



Visitatierapport

Goed Wonen Gemert
2019 - 2022



Goed Wonen

19 maart 2024
Visitatiecommissie
Jan Haagsma
Miranda Rovers
Stefan Cloudt

Voorwoord

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

Vanaf 1 juli 2015 geldt voor alle corporaties de verplichting zich tenminste één keer per vier jaar te laten visiteren. Voor corporaties die lid zijn van Aedes geldt dit al sinds januari 2007. Die visitatie houdt in dat een onafhankelijke commissie een geobjectiveerd oordeel geeft over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Dit oordeel vormt zich door de prestaties en de ambities in de visitatieperiode af te zetten tegen de opgaven in die periode, door de prestaties te laten beoordelen door de belanghebbenden en door de prestaties af te zetten tegen de financiële mogelijkheden van de corporatie. De methodiek bevat tot slot ook een oordeel over de Governance, waarbij gekeken wordt naar de strategievorming en de sturing, de maatschappelijke oriëntatie van de raad van commissarissen en de externe legitimatie en verantwoording.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die op 1 juli 2009 is opgericht, heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Dit is "Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties", versie 7.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van Goed Wonen Gemert over de periode 2019 - 2022.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Inhoudsopgave.....	3
Position paper Goed Wonen Gemert	4
- Doorontwikkeling ondernemingsplan	4
- Missie	4
- Kernwaarden	4
- Maatschappelijke opgaven	5
- Hoe staan we er voor na vaststelling ondernemingsplan?.....	5
- Samengevat	7
Recensie en samenvatting.....	8
1.1 Recensie.....	8
1.2 De visitatie van Goed Wonen Gemert in één oogopslag.....	13
1.3 SWOT	14
Maatschappelijke waarde	15
2.1 De opgaven en resultaten van Goed Wonen Gemert	15
2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	20
2.3 Bewonder- en verwonderpunten	21
Maatschappelijke verankering	22
3.1 Belanghebbenden over Goed Wonen Gemert	22
3.2 De invloed op het beleid van Goed Wonen Gemert	22
3.3 Goed Wonen Gemert als samenwerkingspartner	23
3.4 De reputatie van Goed Wonen Gemert	23
3.5 De verantwoording van Goed Wonen Gemert.....	24
3.5 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	25
3.6 Bewonder- en verwonderpunten	25
Besturing.....	26
4.1 Strategie en sturing	26
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	27
4.3 Bewonder- en verwonderpunten	27
Maatschappelijke capaciteit.....	28
5.1 Inzet van de financiële middelen en de afwegingen	28
5.2 Organisatie	29
5.3 Dienstverlening.....	29
5.4 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	30
5.5 Bewonder- en verwonderpunten	30
Bestuurlijke reactie van Goed Wonen Gemert	31
Bijlagen	32
Onafhankelijkheidsverklaringen.....	32
Cv's visitatiecommissie	32

Position paper Goed Wonen Gemert

Ons huidige ondernemingsplan (2021-2025) is gebaseerd op gesprekken met onze huurdersorganisatie, onze commissarissen, vrijwilligers en professionals die zich iedere dag opnieuw inzetten voor de Gemertse gemeenschap. En niet te vergeten met elkaar.

Ook hebben we de verwonder- en aandachtspunten uit het laatste visitatierapport (2014-2018) betrokken bij de opstelling van het ondernemingsplan. Belangrijkste leerpunt uit het rapport was meer focus op het samenwerken en netwerken, vandaar ook dat ons nieuwe ondernemingsplan is getiteld 'samen sterke gemeenschappen weven'.

- Doorontwikkeling ondernemingsplan

Het voorgaande ondernemingsplan onder de titel “samen in beweging” is verdiept en is – met betrokkenheid van velen belanghouders – neergeslagen in ons ondernemingsplan: “samen sterke gemeenschappen weven”.

Deze ontwikkeling van ons ondernemingsplan loopt parallel met de wijze waarop Goed Wonen Gemert de laatste 10 jaar haar maatschappelijke identiteit heeft ontwikkeld: van een maatschappelijk vriendelijke corporatie, naar een maatschappijgerichte corporatie, een maatschappij gedreven corporatie tot de corporatie als maatschappelijk partner. Werd voorheen de visie en missie nog sterk ingekaderd op wet- en regelgeving, gaat onze huidige missie over onze rol als maatschappelijk partner.

- Missie

Onze missie is kort en krachtig, en laat duidelijk zien wat de rol van ons als maatschappelijk partner is: ***We staan voor goed wonen, zodat mensen kunnen meedoen in de samenleving***



- Kernwaarden

Onze kernwaarden, zoals die nader geconcretiseerd zijn in ons ondernemingsplan:

- 1) **We zijn betrokken.** We hebben een sociaal hart voor onze huurders en voor de gemeenschappen waar we ons werk doen. We denken altijd mee wat en hoe het wél kan.
- 2) **We werken samen.** Samen met bewoners en samen met netwerkpartners; bij alles wat we doen. Dialoog en samenspraak vinden we belangrijk. Alleen dan kunnen we de goede dingen doen.
- 3) **We denken en doen duurzaam.** Duurzaamheid gaat voor ons over toekomstbestendigheid, in de meest brede zin van het woord. We denken niet alleen in korte termijn resultaten, maar stellen maatschappelijke waarde voorop.
- 4) **We nemen initiatief.** We tonen eigenaarschap en handelen proactief. En we proberen dingen uit, #DOEN is de beste manier van #LEREN.
- 5) **We zijn leergierig.** We zijn altijd op zoek naar hoe dingen anders of beter kunnen. En krijgen en nemen de ruimte die daarvoor nodig is.

De aandachtspunten uit onze voorgaande visitatie hadden vooral betrekking op onze samenwerking met de vele belanghouders. Juist door ketensamenwerking zo centraal te stellen en samen met partners de opgaves van de gemeenschap op te pakken werken we hieraan. Ons ondernemingsplan kijkt dan ook niet alleen naar de volkshuisvestelijke inhoud, maar ook over de wijze van organiseren, onze legitimatie en verbinding en het gezamenlijk tempo.

- Maatschappelijke opgaven

De maatschappelijke opgave waarvoor Goed Wonen Gemert aan de lat staat¹:

1. Meer woningen in rap tempo: groei van de woningvoorraad (400 woningen).
2. Diversiteit in woonconcepten: antwoord op gevarieerde woonvragen van onze huidige en toekomstige huurder.
3. Duurzaamheid als waarde: voor nu en straks.
4. Zorgzame gemeenschap(pen): inclusiviteit en wederkerigheid voorop.

De maatschappelijke verankering:

5. Middenin en met de gemeenschap: samen met bewoners en netwerkpartners.

Hoe doen we dat: (de organisatie)

6. Goed Wonen als lerende netwerkorganisatie: #SamenLeren, #SamenDoen.
7. Waarde gedreven (samen)werken: Waarde creatie als afwegingskader.

Goed Wonen Gemert heeft al jarenlang de traditie om haar ambities in meerjarenperspectief ook financieel te tonen en houdt daarbij rekening met diverse scenario's zoals die zich kunnen voordoen. Tot 2050 zijn alle geformuleerde ambities doorgerekend. Naast de 400 woningen tot 2040 (ondernemingsplan) een gelijkmatige doorontwikkeling tot 600 woningen in 2050 ook de verduurzaming van ons totale bezit (inclusief gasloos maken) in 2050. Uit deze analyse blijkt dat wij – met een inflatievolgend huurbeleid – in staat zijn om deze opgaven te verwezenlijken.

- Hoe staan we er voor na vaststelling ondernemingsplan?

Meer woningen in een rap tempo

Groei van de woningvoorraad

- 75 nieuwbouwwoningen gebouwd en verhuurd;
- 24 nieuwbouwwoningen vanuit herstructurering in uitvoering (oplevering begin 2024);
- 26 nieuwbouwwoningen in aanbouw (oplevering begin 2024);
- 85 woningen waarvoor omgevingsvergunning is verleend en investeringsbesluit is genomen;
- 38 woningen aangekocht van derden;
- 16 woningen aangekocht (onder optie);
- 64 woningen in ontwikkeling (eigen ontwikkeling);
- 51 woningen in ontwikkeling door derden;

Daarnaast zijn we aangehaakt bij de ontwikkeling door derden van 150 woningen.

¹ De nummering verwijst naar de hoofdstukken uit ons ondernemingsplan 2021 – 2025 Samen sterke gemeenschappen weven



Diversiteit in woonconcepten

Antwoord op gevarieerde woonvragen

- Doorontwikkeling bestaande woonconcepten met ketenpartners (van Michaelschool – Prinat – Doonheide);
- Woonst 2.0 (gezamenlijke bouwstroom met 12 collega's uit de woningmarktregio);
- Pilot elektrificeren;
- Traditioneel en fabrieksmatig 'vernomen' van bestaande woningen;
- Privé wat moet, samen wat kan (ontmoetingsruimten, wasruimtes, keukens, slaapkamers). Vooral in appartementengebouwen in vormen van collectief wonen.

Duurzaamheid als waarde

Voor nu en straks

- Verduurzamen van woningen (hoog hangend fruit) tot ontmoediging en ontmanteling van houtkachels en open haarden of vervangen verlichting door LED bij huurders (laaghangend fruit);
- Zonnepanelen op bestaand bezit (meer dan de helft);
- Pilot circulariteit;
- Gemiddeld energielabel B;
- Aanpak geen EFG-labels in 2024.



Zorgzame gemeenschappen

Inclusiviteit en wederkerigheid voorop

- Overeenkomst begeleid wonen SMO en inzetten budgetbeheer;
- Huisvesting statushouders en Oekraïners;
- De Berken, Watermolen als woon-leefgemeenschap voor bijzondere groepen, naast al bestaande projecten als CASA, Pandelaar, Samen 'Thuis, Antoon Roelofstraat, het Leefhuis,
- Plaatsen van Buurtkastjes;
- Transformatie Ambachtsschool tot woongemeenschap voor spoedzoekers (nu Oekraïners), verhuur van pastorieën (namens kerkbestuur) tbv huisvesting Oekraïners;
- Opstart en initiatiefnemer buurthubs (wonen, welzijn en zorg).

Midden in de gemeenschap*Samen met bewoners en maatschappelijke partners*

- Uitbreiding en professionalisering buurt- en wooncoaches;
- Energie-armoede bestrijding als partner van de gemeente (o.a. LED's go green en Tocht(strip) Toer).

GWG als lerende netwerkorganisatie*Samen leren & Samen doen*

- Kantoor label A met vernieuwde (samen)werkplekken;
- Gewortelde samenwerkingsverbanden in de regio: Wooniezie / Enserve, Woonst-concept, ICT-platform.

Waardegedreven (samen)werken*Waardecreatie als afwegingskader*

Continue proces om waarde creatie leidend te laten zijn, zowel in de besluitvorming als in de rapportages (zie jaarverslag 2022).

- Samengevat

Goed Wonen Gemert is een corporatie die financieel gezond is, de kwaliteit van de organisatie op orde heeft en ambitieus is richting de toekomst. En die ambitie blijft. Zo hebben we het aantal te bouwen woningen – in het licht van de laatste maatschappelijke ontwikkelingen – verhoogd met 200 woningen in de meerjarenbegroting 2023.

