

**ECORYS** 

Answering  
tomorrow's  
challenges  
today

Hier bouwt Wierden en Borgen  
42 woningen Zeeheldenbuurt

  
Wierden en Borgen  
woningstichting  
Aannemer:  
**friso**  
Architect:  
CHANGE.NL

# Maatschappelijke visitatie Wierden en Borgen

Visitatieperiode: 2020 t/m 2023

Rotterdam, 25 april 2024

Volgende visitatiedatum: 25 april 2028

## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Position paper Wierden en Borgen.....	4
Recensie.....	7
Infographic .....	11
1    Maatschappelijke waarde.....	12
2    Maatschappelijke verankering.....	23
3    Besturing .....	26
4    Maatschappelijke capaciteit .....	29
A: Bestuurlijke en maatschappelijke reactie.....	31
B: Onafhankelijkheidsverklaringen .....	32
C: Curricula vitae .....	33
D: Onderzoeksverantwoording.....	36
E: Ontwikkelvragen.....	38

## Voorwoord

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

### De visitatie van woningstichting Wierden en Borgen

Wierden en Borgen is een corporatie met een werkgebied in de gemeenten Groningen, Het Hogeland en Eemdelta en heeft 7.346 woningen in 2022 in eigendom. Wierden en Borgen heeft Ecorys in 2024 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2020 tot en met 2023. De voorgaande visitatie besloeg de periode van 2016 tot en met 2019. De visitatiecommissie vanuit Ecorys bestond uit Bart Witmond, Rixt Bos en Vincent de Kwaasteniet.

### Beoordelingssystematiek

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

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

### Leeswijzer

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

### Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Tinyta de Rooy voor de prettige samenwerking.

# Position paper Wierden en Borgen



“*De bocht is genomen*” is de titel van het visitatierapport van vier jaar geleden. De afgelopen jaren heeft Wierden en Borgen een weg afgelegd richting een klantgerichte, investerende en zichzelf verbeterende corporatie.

## Aan de slag met het ondernemingsplan

De basis voor de ontwikkeling van Wierden en Borgen is het ondernemingsplan ‘*Waardevol wonen van Stad tot Wad*’. Dat plan is gemaakt na de visitatie in 2020 en bevat doelstellingen, strategieën en beloftes. In de afgelopen jaren hebben we voor de belangrijkste onderwerpen visiedocumenten gemaakt die de basis vormen voor ons handelen. Plan en beleid brengen we permanent onder de aandacht. Op de meer harde doelstellingen is er een uitvoeringsagenda.

Daarnaast nemen we alle medewerkers enkele malen per jaar mee in een ‘Wiebo-lab’. Tijdens deze bijeenkomst bespreken we waar we mee bezig zijn, wat er is bereikt en wat we in de toekomst willen en gaan doen.

We hechten veel belang aan het welbevinden, het werkgelek en ontwikkelmogelijkheden van onze medewerkers. We volgen dit nu enige jaren vanuit de cijfers van het Rendement van Geluk programma dat we aanbieden. Deze leiden tot gepaste tevredenheid over het werkklimaat bij Wierden en Borgen.

## Gastvrije dienstverlening en samenwerking

Het leveren van echte gastvrije dienstverlening aan huurders en woningzoekenden staat centraal in het (gewenste) handelen van Wierden en Borgen. Goed werkende klantprocessen zijn hiervoor een absolute voorwaarde. Hieraan besteden we daarom veel aandacht. Dit heeft geleid tot een gestaag stijgende lijn in de klantwaardering die we terugzien in de KWH cijfers.

De 3 huurdersorganisaties zijn voor Wierden en Borgen belangrijk omdat ze de verbinding vormen tussen de individuele huurders en ons als woningcorporatie. Als samenwerkingspartners investeren we daarom veel in overleg. Dit vindt plaats op bestuurlijk niveau, maar bijvoorbeeld ook op het niveau van projecten. De huurdersorganisaties worden waar mogelijk betrokken bij beleidsontwikkeling. We doen dit op basis van een nieuwe samenwerkingsovereenkomst. Noemenswaardig is zeker ook de inzet van de huurdersorganisaties in het aardbevingsgebied. Onze gezamenlijke inzet daar is dat huurders waar mogelijk gelijk moeten worden behandeld als particuliere eigenaren.

We hebben de afgelopen periode actief gewerkt aan ons stakeholdermanagement. Wierden en Borgen hecht veel waarde aan samenwerkingen omdat deze ons verder kunnen brengen. De laatste jaren zijn hier, zeker ook door inzet van anderen, goede stappen in gezet. De corporaties in de provincie werken samen in de G13. Een belangrijk project is Groningen Huurt, waarin we werken aan een provinciaal woonruimteverdeelsysteem.

In de Kr8 werken inmiddels 6 corporaties samen in het aardbevingsgebied. Door onderlinge afstemming en samenwerking met de Nationaal Coördinator Groningen (verantwoordelijk voor versterking), het Instituut Mijnbouwschade Groningen (schadeafhandeling) en de beleidsverantwoordelijke ministeries, werken we aan de opgaven in het bevingsgebied en het belang van onze huurders daarin. In de stad Groningen werken de corporaties actief aan het intensiveren van samenwerking en afstemming. Ook zijn we deelnemer aan GewoonGroen waarin 5 corporaties de doelstellingen op het gebied van verduurzaming

willen versnellen. We zijn tevreden over de samenwerking op diverse niveaus met de gemeenten waarin we actief zijn. De laatste jaren is gewerkt aan de kwaliteit van bod en prestatieafspraken. In iedere gemeente is er nu sprake van een meerjarig ambitiekader op basis waarvan bod en afspraken gebaseerd worden.

### **Vastgoedverbetering**

Onze huurders zijn gebaat bij de investeringen die we doen in het vastgoed. De investeringen lagen de laatste jaren op een wezenlijk hoger niveau dan daarvoor en ook hoger dan bij vergelijkbare corporaties. Wierden en Borgen investeert veel in nieuwe woningen (vooral in het aardbevingsgebied) en in verduurzaming van woningen. Zo zijn we ver met het project 'Bedum 200', waarbij 200 slechte woningen zijn vervangen door nieuwbouw of ingrijpend zijn verduurzaamd. Daarnaast pakken we ook nog eens 700 woningen in 10 projecten in de gemeente Groningen aan, waar veel klachten worden opgelost door renovatie en verduurzaming. In het project 'Duurzaam Thuis' verduurzamen we ruim 240 woningen. Bijzonder is de opgave in het aardbevingsgebied. Op basis van versterkingsadviezen zijn inmiddels honderden woningen vernieuwd door sloop en nieuwbouw of door versterking in combinatie met verduurzaming. Alle ingrepen in ons vastgoed zorgen voor energiezuinige(re) woningen en dat leidt voor de huurder tot lagere energie- en woonlasten. De laatste jaren willen we vanuit onze visie op vastgoed steeds meer regisserend opdrachtgever zijn.

In 2023 hebben twee bijzondere transacties plaatsgevonden die volgens ons bijdragen aan het volkshuisvestelijk presteren. We hebben onze woningen in de gemeente Westerkwartier verkocht aan collega corporatie Wold en Waard. Hierdoor is Wierden en Borgen in een gemeente minder actief, waardoor we meer focus kunnen aanbrengen in aandacht van bestuur en medewerkers. Bijzonder is ook de splitsing van Woongroep Marenland eind 2023. Wierden en Borgen heeft een deel van deze corporatie overgenomen.

### **Kleine kernen en leefbaarheid**

Wierden en Borgen is actief in meer dan 40 woonkernen in de regio, waaronder veel kleine dorpen. Dit maakt dat wij een bijzondere verantwoordelijkheid hebben op het gebied van leefbaarheid. Hiervoor hebben wij visies op het gebied van kleine kernen en leefbaarheid gemaakt en de essentie hiervan is dat wij intensief met de dorpen overleggen.

### **Professionalisering**

Het verbeteren van de (proces)beheersing en risicomanagement was enkele jaren geleden hoogst noodzakelijk. We hebben hieraan invulling gegeven door onder meer het maken van procesbeschrijvingen en een investeringsstatuut. Er is een bij Wierden en Borgen passend risicomanagementsysteem ingevoerd. In goede samenwerking met de Raad van Commissarissen heeft dit vervolgens geleid tot het maken van een Management Control Framework met een toezichts- en toetsingskader. Er is actief aandacht voor compliance. Wij menen onze governance goed geregeld te hebben.

Onze bedrijfsvoering kan verder gemoderniseerd worden. In 2020 is een ERP systeem geïmplementeerd. Dit was tevens het eerste van ruim 2 COVID jaren, met impact op de bedrijfsvoering. Op dit moment lopen er diverse verbeter- en digitaliseringsprojecten.

Vier jaar geleden was Wierden en Borgen een corporatie in bijzonder beheer bij het WSW en hadden we een verhoogd risicoprofiel bij de Aw. De accountant noemde het de meest intense management letter van zijn carrière. Inmiddels is er geen sprake van een bijzondere status bij beide toezichthouders en beoordeelt de accountant ons als een normale corporatie. En het externe imago van Wierden en Borgen is verbeterd.

We zijn echter nog niet waar we willen zijn. Het kan beter. Dat blijkt ook uit benchmarks en klanttevredenheidsonderzoeken. De komende jaren werken we verder aan onze dienstverlening, de kwaliteit van ons vastgoed en onze eigen organisatie. Interessant en spannend blijven hiervoor de ontwikkelingen op het gebied van samenwerkingen en wet- en regelgeving. In 2024 maken we een update van ons ondernemingsplan. Hiervoor gebruiken we graag de bevindingen en aanbevelingen uit de visitatie. We horen dan ook graag van onze belanghebbenden via de visitatiecommissie:

- Of we de goede dingen doen rondom gastvrije dienstverlening. Wat gaat goed en wat kan nog beter?
- Aan welke zaken moeten we als W&B aandacht besteden aan de ontwikkelingen rondom wonen en zorg. Wat verwacht u hier van de corporatie?
- Wat vindt u van de samenwerking van en met Wierden en Borgen in het netwerk en in het bijzonder de bestaande samenwerkingsverbanden?

Matthieu van Olfen

*Directeur-bestuurder Wierden en Borgen*

# Recensie

## Opgeschud

De medewerkers en huurders van Wierden en Borgen hebben een turbulente periode meegemaakt. De aarde in Groningen is opgeschud door verschillende aardbevingen en dat geldt ook voor de corporatie. Bij een aardbeving ontstaan scheuren in de woningen en dat is maar de helft van het verhaal. Het heeft vooral de samenleving gescheurd en bij een deel van de inwoners is wantrouwen ontstaan richting de overheid en instituties als woningcorporaties.

Voor Wierden en Borgen zijn de effecten van de bevingen niet te onderschatten. Een financieel krachtige corporatie werd binnen korte tijd een zorgenkindje voor de toezichthoudende instantie en werd onder bijzonder beheer geplaatst. De organisatie was in rep en roer, en moest op verschillende fronten weer opnieuw worden opgebouwd. In het position paper schrijft de huidige directeur-bestuurder in de eerste zin dat de bocht is genomen. Dat was de titel van vorige visitatierapport. De huidige visitatiecommissie heeft onderzocht of de corporatie nu weet of er nieuwe koers is ingezet. En naar welke haven wordt gevaren.

De problematiek en opgaven waren breder dan alleen die in het aardbevingsgebied. Wierden en Borgen had aan het begin van de visitatieperiode vrij veel woningen van slechte kwaliteit. Huurders hadden terecht klachten over de woonkwaliteit, zoals schimmelvorming in de woning. De organisatie is nu meer toegerust geworden om die hele verbetering door te voeren. De woningen voldeden niet meer aan de wensen van de huurders en wat vandaag de dag van een corporatie aan kwaliteit mag worden verwacht.

## Nieuw fundament

De vorige visitatiecommissie gaf aan dat de koers van Wierden en Borgen radicaal is omgegaan. Haar doen en laten is meer geënt op de opgaven en wordt meer in overleg met belanghebbenden afgestemd. Het stuur is weer in handen genomen getuige de sterke verbetering van de interne beheersing. Wat ons betreft heeft Wierden en Borgen de goede weg gevonden en wekt ze vertrouwen. Het belangrijkste is om deze weg vol te houden en verder uit te bouwen: ga zo door.

