.

Uwoon heeft zich in de visitatieperiode ontwikkeld en qua organisatie en bemensing in belangrijke mate vernieuwd. Opgezet en hernieuwd werden onder meer:

- Het volledige management team
- Een groot deel van de RVC
- Een groot aantal nieuwe medewerkers
- In door en uitstroombeleid (HR)
- Thuiswerkbeleid
- Ontwikkelgesprekken
- Privacy beleid
- Onboarding beleid
- Informatie en beveiligings beleid
- Doorstroming beleid
- Integriteitsmeter

8.3. Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.

In de eerste helft van 2022 is realistischer en beleidsrijker dan voorheen gekeken naar meerdere scenario's over de vraag hoe Uwoon het best naar vermogen kan presteren. De (deels tijdelijke) toename in fte is naar de mening van de visitatiecommissie uitermate verantwoord, gegeven de aard en ernst van de problematiek die opgelost moest worden. Wel dient beschouwd te worden waar en in hoeverre dit de komende jaren kan worden beheerst.

Naar het oordeel van de visitatiecommissie is er een stevig fundament gelegd voor een corporatie die haar maatschappelijke opgaven kan waarmaken. De visitatiecommissie komt tot de conclusie, dat de corporatie na de vernieuwingen redelijk goed is toegerust voor het realiseren van de opgaven.

Het is knap dat belanghebbenden het veranderproces kennen, beschrijven het wel te hebben gemerkt, maar het proces als noodzakelijk en natuurlijk te hebben ervaren (als antwoord op expliciete vraag van de directeur-bestuurder in haar position paper).

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat het op orde brengen van de organisatie en administratie ver gevorderd is, maar eerst in de loop van 2023 grotendeels afgerond is (van herstel en verandering naar borging). De visitatiecommissie komt tot de conclusie, dat Uwoon in de 2^e helft van de visitatieperiode een redelijk goed proces van strategievorming ontwikkeld heeft en actief stuurt (van 880 naar 1100) op het bereiken van de maximaal mogelijke maatschappelijke waarde binnen haar financiële mogelijkheden. De organisatie is nog volop in beweging en groeit in professionaliteit.

De visitatiecommissie waardeert de maatschappelijke capaciteit als 'naar behoren'³. Er is wel de noodzaak tot, zoals Uwoon zich ook heeft voorgenomen versterken van de controlefunctie en snelle opvolging van de eigen vaste controller.

³ Naar behoren betekent dat de geleverde resultaten in verhouding zijn tot de maatschappelijke opgaven; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze (de overige toe te kennen waarderingen zijn: "Zeer goed", "Voor verbetering vatbaar" en "Onvoldoende").

Bewonderpunten



- Van ruime buffers naar gezondere buffers;
- Een organisatie die in alles frisheid ademt en uitstraalt;
- Een gedeelde stevige koers in alle lagen van de organisatie;
- Waarbij geldt “willen is kunnen, niet willen is moeten”;
- In staat oude cultuur te identificeren, waardoor gesprek over wenselijk gedrag is opgestart.

Verwonderpunt



- In de eerste helft van 2022 is realistischer en beleidsrijker dan voorheen gekeken naar meerdere scenario's over de vraag hoe Uwoon het best naar vermogen kan presteren, dit had naar de mening van de commissie iets eerder gekund.

9. Reactie van Uwoon

Het visitatierapport inspireert om het samen zichtbaar iedere dag beter te doen. We zijn trots op de waardering voor onze maatschappelijke prestaties en ambities. We waarderen de relatie met onze partners, fijn dat zij ook positief zijn over de relatie met ons. De visitatiecommissie constateert dat we een breed gedragen vernieuwingslag doorvoeren. Dat voelt als erkenning voor waar we samen hard aan werken. We bouwen voort aan een zichtbaar iedere dag beter Uwoon.

Trots op de resultaten

Betrokken, sociaal, transparant, plezierig, zo typeren huurders en partners ons. Een mooi compliment! Dat ligt dichtbij onze werkwaarden 'samenwerken', 'creativiteit', 'autonomie' en 'plezier'.

Wij werken met oog voor de huurder. We zien het visitatierapport als een aanmoediging om door te gaan met waar we mee bezig zijn: we leggen een stevige basis om te groeien van het oordeel 'naar behoren' presteren naar '(zeer) goed' presteren. Doorbouwen, verder verduurzamen, onze partnerschappen verder verstevigen en de volgende stap zetten in de dienstverlening voor de huurder. We waarderen onze samenwerkingspartners. Samen gaan we voor het realiseren van de regionale woonopgaven.