Om het inzicht in het functioneren te vergroten hebben we de visitatiecommissie (voor visitatie 2019-2022) gevraagd om zich te focussen op een 4-tal thema's met een daarbij behorende leervraag:

1. Verbouwing van de Gerarduskerk tot een wooncomplex met 50 appartementen: hebben we optimaal gebruik gemaakt van de kwaliteiten van de belanghouders en vice versa;
2. Renovatie van woningen tot NOM-woningen: hoe is de samenwerking verlopen met huurders, aannemers en Goed Wonen Gemert. Zowel voor, tijdens als na de verNOMming;
3. Realisatie nieuw centrumgebied Milheeze: hebben we bijgedragen aan de behoeften van het dorp Milheeze rondom de ontwikkeling van het centrum.
4. Samenwerking in de bouwketen: hebben we waarde gecreëerd voor zowel aannemers als voor Goed Wonen Gemert. Waarbij beschikbaarheid, transparantie en kwaliteit is geborgd

Hans Vedder
Directeur-bestuurder Goed Wonen Gemert

Recensie en samenvatting

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

1.1 Recensie

Goed Wonen Gemert is de enige sociale huisvester in de gemeente Gemert-Bakel. Goed Wonen Gemert heeft 2.885 VHE, waarvan 2.783 huurwoningen, 72 eenheden in verzorgingshuizen en 69 niet-woongelegenheden (zoals garages en parkeerplaatsen). Goed Wonen Gemert heeft 28 personeelsleden en in totaal 23,5 formatieplaatsen. Het ondernemingsplan 2021-2025 van Goed Wonen Gemert heeft als ondertitel "Samen sterke gemeenschappen weven". Goed Wonen Gemert gebruikt de term "sociaal weefsel" om het belang van sterke gemeenschappen in de kernen te benadrukken. Deze sterke gemeenschappen worden met elkaar "geweven", met betrokkenheid van alle partijen. In de Position Paper beschrijft de bestuurder hoe de maatschappelijke identiteit van Goed Wonen Gemert zich in de afgelopen 10 jaar ontwikkeld heeft van een maatschappij vriendelijke organisatie, naar een maatschappijgerichte corporatie, naar een maatschappij gedreven corporatie tot de corporatie als maatschappelijk partner. De visitatiecommissie herkent de ontwikkeling die Goed Wonen Gemert heeft doorgemaakt in de visitatieperiode. Goed Wonen Gemert is zich daarbij goed bewust van haar rol en verantwoordelijkheid als enige corporatie in de gemeente Gemert-Bakel.



Leervragen

Vooraf aan de visitatie zijn door Goed Wonen Gemert een viertal leervragen geformuleerd. Deze leervragen die hieronder zijn weergegeven heeft de visitatiecommissie meegenomen in de uitvoering van de visitatie.

- Maakt Goed Wonen Gemert optimaal gebruik van de kwaliteiten van de belanghouders en vice versa?
- Hoe is de samenwerking verlopen tussen huurders aannemers en Goed Wonen Gemert voor, tijdens en na de verNOMing
- Succesvolle ketensamenwerking vraagt, naar mening van de visitatiecommissie, zowel investering van de deelnemende partijen als voldoende voordeel voor beide partijen. Dit past bij de leervraag van Goed Wonen Gemert: Is er bij de ketensamenwerking waarde gecreëerd voor zowel aannemers als Goed Wonen Gemert?
 - zekerheid van beschikbaarheid van de aannemer
 - transparantie over de prijs; de juiste prijs voor Goed Wonen Gemert en zekerheid voor omzet voor de aannemer
 - is de kwaliteit geborgd
- Heeft Goed Wonen Gemert bijgedragen aan de behoeften van het dorp Milheeze?

Ten aanzien van deze leervragen bevestigen alle betrokkenen, inclusief Goed Wonen Gemert, dat er optimaal gebruik gemaakt wordt van elkaars kwaliteiten.

Over de samenwerking bij de verNOMing geven alle betrokken partijen een gemiddelde score van 7,5. Er worden ook de nodige suggesties gedaan voor verbetering, zoals korte voorbereidingsperiode en betere toegankelijke brochures over de nieuwe installaties.

Partijen geven hoog op over de ketensamenwerking. Goed Wonen Gemert is zeer tevreden over de beschikbaarheid van de aannemers, er is een hoge mate van transparantie over de prijzen en de waardering voor de kwaliteitsborging is hoog bij alle betrokkenen. De visitatiecommissie stelt daarom vast dat aannemers en Goed Wonen Gemert er in geslaagd zijn een samenwerking te realiseren met voordelen voor alle deelnemende partijen. Ook stelt de commissie vast dat er ruim voldoende ijkpunten zijn ingebouwd om de risico's van te hoge prijzen en verslechterende kwaliteit af te dekken.

De partners van Goed Wonen Gemert geven hoog op over de bijdragen van Goed Wonen Gemert aan de totstandkoming van het centrumplan Milheeze en de bijdrage die Goed Wonen Gemert heeft geleverd om tegemoet te komen aan de behoeften van de bewoners.

Positionpaper

In de Positionpaper schetst de bestuurder een mooi beeld van keuzes die Goed Wonen Gemert heeft gemaakt in het Ondernemingsplan en in haar beleid en laat ook de eerste resultaten zien die Goed Wonen Gemert heeft bereikt op de geformuleerde doelstellingen. Vanuit de visitatie herkent de visitatiecommissie het geschetste beeld. Ook de belanghouders herkennen het beeld dat van Goed Wonen Gemert wordt gegeven.



Maatschappelijke waarde en verbeeldingskracht

De prestaties van Goed Wonen Gemert vinden voor het grootste deel van de visitatieperiode hun fundament in het Ondernemingsplan 2021-2025. Goed Wonen Gemert zet onder andere in op het realiseren van meer woningen, een diversiteit aan woonconcepten, duurzaamheid en zorgzame gemeenschappen. In het Ondernemingsplan beschrijft Goed Wonen Gemert de maatschappelijke opgaven: *"groei van de betaalbare woningvoorraad, diversiteit in woonconcepten als antwoord op gevarieerde woonvragen, duurzaamheid voor nu en straks en zorgzame gemeenschappen waarbij inclusiviteit en wederkerigheid voorop gaan"*.

In de visitatieperiode heeft Goed Wonen Gemert haar woningbezit weten uit te breiden, van 2857 VHE in 2019 naar 2924 VHE in 2022. Ook is Goed Wonen Gemert er in geslaagd om in de visitatieperiode het woningbezit van gemiddeld label C naar gemiddeld label B te brengen. In de Aedes benchmark scoort Goed Wonen Gemert in 2023 in de hoogste categorie. Vanaf 2019 renoveert Goed Wonen Gemert zo veel mogelijk woningen naar Nul Op de Meter (NOM). In de komende 2 jaren zullen ruim 300 woningen "verNOMd" worden, waarmee de slechte (EFG) labels zijn weggewerkt. Het blijft, zoals voor alle corporaties, een uitdaging om stappen te zetten in de maatschappelijke opgaven en tegelijkertijd een gezonde financiële positie te behouden.

Het realiseren van de plannen van Goed Wonen Gemert vergt nauwe samenwerking met andere partners. Zij wil zich steeds verder ontwikkelen als een lerende netwerkorganisatie en verder ontwikkelen in het waardegedreven samenwerken. In de organisatie komt dit tot uiting door de beweging die gemaakt is van "taak" naar "rol": niet alleen werken met functiebeschrijvingen, maar juist de expertise, talenten en persoonlijke ambities van medewerkers richten naar de maatschappelijke opgaves.

De visitatiecommissie heeft met veel waardering geconstateerd dat Goed Wonen Gemert aanzienlijke stappen heeft gezet gericht op betere en intensievere samenwerking en de bijpassende ontwikkeling van de organisatie. Hiermee geeft Goed Wonen Gemert op een overtuigende wijze invulling aan de meeste van de aandachtspunten die bij de vorige visitatie zijn benoemd. De visitatiecommissie heeft bewondering voor de wijze waarop Goed Wonen Gemert daadwerkelijk maatschappelijk waarde weet te leveren in een intensieve relatie met en participatie van alle betrokken partijen. Goed Wonen Gemert legt de lat voor zichzelf hoog en met veel creativiteit worden oplossingen gevonden om bijvoorbeeld cultureel erfgoed te behouden, bouwgrond te verwerven met behulp van een reclame campagne of de leefbaarheid in een kleine kern een impuls te geven door de dorpsraad te ondersteunen bij de ontwikkeling van een centrumplan. Goed Wonen Gemert duidt deze ontwikkeling als van projectontwikkeling naar gebiedsontwikkeling. De wijze waarop Goed Wonen Gemert de samenwerking is aangegaan bij de ontwikkeling van het Centrumplan voor Milheeze is in de ogen van de visitatiecommissie een voorbeeld voor deze ontwikkeling.

In nauwe samenwerking met alle betrokkenen is het gelukt een breed gedragen plan te maken voor de ontwikkeling van het centrum van Milheeze. Dit plan gaat veel verder dan een nieuwbouwproject, naast extra woningen, wordt de kenmerkende kerk van Milheeze behouden en daarmee het karakter van het centrum. Ook wordt de lokale supermarkt in het centrum behouden. Hierdoor blijft het centrum van Milheeze een plek van samenkomst en ontmoeting. In de ogen van de visitatiecommissie een aanpak die navolging in de sector verdient, waarbij meerdere belangen in een ontwikkeling worden samengebracht en gediend en er geen tegenstellingen ontstaan, maar juist een samenhangende ontwikkeling van een dorpskern wordt geschetst. Het is thans aan de gemeente om dit Centrumplan goed te keuren, zodat het ook daadwerkelijk gerealiseerd kan worden. Goed Wonen Gemert heeft een visie op de gewenste toekomst op het gebied van wonen, leven en duurzaamheid. Goed Wonen Gemert weet daarbij die activiteiten te ontplooiën die leiden tot maatschappelijke waarde voor de huurders, maar ook voor alle bewoners van de gemeente Gemert-Bakel.



Maatschappelijke verankering en verbindingskracht

Ten opzichte van de vorige visitatie ziet de commissie sterke ontwikkeling van Goed Wonen Gemert als samenwerkingspartner. Steeds beter slaagt Goed Wonen Gemert erin om haar partners volop te laten participeren in projecten en rekening te houden met de opvattingen en wensen van deze partners. De samenwerkingsverbanden die door de visitatiecommissie nader zijn onderzocht geven een beeld van partners die zich betrokken voelen, alle ruimte voor hun inbreng hebben en gehoord worden.

Goed Wonen Gemert is in de visitatieperiode enorm gegroeid in dit opzicht. Waar Goed Wonen Gemert vier jaar geleden soms sneller wilde dan de partners konden of wilden, constateert de visitatiecommissie nu dat Goed Wonen Gemert volop rekening houdt met de partners en hen nauw betreft in projecten, en haar drive niet is kwijtgeraakt. In de gesprekken komt ook naar voren dat de ambtenaren van de gemeente soms van mening zijn dat Goed Wonen Gemert te snel de wethouder betreft in discussie en procedures. Tegelijkertijd geeft de wethouder juist aan dat ze graag intensief betrokken is. Bij al haar activiteiten zoekt Goed Wonen Gemert de verbindingen met partners en betrokkenen. In de gesprekken bleek dat de partners deze drive herkennen en Goed Wonen Gemert daarin ook anders en beter vinden dan diverse collega corporaties. Belangrijk is ook dat Goed Wonen Gemert de samenwerking niet alleen zoekt in de uitvoering van plannen en projecten, maar nadrukkelijk ook in de voorliggende fases. Bij bijvoorbeeld de keuzes die ten grondslag liggen aan het ondernemingsplan, het ontwerpen van nieuwbouw- of renovatieprojecten en ook de voorbereiding van de uitvoering. De partners spreken met grote waardering over de open, transparante en respectvolle manier van samenwerken en de wijze waarop ze betrokken zijn bij de ontwikkeling van beleid en het Ondernemingsplan en hoe hun inbreng vertaald is in het . Zowel bestuurder, MT en raad van commissarissen zijn zich bewust dat er aan dit model risico's kleven. Naar mening van de visitatiecommissie zijn er echter ruim voldoende ijkpunten ingebouwd om het risico van te hoge prijzen en afnemende kwaliteit het hoofd te bieden. Andere corporaties zouden de aanpak van Goed Wonen Gemert goed kunnen adopteren naar mening van de visitatiecommissie.

Deze waardering is er ook voor Goed Wonen Gemert als geheel. De reputatie van Goed Wonen Gemert is ten opzichte van de vorige visitatie gestegen van gemiddeld een 8,1 naar een 8,4. De al hoge score van vier jaar geleden is in de visitatieperiode nog verder gestegen.

Mooi vond de commissie om te zien hoe er "korte lijnen" zijn ontstaan tussen de gemeente en Goed Wonen Gemert. Goed Wonen Gemert heeft tijdelijke huisvesting in het gemeentehuis gevonden in de periode dat het kantoor wordt gerenoveerd en verduurzaamd. Dit heeft de mogelijkheden geopend om gemakkelijk "bij elkaar langs" te kunnen gaan. Van beide kanten wordt dit enorm gewaardeerd. Kunst zal zijn om dit in stand te houden wanneer Goed Wonen Gemert weer in haar eigen kantoor is getrokken.