In het verlengde van dit motto 'ga zo door' zijn verschillende verbeterpunten genoemd. Samengevat gaat het dan om:

- het prioriteren van ambities in een nieuw (bescheiden) ondernemingsplan;
- prioriteer de voor buitenwereld zichtbare prestaties boven interne aanpassingen;
- bekwaam jezelf nog meer in bewonersparticipatie;
- werk aan de relatie met de huurdersorganisaties;
- communiceer beter met je huurders en betrek ze beter bij de plannen;
- versterk de relatie met zorg- en welzijnspartijen;
- zorg dat Wierden en Borgen zich verder ontwikkelt tot een lerende organisatie door intern en extern aanspreekbaar te zijn.

Wij zien dat Wierden en Borgen bij het opstellen van het ondernemingsplan heeft opgebouwd vanuit behoeften en signaleringen door de organisatie. Zo is een toets uitgevoerd op wat wel of niet aan ambities uitvoerbaar is. Bij de gesprekken die we met veel verschillende partijen hebben gevoerd, onder andere de huurdersvertegenwoordigingen, gemeenten, NCG, collega-corporaties en zorg- en welzijnspartijen, komt een sterkere externe oriëntatie van de corporatie naar voren. De zichtbaarheid van de corporatie en vooral de daden ervan worden positief door belanghebbenden beleefd. Mede dankzij goede afspraken over de

financiële bijdragen vanuit het Rijk voor de versterkingsoperatie en een verantwoorde meerjarenbegroting is het vertrouwen in het financiële beleid bij de toezichthouders teruggekeerd. Wij constateren dat de corporatie de lessen van de vorige visitatie heeft opgepakt en dat er een nieuw en stevig fundament is gelegd, waarop verder kan worden gebouwd.

### **Kruislaaghout**

Bij de rondrit hebben we mogen leren van hoe fysiek en psychologisch gebouwd kan worden om tegen nieuwe schokken bestand te zijn. Fysiek gaat het om een combinatie van veerkracht en stevigheid. Dit wordt bereikt door de nieuwe woningen een geraamte te geven van kruislaaghout; dat zijn laagjes hout die in verschillende richtingen worden gecombineerd om zo sterk en flexibel te zijn. Daarom heen wordt de afbouw met stenen gemaakt en passen de woningen in het karakteristieke beeld van Groningse dorpen met Groningse baksteen. Dit staat symbool voor de ontwikkeling van de organisatie: van een beherende organisatie naar een goede beherende en ontwikkelende organisatie. De RvC heeft hier samen met de corporatie op gestuurd. Dit is goed terug te zien in de groei van de investeringen in de visitatieperiode van € 4 miljoen naar € 60 miljoen per jaar.

Ook in psychologisch opzicht is schade geleden. Het sociale cement is door de bevingen aangepast aangetast en veel bewoners tonen onbegrip dat het ene rijtje woningen wordt gesloopt en nieuwgebouwd en dat een ander rijtje woningen kan blijven staan, met beperkte versterkingsmaatregelen. De ongelijke behandeling van naar het op eerste gezicht gelijke gevallen, leidt tot ervaren onrechtvaardigheid. De corporatie heeft in laagjes gewerkt aan het herstel van vertrouwen van de huurders. De relaties met de huurdersorganisaties zijn verbeterd. Dat was eerst alleen achterom kijken, maar nu ook wel vooruitkijken. Wierden en Borgen heeft met veel inzet gewerkt aan het herstel van het vertrouwen door goed te luisteren naar grieven en wensen van huurders. Samen met andere corporaties en in goed overleg met de Nationaal Coördinator Groningen (NCG) is een aanpak opgesteld, die in fasen wordt uitgevoerd. Daarbij is veel aandacht voor het herstel van het sociale weefsel in de buurten en wijken. De belangrijke rol die Wierden en Borgen speelt in het samenwerkingsverband Kr8-corporaties en de wijze van samenwerking en hoe gezamenlijk en integraal aan de opgave wordt gewerkt, is een voorbeeld voor andere corporaties in het land.

Daarnaast is Wierden en Borgen ook buiten de versterkingsopgave actiever geworden. Zo zijn bijvoorbeeld in Hoogkerk woningen gerenoveerd en verduurzaamd, en is er nieuwbouw gekomen na sloop van panden die niet meer voldoen. Daarnaast heeft Wierden en Borgen bezit overgenomen van een collega corporatie, ten behoeve van de maatschappelijke bijdrage die Wierden en Borgen voor deze huurders kan leveren.

### **Never let a good crisis go to waste (Winston Churchill)**

Wierden en Borgen hebben drie ontwikkelvragen gesteld, die gericht zijn op waar ze vanuit de crisissituatie in de toekomst naar toe willen gaan. De visitatiecommissie heeft belanghebbenden over deze ontwikkelvragen gesproken. Ter inspiratie van Wierden en Borgen zijn in bijlage E wordt hier verslag van gedaan en voorbeelden van andere corporaties opgenomen. Samengevat:

#### *Doet Wierden en Borgen de goede dingen rondom gastvrije dienstverlening? Wat gaat goed en wat kan nog beter?*

Wierden en Borgen komt van heel ver als het gaat om de tevredenheid van de huurders. Die was zeer laag. Ons beeld (2024) is dat Wierden en Borgen bij de dienstverlening aan de huurders echt stappen heeft gezet. De basis moest eerst op orde komen, en die stap naar hogere dienstverleningskwaliteit kan nu gemaakt worden. Bij de drie huurdersvertegenwoordigingen hebben we waardering gehoord over hoe



de dienstverlening aan klanten is verbeterd. Natuurlijk blijven er punten waar de huurders kritisch over zijn. Dan gaat het over de doorloop van personeel bij afhandeling van klachten, communicatie hierover en opvolging, en verwachtingenmanagement over de onzekerheid bij het dossier aardbevingen.

*Aan welke zaken moeten we als Wierden en Borgen aandacht besteden ten aanzien van de ontwikkelingen rondom wonen en zorg. Wat verwachten samenwerkingspartners hierin van de corporatie?*

De vraag naar zorg groeit onder meer door vergrijzing en een toenemend aantal (urgente) doelgroepen die zorg of begeleiding nodig hebben. Daar komt bij dat landelijk is ingezet op de scheiding van wonen en zorg, waardoor wonen door de cliënt/bewoner zelf gefinancierd wordt, de extramuralisering van de zorg, waarbij mensen langer zelfstandig thuis blijven wonen, en de vrije zorgkeuze, waardoor er veel verschillende partijen actief zijn in de wijken. Gezien de maatschappelijke aard van de organisaties en de gezamenlijke doelgroep, weten de organisaties elkaar in doelen vaak wel te vinden. Het gaat echter vaak ook om wederzijds begrip over de opgave en de financiële businesscase: wie betaalt wat, en voldoet het aan de behoefte die er is? Wij geven Wierden en Borgen mee dat we regelmatig discussies of conflicten tegenkomen tussen de corporatie en de zorginstellingen. Een achterliggende oorzaak is dat er verschillende beelden zijn van cliënten/mensen en wat nodig is en wie dat moet doen. De overkoepelende opgave, ook voor Wierden en Borgen en haar samenwerkingspartners, is om de gezamenlijke taal te vinden tussen de partijen en dat er dan onderling begrip kan groeien over de opgave, de rollen en bijdragen.

*Wat vinden samenwerkingspartners van de samenwerking van en met Wierden en Borgen in het netwerk en in het bijzonder de bestaande samenwerkingsverbanden?*

Wierden en Borgen betreft altijd partners bij ontwikkeling en nodigt hen uit om mee te denken. De corporatie is daarbij trouw aan haar partners; de corporatie gaat alleen samenwerkingsrelaties aan voor de lange duur. De samenwerking is op sommige punten nog wel kwetsbaar en hangt sterk aan de ervaring, kennis en achtergrond van personen. Er is ruimte om met een aantal partners meer strategisch samen te gaan werken. De visitatiecommissie is daarnaast onder de indruk van het vertrouwen en functioneren van het netwerk van corporaties in de regio, dit is een mooie basis om in de breedte van de corporatie opgaven verder uit te bouwen.

### **Toekomst gasloos; niet zorgeloos**

Al met al constateert de visitatiecommissie dat Wierden en Borgen grote stappen heeft gezet de afgelopen periode om de organisatie verder te verstevigen en toekomstbestendig te maken en tegelijkertijd volkshuisvestelijk goede prestaties heeft geleverd. Hiervoor spreekt de visitatiecommissie waardering uit. Richting de toekomst geeft de visitatiecommissie de volgende punten mee om aandacht aan te blijven besteden om maatschappelijke waarde in de toekomst te blijven leveren.

- De plannen voor versterking, renovatie en nieuwbouw zijn stevig. De aanpak is goed op gang en de kunst is om de realisatiekracht met partners te versterken om de ambities waar te maken.
- Er is terecht veel aandacht gegeven aan het leveren van prestaties voor de huurders. Nu dat goed op gang is gekomen, is nog meer aandacht nodig voor het personeel. Een signaal wat de visitatiecommissie oppikte was: *“We zijn heel zakelijk bezig geweest de afgelopen jaren. Goed om elkaar beter te leren kennen; dat zou meer helpen.”* We kennen van andere corporaties die met een crisis te maken hebben gehad (variërend van een windhoos, brand, bomaanslag tot aan een cyberhack), dat tijdens de crisis er intensief wordt samengewerkt om de problemen aan te pakken. De les is dat naarmate de crisis langer duurt het personeel niet continue extra inzet kan leveren en de energie opraakt. En de laatste loodjes wegen het zwaarst en er zijn altijd nog hardnekkige punten die opgelost moeten worden. Extra aandacht voor het welbevinden van de medewerkers is van groot belang. De

hoge doorloopsnelheid van personeel is gelukkig afgeremd en de kunst is nu het vasthouden van personeel. Dat heeft ook met cultuur te maken. De mensen dragen nu de nieuwe cultuur van Wierden en Borgen. Als die mensen nu weer zouden weggaan, dan slijpt de cultuur wellicht weg. Geeft daarbij aandacht voor het persoonlijke gesprek. Hoe kan het beter? Daar zou meer aandacht meer voor moeten komen.

- Het samenspel met de RvC is heel belangrijk geweest. Aan het begin van de visitatieperiode is het toezicht op een nieuwe leest geschoeid. De RvC doet een stapje terug qua intensiteit van het toezicht, van intensief richting regulier en dat past bij de organisatie die steeds professioneler werkt. Het is belangrijk binnen de RvC de maatschappelijke toezichtsrol te blijven bespreken en af te stemmen op wat voor de samenwerking met het bestuur gewenst is.
- Wierden en Borgen besteedt vanzelfsprekend veel aandacht aan het versterkingsgebied. Het is de kunst om ook buiten dit gebied de benodigde (beleidsmatige) aandacht te (blijven) geven. Over een aantal jaar is dit megaproject van de versterking ten einde en dan moet weer een nieuw evenwicht worden gevonden door juist projecten in de andere gebieden te plannen. Dit geldt niet alleen voor het fysieke werkgebied, maar ook voor de bredere opgaven, zoals de positie van Wierden en Borgen in opgaven als de leefbaarheid van wijken en buurten, huisvesting van bijzondere doelgroepen of wonen en zorg.
- Gelieerd aan voorgaand punt, geldt ook dat Wierden en Borgen op tijd moet gaan nadenken over wie de corporatie is na de crisis, waar zijn ze van en hoe je wil werken. Dat kan zelfs ook vragen om een nieuwe identiteit en imago van wie/wat Wierden en Borgen wil zijn.
- Wierden en Borgen werkt veel samen in de regio. Dat blijft nodig voor afstemming van beleid en uitvoering, en rol- en taakverdeling. De corporatie heeft al samenwerkend veel lessen geleerd van zaken die goed gingen of niet de gewenste resultaten opleverden, die gedeeld kunnen worden in de verschillende netwerken, waar de corporatie actief is (onder andere de Kr8 en corporaties in de stad Groningen). En omgekeerd is er veel kennis te halen bij de andere corporaties en organisaties in het werkgebied. Omdat er nu vertrouwen is tussen partijen, kunnen de lessen van de briljante mislukkingen gedeeld worden en kan de samenwerking wellicht nog breder ingezet worden. Daarnaast constateert de visitatiecommissie dat het Wierden en Borgen zou kunnen helpen om haar prestaties nog meer/breder uit te dragen.