Vier (of eigenlijk vijf) jaren waarin veel is veranderd

Het visitatierapport kijkt terug op de periode 2019-2022. De visitatie vond plaats in de tweede helft van 2023. De commissie heeft met de blik vooruit gekeken naar het maatschappelijk presteren van Uwoon. Het waren vier (en met 2023 erbij vijf) jaren waarin veel is veranderd. Er waren veranderingen in de wereld 'buiten': Covid19, de wooncrisis (nieuwbouw en verduurzamingsopgave), stijgende energielasten en meer kwetsbare huurders. Halverwege 2020 hadden we een bestuurswissel, het managementteam is in de jaren erna volledig vernieuwd. We hebben op alle fronten een flinke vernieuwingslag doorgevoerd: stap voor stap, in nauwe samenwerking met de RvC en onze externe toezichthouders. De visitatiecommissie heeft met aandacht gekeken of deze vernieuwing ook zichtbaar resultaat oplevert. Zij zien dat we flink hebben gezaaid en aan het oogsten toekomen. De richting waar we op willen is nu breed gedragen, zo constateert de visitatiecommissie. Daar zijn we ontzettend trots op. Loon naar hard werken door alle medewerkers en partners van Uwoon. We gaan er samen voor!

Aan de slag met ontwikkelpunten

De waardering voor ons presteren gaat samen met aanbevelingen om de ingezette lijn door te trekken. Dat scherpt onze gedachten over de stappen die we nog willen zetten.

De commissie beveelt aan met ons tweehurenbeleid te blijven gaan voor betaalbaar wonen naar inkomen. Dat bevordert de doorstroming en levert investeringsruimte op voor nieuwbouw. Dat onderschrijven we volledig.

Samenwerken met partners aan het voorkomen van huurachterstanden gaat heel goed, zo geeft de visitatiecommissie aan. Ook over hoe bijvoorbeeld het sociaal team in Ermelo samenwerkt zijn wij, onze partners en de commissie lovend. We willen met partners kijken of de succesfactoren in die voorbeelden ook elders toegepast kunnen worden.

We werken aan verbetering van onze klantprocessen, om huurders sneller en gestructureerder van dienst te zijn. Data op orde hebben en houden, met goede ondersteunende ICT-systemen, heeft hierin prioriteit. Zo kunnen huurders er vanuit gaan dat we direct over de juiste informatie over hun woning beschikken. Het visitatierapport sterkt ons om tempo te maken in het verbeteren van onze klantprocessen voor de huurder. We vinden het heel waardevol dat de commissie met huurders heeft gesproken over hoe onze dienstverlening beter kan. Ze benoemen een heel herkenbaar ontwikkelpunt: een goed digitaal klantvolgsysteem. Daar gaan we werk van maken. We denken dat dit ons gaat helpen om duidelijker te communiceren en sneller huurders te helpen.

De visitatiecommissie heeft onderzocht hoe Uwoon samenwerkt met partners. We willen zoveel mogelijk in partnerschap samenwerken. Op praktisch niveau gaat dat op heel veel plekken goed. Op strategisch niveau kan het met welzijns- en zorgpartijen beter. Met gedeelde doelen kunnen we meer resultaten halen. Kortom, waardevolle aanbevelingen van huurders, partners en de commissie die we omarmen om het samen zichtbaar iedere dag beter te doen.

Bedankt!

We bedanken iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan het visitatierapport. Het geeft ons steun om samen te bouwen aan een zichtbaar iedere dag beter Uwoon. En om met partners te gaan voor goed wonen in de regio Noord Veluwe. We voelen ons uitgedaagd om verder te verbeteren. En medewerkers, jullie bovenal bedankt! Wat een drive, vernieuwingskracht en betrokkenheid hebben jullie getoond om tot onze mooie resultaten te komen.