Aandacht is in de komende tijd nodig voor het feit dat een van de belangrijke drijvende krachten achter de drive tot samenwerking, namelijk de bestuurder, op korte termijn met pensioen gaat. De werving van een nieuwe bestuurder was tijdens de gesprekken in volle gang. Het hierbij gevolgde proces van intensieve betrokkenheid van organisatie en huurdersorganisatie, maar ook het contact daarover met onder andere de wethouder, stemt de commissie positief dat het gaat lukken een bestuurder te werven die de sterke punten van Goed Wonen Gemert weet te behouden en verder uit kan bouwen.



Besturing en realisatiekracht

Goed Wonen Gemert is een financieel gezonde organisatie die goed de balans tussen wensen en mogelijkheden in de gaten houdt. Goed Wonen Gemert neemt geen ondoordachte besluiten, investeringen worden goed afgewogen. De gewenste inzet is vertaald naar beleid, activiteiten en kpi's. Er wordt daadwerkelijk gestuurd op realisatie van de activiteiten en kpi's. Sturing is onderwerp van gesprek tussen bestuur en management en raad van commissarissen. Goed Wonen Gemert heeft een goed proces van strategievorming en stuurt op het bereiken van de maximaal mogelijke

maatschappelijke waarde. Er is duidelijk sprake van goede financiële sturing en portefeuillemanagement. Goed Wonen Gemert is daarbij zeer proactief en creatief in het, binnen de mogelijkheden en zonder ondoordachte risico's, voornemens te realiseren of oplossingen te vinden om aan vragen tegemoet te komen. De actie om via reclameborden aan te geven dat Goed Wonen Gemert op zoek is naar bouwlocaties is daar een mooi voorbeeld van. Goed Wonen Gemert wacht niet tot er locaties worden aangeboden, maar onderneemt ook zelf actie om locaties te vinden om plannen te realiseren.



Maatschappelijke capaciteit en slagkracht

Goed Wonen Gemert is een corporatie die zeer gedreven is om maatschappelijk (meer)waarde te leveren. Zonder de mogelijkheden van Goed Wonen Gemert te boven te gaan weet Goed Wonen Gemert maatschappelijk veel te bereiken. Evenals bij de vorige visitatie weet Goed Wonen Gemert goed te balans te vinden tussen wensen en mogelijkheden. Vanuit haar verantwoordelijkheid als corporatie heeft nadrukkelijk ook aandacht voor de gemeenschap. Voor zorgzame gemeenschappen (inclusief en

wederkerig) en midden in de samenleving. Hierbij zijn zowel de organisatie, als de financiën op orde om de plannen ook daadwerkelijk te kunnen realiseren om in samenwerking maatschappelijke waarde te realiseren en te maximaliseren.

Goed Wonen Gemert is ook een corporatie die zichzelf steeds blijft vernieuwen. De bij maatschappelijke waarde beschreven interne ontwikkeling om van taakbeschrijvingen te gaan naar rolbeschrijvingen is daar een duidelijk voorbeeld van. Goed Wonen Gemert realiseert zich dat de tijden veranderen en dat nieuwe tijden vragen om nieuwe aanpakken en werkwijzen. Ook de wijze van zeer intensieve samenwerking met de partners bij nieuwbouw, renovatie/verduurzaming en onderhoud is een nieuwe weg die Goed Wonen Gemert is ingeslagen en die de commissie zeer waardeert.



Bewondering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie heeft tijdens de visitatie verschillende punten gezien waar zij met bewondering kennis van heeft genomen. Enkele van de belangrijkste bewonderpunten zijn de mate van participatie die Goed Wonen Gemert weet te realiseren om een breed gedragen plan voor een wijk of buurt te krijgen. Dit doet Goed Wonen Gemert tegelijkertijd met een intensieve samenwerking met de partners. Goed Wonen Gemert neemt daar ook bewust de tijd voor. Goed

Wonen Gemert staat inmiddels synoniem voor samenwerking. De groei die Goed Wonen Gemert op het gebied van samenwerking heeft doorgemaakt in de visitatieperiode heeft ook de bewondering van de visitatiecommissie. Opvallend vindt de commissie ook dat Goed Wonen Gemert hoge ambities heeft, maar tegelijkertijd de opgaven doorrekend tot en met 2050. De ambities zijn ook op de langere termijn (met de kennis van nu) realiseerbaar.



Verwondering van de commissie

Naast de punten van bewondering zijn er ook punten waarover de visitatiecommissie zich heeft verwonderd. Zo ziet de commissie bij de ontwikkeling van het Ripspark meer mogelijkheden voor mogelijke belanghebbenden om vanaf het begin te participeren. Partijen moeten dan wel doordrongen zijn van hun mogelijke belangen en de voordelen en de bereidheid hebben te investeren. Goed Wonen Gemert is bereid partijen te betrekken. Bij de verNOMming is er ruimte om de bewoners nog meer te betrekken in de voorfase. Ondanks de nog hogere reputatie en de grote openheid van Goed Wonen Gemert, merkt de visitatiecommissie ook dat er op de achtergrond bij een deel van de partners toch ook nog terughoudendheid blijft bestaan. Succesvolle samenwerking vraagt van alle partners zich in te zetten voor de samenwerking. De commissie heeft veel waardering voor de organisatiecultuur van Goed Wonen Gemert, maar in de gesprekken bleek ook dat introductie van nieuwe medewerkers meer aandacht kan krijgen om de nieuwe medewerkers meer te helpen hun plaats en weg te vinden binnen Goed Wonen Gemert.



Aandachtspunten

- Bouw in de komende jaren de samenwerking en participatie nog verder uit. Kijk daarbij onder andere naar het betrekken van potentiële huurders en het nog eerder en intensieve betrekken van bewoners bij ingrijpende woningverbetering. Investeer daarbij ook in een kortere voorbereiding van verNOMing-projecten en maakt de informatie brochures beter toegankelijk voor de bewoners.
- Zorg voor het behouden van de sterke punten en de organisatiecultuur van Goed Wonen Gemert. Een belangrijke opgave voor de nieuwe bestuurder.
- Goed Wonen Gemert heeft voor de korte termijn nog voldoende locaties voor het realiseren van extra woningen. Op termijn zijn deze locatie onvoldoende om de gewenste uitbreiding van het aantal huurwoningen te realiseren. Samen met de gemeente Gemert-Bakel is het zaak hiervoor tijdig ruimte te realiseren om te voorkomen dat de gewenste bouwstroom stopt.
- Heb meer aandacht voor de introductie en het inwerken van nieuwe medewerkers.

- Behoud de ontstane "korte lijnen" tussen de gemeente en Goed Wonen Gemert die ontstaan tijdens de tijdelijke inhuizing van Goed Wonen Gemert in het gemeentehuis. Versterk daarbij ook het contact met de ambtelijke organisatie van de gemeente Gemert-Bakel, zonder daarbij in de bureaucratie te verzanden.
- Maak ook combinaties van scenario's bij de doorrekening van de meerjarenbegroting. Hierdoor kunnen ook gecombineerde effecten beter worden beoordeeld.

Conclusie

Goed Wonen Gemert heeft zich enorm ontwikkeld in de visitatieperiode. Met name op het gebied van samenwerken en participatie is er sprake van een sterke groei. Goed Wonen Gemert is creatief en doortastend in het vinden van oplossingen om de opgaven te realiseren. Dit alles op een zeer gedegen financiële basis die niet uit het oog wordt verloren. Maatschappelijk levert Goed Wonen Gemert aansprekende prestaties, waarbij zij er in slaagt om cultureel erfgoed te behouden, bouwgrond te verwerven met behulp van een reclame campagne en de leefbaarheid in een kleine kern een impuls te geven door de dorpsraad te ondersteunen bij de ontwikkeling van een centrumplan. Hierbij verliest Goed Wonen Gemert haar primaire taak niet uit het oog. Bij het realiseren van de maatschappelijke bijdragen, realiseert Goed Wonen Gemert tegelijkertijd extra woningen, die anders wellicht niet gerealiseerd hadden kunnen worden.

1.2 De visitatie van Goed Wonen Gemert in één oogopslag

De maatschappelijke waarde van Goed Wonen Gemert is goed.

Goed Wonen Gemert is als enige corporatie actief in de gemeente Gemert-Bakel en realiseert duidelijk maatschappelijke (meer)waarde in de gemeente. Zo is haar woningvoorraad in de visitatieperiode met 67 VHE uitgebreid en er zijn plannen om tot 2040 de woningvoorraad met 400 VHE uit te breiden. Een uitbreiding van 15%. Goed Wonen Gemert is daarbij op een creatieve manier actief op zoek naar bouwlocaties en wacht niet alleen op de gemeente. Ook slaagt Goed Wonen Gemert er in om extra woningen te realiseren op bestaande locaties, waarbij leegstaand maatschappelijk vastgoed wordt getransformeerd naar woningen. Hierbij wordt nauw samengewerkt met bewoners en andere partners. Goed Wonen Gemert zet verduurzaming zo in dat het waarde heeft en kansen biedt aan iedereen. In 2023 scoorde Goed Wonen Gemert de hoogste duurzaamheidsscore in de Aedes Benchmark. De partners van Goed Wonen Gemert bij de verduurzaming zijn zonder uitzondering positief over de aanpak en open manier van samenwerken bij de verNOMming van de woningen. Goed Wonen Gemert werkt vanuit haar kerntaak ook aan zorgzame gemeenschappen. Goed Wonen Gemert voelt zich verantwoordelijk voor huurders die wat meer nodig hebben dan een huis. Het Centrumplan voor Milheeze is een voorbeeld waarbij Goed Wonen Gemert invulling geeft aan leefbaarheid. Goed Wonen Gemert levert steeds maatschappelijke waarde in nauwe samenwerking met haar partners en in nauwe samenspraak met de bewoners



De maatschappelijke verankering van Goed Wonen Gemert is goed

Goed Wonen Gemert wordt door de partners getypeerd als een betrokken, verankerde, sociale en op samenwerking gerichte partner. Hierbij heeft Goed Wonen Gemert een opvallende groei doorgemaakt op het gebied van samenwerken en het betrekken van de partners. Steeds beter slaagt Goed Wonen Gemert erin om haar partners volop te laten participeren in projecten en rekening te houden met de opvattingen en wensen van deze partners. Waar Goed Wonen Gemert vier jaar geleden soms sneller wilde dan de partners konden of wilden, nu constateert de visitatiecommissie dat Goed Wonen Gemert volop rekening houdt met de partners en hen nauw betreft



in projecten, maar zeker haar drive niet is kwijtgeraakt. Goed Wonen Gemert is een zeer gewaardeerde samenwerkingspartner. In de visitatieperiode is de reputatie nog verder gegroeid ten opzicht van de al hoge reputatie bij de vorige visitatie.

Besturing

Goed Wonen Gemert heeft bij strategievorming de maatschappelijke opgaven in de gemeente Gemert-Bakel goed vertaald naar doelstellingen in het ondernemingsplan. Dat hierbij samenwerking hoog in het vaandel staat blijkt wel uit de titel "samen sterke gemeenschappen maken".

Mooi om te constateren is dat Goed Wonen Gemert haar opgaven ook heeft doorgerekend tot 2050 om te checken of de opgaven ook te realiseren zijn.

Goed Wonen Gemert kent een zeer degelijke sturing en verantwoording. Het plannings- en verantwoordingsstelsel deugt en is compleet, inclusief beknopte rapportages naast de uitgebreide rapportages.

Maatschappelijke capaciteit

Alle toezichthouders beoordelen Goed Wonen Gemert positief met een laag risicoprofiel. De financiële ratio's van Goed Wonen Gemert zijn bijzonder sterk, ook voor de toekomst. De hoge ambities worden gesteund door de financiële mogelijkheden.