# Visitatie in één oogopslag

## Wierden en Borgen 2020 – 2023

Wierden en Borgen is een corporatie met een werkgebied in de gemeenten Groningen, Eemsdelta en Het Hogeland en heeft ongeveer 7.346 woningen in eigendom.



### Maatschappelijke waarde

goed

- De constructieve en wendbare aanpak van Wierden en Borgen, in samenwerking met huurders en andere samenwerkingspartners, op het weerbarstige dossier van de aardbevingsproblematiek (++)
- De adaptieve strategie om in te spelen op fluctuaties tussen vraag en aanbod in het werkgebied (+)
- De inhaalslag op het gebied van verduurzaming, gecombineerd met het uitvoeren van versterkingswerkzaamheden (+)
- Blijvend aandacht houden voor leefbaarheid en het versterken van de sociale infrastructuur, met name in het bevingsgebied (→)



### Maatschappelijke verankering

goed

- De betrokkenheid van de huurders en de samenwerkingspartners is geborgd en de corporatie wordt ervaren als toegankelijk en aanspreekbaar (+)
- De bereikbaarheid voor en communicatie naar individuele huurders wordt als aandachtspunt genoemd (-)
- De actieve deelname in hechte netwerken die verankerd zijn in de samenleving (++)
- Onderzoek de positie en focus op de volkshuisvestelijke opgaven, buiten de versterkingsopgave om, waar zijn we van (→)



### Besturing

goed

- De navolgbare besturingslijn van strategievorming naar prestatiebesturing (+)
- De verankering van strategische doelstellingen, waarbij de maatschappelijke meerwaarde inzichtelijk is (+)
- De betrokkenheid en toewijding van medewerkers om invulling te geven aan doelstellingen (+)
- Aandacht blijven geven aan de invulling van de toezichthoudende rol van de RvC op een professioneler werkende organisatie (→)



### Maatschappelijke capaciteit

goed

- De financiële omslag van een corporatie onder financieel toezicht, naar een financiële gezonde corporatie (+)
- De aanborring van financiële bronnen om de versterkingsopgave te bekostigen en financiële mogelijkheden om opgaven aan te pakken buiten het versterkingsgebied (+)
- De organisatorische capaciteit is goed op orde gebracht (+)
- Blijvend aandacht houden voor de relatief hoge personeelslasten (→)



De visitatiecommissie heeft Wierden en Borgen leren kennen als een ambitieuze corporatie die van ver komt en bezig is om op meerdere volkshuisvestelijke thema's van maatschappelijke meerwaarde te zijn. De aanpak van de versterkingsopgave is illustrerend hoe de corporatie te werk gaat. Wierden en Borgen zoekt de verbinding op met haar huurders en belanghebbenden om opgaven zoveel mogelijk in gezamenlijkheid op te pakken. De wendbaarheid die de corporatie hierbij toont laat in de ogen van de visitatiecommissie zien dat Wierden en Borgen goed opgelijnd is voor ontwikkelingen in de omgeving en de opgaven.

1 De plannen voor versterking, renovatie en nieuwbouw zijn stevig. De aanpak is goed op gang en de kunst is om de realisatiekracht met partners te versterken om de ambities waar te maken.

2 Geef meer aandacht voor het persoonlijke gesprek met medewerkers.

3 Blijf de toezichthoudende rol goed afstemmen op wat voor de samenwerking met de organisatie gewenst is.

4 Blijf aandacht houden, en intensiveer de aanpak waar mogelijk, voor de opgaven die buiten het bevingsgebied liggen.

5 Denk na over een identiteit en imago na het oppakken/buiten de versterkingsopgave

6 Blijf eigen lessen delen en haal kennis en ervaringen op bij andere corporaties en organisaties in het werkgebied. De sterke samenwerking kan nog breder ingezet worden.

# 1 Maatschappelijke waarde

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

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

Tabel 1-1: Opgaven voor visitatieveld Maatschappelijke waarde

Nr.	Opgaven	Oordeel
1.	Beschikbaarheid van de woningvoorraad	Goed
2.	Betaalbaarheid van de woningvoorraad	Goed
3.	Duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad	Goed
4.	Aardbevingsgebied (veiligheid van de woningvoorraad)	Uitmuntend
5.	Leefbaarheid	Naar behoren

## 1.1 Opgave 1: Beschikbaarheid van de woningvoorraad

### De opgave en de prestaties

Het werkgebied van Wierden en Borgen is uitgestrekt over drie gemeenten: Groningen, Eemsdelta en Het Hogeland. Bijzonder aan dit werkgebied is dat de woningstichting actief is in de stad en het platteland van noordoost Groningen. Omdat de stad Groningen een van de snelst groeiende steden van Nederland is, zijn er de komende jaren 4.000 tot 8.000 extra woningen nodig. Op het platteland is sprake van een bevolkingskrimp als gevolg van vergrijzing en ontgroening. Dit wordt enigszins gedempt door migratie, waardoor de vraag op de woningmarkt kan stabiliseren in delen van het plattelandse werkgebied.

Voor Wierden en Borgen is het daarom belangrijk om de portefeuille zo op te bouwen dat er in de toekomst bijgestuurd kan worden in de omvang en samenstelling. Dit houdt in dat op korte termijn woningen toegevoegd kunnen worden om bij te dragen aan de groei, maar dat er bij toekomstige vraaguitval direct afgebouwd kan worden zonder kapitaalvernietiging.<sup>1</sup> Per deelgebied wordt daarom een andere strategie gevoerd tot en met 2035.

Tabel 2-2: Strategie per deelgebied

Deelgebied	Strategie	Bandbreedte: verschil aantal woningen t.o.v. de voorraad uit 2020
West	Krimpen	90% tot 95% t.o.v. 2020
Oost	Stabiliseren	95% tot 105% t.o.v. 2020
Stad	Groeien	100% tot 105% t.o.v. 2020

<sup>1</sup> Portefeuilleplan Wierden en Borgen 2021-2035

### Ontwikkelingen in de visitatieperiode

Vanaf 2022 is in delen van het werkgebied van Wierden en Borgen geen sprake meer van krimp door groei van statushouders en opvang Oekraïners. Alleen in een aantal kleinere kernen is sprake van een krimp, bijvoorbeeld vanwege slechtere bereikbaarheid. Wierden en Borgen blijft wel actief in deze kernen.

### Resultaten

De woningvoorraad van Wierden en Borgen is in de visitatieperiode gegroeid met 518 woningen. De onderstaande prestatie-monitor laat de cijfers zien over de groei van de woningvoorraad (DAEB en niet-DAEB), de gerealiseerde nieuwbouwwoningen, de verkoop van woningen en de sloop van woningen.

**Tabel 2-3: Overzicht aantal woningen, gerealiseerde nieuwbouw en aantallen verkoop**

Categorie	2020	2021	2022	2023
Woningvoorraad	6.828	6.778	6.744	7.346
Opgeleverde nieuwbouwwoningen	61	38	78	106
Verkoop	39	19	10	10
Sloop	14	70	155	157
Toevoeging nultreden/seniorenwoningen	31	27	24	40

Een bijzondere ontwikkeling in de visitatieperiode was de overname van 471 woningen van de corporatie Woongroep Marenland door Wierden en Borgen (2023). In de visitatieperiode heeft Wierden en Borgen daarnaast 238 nieuwbouwwoningen opgeleverd en toegevoegd aan de woningvoorraad. Bijzondere projecten in de visitatieperiode zijn met name de projecten geweest waar woningen met aardbevingschade zijn gesloopt en vervangen door nieuwbouw. In bijvoorbeeld Bedum (42 woningen) en Loppersum (35 woningen) zijn CLT-nieuwbouwwoningen neergezet (Cross Laminated Timber). Deze woningen zijn uit sterk, massief houten constructieplaten opgebouwd. Deze platen worden gebruikt voor vloer-, wand- of dakelementen en zijn een volwaardige vervanging voor metselwerk of beton. De grote voordelen van dit materiaal is dat het licht van gewicht is, constructief sterk is en dat het, daar waar mogelijk, als eindafwerking in het zicht gelaten kan worden waarmee de recyclebaarheid wordt vergroot.

**Figuur 1-1: TLC woningen in aanbouw Wierden en Borgen (bron: Wierden en Borgen)**



Wierden en Borgen is terughoudend met de verkoop van woningen, omdat de vraag naar woningen toeneemt. De woningstichting verkoopt woningen alleen als deze onderdeel zijn van een blok waar in het verleden de meeste woningen al zijn verkocht. Van verkoop van woningen in kleine kernen is wel sprake. De woningstichting hanteert deze maatwerkstrategie om betaalbare koopwoningen aan te bieden aan koopstarters die vaak weinig kansen hebben in deze kernen. Daarnaast heeft Wierden en Borgen aan het einde van de visitatieperiode (december 2023) 176 woningen verkocht aan collega corporatie Wold en Waard. Hiermee is Wierden en Borgen niet meer actief in de gemeente Westerkwartier.

### De uitdagingen voor en de oplossingen van de corporatie

In de visitatieperiode was een uitdaging voor Wierden en Borgen om meer woningen te bouwen. De uitvragen aan de markt waren eerst onvolledig en onduidelijk. In de visitatieperiode is dit verbeterd en zijn de marktuitvragen van Wierden en Borgen van een goed en professioneel niveau waardoor projecten ook naar wens worden uitgevoerd.

### De waardering van de samenwerkingspartners

De huurdersorganisaties merken op dat Wierden en Borgen veel sloop-nieuwbouw toepast in het werkgebied. Dat is logisch en nodig gezien de versterkingsopgave. Prettig aan nieuwbouw is dat veel woningen levensloopbestendig worden opgeleverd. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat een groot deel van de voorraad nog uit eengezinswoningen bestaat uit de jaren '60. Gezien de vergrijzing kan daarom nog sprake zijn van een mismatch tussen vraag en aanbod.

De gemeenten zijn tevreden over de inzet van Wierden en Borgen op het gebied van beschikbaarheid. Wel zijn er accentverschillen tussen het platteland en de stad. Op het platteland is men positief over de flexibele portefeuillestrategie die Wierden en Borgen hanteert en de woningen die de afgelopen jaren zijn bijgebouwd. Afhankelijk van de wachttijden en de behoefte aan woningen, wordt per kern de visie aangepast. Het is lastig om een ontwikkelaar te vinden die wil bijdragen aan kleine projecten.

In de stad Groningen is de situatie anders. De woningmarkt is daar structureel krap en er is een grote behoefte om woningen bij te bouwen. Hoewel de bijdrage aan nieuwbouw door Wierden en Borgen de afgelopen jaren minder was is in de stad, voorziet de gemeente dat de corporatie in de nabije toekomst aanhaakt bij een aantal ontwikkellocaties, zoals op termijn in Meerstad. Daarbij is het verzoek aan Wierden en Borgen om meer mee te denken over architectonische kwaliteit. Dat vormt een uitdaging. De gemeente Groningen is tevreden over de goede bijdrage van Wierden en Borgen in de kernen Ten Boer en Hoogkerk, die onderdeel zijn van de gemeente Groningen.

De overige samenwerkingspartners benoemen dat de nieuwbouwproductie Wierden en Borgen op stoom komt. De afgelopen jaren heeft de organisatie geïnvesteerd om de komende jaren voldoende woningen te gaan opleveren. De woningen hebben een goede prijs-kwaliteitsverhouding en zijn herkenbaar met afwijkende architectuur. De samenwerkingspartners prijzen de wijze waarop Wierden en Borgen wisselwoningen inzet om bewoners tijdelijk te huisvesten.

### De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties ten aanzien van de opgave 'beschikbaarheid van de woningvoorraad' als **goed**. Wierden en Borgen hanteert een adaptieve strategie in haar werkgebied om in te spelen op de fluctuaties tussen vraag en aanbod. Daarnaast heeft de corporatie een groot aantal nieuwbouwwoningen opgeleverd die van goede kwaliteit zijn, aansluiten bij de vraag van de doelgroep en, daar waar dat nodig, aardbevingsbestendig zijn gebouwd. Met de aan- en verkoop van woningen laat Wierden en Borgen tevens zien dat zij van meerwaarde wil zijn voor de huurders; door woningen over te nemen en af te stoten kiest de corporatie er bewust voor op welke plekken in het werkgebied zij kwaliteit wil leveren.