Fleur Imming
Directeur-Bestuurder

Alphonse Hanlo
Voorzitter raad van commissarissen

10. Bijlagen

10.1. Onafhankelijkheidsverklaringen

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

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

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

Geldermalsen, 10 maart 2023 de heer J.H. Haagsma | directeur Cognitum

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

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

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

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

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

de heer J.J. Schönfeld | voorzitter visitatiecommissie, de heer H. Rotgans | visitator visitatiecommissie
Almere, 10 maart 2023, mevrouw M. Ruimschotel | secretaris visitatiecommissie

10.2. Korte cv's visitatiecommissie

- **Hans Schönfeld, voorzitter.**

Hans heeft zeer ruime bestuurlijke- en organisatiekundige ervaring, waaronder als lid van de Raad van Commissarissen van een corporatie. Hans heeft meerdere visitaties uitgevoerd bij uiteenlopende corporaties, waaronder diverse visitaties als voorzitter. Hans is organisatiekundig futuroloog met kennis van technologische ontwikkelingen en hun uitwerking op organisaties en de maatschappij.

- **Monique Ruimschotel, visitator/secretaris.**

Monique is een energieke, creatieve maatschappelijk ondernemer en ontwikkelaar in de non-profit sector, die maatschappelijke en beleidsmatige ontwikkelingen kan vertalen in kansen (en risico's), plannen en projecten. Als praktische idealist, die zakelijkheid paart aan betrokkenheid, bij voorkeur werkzaam bij organisaties, die mensen helpen om met hun volle potentieel te kunnen blijven participeren in leven, werk en samenleving. Monique heeft meerdere visitaties uitgevoerd voor Cognitum.

- **Henk Rotgans, visitator.**

Henk kent het werkveld door en door en werkte er als directeur tot 1 januari 2023. Hij adviseert op het gebied van organisatievraagstukken, doet aan persoonlijke coaching van management op verschillende niveaus en adviseert bij complexe vraagstukken in het fysieke en sociale (volkshuisvestelijke) domein. Het zien van de veranderpotentie en veranderbehoefte van de organisatie en mensen die er werken, het kunnen omzetten in een heldere koers en zorgen voor de implementatie ervan zijn kenmerkend voor Henk.

10.3. Geïnterviewde personen

Directeur bestuurder

F.G. Imming

Management Team

J. Zandvliet

bestuurssecretaris

M. Kessing

manager vastgoed

J. Verstand

manager wonen

R. van Dieren

manager strategie, bedrijfsvoering en organisatie

controller was wegens ziekte afwezig

Uwoon medewerkers bij de dialoogsessies en klantreis

E. Admiraal	senior medewerker wonen
S. Uyterlinde	medewerker huurincasso
K. Soldaat	beleidsadviseur
Laura van Rijn	teamleider wonen
P. Kofflard	allround medewerker leefbaarheid
S. Zalm	woonconsulent

Ondernemingsraad

J. Schepers	
H. de Jonge	
J. Braamburg	
G. Bertijn	voorzitter
A. van den Heuvel	

Raad van Commisarissen

A. R. Hanlo	voorzitter
A.H. Brouwer	
M. van Esterik	
J.M. Ester	
afwezig: C. van Dijk	

Gemeente Ermelo

H. Weidema	wethouder Volkshuisvesting
M. Wouterse	beleidsadviseur Wonen

Gemeente Elburg

L. Sneevliet	wethouder Volkshuisvesting
M. Haaksma	beleidsmedewerker

Gemeente Harderwijk

E. Enklaar	wethouder Wonen, Ruimtelijke ordening
S. Tjalsma	beleidsmedewerker

Huurdersorganisaties: Woonwijs (Harderwijk), de Groene Draad (Ermelo), De Betere Woning (Elburg)

J. de Groot	de Betere Woning
R. Kattenburg	de Betere Woning
E. de Veij	de Groene Draad
H. Beek	de Groene Draad
H. Scholten	Woonwijs
H. Ceron	Woonwijs

Ketenpartners

H. Bisschop	Mateboer
R. Lokhorst	Salverda

Partners sociaal domein

W. van Beek	Een Toekomst
L. Postumus	Stimenz
K. Berends	Ontmoeting
J.W. Bijl	Meer Inzicht WMO teammanager
M. Heemskerk	Welzijn Ermelo (sociaal team)
D. Buitenhuis	Iriszorg, GGZ

Dialoogsessie Huurachterstand

G. Beens	Maatschappelijk Werk wijkteam Ermelo
D. Buitenhuis	Iriszorg, GGZ
W. Doelwijt	JWGD, gerechtsdeurwaarders

Voor de sessies over leefbaarheid en onderhoud konden huurders zich in de breed uitgezette en beantwoorde kwaliteitsenquête aanmelden. Een 9-tal huurders van Uwoon deed uiteindelijk mee.