1.3 SWOT

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

Sterke punten	Verbeterpunten
<ul style="list-style-type: none"> • sterke wil tot samenwerken • teamspeler in samenwerking • organisatie en werkwijze die past bij de gewenste positie van Goed Wonen Gemertfinanciën zijn volledig in control • creativiteit in realiseren doelstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> • introductie nieuwe medewerkers • jaarverslag (ook) inrichten aan de hand van de zeven opgaven uit het ondernemingsplan • betrek huurders nog eerder in de voorfase bij woningverbetering en verduurzaming • versterk de samenwerking met de ambtelijke organisatie
Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> • verdere ontwikkeling van de sterke punten (met de komst van een nieuwe bestuurder) • nog verder ontwikkelen van de samenwerking met de partners • behouden van de "korte lijnen" die zijn ontstaan tussen de gemeente en Goed Wonen Gemert bij de tijdelijke huisvesting van Goed Wonen Gemert in het gemeentehuis 	<ul style="list-style-type: none"> • verlies sterke punten door onder nieuwe bestuurder

Maatschappelijke waarde

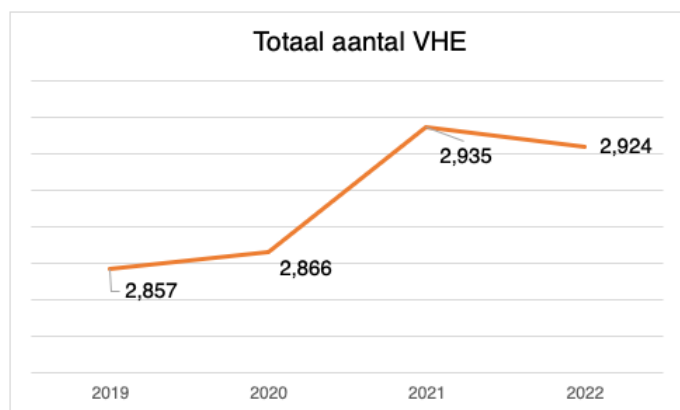
Dit visitatieveld richt zich op de prestaties van de corporaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel, en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst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

2.1 De opgaven en resultaten van Goed Wonen Gemert

Goed Wonen is de enige woningcorporatie in Gemert-Bakel en schrijft in het ondernemingsplan dat haar doen en laten invloed heeft op het wonen in de gemeente en het “sociaal weefsel” (Gemert is een dorp van wevers in de 19^e eeuw). De corporatie zet zich in voor sterke en toekomstbestendige woongemeenschappen. De volkshuisvestelijke opgave definieert Goed Wonen Gemert in haar ondernemingsplan 2021-2025 als volgt: groei van de betaalbare woningvoorraad, diversiteit in woonconcepten als antwoord op gevarieerde woonvragen, duurzaamheid voor nu en straks en zorgzame gemeenschappen waarbij inclusiviteit en wederkerigheid voorop gaan. Deze thema's in het ondernemingsplan sluiten aan op de prestatieafspraken. Tijdens een brainstormsessie hebben de visitatiecommissie en Goed Wonen Gemert een viertal opgaven geselecteerd die in gezamenlijkheid een goed beeld geven van de totale opgave die er ligt voor Goed Wonen Gemert en haar partners in het werkgebied. Het betreffen de thema's beschikbaarheid, duurzaamheid, leefbaarheid en maatschappelijke waarde creatie door ketensamenwerking. Het thema betaalbaarheid is volgens het positionpaper ook terug te vinden bij duurzaamheid en het bestrijden van energie-armoede. Bovendien voert Goed Wonen Gemert een gematigd huurbeleid (huurprijs is gemiddeld 62% van het maximaal toegestane bedrag). In de visitatieperiode heeft Goed Wonen Gemert zeker ook aan betaalbaarheid gewerkt, maar heeft de nadruk gelegen op beschikbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid. Binnen de opgaven zijn enkele casussen geselecteerd die uitgebreider worden behandeld en waaraan de corporatie leervragen heeft gekoppeld.

Beschikbaarheid

Net als in de rest van het land is er in het werkgebied van Goed Wonen Gemert ook sprake van een tekort aan woningen. Goed Wonen Gemert wil 400 extra sociale huurwoningen realiseren tot 2040, een uitbreiding van 15%. De corporatie wil goed kijken voor welke doelgroep wat wordt gebouwd en daarbij aandacht hebben voor de woonomgeving. Het aantal verhuureenheden steeg in de visitatieperiode (2019-2022) van 2.857 naar 2.924 eenheden. Dit is deels door sloop-nieuwbouw, uitbreiding van het woningbezit door nieuwbouw of aankoop en door bijvoorbeeld tiny houses (tijdelijke woningen) te plaatsen op een plek waar de corporatie garageboxen heeft gesloopt.



Een bijzondere locatie om te wonen is de voormalige Gerarduskerk, dicht bij de voorzieningen van Gemert. Hier had de corporatie al 8 appartementen en kocht zij in 2017 de rest van het pand (kerk en bibliotheek). Met behoud van de cultuur-historische waarde heeft Goed Wonen Gemert een plan ontwikkeld om 48 appartementen te realiseren. Hiermee wordt leegstaand maatschappelijk vastgoed omgevormd tot woningen. Samen met bewoners uit de wijk is een dromenboek gemaakt voor de kerk en het gebied eromheen, zodat de transformatie van de kerk ook aan de wensen van de gemeenschap voldoet. Daarnaast is er gezocht naar passende doelgroepen (alleenstaanden van verschillende leeftijden, inkomens en afkomst) voor dit bijzondere



plan waarin bewoners voorzieningen met elkaar delen (keuken, wasruimte). Het resultaat daarvan is een overzicht van 4 stijlen/groepen waarvoor het project zeer geschikt zou zijn. Het uiteindelijke plan maakt van de kerk een parkachtige ontmoetingsplek: het Ripspark. Dit project draagt ook bij aan vergroten van diversiteit in woonconcepten, een van de doelen uit het ondernemingsplan. De woningen worden in 2025 opgeleverd.



Er is bij de samenwerkingspartners een grote tevredenheid over het plan en over de rol die Goed Wonen Gemert daarin speelt. De partners waarderen bijvoorbeeld dat de corporatie vanaf het prille begin partijen zoals de Heemkunde kring (vanwege erfgoedwaarde), de parochie, de omwonenden, toekomstige bewoners en ook de gemeente en welzijnsorganisatie erbij betrok. Zo konden bewoners meedenken over hoe het samenwonen eruit ging zien, zodat de mensen die er gaan wonen ook daadwerkelijk wat voor elkaar kunnen en gaan betekenen. De suggestie van de LEV-groep (welzijn) is om deze aanpak ook in andere projecten toe te passen.

De meeste samenwerkingspartners zijn ook erg te spreken over de tijd die is genomen om tot een gedragen plan te komen (5 jaar). Voor bewoners en maatschappelijke organisaties is die tijd misschien wat lang, hun behoeften liggen op korte termijn. En ook de tijd om nu het pand en gebied te gaan aanpakken breekt aan; sinds de sluiting van de Boelthiek dreigt overlast van hangjongeren en van verloedering. Het idee van Goed Wonen Gemert om de kerk een tijdelijke invulling te geven (met bijvoorbeeld start-ups) die een impuls zou geven aan het gebied, is niet goed gelukt. Er waren tijdelijke gebruikers van het pand die er een maatschappelijke invulling aan gaven (jongeren inzetten voor verduurzaming), maar het effect voor de wijk is beperkt gebleven. Volgens één van de samenwerkingspartners was de stroef lopende samenwerking tussen corporatie en gemeente in het begin van het project een reden voor terughoudendheid bij de aanvang van het project. Zo is bijvoorbeeld pas later een samenwerkingsovereenkomst gesloten tussen GOO Opvang en Onderwijs en Goed Wonen Gemert omdat de samenwerking tussen GOO Opvang en Onderwijs en de gemeente op dat moment niet optimaal was. De samenwerking tussen Goed Wonen Gemert en de gemeente kent over en weer aandachtspunten. De corporatie zou de ambtenaren soms passeren en te snel opschalen naar de wethouder om tot een oplossing te komen. De gemeente zou te veel aan de procedures hangen en daardoor de samenwerking onnodig moeizaam maken. Toch zijn alle partijen het erover eens dat een belangrijke succesfactor voor dit plan was dat men elkaar is blijven “vasthouden ondanks dat het soms schuurde”.

Samenwerkingspartners noemen het uiteindelijke plan mooi, ambitieus en tegelijk realistisch; het gaat niet alleen om de kerk maar om het hele gebied eromheen. Door deze schaal is het van belang dat Goed Wonen Gemert en de gemeente in een vroeg stadium samenwerken om op tijd de inrichting van het openbaar gebied erbij te betrekken. Ook de samenwerking tussen architect en aannemer was hecht waardoor met respect voor elkaar en voor de lokale context gezocht is naar optimalisatie van het plan. Het resultaat is een financieel en praktisch haalbaar plan. De huurders zijn blij met de uitbreiding van het woningbezit en de aandacht voor de doelgroep van alleenstaanden. Wel stellen huurders de vraag of de investering wel terug te verdienen is.

Over de leervragen die Goed Wonen Gemert voor het project Ripspark heeft geformuleerd wordt duidelijk dat de samenwerkingspartners vinden dat de corporatie optimaal gebruik heeft gemaakt van de kwaliteiten van elke partij (8,5) en dat de partijen ook optimaal gebruik hebben gemaakt van de kwaliteiten van Goed Wonen Gemert (8,7). Verbeterpunten liggen in (nog) meer gebruik maken van de kennis van partners over duurzaamheid en circulariteit. Het betrekken van huurders voor, tijdens en na het project blijft een punt van aandacht voor alle partijen.



Duurzaamheid

Goed Wonen Gemert ziet verduurzamen niet alleen als taak maar ook als waarde. De corporatie wil verduurzaming zo inzetten dat het waarde heeft en kansen biedt voor iedereen. Voor individuele huurders en voor de gemeenschap. De ambitie in het ondernemingsplan is om in 2025 op koers te liggen bij het realiseren van de CO₂-doelstellingen en woningen aardgasloos te maken, op weg naar een duurzame vastgoedportefeuille. Dit realiseert Goed Wonen Gemert door een vraaggestuurde (naast planmatige) aanpak van verduurzaming met bijzondere aandacht voor de woonlasten van de huurders. De duurzaamheidsprestaties van Goed Wonen

Gemert zijn gegroeid van gemiddeld label C naar gemiddeld label B in 2022 (179 kWh/m²). In 2023 scoorde Goed Wonen Gemert in de Aedes Benchmark voor wat betreft de energieprestatie in beste categorie (173,2 kWh/m²). Voor nieuwbouw is het gemakkelijker om aan de eisen te voldoen. De uitdaging zit bij renovaties. Goed Wonen Gemert wilde een aanpak die zich zowel tegelijk op de installaties als op het casco van de woning richtte. Vanaf 2019 renoveert de corporatie zoveel mogelijk woningen naar Nul Op de Meter (NOM). Deze woningen zijn direct energieneutraal en gasloos. Er zijn tot en met 2023 155 woningen “verNOMd”. De opgave voor het verduurzamen is tot 2050 nog 2137 woningen. Ruim 300 woningen zullen de komende 2 jaren aan de beurt komen, waarmee dan ook alle slechte (EFG-)energielabels zijn weggewerkt. Een uitgebreide evaluatie van de aanpak bij verNOMmen van woningen laat de volgende leerpunten zien: voorbereidingen duren in ogen van huurders te lang en de informatie in de brochures over de nieuwe installaties kan beter.



Zonder uitzondering vinden de samenwerkingspartners het verNOMmen van de woningen van Goed Wonen Gemert een succes. Een van de redenen daarvoor is de open manier van samenwerken van de corporatie. Korte lijnen maken de communicatie goed, de kaders zijn vooraf duidelijk en bijsturing gebeurt in samenspraak. De samenwerkingspartners waarderen dat Goed Wonen Gemert verder wil gaan dan op dit moment noodzakelijk is als corporatie. Zo faciliteert zij dat alle woningen in de straat worden bezocht door energieadviseurs (tocht-toer) en niet alleen de sociale huurwoningen.

Een belangrijk aandachtspunt is het managen van de verwachtingen richting de huurder. Bij grondige renovatie van woningen in verhuurde staat (verNOMmen) is er veel overlast voor de bewoners en zijn er behoorlijk wat afhankelijkheden die ervoor zorgen dat het halen van de planning niet altijd mogelijk is. De communicatie over de uitloop van het proces is ook iets dat de huurders als verbeterpunt aan hebben gegeven. Samenwerkingspartners en Goed Wonen Gemert geven aan onderschat te hebben hoeveel invloed het verNOMmen van woningen heeft op de privacy van huurders. En als het proces dan veel langer duurt, dan worden de lontjes wel wat korter. Met name de aanpak is verbeterd, waardoor het proces nu korter kan en ook de verwachtingen bij bewoners duidelijker worden geschetst. Er is documentatie opgesteld met standaardvragen en filmpjes helpen verduidelijken wat er gaat gebeuren, er wordt meer uitleg gegeven over de werking van de installaties en ook tips van bewoners/gebruikers zelf werden gedeeld. Een gedeelte van de communicatie met bewoners gebeurt nu niet meer door Goed Wonen Gemert, maar door de aannemers zodat die actuele informatie kunnen geven. En bovendien zien de bewoners ook de aanspreekpunten van de aannemer regelmatig. Ook intern binnen de corporatie is de samenwerking verbeterd, medewerkers denken met elkaar mee en hebben meer begrip gekregen over hoe ingrijpend verNOMmen van woningen is voor de bewoners.