## 1.2 Opgave 2: Betaalbaarheid van de woningvoorraad

### De opgave en de prestaties

Inwoners van de provincie Groningen hebben het laagste besteedbaar inkomen van alle Nederlandse provincies<sup>2</sup>. Dit zorgt er onder meer voor dat er in deze provincie in verhouding meer huishoudens onder de lage inkomensgrens leven dan in de rest van Nederland (4,9% versus 4,4%) en dat Groningers grotere moeite hebben met rondkomen. In januari 2023 ontvingen in Groningen bijvoorbeeld 30 op de 1.000 inwoners een bijstandsuitkering, tegenover gemiddeld 22 per 1.000 inwoners in Nederland. Het betaalbaar houden van huren is voor Wierden en Borgen dan ook een belangrijke opgave.

<sup>2</sup> [Sociaal Planbureau Groningen \(2023\)](#)

In 2019 heeft Wierden en Borgen samen met de huurdersorganisaties nieuw huurbeleid ontwikkeld. Het huurbeleid, dat is vastgelegd tot en met 2024, is gestoeld op vier pijlers:

- woningen met meer **woonkwaliteit hebben hogere woonlasten** dan woningen met minder kwaliteit;
- elk huishouden moet een woning **kunnen kiezen** die aansluit bij de persoonlijke situatie;
- de **totale huursom is groot genoeg** om de geplande investeringen te kunnen realiseren;
- er is een **eerlijke verdeling** van de huur over zittende en nieuwe huurders.

Door middel van de streefhuur zorgt Wierden en Borgen ervoor dat de huurprijs past bij de kwaliteit van de woning. Wierden en Borgen volgt een inflatievolgend huurbeleid conform het convenant met de huurdersorganisaties en levert maatwerk bij inkomensterugval of stijging van woonlasten.

### Resultaten

In 2021, 2022 en 2023 zijn de huren minder verhoogd dan toegestaan, waarbij in 2022 en 2023 ook differentiatie is toegepast op basis van de energieprestaties. In 2021 heeft Wierden en Borgen de huren niet verhoogd in overeenstemming met landelijk beleid, wegens inkomensonzekerheid en de coronacrisis. Hier bovenop zijn de huren van huishoudens met een laag inkomen verlaagd naar de aftoppingsgrens bij huishoudens waarbij de huur hoger lag. Daarbij heeft Wierden en Borgen in 2022 extra maatregelen genomen om de betaalbaarheid te garanderen bij huurders, wegens de stijgende energieprijzen. Zo was de gemiddelde streefhuur in 2022 bijvoorbeeld 70% van de maximaal redelijke huur. Ook heeft Wierden en Borgen woningen aan huurders passend toegewezen (jaarlijks tussen de 95,5% en de 99,24%).

Om betalingsproblematiek zo veel mogelijk te voorkomen heeft Wierden en Borgen een actieve en preventieve aanpak gehanteerd in de visitatieperiode. In de visitatieperiode zijn veel betalingsregelingen getroffen (maatwerk) met huurders, onder meer als gevolg van coronamaatregelen en energiearmoede. Er is samengewerkt met de gemeenten en de gemeentelijke kredietbanken om afspraken te maken over het uitwisselen van gegevens van huurders met een huurachterstand, om passender hulp te kunnen bieden aan huurders. De corporatie heeft meer huisbezoeken afgelegd om huurders te helpen.

Andere maatregelen om de betaalbaarheid voor huurders te borgen waren:

- De inzet van de VoorzieningenWijzer. Hiermee ondersteunt Wierden en Borgen huurders om het risico op schulden te verminderen en optimaal gebruik te maken van beschikbare voorzieningen. Samen met collega-corporaties en gemeenten heeft de corporatie het instrument vanaf 2022 aangeboden.
- Verwijzing huurders naar de website 'Dat geldt voor mij'; via deze website kunnen huurders checken voor welke voorzieningen zijn in aanmerking komen.
- Een tijdelijke 'Taskforce energiearmoede' die in 2022 door Wierden en Borgen is ingesteld. Activiteiten die zijn uitgevoerd zijn: communiceren over verduurzamingswerkzaamheden, voorlichting geven over de mogelijkheden tot subsidies en ondersteuning van instanties, en bewustwording onder huurders bevorderen over invloed eigen gedrag op het energieverbruik.

### De waardering van de samenwerkingspartners

De huurdersorganisaties vinden dat de woningen in de visitatieperiode betaalbaar zijn geweest. Zij betreuen echter wel dat het huurdersconvenant de afgelopen jaren niet is uitgevoerd wegens landelijk opgelegde regels. Over de huurverhoging in 2024<sup>3</sup> waren de huurdersorganisaties ontevreden, waarop de huurdersorganisaties met Wierden en Borgen in gesprek zijn gegaan en tot een oplossing zijn gekomen. Over de aanpak van betalingsproblematiek zijn de huurdersorganisaties positief, Wierden en Borgen zet in dit kader onder meer in op vroegsignalering en maatwerk. Ook is men te spreken over de VoorzieningenWijzer die huurders helpt om meer gebruik te maken van beschikbare voorzieningen.

<sup>3</sup> Formeel buiten de visitatieperiode, maar wel belangrijk op moment van gesprek.

De gemeenten zijn tevreden over de betaalbaarheid bij Wierden en Borgen. In de afgelopen jaren zijn de huren betaalbaar gebleven. Daarnaast zijn de gemeenten blij met de inzet van Wierden en Borgen bij betalingsproblematiek, waarmee uithuiszettingen zijn voorkomen. Als aandachtspunt geeft een van de gemeenten mee dat zij aan de voorkant mee wil praten met Wierden en Borgen over de spanning tussen de verduurzamingsopgave en de betaalbaarheid van woonlasten.

De overige belanghebbenden zijn eveneens tevreden over de aanpak bij betalingsproblematiek en de VoorzieningenWijzer die door Wierden en Borgen is geïnitieerd. Een collega-corporatie benoemt daarbij dat op het gebied van betaalbaarheid beide partijen continue met elkaar afstemmen en jaarlijkse maatregelen harmoniseren. Tegelijkertijd vindt een andere belanghebbende, een welzijnspartij, dat huren voor bepaalde doelgroepen (te) hoog kunnen zijn en dat woningen daarmee onbereikbaar worden. Met name na mutatie en als gevolg van het puntensysteem. Voor jongeren is het bijvoorbeeld steeds lastiger om een geschikte woning te vinden in het werkgebied van Wierden en Borgen.

#### De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties ten aanzien van de opgave 'betaalbaarheid van de woningvoorraad' als **goed**. Hoewel Wierden en Borgen in de visitatieperiode is geconfronteerd met landelijke regels, laat de corporatie duidelijk zien vanuit het perspectief van de huurders te handelen en beleid op te stellen om de betaalbaarheid te garanderen. Het nieuwe huurbeleid, de kartrekkersrol bij invoering van de VoorzieningenWijzer en de 'Taskforce energiearmoede' zijn hier goede voorbeelden van. Dit resulteert onder meer in een goede prijs kwaliteitsverhouding voor de huurwoningen en dat huurders op grotere schaal gebruik kunnen maken van voorliggende voorzieningen.

### 1.3 Opgave 3: Duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad

#### De opgave en de prestaties

Wierden en Borgen verduurzaamt haar woningvoorraad met als lange termijn doel (2050) een aardgasloze en CO<sub>2</sub>-neutrale woningvoorraad te hebben. De corporatie volgt hierin de Trias Energetica: (1) maximaal inzetten op maatregelen om energieverbruik te beperken, (2) het verbruik wat er nog is maximaal voorzien van duurzame energie, en (3) daar waar het nog niet mogelijk is energievoorzieningen zo gebruiken dat er weinig fossiel energiegebruik is. De focus ligt dan ook meer op het verminderen van de CO<sub>2</sub> uitstoot, dan op energielabels. Voor 2025 zijn tussendoelstellingen geformuleerd:

- Het energieverbruik van gebouw gebonden woningen is gedaald met 25% t.o.v. 2019;
- Het aardgasverbruik van de woningvoorraad is gedaald met 15% t.o.v. 2019;
- Er zijn minimaal 500 aardgasvrij woningen;
- Het gebouw gebonden energieverbruik komt voor minimaal 25% uit duurzame energiebronnen.

Wierden en Borgen streeft ernaar dat in 2025 de gemiddelde woonlasten (huur en energie) van huurders te verlagen, waarbij geldt dat deze in ieder geval ten hoogste gelijk zijn gebleven ten opzichte van 2019. Een essentieel onderdeel daarbij is dat huurders bewust geworden zijn van hun energieverbruik en dat hun handelen ook zorgt voor minimaal energieverbruik.

Wierden en Borgen heeft een Sociaal Plan opgesteld dat ingaat op de rechten en plichten van huurders bij sloop, woningverbetering en gepland onderhoud van woningen. In het Sociaal Plan zijn basisafspraken vastgelegd die gelden voor situaties van sloop, woningverbetering en gepland onderhoud. Voor het aardbevingsgebied zijn aanvullende maatregelen opgenomen.



### Resultaten

Wierden en Borgen heeft in de visitatieperiode een slag gemaakt in de verduurzamingsopgave. Een deel van de opgave is gelijktijdig met de versterkingsopgave opgepakt onder het mom van 'versterken, verbeteren en verduurzamen'. Om de woningvoorraad te verduurzamen heeft Wierden en Borgen energetische maatregelen getroffen zoals het doorvoeren van cascoverbeteringen, het plaatsen van zonnepanelen, installeren van hybride verwarming en het aanbrengen van duurzame warmtebronnen. Zodoende zijn er in 2021 91 woningen toekomstklaar gemaakt, in 2022 466 woningen en in 2023 150 woningen. Daarnaast zijn er in de visitatieperiode 475 woningen aardgasvrij gemaakt. Ook de toegevoegde nieuwbouwwoningen van Wierden en Borgen zijn van hoge kwaliteit met lage energielasten.

Een bijzonder project waar Wierden en Borgen in de visitatieperiode mee is gestart, is het project 'Duurzaam Thuis'. Met dit project worden ruim 240 woningen verduurzaamd en kwalitatief verbeterd in diverse kernen. De woningen worden naar minimaal label A+ gebracht, ze worden minimaal 30 jaar geëxploiteerd en ze voldoen aan de basiskwaliteit van Wierden en Borgen. Een ander groot project waarmee in de visitatieperiode is gestart, betreft de verduurzaming van 800 woningen, waarvan 600 met een E, F of G label.

Figuur 1-2: renovatie en verduurzaming 49 woningen Molukse Wijk in Hoogkerk (bron: Wierden en Borgen)



Wierden en Borgen heeft belangrijke stappen gezet in het inhalen van achterstallig onderhoud in een deel van haar bezit. Dit geldt vooral voor bezit wat in de vorige visitatieperiode is overgenomen van een collega-corporatie. Huurders hadden terecht klachten over de woonkwaliteit, zoals schimmelvorming.

### De uitdagingen voor en de oplossingen van de corporatie

Bij verduurzamingswerkzaamheden sluiten nu woonconsulenten van Wierden en Borgen aan bij het overleg met aannemers, vooral in het kader van communicatie en verwachtingsmanagement richting huurders. Zodoende is in de laatste jaren steeds duidelijker geworden wat van aannemers en huurders verwacht mag worden tijdens verduurzamingswerkzaamheden. Momenteel evalueert Wierden en Borgen ook het Sociaal Plan en wordt specifiek gekeken naar de nazorg en kwaliteitsbeheersing van aannemers.

Een andere ontwikkeling is dat Wierden en Borgen, net als vele andere corporaties, aanloopt tegen netcongestieproblemen, en voortkomende vertraging in de aansluiting, in het bevingengebied en de kleinere kernen. Wierden en Borgen is daarom proactief met nutsbedrijven in gesprek en deelt de eigen meerjarenbegrotingen met hen, zodat tijdiger geanticipeerd kan worden.

### De waardering van de samenwerkingspartners

De huurdersorganisaties vinden dat de verduurzamingsopgave goed wordt opgepakt. De E, F en G-labels worden snel verbeterd. Daarbij vinden de huurdersorganisaties het van toegevoegde waarde dat Wierden en Borgen het Sociaal Plan heeft opgesteld. Tegelijkertijd merkt een van de huurdersorganisaties op dat de corporatie niet te snel moet gaan met het aanpakken van de opgaven, omdat er een kans bestaat dat stakeholders en huurders afhaken in het proces. Een andere huurdersorganisatie heeft daarnaast soms het vermoeden dat hun regio achtergesteld wordt ten opzichte van de andere. Men begrijpt dat er veel aandacht naar de versterkingsopgave gaat, maar zou graag zien dat er ook voldoende aandacht blijft voor de andere regio's. Daarnaast wordt aangegeven dat reparaties soms lang duren.

De gemeenten zijn tevreden over de inzet van Wierden en Borgen op het gebied van verduurzaming om de betaalbaarheid voor de huurders te verbeteren. De inzet van Wierden en Borgen om de woningen met slechte energie labels snel te verbeteren wordt geprezen.

**Figuur 1-3: renovatie en verduurzaming 79 woningen Schildersbuurt in Hoogkerk (bron: Wierden en Borgen)**



De overige samenwerkingspartners, met name de aannemersbedrijven, zien dat Wierden en Borgen veel investeringen doet om de woningen op te knappen en te verbeteren. Daarbij gaat de corporatie voor het leveren van kwaliteit. NCG geeft aan dat Wierden en Borgen ook goed zoekt naar de mogelijkheden om de versterking en verduurzaming te koppelen. Een collega-corporatie benoemt daarbij dat ze elkaar versterken in de verduurzamingsopgave. Een ander punt dat wordt benoemd is dat Wierden en Borgen een voortrekkende rol inneemt om initiatieven te ontplooiën die bijdragen aan het versnellen van de verduurzaming, het verbeteren van het woongedrag onder huurders en om te ontdekken wat mogelijk is met klimaat adaptief bouwen.

#### De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties ten aanzien van de opgave 'duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad' als **goed**. Wierden en Borgen heeft in de visitatieperiode grote stappen gezet op het gebied verduurzaming. De corporatie komt van ver. Bijzonder daarbij is dat Wierden en Borgen dit efficiënt heeft gecombineerd met de versterkingsopgave in het bevingingsgebied én dat is geëxperimenteerd met andere manier van bouwen (CLT-woningen).

## 1.4 Opgave 4: Aardbevingsgebied (veiligheid van de woningvoorraad)

#### De opgave en de prestaties

De versterkingsopgave van 1.600 woningen in het aardbevingsgebied, waarbij de veiligheid van huurders en woningen voorop staat, is een belangrijke opgave voor Wierden en Borgen. Tot het aardbevingsgebied behoren onder meer de dorpen en kernen Bedum, Ten Boer, Hoogezand-Sappemeer, Slochteren, Winsum, Appingedam, Delfzijl, Eemsmond, Loppersum, De Marne en Menterwolde. De ambitie is om uiterlijk in 2030 alle woningen versterkt te hebben of te hebben vervangen voor nieuwbouw. De vernieuwingsopgave gaat namelijk gepaard met hoge kosten waardoor nieuwbouw vaak een aantrekkelijkere keuze is dan vernieuwen.

Aanvullend op het versterkingsprogramma poogt Wierden en Borgen zoveel mogelijk portefeuilledoelen te realiseren. De versterkingsopgave biedt kansen om de woningtypologie te veranderen, kleiner te bouwen, te verdichten, te verduurzamen en/of herbouw op een andere locatie. Hierdoor kunnen verschillende opgaven gecombineerd worden, en worden huurders maar één keer belast. De werkzaamheden worden met bewoners afgestemd. Indien nodig, is er voor bewoners tijdelijk een wisselwoning beschikbaar of zoekt Wierden en Borgen naar oplossingen om door te laten verhuizen naar opgeleverde fases. Een ander onderdeel van de opgave is het herstellen van de sociale infrastructuur in wijken. De aardbevingschade heeft naast fysieke schade er ook toe geleid dat bijvoorbeeld sociale structuren, sociale cohesie en leefbaarheid een klap hebben gehad. Wierden en Borgen heeft hiervoor aandacht.

### Resultaten

Wierden en Borgen heeft tot en met 2023 ongeveer 448 woningen versterkt of vervangen middels sloop-nieuwbouw, waaronder ook de woningen die overgenomen zijn van Woongroep Marenland. In de komende jaren wordt tempo gemaakt om ook het overige deel van de opgave aan te pakken, samen met samenwerkingspartners. Daarin wil Wierden en Borgen gaan optreden als regisserend opdrachtgever. Dit houdt in dat Wierden en Borgen aan de voorkant een duidelijk omschreven opdracht meegeeft aan uitvoerende partijen. In de uitvoering is de corporatie vervolgens minder betrokken en wordt de aannemer of de Nationaal Coördinator Groningen (NCG) grotendeels verantwoordelijk voor het proces en het eindresultaat. De aannemer en/of de NCG behartigt in dit geval ook de belangen van Wierden en Borgen.

Met de versterkingsopgave gaan risico's gepaard die onder meer invloed hebben op de bedrijfsvoering en het vastgoed. Enkele risico's zijn: waardedaling van het bezit, leegstand wegens onverhuurbaarheid, hoge kosten voor herstelwerkzaamheden, hoge bouwkosten bij het realiseren van nieuwbouw en grote investeringen in de contacten met huurders en belanghebbenden. Om de versterkingsopgave financieel enigszins te bekostigen maakt Wierden en Borgen sinds 2021 gebruik van de subsidieregeling Woningcorporaties aardbevingsgebied Groningen. Vanuit deze regeling kunnen woningcorporaties subsidie aanvragen voor tegemoetkoming van hun huurders en voor verduurzaming, onderhoud en verbetering van hun bezit in het aardbevingsgebied.

### De uitdagingen voor en de oplossingen van de corporatie

Het versterkingsproces is een uitdagend bestuurlijk samenwerkingsproces. Er staat veel druk op vanwege de grote maatschappelijke impact. Met enige regelmaat veranderen percepties en normen ten aanzien van veiligheid en nemen de kosten van herstelwerkzaamheden toe. In het aardbevingsdossier worden aan de hand van verschillende ontwikkelingen bijvoorbeeld nieuwe normen en wetgevingen aangenomen, die de dagelijkse beoordelingen van de opgave beïnvloeden. Hierdoor is een diversiteit aan normen ontstaan, waar de corporatie geen invloed op heeft. Dit leidt tot onverschilligheid en veel onbegrip bij de Groningse bevolking en de corporatie heeft als taak het versterkingsadvies samen met huurders, om te zetten naar een werkbaar uitvoeringsplan.

Wierden en Borgen is in hoge mate afhankelijk van andere organisaties. Lokaal zijn de gemeente en de NCG de belangrijkste samenwerkings- en gesprekspartners. Goede samenwerking met deze partijen is noodzakelijk waarbij een gemeenschappelijk doel wordt nagestreefd. In nagenoeg alle gevallen is het doel van Wierden en Borgen gelijk aan die van de andere partijen: 'een veilige woning'. De uitdaging hierin is dat de NCG de corporatie voorziet van het versterkingsadvies of de 'Op Norm verklaring', waarmee de juiste vervolgstappen kunnen worden genomen. Door zich meer als regisseur op te stellen kan Wierden en Borgen alle belangen behartigen (waaronder ook huurders), waarbij de toekomstbestendigheid van de woningen kan worden gewaarborgd.

### De waardering van de samenwerkingspartners

Hoofdzakelijk één van de drie huurdersorganisaties is belast met het aardbevingsdossier. Deze huurdersorganisatie geeft aan dat Wierden en Borgen veel inzet pleegt om de versterkingsopgave zo goed mogelijk tot een goed einde te brengen. Daarin leert Wierden en Borgen veel door situaties en regels die wijzigen en door ontwikkelingen die worden doorgemaakt. De corporatie staat daarbij op gelijke voet met de huurders. Tegelijkertijd benoemt de huurdersorganisatie dat het een zeer lastig, langdurig en bureaucratisch proces is. De versterkingsonderzoeken laten veelal lang op zich wachten, voordat er acties kunnen worden genomen. De huurdersorganisatie wil vinden dat de corporatie meer proactief kan communiceren over de ontwikkelingen rondom de versterkingswerkzaamheden.

De gemeente die belast is met het aardbevingsdossier benoemt dat beide partijen gezamenlijk optrekken. Vooral bij het voeren van gesprekken met inwoners en om het sentiment onder de bevolking enigszins te temperen. De gemeente vindt dat Wierden en Borgen veel inzet pleegt in dit dossier, onder meer door veel sloop-nieuwbouw en het veilig en verstevigen van huidige woningen. Daarbij combineert Wierden en Borgen de opgave met verduurzamingswerkzaamheden. Hier worden de huurders goed bij betrokken.

Een collega-corporatie benoemt eveneens dat het samen met Wierden en Borgen, en andere corporaties, optrekt om de versterkingsopgave integraal invulling te geven. De vereniging van corporaties in de Kr8 heeft hierbij geholpen, wat heeft geleid tot meer afstemming. In eerste instantie volgde iedere corporatie zijn eigen proces, traject en leercurve. Nu hebben de corporaties en huurdersorganisaties gezamenlijk negen uitgangspunten uitgewerkt die de basis vormen voor het handelen. Hierdoor worden bijvoorbeeld huurders meer aan de voorkant van het proces betrokken (aan de keukentafel beginnen).

De NCG is in het gesprek positief over de prestatie en positionering van Wierden en Borgen in het versterkingsdossier. De corporatie is vooruitstrevend en proactief in het zoeken naar koppelkansen met verduurzaming, in het aanpassen van hun strategisch portefeuillestrategie en in het zoeken naar slimme oplossingen voor tijdelijke huisvesting. Ook waardeert de NCG de risico's die Wierden en Borgen, en andere corporaties, nemen omwille de maatschappelijke bijdrage. Dat doen ze goed volgens de NCG, helemaal gezien de relatief kleine organisatie die Wierden en Borgen is.

Tot slot beaamt een welzijnspartij ook dat Wierden en Borgen veel inzet pleegt rond de versterkingsopgave. Tegelijkertijd geeft deze partij mee dat er nog meer koppelkansen zijn die gelijktijdig met de versterkingsopgave kunnen worden opgepakt. Een voorbeeld is om personen met een afstand tot de arbeidsmarkt te betrekken bij het uitvoeren verduurzamingswerkzaamheden (zonnepanelen).

#### **De waardering van de visitatiecommissie**

De visitatiecommissie waardeert de prestaties ten aanzien van de opgave 'aardbevingsgebied (veiligheid van de woningvoorraad)' als **uitmuntend**. Wierden en Borgen laat zien met volle inzet, toewijding en in verbinding met huurders, collega-corporaties en andere partners de versterkingsopgave op te pakken. Daarbij laat de corporatie zien wendbaar te zijn en zich aan te passen aan veranderde omstandigheden. Ook combineert Wierden en Borgen slim de versterkingswerkzaamheden met andere opgaves zoals de verduurzaming. De visitatiecommissie complimenteert daarbij Wierden en Borgen, en andere corporaties, hoe de samenwerking verloopt binnen het netwerk Kr8 en welk lerend vermogen daarin wordt vertoond. De wijze van samenwerking en hoe gezamenlijk en integraal aan de versterkingsopgave wordt gewerkt is een voorbeeld voor andere corporaties in het land.

## **1.5 Opgave 5: Leefbaarheid (samenwerken in het netwerk)**

### **De opgave en de prestaties**

Wierden en Borgen is actief in meer dan 40 woonkernen in de regio, waaronder veel kleine dorpen. Dit maakt dat Wierden en Borgen een bijzondere verantwoordelijkheid heeft op het gebied van leefbaarheid; de corporatie streeft naar een prettige woon- en leefomgeving in iedere kern. Om deze ambitie waar te maken heeft Wierden en Borgen een leefbaarheidsvisie opgesteld, in samenwerking met medewerkers, de huurdersorganisaties en samenwerkingspartners in de wijken en dorpen.