Huurders worden vooral getriggerd door lagere maandlasten of dezelfde maandlasten bij een aangenamer binnenklimaat. De huurders herkennen de drive van Goed Wonen Gemert om aan verduurzaming te doen. Die komt ook terug in de verduurzamingsstrategie waarover Huurdersbelang ook is geconsulteerd. De vraag stelt zich

wel of daarin niet te hard wordt gegaan. Ook wordt opgeroepen om bewoners meer te betrekken bij de verduurzaming, vooral aan de voorkant. Ook kan het geen kwaad om aan het begin van het stookseizoen de instructies voor het bedienen van de installaties nog eens te herhalen. Men vindt dat de woningen mooi opgeknapt zijn en dat het woongenot voor de huurders is verbeterd. Ook de energielasten zijn lager, waardoor de totale woonlasten voor huurders ook lager zijn geworden. Volgens enkele betrokkenen hebben de huurders “voor weinig geld (lees: huur) een bijna nieuw huis”. Ook zijn er negatieve klanken te horen. Die komen vooral van de huurders van de woningen die als eerste werden aangepakt en gaan over het binnenklimaat.

De leervraag ging over hoe de samenwerking is verlopen. Duidelijk is hier de lerende houding van Goed Wonen Gemert te zien. Intern is de afstemming en samenwerking verbeterd. Ook richting de aannemer is dat het geval. De aannemers hebben daarnaast ook zelf de nodige verbeteringen doorgevoerd. En de samenwerking met bewoners is achteraf gezien misschien een beetje onderschat: impact van verNOMmen van woningen is groot, communicatie kon duidelijker, managen van verwachtingen was een aandachtspunt, net als het optimaliseren van het gebruik van de installaties in de woning. Uit de enquêtes blijken goede cijfers voor de uitvoering van de verduurzaming (7,8). Het beeld is dat de voorbereiding (7,3) en nazorg (7,4) nog iets beter kan.

Leefbaarheid / zorgzame gemeenschappen

Binnen dit thema werkt Goed Wonen Gemert aan zorgzame gemeenschappen. Vanuit de kerntaak van de corporatie voelt Goed Wonen Gemert zich verantwoordelijk voor huurders die -om wat voor reden dan ook- net wat meer nodig hebben dan een huis. De corporatie heeft de ambitie geformuleerd om samen met netwerkpartners bewoners in hun kracht te zetten. Drie vragen staan daarbij centraal: 1) wat wil de bewoner, 2) wat kan hij/zij zelf bijdragen en 3) wat heeft hij/zij nodig van het netwerk? Er wordt ingezet op leefbare buurten en kernen, draagkracht, maatwerk en het organiseren en stimuleren van ontmoeting.

De resultaten bij deze opgave zijn onder andere: vereenvoudigen regels voor toewijzen van woningen (inschrijfduur, 10% loting, maatwerk en urgenties), huisvesting en integratie van statushouders, eerder betrekken van SMO (Sociaal Maatschappelijke Opvang) voor begeleiding bij zelfstandig wonen en door onderzoek beter zicht

gekregen op welke huishoudens financieel in de knel kunnen komen (vroegsignalering). Goed Wonen Gemert en de visitatiecommissie hebben samen het centrumplan Milheeze geselecteerd als project op het gebied van zorgzame gemeenschappen.



Het dorp Milheeze wil een gedragen centrumplan ontwikkelen om daarmee een impuls te geven aan de leefbaarheid in het dorp. Goed Wonen Gemert werd in 2021 benaderd om mee te denken over de herontwikkeling van het gebied rondom de Sint-Willibrorduskerk. Naast woningbouw bevat het plan ook een supermarkt, gemeenschapshuis, gymzaal en aanpassing van het openbaar terrein. Goed Wonen neemt de realisatie van de woningen op zich en ondersteunt dat de ondergelegen supermarkt wordt gerealiseerd. Er is een uitgebreid participatietraject opgezet om de inzichten van de dorpsbewoners ook een goede plaats te kunnen geven in het plan. Een afvaardiging vormde de klankbordgroep en daarmee zijn de plannen verder uitgewerkt, met veel aandacht voor groen, verkeer en leefbaarheid. Het plan bevat nu 31 wooneenheden. Meer dan in het verleden stelt Goed Wonen Gemert zich op als gebiedsontwikkelaar (breder kijkend dan projectontwikkelaar van woningen alleen).

Voor de samenwerkingspartners is dit plan een voorbeeld dat past bij de nieuwe strategie van Goed Wonen Gemert: van projectontwikkeling naar gebiedsontwikkeling (net zoals het Ripsark). De corporatie heeft haar maatschappelijke verantwoordelijkheid getoond door bij te dragen aan de ontwikkeling van het plan: “het gaat ver buiten de primaire taak van een corporatie, het toont de maatschappelijke betrokkenheid van Goed Wonen

Gemert heel goed". Hierbij is Goed Wonen Gemert een drijvende kracht geweest achter het uitgebreide participatietraject dat is opgezet. Het dorp werd in de positie van opdrachtgever voor het centrumplan gezet en is dat ook gebleven. Er is veel waardering bij alle partijen voor het proces en de visie van Goed Wonen Gemert om de opgave breder te zien: voorzieningen, groen, wonen. Goed Wonen vult daarmee volgens de samenwerkingspartners een rol in die marktpartijen als ontwikkelaar niet in kunnen vullen en ook de gemeente niet in kan vullen. De corporatie voegt echt iets toe in het proces, creëert waarde.

De openheid is groot volgens de samenwerkingspartners. Het proces is goed ingericht en er is veel participatie geweest. Dat maakt dat de verwachtingen richting het besluit van de gemeenteraad groot zijn: "met zoveel participatie en een initiatief vanuit het dorp, moet de raad bijna wel instemmen met het plan, ook al zijn de kosten hoger". Hoe voortvarend het proces ook is gestart, de bestuurlijke besluitvorming laat nu op zich wachten. Voor alle samenwerkingspartners vormt dat een risico. Neemt het draagvlak onder de bewoners af? Gaan de ondernemers hun winkels in andere panden voortzetten? Hoelang kan Goed Wonen Gemert wachten? "Als er niet snel een besluit komt, staat de geloofwaardigheid van de samenwerking en de gemeente onder druk, dat is erg jammer", aldus een belangrijke speler in het centrumplan. Als suggestie wordt gedaan dat het bestuurlijk overleg tussen corporatie en gemeente nog meer aandacht te hebben voor de uiteindelijke besluitvorming door de gemeenteraad en zo nodig daar scenario's op te ontwikkelen. En om de weerstand tegen sociale huurwoningen in het dorp te verminderen kan er beter, eerder en meer in gezamenlijkheid gecommuniceerd worden om zorgen van dorpsbewoners weg te nemen. Tegelijk is er ook veel waardering voor de open en eerlijke houding van Goed Wonen Gemert tegenover de inwoners van Milheeze.

Al met al vinden de samenwerkingspartners de bijdrage van Goed Wonen Gemert in het centrumplan een succes en waarderen dit met een 9,2. De leervraag van de corporatie was hoe er invulling is gegeven aan het ideaal van een zorgzame gemeenschap. Volgens de samenwerkingspartners is dat goed gelukt in de vorm van een participatief proces en een goed plan. Of het plan ook gerealiseerd wordt is nog onzeker.



Maatschappelijke waarde creatie door ketensamenwerking

De visitatiecommissie ziet dat Goed Wonen Gemert streeft naar transparante samenwerking en langdurige relaties die leiden tot waarde creatie (het centrale begrip in het nieuwe ondernemingsplan), optimalisatie van de verhouding kwaliteit-prijs, verbetering van processen en bijdrage aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen door Goed Wonen Gemert. Onderdeel van het inkoop- en aanbestedingsbeleid is de aannemerspool. Die is mede ontstaan om wildgroei aan samenwerkingspartners te beperken en de zekerheid te vergroten op betrouwbare partners die transparant en financieel gezond zijn. Jaarlijks wordt bekeken welke aannemers in de pool horen. En er zijn raamcontracten met aannemers afgesloten voor bijvoorbeeld schilderwerk en dagelijks onderhoud.

De samenwerkingspartners zijn zeer tevreden over de ketensamenwerking. Er is over en weer respect. Andere belangen worden onderkend, samenwerking is transparant en zowel de aannemers als Goed Wonen Gemert handelen vanuit een focus op de lange termijn. De samenwerking wordt door dit alles ook echt als wederkerig ervaren: "we staan echt naast elkaar, dat is niet zo bij veel andere corporaties". Dit leidt er bijvoorbeeld toe dat Goed Wonen Gemert recent is gestart met het onderbrengen van de aanvragen voor de flora en faunawet bij de aannemer (renovatie), omdat die daar ook steeds meer kennis en ervaring over heeft en daardoor meer aan de voorkant al kan meedenken met een project.

Voor de huurders zijn er voordelen dat ze sneller geholpen kunnen worden door het beschikbaar houden van capaciteit, dat reparaties vaak de eerste keer opgelost kunnen worden zonder dat de bewoner een schakel moet vormen in de communicatie tussen corporatie en aannemer; de afstemming is veel beter. Volgens Goed Wonen Gemert én de samenwerkingspartners draagt ketensamenwerking bij aan hogere klanttevredenheid. Voor de aannemer is continuïteit een vanzelfsprekend voordeel. Voor Goed Wonen Gemert is dat onder andere de beschikbaarheid van vakmensen. De manier van ketensamenwerking kenmerkt zich door korte lijnen, kleine schaal, snelle besluitvorming, geld is de resultante van de samenwerking (daar begint het nooit mee). Er is veel openheid en partijen houden elkaar vast; ook als er problemen zijn. Daardoor zetten aannemers vaak een stapje meer of sneller en worden dilemma's samen besproken en opgelost. Bovendien is er in de ketensamenwerking continu aandacht voor wat beter kan. Aannemers en Goed Wonen Gemert houden elkaar scherp. Hierbij wordt de

suggestie gedaan dat dat nog meer kan: doelen stellen aan de ketensamenwerking en die evalueren en blijven experimenteren met nieuwe aanpakken.

Prijzen in de ketensamenwerking zijn transparant (gewaardeerd met een 8,4 in de enquête) en worden extern getoetst door kostendeskundigen maar ook vergeleken met andere corporaties. Wanneer kosten hoger uitvallen wordt daarover overlegd en professioneel mee omgesprongen. Vanwege de betere voorspelbaarheid kan bij nieuwbouw vooraf meer zekerheid over de prijs kan worden gegeven dan bij veel renovaties.

Iets anders dat opvalt is de openheid van aannemers bij de selectie van onderaannemers. Goed Wonen Gemert kiest bij de nieuwbouw bijvoorbeeld samen met de hoofdaannemer de onderaannemers op basis van de ingediende offertes. Ook hier is de transparantie groot en is vaak vooraf bekend wat welke aannemer aan het project verdient. Het is wel eens voorgekomen dat er op het einde nog geld over was, wat in een verhoogde kwaliteit van het project is geïnvesteerd, waardoor huurders er uiteindelijk beter van werden.

Voor de huurders is vooral een goede dienstverlening van belang. Dat daar sprake van is bewijzen de scores op de Aedes Benchmark. De meest recente scores (2023) laten een stijging zien van een 7,8 naar 8,1 voor de afhandeling van reparaties (landelijk gemiddelde 7,7). De samenwerkingspartners zelf beoordelen de kwaliteitsborging met een 9,0.

Goed Wonen Gemert wordt door de partners getypeerd als een betrokken, verankerde, sociale en op samenwerking gerichte partner. Hierbij heeft Goed Wonen Gemert een opvallende groei doorgemaakt op het gebied van samenwerken en het betrekken van de partners. Steeds beter slaagt Goed Wonen Gemert erin om haar partners volop te laten participeren in projecten en rekening te houden met de opvattingen en wensen van deze partners.