Wierden en Borgen definieert leefbaarheid als het aanbrenge van een balans in de eigen plek van huurders, de fysieke woonomgeving en de sociale woonomgeving. De uitgangspunten zijn:

- De behoefte en zelfredzaamheid van huurders is het vertrekpunt voor de aanpak, waarbij samen huurders wordt bepaald welke activiteiten nodig zijn om buurten leefbaarder te maken;
- Een gebiedsgerichte en integrale leefbaarheidsaanpak wordt gehanteerd om te investeren sociale en fysieke leefbaarheidsactiviteiten Wierden en Borgen is zichtbaar en proactief in de buurten en wijken;
- Wierden en Borgen werkt met netwerkpartners vanuit sterke en lokale netwerken. De corporatie zorgt daarbij dat het zichtbaar is in deze netwerken.

### Resultaten

Het uitvoeren van de aanpak doet Wierden en Borgen vanuit een bepaalde rolopvatting, waarbij het altijd samenwerking opzoekt met huurders, collega-corporaties, gemeenten en andere maatschappelijke partners. Welke rol Wierden en Borgen oppakt is afhankelijk van de situatie, van het gebied, de mate van zelfredzaamheid bij huurders en de mate van samenwerking met maatschappelijke partners.

Tabel 1-3: Leefbaarheidsactiviteiten Wierden en Borgen

Activiteit	Toelichting
Monitoren van leefbaarheid	Wierden en Borgen zorgt voor actueel inzicht in situaties in buurten, complexen en van kwetsbare huurders om zo proactief leefbaarheid te verbeteren.
Aanpak woonoverlast en woonfraude	Wierden en Borgen werkt vanuit haar rol mee aan de aanpak van woonoverlast en woonfraude om huurders een zo prettige en veilige woonomgeving te bieden. Daarbij wordt het voor huurders zo laagdrempelig gemaakt om overlast en fraude te melden, en is er aandacht voor de samenstelling van wijken (preventief)
Ondersteuning bij sociale en financiële kwetsbaarheid	Wierden en Borgen werkt d.m.v. persoonlijk contact en met behulp van vroegsignalering aan het voorkomen of afnemen van financiële en sociale kwetsbaarheid onder huurders.
Verbondenheid met burens en buurt	Wierden en Borgen werkt aan het vergroten van verbondenheid tussen huurders om zodoende de sociale cohesie, veerkracht en vitaliteit in buurten te vergroten. Ten behoeve hiervan wordt een Buurtbudget beschikbaar gesteld voor een bankje bij een wooncomplex, een AED-apparaat, het opknappen van een binnentuin, een extra treetje bij een stoep, etc.
Veilige en schone woonomgeving	Wierden en Borgen werkt aan een veilige, schone en groene woonomgeving met behulp van huismeesters, wijkbeheerders en woonconsulenten.
Gevarieerde wijken en buurten	Wierden en Borgen werkt aan gevarieerde buurten met woonaanbod voor verschillende doelgroepen om zodoende de veerkracht en vitaliteit in buurten te vergroten.
Samenwerking met netwerkpartners	Wierden en Borgen wil nog meer samenwerken met partners om leefbaarheid te verbeteren in wijken. 'Het geheel is meer dan de som der delen'.
Leefbaarheid in fysieke projecten	Wierden en Borgen wil leefbaarheid agenderen in projecten en huurders nog meer betrekken bij de uitvoering van deze projecten, bijvoorbeeld door een ontmoetingsruimte in de buurt te realiseren of een inrichting van openbaar groen met bankjes.

### De uitdagingen voor en de oplossingen van de corporatie

Blijvend de zichtbaarheid in wijken waarborgen is een uitdaging voor Wierden en Borgen. In de visitatieperiode heeft de corporatie daarom drie wijkbeheerders aangesteld die in nauw contact staan met de huurders. In het bevingingsgebied, met name in de kleine kernen, hebben de wijkbeheerders ook een belangrijke taak om de sociale infrastructuur weer op te bouwen en leefbaarheid te verbeteren. Hierbij worden huurders en huurdersorganisaties nauw betrokken. Verder neemt Wierden en Borgen meer deel aan buurtactiviteiten en werkt het meer proactief dan reactief. Dit doet de corporatie onder meer door contact te leggen met georganiseerde bewonersvertegenwoordiging en meer de samenwerking op te zoeken bij individuele initiatieven in de wijk.

### De waardering van de samenwerkingspartners

De huurdersorganisaties zien dat Wierden en Borgen in de visitatieperiode steeds meer inzet op leefbaarheid. De aanstelling van wijkbeheerders is een mooi voorbeeld van hoe Wierden en Borgen meer betrokken is geraakt in de wijken. De aanstelling van wijkbeheerders vormt een laagdrempelige manier om met bewoners in contact te komen en om snel te kunnen reageren op ontwikkelingen. De huurdersorganisaties waarderen dit zeer. Daarnaast geeft een van de huurdersorganisaties aan dat zij ook regelmatig contact hebben met woonconsulenten om ontwikkelingen en problematiek te bespreken. In het kader van ontmoeting geven de huurdersorganisaties aan dat het niet meer vanzelfsprekend is dat in elk dorp of kern er ontmoetingsruimten zijn of ontmoetingsactiviteiten worden georganiseerd. Hoewel dit onhaalbaar is om in elke kern te doen, vinden de huurdersorganisaties het wel van belang dat hier aandacht voor blijft bestaan. Mede ook vanuit het oogpunt van wonen en zorg.

De gemeenten vinden eveneens dat Wierden en Borgen goede inzet pleegt op het gebied van leefbaarheid, met als goed voorbeeld de aanstelling van wijkbeheerders. Gemeenten benoemen daarbij dat de corporatie gezamenlijk optrekt met de gemeente. In Eemsdelta heeft Wierden en Borgen bijvoorbeeld het project 'Mijn Thuis, mijn verhaal' uitgevoerd. Met kunst en cultuur zijn bewoners bij elkaar gebracht met als doel ontmoeting te stimuleren en om sociale cohesie te verbeteren. In Het Hogeland zijn er in de visitatieperiode onder meer een aantal schouwen geweest om gezamenlijk inzicht te krijgen in de staat van een aantal buurten. In de stad Groningen wordt het werk van Wierden en Borgen ook gewaardeerd. Tegelijkertijd wordt hier wel meegegeven op het gebied van openbare en fysieke leefomgeving, de corporatie nog wel een verbeteringsslag kan maken.

Van de overige samenwerkingspartners vindt een welzijns partij dat Wierden en Borgen goed werk levert op het gebied van leefbaarheid. De leefbaarheidsvisie die de corporatie heeft opgesteld biedt voldoende houvast om leefbaarheidsproblematieken aan te pakken in grote gebieden en niet zo zeer te sturen op symptoombestrijding. Op het gebied van buurtbemiddeling zou deze welzijns partij wel graag zien dat Wierden en Borgen in een zo vroeg mogelijk stadium buurtbemiddelingscasussen toestuurt. De ervaring leert dat als dit soort casussen in een zo vroeg mogelijk stadium worden opgepakt, dat bemiddeling de grootste kans van slagen heeft.

### De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties ten aanzien van de opgave 'leefbaarheid (samenwerken in het netwerk)' als **naar behoren**. Wierden en Borgen heeft in de visitatieperiode op beleids- en operationeel niveau stappen gezet om leefbaarheid meer integraal aandacht te geven. De leefbaarheidsvisie en de inzet van wijkbeheerders zijn hiervan voorbeelden. Tegelijkertijd zou de zichtbaarheid van de corporatie in de wijken en buurten nog meer kunnen worden vergroot. Een andere uitdaging waar Wierden en Borgen aandacht voor moet blijven houden is het versterken van de sociale infrastructuur, mogelijk in samenwerking met andere welzijnsorganisaties. Met name in het bevingsgebied kan, door alle verhuisbewegingen, het zijn dat dit brozer is geworden.

## 1.6 Wierden en Borgen presteert 'goed'

De visitatiecommissie waardeert de maatschappelijke waarde van Wierden en Borgen als **goed**. Wierden en Borgen komt van ver (zie vorig visitatierapport) en heeft laten zien dat ze op alle volkshuisvestelijke thema's de afgelopen jaren grote stappen heeft gezet. Daarbij is duidelijk zichtbaar dat Wierden en Borgen van een beheersorganisatie naar ontwikkelende corporatie is gegaan die actief is in een groot en divers werkgebied.

## 2 Maatschappelijke verankering

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

### 2.1 Wierden en Borgen is lokaal verankerd

In de visitatieperiode heeft Wierden en Borgen duidelijke stappen gezet van een naar binnen gekeerde beheercorporatie naar een actieve op samenwerking gerichte corporatie. Deze ontwikkeling was ook nodig, gezien de veranderende maatschappelijke opgaven in het werkgebied en de nieuwe maatschappelijke koers die Wierden en Borgen heeft ingezet (zie ook hoofdstuk 1). De corporatie heeft de relaties in haar werkgebied dan ook verder inzichtelijk gemaakt, verstevigd en verdiept. De gesproken samenwerkingspartners duiden deze ingezette ontwikkeling allen onverdeeld als erg positief.

Om meer inzicht en overzicht te creëren heeft Wierden en Borgen een 'stakeholdermatrix' opgesteld, waarin zij haar belanghebbenden en samenwerkingspartners heeft afgezet tegen de assen: belang bij Wierden en Borgen, invloed op Wierden en Borgen. Hieruit volgen in het kwadrant vier typen belanghebbenden: toeleveranciers/uitvoerders, gebruikers/afnemers, beïnvloeders en beslissers. De visitatiecommissie vindt de stakeholdermatrix een mooie manier om de positie en relatie met belanghebbenden inzichtelijk te maken. Vervolgens wordt de matrix regelmatig in de organisatie en met de RvC besproken, waarbij men de verdieping zoekt in hoe en waarom belanghebbenden betrokken worden. Daarbij zorgt Wierden en Borgen ook voor de maatschappelijke verankering vanuit de organisatie zelf. Bijvoorbeeld door jaarlijks een excursiemiddag te organiseren met de Raad van Commissarissen (RvC), de huurdersorganisaties, het managementteam (MT) en de ondernemingsraad (OR).

### 2.2 De samenwerking in praktijk

#### Huurders zijn de belangrijkste belanghebbende voor Wierden en Borgen

De huurders zijn de belangrijkste belanghebbende voor Wierden en Borgen. De huurders worden vertegenwoordigd door drie huurdersorganisaties verspreid over het werkgebied. Wierden en Borgen betreft de drie huurdersorganisaties gezamenlijk bij beleidskeuzes die ze maken, over ontwikkelingen die er spelen en over de kwaliteit van de dienstverlening. Daarnaast hebben de huurdersorganisaties een periodiek overleg over zaken die spelen in hun eigen werkgebied, zoals versterkingsprojecten, verduurzamingsprojecten en leefbaarheid. Ook zijn de huurdersorganisaties onderdeel van het tripartite overleg met de betreffende gemeente voor het opstellen van de prestatieafspraken. Noemenswaardig is verder dat de drie huurdersorganisaties onderling ook veel met elkaar optrekken; bijvoorbeeld in de afstemming van beleidsvoorstellen en -adviezen. Op deze wijze is zowel de lokale verankering op dit vlak geborgd, maar wordt tegelijkertijd het werk voor de vertegenwoordigers waar mogelijk ook centraal opgepakt en worden kwaliteiten effectief ingezet.

Figuur 2-1: Samenwerkingsafspraken huurdersorganisaties en Wierden en Borgen (Bron: Ecorys)



In de gesprekken met de visitatiecommissie geven twee huurdersorganisaties aan tevreden te zijn met de mate waarin zij betrokken worden door Wierden en Borgen en zij voelen zich gehoord en serieus genomen. Eén van de huurdersorganisaties geeft aan het idee te hebben vaak betrokken te worden als de beslissing al is gemaakt, waardoor het meedenken en de invloed als beperkt wordt ervaren.

Naast de formele huurdersorganisatie heeft Wierden en Borgen ook huurdersbetrokkenheid via onder meer bewonerscommissies en projectwerkgroepen. Een aandachtspunt vanuit de gesprekken met de huurdersvertegenwoordigingen is wel de communicatie naar individuele huurders, zowel in de bereikbaarheid van de corporatie, als in de inhoud van de communicatie.

### **Gemeenten hebben veel belang bij en invloed op Wierden en Borgen**

De gemeenten in het werkgebied van Wierden en Borgen zijn belangrijke partners voor de corporatie. Afspraken liggen onder meer vast in prestatieafspraken en in samenwerkingsconvenanten. Ook betreft de corporatie de gemeenten actief bij belangrijke beleidsopgaven, zoals de versterkingsopgave en leefbaarheid.

Uit de gevoerde gesprekken in het kader van de visitatie komt naar voren dat alle gemeenten een goede samenwerkingsrelatie hebben met Wierden en Borgen op basis van goed vertrouwen. Dit is op bestuurlijk- en ambtelijk niveau. De corporatie wordt gekenmerkt als benaderbaar en constructief in de samenwerking. Daarnaast is Wierden en Borgen ontvankelijk voor ideeën en adviezen vanuit de gemeenten. Tegelijkertijd merken de gemeenten Groningen en het Hogeland op dat Wierden en Borgen soms een iets behoudende houding kan aannemen als het gaat om het ontplooiën van nieuwe activiteiten of het bijdragen aan innovaties, bijvoorbeeld op het gebied van nieuwbouw. Het lijkt er dan op of de corporatie of te weinig capaciteit heeft of het graag eerst zelf wil uitzoeken voordat ze me concrete voorstellen komt.

### **Regionale netwerken zijn voor Wierden en Borgen steeds belangrijker geworden**

De zes corporaties in het aardbevingsgebied werken samen in netwerkverband, genaamd de Kr8. De corporaties trekken hierin gezamenlijk op in de versterkingsopgave, voornamelijk waar het gaat om regelingen en beleid. Het gaat dan bijvoorbeeld om gesprekken met de gemeenten, provincie, Nationaal Coördinator Groningen (NCG) en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK).

Wierden en Borgen is daarnaast ook actief in netwerkverband binnen de provincie Groningen; de G13. In dit kader wordt op meer reguliere volkshuisvestelijke opgaven de verbinding gezocht om kennis en ervaringen uit te wisselen. Voorbeelden zijn de energietransitie, verduurzaming en leefbaarheid.

In de gesprekken die de visitatiecommissie met twee collega corporaties uit deze netwerkverbanden en met de NCG heeft gevoerd, blijkt dat de netwerken goed functioneren. Aangegeven wordt dat de crisissituatie heeft geholpen om de relatie en samenwerking te versterken; het belang om samen op te trekken is daardoor evidentier geworden. Hierbij ziet men ook een verandering bij Wierden en Borgen, van behorende corporatie naar meer ondernemend en actief. Wierden en Borgen wordt op verschillende onderwerpen ook een kartrekker genoemd als het gaat om de samenwerking en het gezamenlijk optrekken en zoeken naar oplossingen, in het belang van de volkshuisvesting. Een samenwerkingspartner geeft aan dat collegialiteit en betrouwbaarheid de houding van Wierden en Borgen in deze samenwerkingen kenmerkt.

De NCG geeft richting de toekomst voor het netwerk verband nog mee, dat de Kr8 aan kracht kan winnen door zich nog beter te positioneren richting Den Haag. Bijvoorbeeld in het verenigd aangeven van werkbare voorwaarden bij landelijke regelingen, zodat deze duidelijk, werkbaar en uitvoerbaar voor de



corporaties zijn. Ook richting de huurders zou de Kr8 nog meer ingezet kunnen worden als informatiepunt, zodat zij voor hen relevante informatie en links kunnen vinden op één plek. NCG zou hierin zelf ook een ondersteunende rol kunnen spelen.

### **Zorg- en welzijnsorganisaties zijn voor Wierden en Borgen vooral (nog) gebruikers/afnemers**

Tot slot werkt Wierden en Borgen op uitvoeringsniveau samen met diverse organisaties in het werkgebied. Belangrijke partners hierbij zijn onder meer zorg- en welzijnsorganisaties, de gemeente, de politie en hulpverleningsinstanties. Daarnaast heeft Wierden en Borgen in de visitatieperiode ook breder met zorg- en welzijnspartijen de banden aangehaald, in het kader van de visie op wonen en zorg die de corporatie wil gaan ontwikkelen. De komende periode wil Wierden en Borgen hier meer handen en voeten aan gaan geven (zie ook de ontwikkelvragen in bijlage E).

Op basis van de gevoerde gesprekken constateert de visitatiecommissie dat de huidige betrokkenheid tussen Wierden en Borgen en de zorg- en welzijnsorganisaties uiteen lijkt te lopen. Waar de ene gesprekspartner vooral nog een zakelijke huurder is, wordt een andere organisatie al meer betrokken bij beleid van de corporatie. Desalniettemin is er een wens onder alle gesproken zorg- en welzijnsorganisaties om nauwer met Wierden en Borgen te willen samenwerken. Men wil graag meer in gezamenlijkheid optrekken, omdat de organisaties constateren dat de opgaven hierom vragen. De behoefte aan een wonen en zorgvisie is hier een voorbeeld van. Een partner geeft aan dat men elkaar beter moet leren kennen en dat men gezamenlijk structureler om tafel zou moeten.

## **2.3 Wierden en Borgen presteert goed**

De visitatiecommissie waardeert de maatschappelijke verankering van Wierden en Borgen als **goed**. De betrokkenheid van de samenwerkingspartners is geborgd en de corporatie wordt ervaren als toegankelijk en aanspreekbaar. Wierden en Borgen is actief in verschillende actieve en hechte netwerken die zijn verankerd in de samenleving. Op basis van gevoerde gesprekken nodigt de visitatiecommissie Wierden en Borgen uit om de komende periode te onderzoeken waar zij van gaat zijn in de breedte van de volkshuisvestelijke opgaven (voor wie, welke rol, wat is nodig), buiten de versterkingsopgave. De sterke netwerken die er zijn, kunnen hierin helpen, om (nog) meer in de breedte gezamenlijk op te trekken en uitwisseling te organiseren. Tot slot is een aandachtspunt vanuit de drie huurdersorganisaties de bereikbaarheid en communicatie vanuit Wierden en Borgen naar individuele huurders.

### 3 Besturing

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

#### 3.1 Wierden en Borgen heeft de PDCA-cyclus verbeterd en verankerd

##### Wierden en Borgen heeft haar strategie vanuit de organisatie gevormd

De visitatiecommissie constateert dat Wierden en Borgen duidelijk haar maatschappelijke opgaven en bijdrage centraal stelt in de strategievorming. Wierden en Borgen heeft in 2021 haar ondernemingsplan voor de periode 2021-2024 vastgelegd, welke de basis vormt voor haar handelen in de visitatieperiode. Wierden en Borgen heeft hierin uitgewerkt hoe de corporatie gaat werken aan 'waardevol wonen van Stad tot Wad', wat de corporatie gaat doen en waarom. De missie is doorvertaald in twaalf doelstellingen, waaraan Wierden en Borgen werkt op basis van vier strategieën:

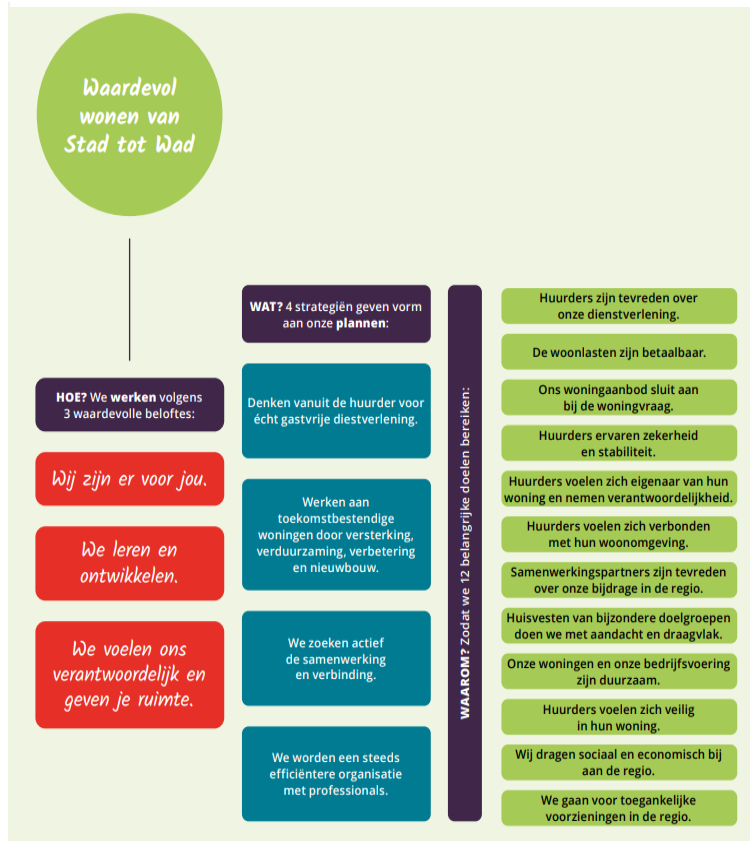
1. Gastvrije dienstverlening door de huurder als vertrekpunt te nemen;
2. Toekomstbestendige woningen door versterking, verduurzaming, vervanging en nieuwbouw;
3. Aantrekkelijke samenwerkingspartner door een krachtige verbinding en erkende bijdrage op de gedeelde opgave;
4. Wendbare en duurzame organisatie door taakvolwassen medewerkers en een efficiënte bedrijfsvoering.

Figuur 3-1: ondernemingsplan in één figuur (ondernemingsplan p.21)

Het ondernemingsplan sluit af met een uitvoeringsagenda, waarmee Wierden en Borgen de kaders voor het uitvoeren van de strategieën worden geschept. De agendapunten verdwijnen van de uitvoeringsagenda wanneer de kaders op dat punt zijn geschept en geïmplementeerd in de organisatie, waarmee het onderdeel is geworden van de reguliere bedrijfsvoering. Het eigenaarschap van de onderdelen in de uitvoeringsagenda is belegd bij de MT-leden.

Vervolgens heeft Wierden en Borgen haar ondernemingsplan ook omgezet in 'het verhaal van Wierden en Borgen' (corporate story), wat zowel in interne als externe uitingen gebruikt wordt als het gaat om het bedrijfsverhaal.

Wierden en Borgen heeft er bij het opstellen van het ondernemingsplan heel bewust voor gekozen om de organisatie hierin nauw te betrekken en mee te nemen. Het plan is dan ook voornamelijk vanuit de organisatie ontstaan, vanuit behoeften en signaleringen door de organisatie. In



dit kader zijn vanuit de uitvoering ook gesprekken met samenwerkingspartners gevoerd over de behoeften en rol van Wierden en Borgen. Uitdaging hierbij was dat er coronamaatregelen van toepassing waren, waardoor veel gesprek digitaal plaats heeft gevonden. Daarbij zijn ook filmpjes opgenomen om de opgaven te verdiepen.

### **De begroting en het WieboLab zorgen voor verankering van de strategie in de organisatie**

De doorvertaling van het ondernemingsplan naar de uitvoering vindt plaats in de kaderbrieven en begrotingen. Wierden en Borgen werkt vanaf 2021 (begroting 2022) jaarlijks in haar begroting onder de pijlers 'waardevol wonen' en 'van Stad tot Wad' uit wat zij gaat doen. Hierbij werkt Wierden en Borgen ook concreet uit welke meetbare doelstellingen en KPI's zij wil bereiken. Deze uitwerking vindt bottom-up plaats, waarbij de afdelingen input leveren over hun bijdrage aan de doelstellingen en de begroting. Dit proces leidt naast een begroting, ook tot een jaarkalender van activiteiten.

De doorvertaling van het ondernemingsplan binnen de organisatie en de cultuur, los van de uitvoeringsagenda, is belegd bij een werkgroep met medewerkers vanuit de hele organisatie. De werkgroep werkt met het Wiebo lab aan het lander van de strategie in de organisatie en de vertaling naar realisatie. Het Wiebo lab kent ieder tertiaal een bijeenkomst, waarin er organisatie breed aandacht is voor de realisatie van de strategische doelstellingen. Hiervoor worden verschillende werkvormen en bijeenkomsten gebruikt, zoals: de complimentencarrousel, de Wieb(liotheek) (interne bieb met boeken om te blijven leren en ontwikkelen) en een doelenmarkt. Ook in het gesprek dat de visitatiecommissie met de medewerkers en OR heeft gevoerd, komt naar voren dat de strategie leeft binnen de organisatie en dat de betrokkenheid wordt gewaardeerd. De visitatiecommissie constateert dan ook dat dit een mooie structuur is om de strategie structureel in de organisatie te verankeren.