2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie heeft in de gesprekken met belanghebbenden en met medewerkers van de corporatie waargenomen dat Goed Wonen Gemert haar verantwoordelijkheid goed opneemt als enige sociale huisvester in de gemeente Gemert-Bakel. Goed Wonen Gemert levert een grote bijdrage aan het aanpakken van maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. Twee zaken springen er daarbij erg positief uit. Dat is dat Goed Wonen Gemert verder durft te gaan (in een aantal opgaven) dan je van een corporatie verwacht, aldus de belanghebbenden. Alle vier de besproken voorbeelden laten dat zien: bijvoorbeeld het behoud van cultureel erfgoed, de rol en participatie in het centrumplan Milheeze, de experimenten voor een bijdrage aan een kleinere ecologische voetafdruk en de maatschappelijke waardecreatie door de ketensamenwerking. Goed Wonen Gemert toont zich zeer betrokken, in de ogen van de visitatiecommissie, bij het wonen en leven in de gemeente. De tweede positieve uitschieter is de manier waarop de corporatie samenwerkt met belanghebbenden. Open en transparant, soms schurend, maar wel met de intentie om elkaar 'vast te blijven houden' om een bijdrage te kunnen leveren aan de maatschappelijke opgaven.

De belanghebbenden zijn blij met de resultaten die de corporatie levert. Al is het wel zo dat bij twee van de vier besproken voorbeelden de gemaakte plannen nog niet gerealiseerd zijn: Ripsark en centrumplan Milheeze. Ook zijn er mogelijkheden voor verbetering. In het algemeen liggen die in (1) verwachtingen managen richting huurders, omwonenden en de gemeenschap om daarmee de betrokkenheid (die er al is) nog verder te vergroten. En ook (2) het nog effectiever inzetten van het bestuurlijk overleg en de rol die de corporatie daarmee ook richting de samenleving vervult. Bijvoorbeeld door samen met de wethouder te kijken naar mogelijkheden voor vergroting van draagvlak bij de gemeenteraad voor plannen (bijvoorbeeld centrumplan Milheeze) of door bijvoorbeeld in te zetten op keuze (twee scenario's uitwerken) en versnellen van processen. Tot slot (3) heeft Goed Wonen Gemert al een goede houding om zich in de huurder te verdiepen en verplaatsen. Dit zou als laatste verbeterpunt nog verder doorgevoerd kunnen worden, de organisatie nog meer naar buiten richten.

De visitatiecommissie meent dat de maatschappelijke waarde die Goed Wonen Gemert in de visitatieperiode heeft geleverd goed is. En dat de resultaten van projecten zoals het Ripsark en centrumplan Milheeze daar in de komende jaren ook het bewijs voor zullen leveren.

2.3 Bewonder- en verwonderpunten



Bewonderpunten

- Grote mate van participatie (Ripspark en centrumplan Milheeze) om zo een gedragen plan voor de wijk zelf te krijgen;
- Inzet voor behoud erfgoedwaarde op enkele cruciale plekken;
- De wilskracht om de samenwerking succesvol te maken en daarmee wat te betekenen voor Gemert-Bakel, ondanks dat het in die samenwerking soms schuurt;
- Open, transparante en respectvolle samenwerking met aannemers en andere partners
- Lerend vermogen om telkens te blijven leren en verbeteren



Verwonderpunten

- Betere aansluiting en betrokkenheid vinden bij potentiële huurders van onder meer het Ripspark
- Meer betrekken van bewoners aan de voorkant van ingrijpende renovaties (NOM), nog verder verplaatsen in bewoners
- In bestuurlijk overleg nadrukkelijker bespreken hoe aan breed draagvlak voor plannen kan worden gewerkt

Maatschappelijke verankering

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

Goed Wonen Gemert heeft de visie dat zij als enige corporatie in Gemert-Bakel een belangrijke verantwoordelijkheid heeft. Ze wil het accent verleggen van het vergroten van de betrokkenheid van individuele huurders bij het beleid en de dienstverlening naar een stapje verder. “We willen onze activiteiten zodanig inrichten dat ze maximaal bijdragen aan het versterken van de lokale gemeenschappen”. Daarvoor heeft Goed Wonen Gemert het volgende voorgenomen: zichtbare aanwezigheid in wijken en kernen vergroten om proactief te kunnen werken, verschillende instrumenten gebruiken om participatie te bevorderen van bewoners bij plannen van de corporatie, koppelen van ervaringskennis (bewoners en professionals) aan data over leefbaarheid om prioriteiten te stellen en tot slot meten van de mate waarin de huurders zich veilig, gehoord en thuis voelen.

3.1 Belanghebbenden over Goed Wonen Gemert

Goed Wonen Gemert komt in de gesprekken die de visitatiecommissie voerde met belanghebbenden en in de resultaten van de enquête naar voren als een betrokken, lokaal verankerde, sociale en op samenwerking gerichte partner. De in het vorige hoofdstuk besproken voorbeelden illustreren dat Goed Wonen Gemert echt is begaan met de maatschappelijke opgaven in het werkgebied. Vooruitstrevend, daadkrachtig en duurzaam zijn ook kenmerken die door belanghebbenden worden gegeven en die de visitatiecommissie duidelijk herkent bij de corporatie. In de enquête is aan de belanghebbenden gevraagd om Goed Wonen Gemert te typeren. Het resultaat daarvan is weergegeven in de woordwolk hieronder. Het beeld sluit goed aan bij dat wat is opgedaan uit de gesprekken. Bovendien is de vergelijking met de vorige visitatie te maken. Toen was de corporatie vooral: betrokken, sociaal, maatschappelijk en duurzaam. Opvallend is dat nu vooral de typering samenwerken veel nadrukkelijker naar voren komt; een ontwikkeling die Goed Wonen Gemert heeft doorgemaakt.



3.2 De invloed op het beleid van Goed Wonen Gemert

Goed Wonen Gemert heeft een groei laten zien in de invloed die belanghebbenden op het beleid kunnen uitoefenen. De samenwerking is meer open en transparant geworden vinden veel samenwerkingspartners. Voorbeelden zijn dat toekomstige bewoners van het Ripspark nadrukkelijk zijn betrokken bij de planvorming, net zoals omwonenden. De huurders hebben de indruk dat hun inbreng serieus wordt genomen. De samenwerking is duidelijker, professioneler en de huurdersorganisatie wordt meer erkend en betrokken. Ook in het beleid van Goed Wonen Gemert is terug te zien dat er aandacht is voor participatie. Er wordt gezocht naar samenwerking, dat betekent overigens niet dat de huurder altijd gelijk krijgt. Uit de enquête blijkt dat de overgrote meerderheid Goed Wonen Gemert open vindt staan voor huurders en dat bewoners goed worden betrokken bij projecten. Bij Goed Wonen Gemert zelf wordt dezelfde ontwikkeling herkend als die de belanghebbenden aangeven: “we worden minder eigenwijs en lopen meer samen op met partners”. Ook de gemeente ziet een positieve ontwikkeling, het is belangrijk nu men elkaar beter kent en kortere lijnen heeft om de samenstelling van projectteams hetzelfde te houden zodat voortgeborduurd kan worden op de ervaring die is opgedaan. Daarin zit wel een risico. De

samenwerking met de gemeente is vooral met de directeur-bestuurder, manager vastgoed en projectleider. De pensionering van de directeur-bestuurder is dichtbij. Ook ziet de gemeente de gedrevenheid van Goed Wonen Gemert duidelijk terug, wat niet altijd te rijmen is met de werkwijzen en procedures die de gemeente moet volgen. Dat maakt dat er niet altijd voldoende oog is voor elkaars belangen. Tegelijk is er ook goed nieuws: “we leren wel continu omdat we met dezelfde mensen blijven samenwerken, we maken de fout daardoor niet nog een keer”. Goed Wonen Gemert heeft een uitgebreide traditie in het betrekken van huurders en andere belanghebbenden bij het ontwikkelen van een nieuw ondernemingsplan.

3.3 Goed Wonen Gemert als samenwerkingspartner

In Gemert-Bakel is Goed Wonen Gemert een zeer gewaardeerde samenwerkingspartner. De hoge ambities, openheid en transparantie, het samen optrekken en de maatschappelijke drive worden gewaardeerd. Ook is er ruimte voor verbetering. Vooral de huurdersorganisatie geeft aan dat procedures en wetgeving de samenwerking soms vertragen en in de weg staan. De gemeente geeft juist aan dat Goed Wonen Gemert meer oog zou mogen hebben voor de beperkingen die er zitten aan de procedures en wetten die de gemeente moet volgen. Goed Wonen Gemert wil het maatschappelijk belang dienen en daarvoor soms de nek ook uitsteken. De typeringen die belanghebbenden geven aan de samenwerking met Goed Wonen Gemert sluiten hierop aan en staan in onderstaande woordwolk.

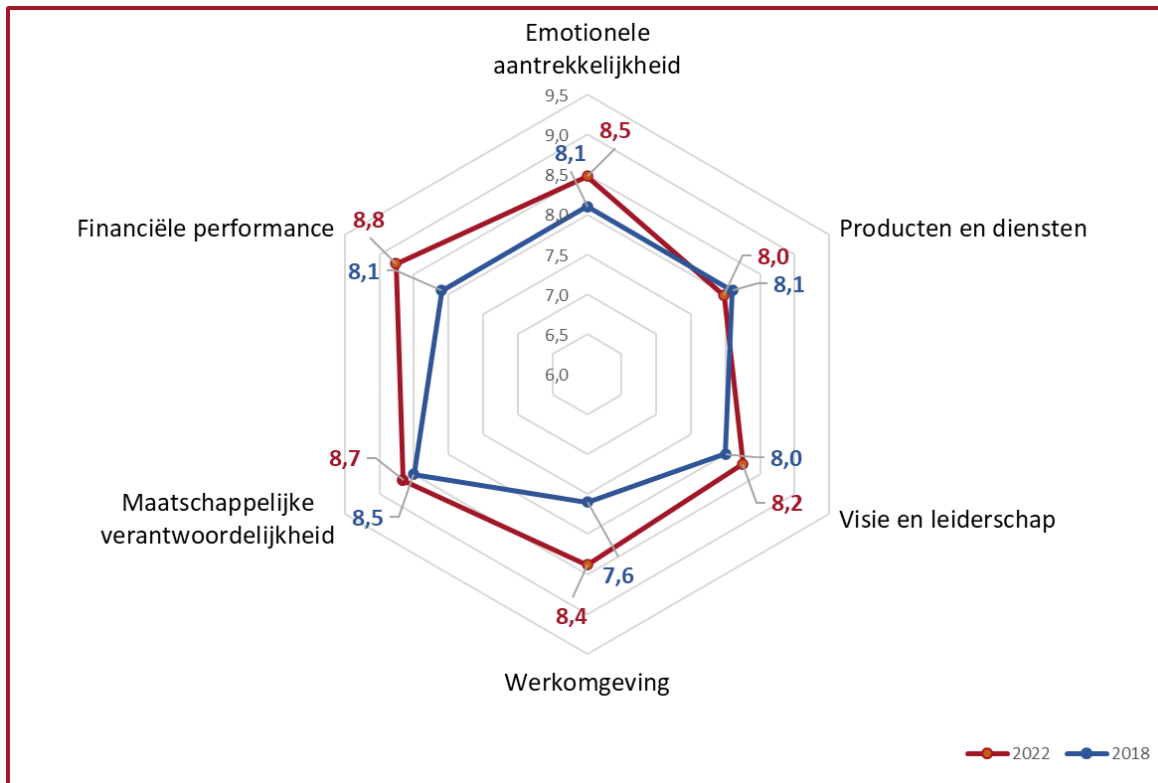


In dezelfde digitale enquête wordt belanghebbenden ook gevraagd om op verschillende dimensies Goed Wonen Gemert als samenwerkingspartner te beoordelen. Gemiddeld scoort de corporatie hiervoor een 8,4 dit is een hoog cijfer. Met name de loyaliteit (8,7), betrokkenheid (8,6) en interne organisatie (8,5) steken boven het gemiddelde uit. De visitatiecommissie herkent dit ook als sterke punten van Goed Wonen Gemert. Het laagst, maar met 7,9 nog steeds hoog, scoort Goed Wonen Gemert op het kennen van de partners. Dit sluit aan op enkele verbeterpunten die werden genoemd: jaarlijkse evaluatie van samenwerking om te kijken naar verbeterpunten, formuier gezamenlijke doelstellingen voor samenwerking, “samenwerken is niet alleen delegeren”, benoemen van gezamenlijke belangen en duidelijkheid vergroten over wederzijdse verwachtingen.

3.4 De reputatie van Goed Wonen Gemert

De visitatiecommissie heeft, naast gesprekken ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Goed Wonen Gemert. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. Het gaat hier over de reputatie van Goed Wonen Gemert bij haar belanghebbenden. Dit hoeft niet gebaseerd te zijn op feitelijke waarnemingen, maar is gebaseerd op het beeld dat mensen hebben van de corporatie. Het resultaat is in nevenstaande afbeelding te zien. Goed Wonen Gemert scoort gemiddeld een 8,4 voor haar reputatie. Dit is een hele mooie prestatie. We zien allemaal hoge scores en alleen visie en leiderschap (8,2) en de producten en diensten (8,0) scoren lager dan het gemiddelde, maar nog steeds zeer goed.

In de vorige visitatie scoorde Goed Wonen Gemert een 8,1, dus de toen al hoge score is alleen maar verbeterd. De tabel hieronder geeft inzicht in de belangrijkste verschillen. De werkomgeving is duidelijk verbeterd (7,6 naar 8,4). In de vorige visitatie scoorde hierbinnen de aantrekkelijkheid van Goed Wonen Gemert als werkgever het slechtst. Dit is nu duidelijk verbeterd: van 6,7 naar 8,8. Ten opzichte van de vorige visitatie zijn de producten en diensten van Goed Wonen Gemert nu iets lager beoordeeld. Dit komt voornamelijk door een iets minder hoge beoordeling van de innovativiteit en de kwaliteit van producten en diensten.



3.5 De verantwoording van Goed Wonen Gemert

Goed Wonen Gemert verantwoordt zich op verschillende manieren. Dat gebeurt door de medewerkers in de samenwerkingsverbanden waar zij deel van uitmaken over bijvoorbeeld gemaakte keuzes, vertragingen enz. In het project ketensamenwerking en bij het verNOMmen van de woningen (zie hoofdstuk 2) zijn voorbeelden hiervan gegeven. Managers en de directeur-bestuurder doen dit op een vergelijkbare manier in de projecten. Daarnaast doen zij dit op continue basis in de bestuurlijke overleggen of andere overlegtafels met bijvoorbeeld de huurdersorganisatie en de gemeente. Hiervan is reeds besproken dat Goed Wonen Gemert gegroeid is in haar openheid en transparantie en dat er nu meer de focus ligt op samenwerken en het in stand houden daarvan. De uiteindelijke verantwoording komt ook in het jaarverslag terecht. De jaarverslagen zijn zeer informatief en staan volledig op de website. Er wordt veel met illustraties, foto's en infographics gewerkt die de tekst verduidelijken. In de nieuwsberichten wordt een samenvatting van het jaarverslag gegeven. De website van Goed Wonen Gemert is gemakkelijk toegankelijk. En deze bevat veel toegankelijke nieuwsberichten en informatie voor huurders. Bijvoorbeeld over hoe de woning te onderhouden en installaties te bedienen. Maar ook over toewijzen van woningen en hoe er toezicht wordt gehouden op de organisatie. Er is veel informatie te vinden in geschreven vorm en in de vorm van video's.

3.5 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie heeft in de gesprekken, de resultaten van de enquête, de ontvangen documentatie en op basis van eigen waarneming vastgesteld dat Goed Wonen Gemert goed verankerd is in het werkgebied; de gemeente Gemert-Bakel. Als enige corporatie voelt en neemt Goed Wonen Gemert haar verantwoordelijkheid. Ze is goed op de hoogte van wat er speelt en haakt daarop in. De betrokkenheid bij het centrumplan Milheeze is daarvan een voorbeeld. In de samenwerking heeft Goed Wonen Gemert een ontwikkeling doorgemaakt ten opzichte van de vorige visitatie. Het woord samenwerking is nu een van de kernwoorden, waarbij in de vorige visitatie er duidelijk meer sprake van strijd was. De visitatiecommissie heeft veel waardering voor de omslag die is gemaakt. Goed Wonen Gemert heeft haar eigenzinnigheid gehouden maar weet nu beter de samenwerking op te zoeken. Alle betrokkenen herkennen dat, zonder uitzondering. Wel is er de wens van sommigen dat de corporatie nog meer oog krijgt voor hùn belangen. Tegelijkertijd zijn er in het vorige hoofdstuk meerdere voorbeelden behandeld waarin Goed Wonen Gemert zeer participatief te werk gaat en belanghebbenden daadwerkelijke invloed geeft. Goed Wonen Gemert wordt getypeerd als zeer gewaardeerde samenwerkingspartner, heeft een goede en gegroeide reputatie. De verantwoording is breed ingezet en van goede kwaliteit. Goed Wonen Gemert weet wat er speelt, bekijkt nadrukkelijk welke rol ze kan spelen en betreft partners om te komen tot het beste resultaat. Iets wat in de ogen van de visitatiecommissie goed past bij een corporatie van deze omvang in een werkgebied zoals Gemert-Bakel.

3.6 Bewonder- en verwonderpunten



Bewonderpunten

- De doorgemaakte ontwikkeling op het gebied van samenwerking
- De verbeterde reputatie, met name de groei in de aantrekkelijkheid van Goed Wonen Gemert als werkgever



Verwonderpunten

- De beeldvorming ten aanzien van de corporatie: hoe open en toegankelijk Goed Wonen Gemert ook is, bij sommige partijen blijft terughoudendheid bestaan en helpt dan de samenwerking niet verder

Besturing

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

4.1 Strategie en sturing

Goed Wonen Gemert heeft haar ambities beschreven in het Ondernemingsplan 2021 - 2025 met de titel “Samen sterke gemeenschappen weven”. Waar in het eerdere ondernemingsplan 2015 -2018 de nadruk nog lag op duurzaamheid (duurzaam woningbezit, een duurzame exploitatie en een duurzame onderneming) is de focus nu verschoven naar het bevorderen van een sterk sociaal weefsel met draag- en veerkracht. Goed Wonen Gemert sluit hiermee aan op de historie in het dorp, waar wevers in de 19^e eeuw bijna een kwart van de bevolking uitmaakten.

In het Ondernemingsplan wordt vanuit drie brillen zeven opgaven benoemd:

Bril 1: Inhoud

1. Meer woningen in rap tempo
2. Diversiteit in woonconcepten
3. Duurzaamheid als waarde
4. Zorgzame gemeenschap(en)

Bril 2: Legitimatie

5. Midden in en met de gemeenschap

Bril 3: Organisatie

6. Goed Wonen als lerende netwerkorganisatie
7. Waardegedreven (samen)werken.

De zeven opgaven zijn vervolgens uitgewerkt. Er is een “visioen” beschreven met daarin de toekomstvisie voor 2025. Dit is vervolgens geconcretiseerd naar meetbare doelen en er zijn randvoorwaarden (zoals activiteiten, besluitvorming, samenwerking, houding en gedrag) beschreven.

Het ondernemingsplan is vertaald naar het strategisch voorraadbeleid, huurbeleid, verduurzamingsstrategie en ander facetbeleid. Ook vindt uitwerking plaats naar jaarplannen en de (meerjaren)begrotingen. In de begroting worden meerdere scenario’s doorgerekend om inzichtelijk te maken wat het effect is van ontwikkelingen als rentestijgingen en beperking van de huurverhoging. Er worden geen combinaties van scenario’s doorgerekend.

Goed Wonen Gemert rekent ook haar opgave door tot 2050, om in beeld te hebben en houden of de totale nieuwbouw- en (vooral) verduurzamingsopgave realiseerbaar is. Daaruit blijkt dat de financiële situatie van Goed Wonen dusdanig goed is dat die opgave inderdaad gerealiseerd kan worden (maar dat dan wel het einde van de financiële polsstok bereikt is).

Bijsturing en verantwoording vindt plaats via maandrapportages (de belangrijkste kpi’s), tussenrapportages en jaarverslagen. In de tussenrapportages wordt dezelfde indeling gehanteerd als in het Ondernemingsplan, de jaarverslagen kennen nog een andere indeling. Naast de uitgebreide tussenrapportage wordt er ook een “tussenrapportage in vogelvlucht” gemaakt waarin beknopt in een paar pagina’s de belangrijkste resultaten en aandachtspunten worden benoemd. De rapportages worden besproken binnen het MT, met de Auditcommissie en met de RvC. Waar nodig vindt nadere analyse en bijsturing plaats naar aanleiding van de rapportages.

Extern zijn de ambities en de inzet van Goed Wonen Gemert verankerd in de meerjaren prestatieafspraken 2020-2025 met de gemeente Gemert-Bakel en Huurdersbelang Gemert-Bakel. Deze prestatieafspraken worden jaarlijks geactualiseerd. De belangrijkste thema’s zijn betaalbaarheid, duurzaamheid, leefbaarheid, inclusiviteit en zelfredzaamheid.

Daarnaast wordt samengewerkt met maatschappelijke organisaties, zoals onder andere op gebied van vroegsignalering, (bestrijding van) energiearmoede, hennepbestrijding, leefbaarheid en woonruimteverdeling.

4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Goed Wonen Gemert heeft bij de strategievorming de brede opgave in de gemeente Gemert-Bakel op gedegen wijze vertaald naar de inzet die de corporatie moet doen. Deze inzet is doorvertaald naar beleid, activiteiten en kpi's. Op papier zijn de strategievorming en sturing op prestaties dus goed ingevuld.

Uit de gesprekken die de visitatiecommissie gevoerd heeft blijkt dat de sturing in de praktijk ook goed functioneert: prestaties en de sturing daarop zijn onderwerp van gesprek binnen het MT en met de RvC en er wordt geacteerd waar nodig (veelal is al in de rapportages opgenomen welke acties in gang zijn gezet om bij te sturen, zoals bv. bij ontwikkelingen in projecten).

De visitatiecommissie is daarom van mening dat de strategievorming en sturen naar prestaties bij Goed Wonen Gemert op orde zijn.

4.3 Bewonder- en verwonderpunten



Bewonderpunt

- Dat ook is doorgerekend of de opgave in 2050 (voor zover inzichtelijk met de kennis van nu) door Goed Wonen Gemert gerealiseerd kan worden.



Verwonderpunten

- De zeven opgaven uit het ondernemingsplan vormen wel de inhoudsopgave voor de jaarplannen en tussenrapportages maar niet voor het jaarverslag. Door deze opgave ook als basis te nemen voor het jaarverslag wordt voor belanghebbenden duidelijker en meer navolgbaar welke doelen wel/niet gerealiseerd worden.
- In het kader van de meerjarenbegroting worden alleen losse scenario's doorgerekend maar geen combinaties van scenario's. Met het doorrekenen van combinaties van scenario's kan ook het effect van meerdere, al dan niet met elkaar samenhangende scenario's in beeld worden gebracht (bv. stijging van rente én bouwkosten) omdat in de praktijk zelden alleen de individuele scenario's op zullen treden en het juist vaak om een combinatie van verschillende factoren zal gaan.

Maatschappelijke capaciteit

Dit visitatieveld richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust is voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

5.1 Inzet van de financiële middelen en de afwegingen

Goed Wonen Gemert is een financieel zeer gezonde corporatie met een laag risicoprofiel. Dat is ook het oordeel van de externe toezichhouders.

Oordeel externe toezichhouders	Aw	WSW
2019	-	-
2020	Risico inschatting laag op alle onderdelen beoordelingskader	Laag risicoprofiel
2021	Risico inschatting laag op alle onderdelen beoordelingskader	Laag risicoprofiel, financieel gezonde corporatie die haar zaken op orde heeft.
2022/2023	Risico inschatting laag op alle onderdelen beoordelingskader	Laag risicoprofiel, ondanks ingerekende nieuwbouw en verduurzaming voldoende ruimte voor investeringen. Aandachtspunt: realisatiekracht (grotendeels buiten invloedssfeer Goed Wonen Gemert)

De accountant constateert dat Goed Wonen Gemert de interne controle omgeving goed op orde heeft. Goed Wonen Gemert kenmerkt zich als een zeer risico- en controle bewuste organisatie met een duidelijke visie en passende organisatie.

Nader inzicht in de financiële positie wordt verkregen door het verloop van enkele financiële ratio's gedurende de visitatieperiode met elkaar te vergelijken. De ratio's zijn gebaseerd op de rekenmethode en normen van Aw en WSW.

Prestatievelden	2019	2020	2021	2022	2026
Solvabiliteit (norm WSW > 15%)	61	62	67	69	42
Interest Coverage Rate norm WSW > 1,4	4,5	4,8	6,5	4,6	4,2
Loan to value norm WSW < 85%	35	34	28	25	55

Goed Wonen Gemert kent dus in de visitatieperiode zelf en daarna zeer sterke ratio's. In de Meerjarenbegroting (MJB) 2022/2026 blijkt dat Goed Wonen Gemert ook in 2026 binnen de normen van Aw en WSW blijft.

Goed Wonen Gemert zet haar sterke financiële positie ook in om andere corporaties en dus de volkshuisvesting in de regio te helpen:

- in het kader van de Vestiadeal² heeft Goed Wonen Gemert (met andere corporaties) in 2021 een extra bijdrage geleverd waardoor Woningstichting De Zaligheden uit Eersel in staat is gesteld het woningbezit van Vestia in Luyksgestel over te nemen. Hierdoor zijn 86 wooneenheden behouden voor de sociale volkshuisvesting in de regio;
- er zijn (tegen marktwaarde in verhuurde staat) 26 woningen overgenomen van Mooiland en 9 woningen³ van Bergopwaarts, corporaties die zich wilden terugtrekken in hun directe eigen werkgebied.

² Vestia-deal: het ruilen van leningen onder ongunstige voorwaarden van Vestia met leningen met gunstige voorwaarden van de corporaties in heel Nederland om op die manier na de splitsing van Vestia de drie nieuwe corporaties een financieel gezonde start te geven. Zodat zij ook weer hun volkshuisvestelijke taak naar hun huurders op een voldoende niveau in kunnen vullen.

³ En 11 parkeerplaatsen en de rechten/plichten voor 2 koopgarantwoningen.

5.2 Organisatie

Goed Wonen Gemert heeft jaren geleden al ingezet op het leggen van verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie. De visitatiecommissie heeft kunnen constateren dat de organisatie hier ten opzichte van vier jaar geleden nog een slag in gemaakt heeft en dat dit nu goed verankerd is in de organisatiestructuur en cultuur. Medewerkers hebben plezier in deze bredere verantwoordelijkheid en belanghebbenden roemen het effect daarop in de samenwerking (korte lijnen, snelle besluitvorming).

In de visitatieperiode zijn er relatief veel nieuwe medewerkers gestart. Onderdeel van de cultuur van Goed Wonen Gemert is dat medewerkers zelf hun weg mogen zoeken en vinden. Dat gaat goed voor medewerkers die er al langer werken, maar gaat niet per definitie ook goed voor nieuwe medewerkers. Daaruit heeft Goed Wonen Gemert de les getrokken dat een introductieprogramma op maat voor nieuwe medewerkers bijdraagt aan het beter “landen” in de organisatie.



De persoonlijkheid van de huidige bestuurder is belangrijk geweest in de ontwikkeling van Goed Wonen Gemert en de samenwerking in het netwerk. De bestuurder gaat medio 2024 met pensioen. De werving voor de nieuwe bestuurder loopt. In iedere organisatie heeft het vertrek van een bestuurder en de start van een nieuwe bestuurder effect, maar in een kleine organisatie als Goed Wonen Gemert die ook, mede door de persoonlijkheid van de bestuurder, sterk verankerd is in de lokale gemeenschap is dat effect extra groot. De raad van commissarissen is zich hiervan terdege bewust en heeft een zeer zorgvuldig proces gestart waarbij (vertegenwoordigers van) het managementteam, de ondernemingsraad en de huurdersorganisatie samen met de raad van commissarissen een belangrijke rol spelen in werving en selectie. Bij het

opstellen van het profiel en in de selectie speelt de persoonlijkheid van de nieuwe bestuurder een belangrijke rol (waarbij natuurlijk ook naar kennis en ervaring wordt gekeken).

5.3 Dienstverlening

Jaarlijks worden de corporaties in de Aedes benchmark onderling vergeleken. De prestaties van Goed Wonen Gemert waren in de visitatieperiode als volgt.

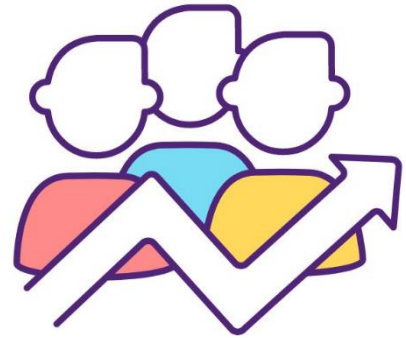
Aedes benchmark ⁴	2019	2020	2021	2022
Huurdersoordeel	B	A	A	B
Bedrijfslasten	-	B	C	B
Duurzaamheid	B	A	B	A
Onderhoud en verbetering	-	B	B	A

Qua huurderstevredenheid scoort Goed Wonen Gemert als volgt.

Aedes benchmark	2019	2020	2021	2022
Nieuwe huurders	8,1	8,1	7,9	8,2
Reparatieonderhoud	7,5	8,1	8,0	7,8
Vertrokken huurders	7,9	7,2	7,8	7,7

⁴ A = beste 1/3 deel van alle corporaties, B is middelste 1/3 deel, C = slechtste 1/3 deel.

De dienstverlening van Goed Wonen Gemert is in het algemeen op orde. Door het kleine aantal mutaties per jaar fluctueren de cijfers soms. Er wordt niet gestructureerd gewerkt aan verbetering, maar medewerkers nemen wel zelf initiatief tot verbetering als zij zien dat dingen niet goed gaan. Er wordt ook gezien dat er nog altijd mogelijkheden zijn om verder te verbeteren (o.a. door het bespreken van casuïstiek: wat doe je wel/niet en waarom).



5.4 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De toezichthouders beoordelen Goed Wonen Gemert positief, met een laag risico op alle onderdelen. Opvallend zijn de zeer sterke financiële ratio's gedurende de visitatieperiode en ook in de toekomst. Goed Wonen Gemert zet haar sterke financiële positie waar nodig ook in voor de volkshuisvesting in de regio.

Goed Wonen Gemert heeft zich in de visitatieperiode doorontwikkeld tot een organisatie waar mensen met plezier een brede rol invullen en hun verantwoordelijkheid nemen. Dat maakt het prettig werken bij en met Goed Wonen Gemert. Medewerkers en belanghebbenden onderschrijven dat. De visitatiecommissie heeft Goed Wonen Gemert ervaren als een lerende organisatie, die telkens weer reflectief kijkt naar wat beter kan/moet en daarop vervolgens ook actie onderneemt.

Het zorgvuldige proces van werving en selectie van de nieuwe bestuurder, met intensieve betrokkenheid van de organisatie en huurdersorganisatie stemt positief dat het gaat lukken een nieuwe bestuurder te werven die de verworvenheden van de cultuur van Goed Wonen Gemert en de goede samenwerking met de netwerkpartners kan behouden en verder uit kan bouwen.

De visitatiecommissie komt alles overziend tot de conclusie dat Goed Wonen Gemert uitstekend is toegerust voor het realiseren van de opgaven.

5.5 Bewonder- en verwonderpunten



Bewonderpunten

- De uitstekende financiële gezondheid, ook op langere termijn.
- De wijze waarop Goed Wonen Gemert haar vermogen ook inzet voor andere corporaties c.q. de volkshuisvesting in de regio.
 - Dat de wijze waarop Goed Wonen Gemert de participatie van belanghebbenden zoals zij die toepast in projecten, ook gehanteerd heeft voor de werving en selectie van de nieuwe bestuurder: brede vertegenwoordiging, een serieuze rol en echte invloed.



Verwonderpunten

- Bij de instroom van medewerkers werd tot voor kort (te) weinig aandacht besteed aan een goede introductie.

Bestuurlijke reactie van Goed Wonen Gemert

Eind 2023 is Goed Wonen Gemert door Cognitum gevisiteerd en zijn de volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties beoordeeld.

In de vorige visitatie, uitgevoerd in 2019, heeft Goed Wonen Gemert gebruik gemaakt van de experimenteerruimte die de SVWN (Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland) bood om de visitatieronde op een andere manier in te richten. We kozen voor het visiteren van het woonnetwerk en onze rol daarin, omdat wij ervan overtuigd waren (en nog steeds zijn) dat veranderingen in de doelgroep en de complexiteit van de maatschappelijke opgave maken, dat organisatie overschrijdende oplossingen en maatwerk steeds meer nodig zijn.

Op basis van de resultaten en aanbevelingen van die visitatie hebben wij onder andere in ons ondernemingsplan 2021-2025 meer dan daarvoor nadrukkelijk onze inzet en bijdrage aan het lokaal netwerk verwoord. Ons ondernemingsplan heeft niet voor niets de titel “samen gemeenschappen weven” gekregen.

Bijgaande visitatie geeft een reflectie op die inzet, zoals die in ons ondernemingsplan is opgenomen. De gebruikte visitatiemethodiek (7.0) stelde ons en Cognitum in staat om door de keuze van de onderwerpen in te zoomen op de prestaties die we als ambitie hadden opgenomen in ons ondernemingsplan. Deze onderwerpen zijn onze wijze van samenwerking in het kader van verduurzaming, onze ketensamenwerking met commerciële partijen, en onze inzet in een tweetal lokale initiatieven (het Ripspark en het centrumplan Milheeze). Zo wordt enerzijds een beeld geschetst van onze prestaties, alsook van de wijze hoe wij ons bewegen in het lokale netwerk en hoe wij onze partners een rol en stem geven in de opgave. Daarbij hebben wij ook onszelf de vraag gesteld in hoeverre wij als organisatie optimaal gebruik maken van de kwaliteiten van onze samenwerkingspartners en belanghouders.

Bewonder- verwonder en aandachtspunten uit de visitatie

We zijn trots op bevindingen die de commissie formuleert en de conclusies die getrokken worden. De ontwikkeling die Goed Wonen Gemert heeft doorgemaakt de afgelopen jaren wordt herkend en de inzet van het ondernemingsplan: “samen gemeenschappen weven”, is duidelijk zichtbaar in de praktijk.

Uiteraard hebben we ook aandacht voor de onderdelen die vragen om een verdere verdieping en uitwerking. Het gaat daarbij met name om het verder uitbouwen van de samenwerking en participatie. Dit past ook bij Goed Wonen Gemert en de rol die wij daarin nemen: je blijven ontwikkelen in een veranderende samenleving.

Onze inhoudelijke opgave, (blijven) investeren in een betaalbaar en duurzaam woningbezit in een fijne woonomgeving, loopt door tot 2050. En dat geldt ook voor de ontwikkeling van de organisatie: bij een veranderende en een dynamische samenleving wordt de opgave ook complexer en zullen wij ons blijven ontwikkelen om het goede lokale antwoord te vinden.

Tot slot een woord van dank aan eenieder die aan deze visitatie heeft meegewerkt en ons in staat heeft gesteld om ons werk te doen zoals we het hebben gedaan.

Hans Vedder
directeur-bestuurder

Bart van der Cammen
voorzitter raad van commissarissen

Bijlagen

Onafhankelijkheidsverklaringen

Cognitum B.V. verklaart hierbij dat de visitatie van **Goed Wonen Gemert** 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.

Rotterdam, 28 april 2023 de heer I. Smits | directeur Cognitum

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden verklaren hierbij dat de visitatie van **Goed Wonen Gemert** 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.

Geldermalsen, 28 april 2023, de heer J. Haagsma | voorzitter visitatiecommissie

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

Roggel, 28 april 2023, de heer S. Cloudt | secretaris visitatiecommissie

CV's visitatiecommissie

Jan Haagsma (voorzitter) is organisatieadviseur met een lange ervaring in een breed scala aan organisatievraagstukken. Voor hij zich als zelfstandig organisatieadviseur vestigde, was hij partner bij Andersson Elffers Felix (AEF) te Utrecht. Hij is deskundig op het gebied van strategie- en beleidsontwikkeling, kwaliteitssystemen -onderzoek en -management, methoden en technieken van (organisatie-)onderzoek en evaluatieonderzoek, analyse van (werk)processen en vraagstukken met betrekking tot organisatie (inrichting en -ontwikkeling), werkwijze, sturing. Hij heeft ruime ervaring in het leiden van complexe (verander)projecten. Daarnaast is hij directeur-bestuurder van Cognitum en lid van de Raad van commissarissen van het Servicepunt Thuiswonen.

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

Stefan Cloudt (secretaris) Stefan heeft ruime ervaring in de corporatiesector, als adviseur, visitator en secretaris en als wetenschapper. Stefan heeft ruime ervaring met visiteren, zowel bij KWH als bij Cognitum.