### **Wierden en Borgen monitort de voortgang en stuurt waar nodig bij**

In de tertiaalrapportages wordt de voortgang van de uitvoeringsagenda van het ondernemingsplan gemonitord. Ook bevatten de tertiaalrapportages een uitgebreide beschrijving van de ontwikkelingen en prestaties op de thema's uit het ondernemingsplan en de KPI's uit de begroting. Wanneer prestaties achterblijven worden deze ook toegelicht en wordt aangegeven wat de corporatie doet aan bijsturing. De tertiaalrapportages worden in het MT en met de RvC besproken. Ook in de externe verantwoordingsinformatie is aandacht voor de bijsturing. Noemenswaardig hierbij is dat Wierden en Borgen in de visitatieperiode, met de implementatie van een nieuw ERP-systeem, ook de sturingsinformatie als input voor de periodieke rapportages heeft verbeterd.

De toezichtbrieven van de Autoriteit Woningcorporaties geven ook duidelijk aan dat Wierden en Borgen, conform afspraken, een verbeterplan voor de interne beheersing en risicomanagement heeft opgesteld en tot uitvoering brengt.

### **De rol van de RvC**

Op basis van de documentatie en het gevoerde gesprek met de RvC, blijkt dat de RvC is in de visitatieperiode een stevige rol heeft gespeeld om Wierden en Borgen goed op koers te krijgen en te houden. De nasleep van de bestuurlijke ontwikkelingen in de voorgaande visitatieperiode, zorgden ervoor dat de RvC een periode van intensief toezicht heeft gekend. In de huidige visitatieperiode betekende dit dat de RvC de bestuurder heeft geholpen om de besturing en organisatie weer op orde te krijgen. Gaandeweg won de organisatie aan bestuurlijke en uitvoeringskracht en kon de RvC meer terug naar een reguliere toezichthoudende rol in plaats van intensief. Zo zijn in deze periode de governancestructuur, de PDCA-cyclus en de sturingsinformatie verbeterd. De totstandkoming van besluiten hebben meer intern en extern draagvlak gekregen door discussies te voeren en medewerkers en ze inhoudelijk mee te nemen.

Hierbij is ook nadrukkelijk de achtergrond en kennis van de RvC-leden ingezet, om de organisatie goede handvaten te kunnen geven, en de organisatie verder te helpen. De RvC concludeert dat de sturingsinformatie, de investeringsvoorstellen en de discussies die gevoerd worden sterk verbeterd zijn. De visitatiecommissie heeft de indruk dat de corporatie nu ook zelf in staat is om de organisatie en de projecten goed aan te sturen en de risico's te beheersen.

### 3.2 Wierden en Borgen presteert goed

De visitatiecommissie waardeert de interne besturing van Wierden en Borgen als **goed**. Wierden en Borgen heeft in de visitatieperiode een duidelijke volgbare lijn ingericht van strategievorming naar prestatiebesturing. De strategische doelstellingen zijn daarnaast goed verankerd in de organisatie, waarbij duidelijk wordt dat de maatschappelijke waarde en de bijdrage van Wierden en Borgen hieraan in het hele proces centraal staan. Noemenswaardig is daarbij ook de betrokkenheid en energie die binnen de hele organisatie en ook bij de RvC aanwezig is om invulling te geven aan de doelstellingen. Daarbij is de afstand die de RvC nu neemt van de organisatie in de ogen van de visitatiecommissie passend bij de fase waarin de organisatie nu zit, en de taak die de RvC heeft in haar toezichthoudende rol.

## 4 Maatschappelijke capaciteit

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

### 4.1 Financiële capaciteit

#### **Van onder toezicht naar financiële zelfsturing**

Wierden en Borgen was in de vorige visitatieperiode (2016-2019) eerst een corporatie met een relatief sterke financiële positie en een goed risicoprofiel. Dat verslechterde aanzienlijk in korte tijd. In 2019 is de corporatie onder Bijzonder Beheer geplaatst door de toezichthouder WSW. De hoofdoorzaak van deze verandering in financiële positie was de aardbevingsproblematiek, waarbij onduidelijk was wat daarvan de financiële gevolgen zouden zijn. Daarnaast was de meerjarenbegroting van matige kwaliteit en bestond onduidelijkheid rond de realisatie van het portefeuilleplan.

In de huidige visitatieperiode zien we een corporatie die het financiële beleid beter op orde heeft gekregen. In de brieven van de toezichthouder WSW wordt elk jaar een positiever oordeel over de financiën van Wierden en Borgen gegeven. Zo wordt de nieuwe meerjarenbegroting beoordeeld als een goed fundament voor het financiële beleid voor de toekomst en is de corporatie weer borgbaar, waardoor leningen kunnen worden aangegaan. Het risicoprofiel is verbeterd door de realistische duurzaamheidsvisie en de portefeuillestrategie. WSW beoordeelt Wierden en Borgen als een corporatie met gemiddeld risicoprofiel. Zij vinden Wierden en Borgen een financieel voldoende gezonde corporatie onder meer door het feit dat de corporate vergoedingen krijgt vanuit de NCG voor de versterking, alsmede de overeengekomen (en reeds ontvangen) vergoeding met de NAM inzake de waardedaling van het bezit in het aardbevingsgebied. Wierden en Borgen heeft een actuele strategie en inzicht in de opgave. Deze opgave en de ambities zijn fors en vragen de inzet van eigen vermogen, maar de huidige financiële positie geeft deze ruimte. Wierden en Borgen voldoet daarmee aan de normen van de externe toezichthouders Aw en WSW. De corporatie had bijvoorbeeld in 2023 een lage waarde voor Loan to Value van 39% (fors onder de maximale norm van 85%) en dat laat zien de schuldenlast relatief laag is in relatie tot de waarde van de woningen. Ook de andere financiële parameters van Wierden en Borgen zijn goed met een solvabiliteit (beleidswaarde) van 54% en een Interest Coverage Ratio van 2,8%.

In de Aedes Benchmark 2023 scoorde Wierden en Borgen voor bedrijfslasten een C, met € 1.155 per vhe. Dat is relatief hoog, maar goed verklaarbaar. De corporatie had en heeft inzet van extra medewerkers en expertise nodig om met de uitzonderlijke omstandigheden van de versterkingsoperatie om te gaan. Daar komt bij dat het werkgebied groot is met 40 kernen verspreid in een dunbevolkt gebied. De werkzaamheden aan bijvoorbeeld het toevoegen van een paar woningen in een dorp kosten vergelijkbaar veel inzet als toevoeging van een groter blok woningen in een stadsdeel. Voor de bedrijfslasten pakt dat nadelig uit. De corporatie voert beleid om de toekomstige bedrijfslasten te verlagen onder meer door afbouw van personeel en inhuur. Dat kost wellicht nog wel een paar jaar en kan pas echt goed vorm krijgen na afronding van de versterkingsoperatie.

## 4.2 Organisatorische capaciteit

### Vernieuwde organisatie

Wierden en Borgen had in de vorige visitatieperiode te maken met een relatief hoog vertrek van personeel. Bij een organisatie die gericht is op beheer was te weinig uitdaging en bezieling. Mede door de grote versterkingsopgave is er een gezamenlijke opgave gekomen en door het nieuwe management is een aanpak gekozen, die medewerkers aanspreekt. Wierden en Borgen heeft actief personeel geworven op meerdere niveaus in de organisatie om een nieuw team te vormen. Dat team bestaat uit een mix van personeel dat er al was en nieuwe mensen. De visitatiecommissie ziet dat er kwalitatief hoogwaardige medewerkers zijn aangetrokken die enthousiast aan de slag zijn met gevoel voor de opgaven en vraagstukken. Daarbij is er veel aandacht voor het samenwerken aan een nieuwe werkwijze en identiteit. En nu die identiteit beter is gevormd, helpt dit weer bij het werven van medewerkers om bij deze leuke organisatie te komen werken. De organisatie werkt met het Rendement van Geluk programma om het werkplezier te vergroten en de resultaten ervan te meten. Zo zijn er een 'kletsplot' en een 'doorgeefmok' om elkaar beter te leren kennen, is er een zeepkist om je als medewerker uit te spreken, en is er Jong Wonen om met andere Noordelijke corporaties als jonge medewerkers intervisie te krijgen. De visitatiecommissie hoorde veel waardering voor deze initiatieven om het werkgeluk te vergroten.

Figuur 4-1: Kletsplot kantine Wierden en Borgen (bron: Ecorys)



### Personele wisselingen als aandachtspunt

Uit de gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd met samenwerkingspartners komt naar voren dat zij veel personele wisselingen bij Wierden en Borgen hebben ervaren. Dat heeft soms invloed gehad bij de samenwerking omdat er kennis moest worden gemaakt met nieuwe medewerkers bij de corporatie en er vertrouwen moest worden opgebouwd. Daarbij wordt door enkelen de kwetsbaarheid van de organisatie opgemerkt, omdat de samenwerking en relatie rust op de schouders van specifieke medewerkers van de corporatie. Dit is begrijpelijk vanwege de kleine organisatie, maar het is een risico bij vertrek in de toekomst. In de huidige periode kan op bepaalde functies nog een wat hogere uitstroom zijn dan gemiddeld. De arbeidsmarkt in Groningen is krap en er wordt door meerdere organisaties talenten geworven. De projectconsulenten die met aardbevingen te maken hebben, krijgen veel menselijk leed te zien en dat kan de medewerkers persoonlijk raken. De doorloop bij deze functie is hoger dan gemiddeld. De corporatie zorgt voor goede inwerkprogramma's en er zijn voldoende maatregelen om dit risico te beheersen.

## 4.3 Wierden en Borgen presteert goed

De visitatiecommissie waardeert de maatschappelijke capaciteit van Wierden en Borgen daarom als **goed**. Wierden en Borgen heeft door goed financieel beleid te voeren een omslag bewerkstelligd van een corporatie onder financieel toezicht naar een financieel gezonde corporatie. Er zijn financiële bronnen aangeboord voor de versterkingsopgave en de opbrengsten en kosten daarvan zijn in balans in de meerjarenbegroting opgenomen. Ook is er financiële ruimte voor de maatschappelijke opgaven buiten het versterkingsgebied. Een aandachtspunt zijn de relatief hoge personeelslasten, maar dit is een verklaarbare tijdelijke situatie. De organisatorische capaciteit is mede door werving van nieuw personeel en het samenbindende activiteiten goed op orde gebracht. Er staat een goed ingewerkt team dat enthousiast werkt aan de maatschappelijke opgaven in oost Groningen.

## A: Bestuurlijke reactie

In de eerste helft van 2024 heeft Ecorys op verzoek van Wierden en Borgen een maatschappelijke visitatie uitgevoerd. Het resultaat, we scoren op alle 4 visitatievelden het oordeel Goed, stemt tot tevredenheid. De afgelopen jaren is Wierden en Borgen gegroeid tot een volwassen organisatie die maatschappelijke waarde realiseert. Daar zijn we trots op!

Vooraf blij zijn we met het oordeel van de stakeholders. Deze zijn in deze visitatie in ruime mate bevraagd. Het oordeel van de stakeholders over W&B is positief. Zij zien de ontwikkeling die we de afgelopen jaren hebben doorgemaakt. Dit vertrouwen geeft een mooie basis voor verdere samenwerking de komende jaren.

We herkennen ons in de recensie van de visitatiecommissie. Het bevingsdossier en de kwaliteitsproblemen in een deel van onze woningvoorraad maakten een snelle verdere professionalisering van de organisatie noodzakelijk. Vooral in het aardbevingsdossier heeft samenwerking met andere corporaties ons veel gebracht. Structurele aandacht voor de relatie met huurdersorganisaties heeft geleid tot vertrouwen over en weer.

Binnen het visitatieveld maatschappelijke waarde zijn we blij dat de commissie onze, bijna tomeloze, inzet naar passende oplossingen binnen het aardbevingsdossier waardeert met het predicaat uitmuntend. Dit is vooral het resultaat van de waardering van en samenwerking met onze partners in dit dossier. We onderkennen de mogelijkheden om onze inspanningen op het gebied van leefbaarheid verder te vergroten. Dit geldt zeker in het bevingsgebied waar de sociale cohesie onder druk staat.

Onze goede maatschappelijke verankering is het directe resultaat van onze investeringen in een goede relatie met onze stakeholders en diverse netwerken. De door de commissie gevraagde aandacht voor de communicatie met individuele huurders is een terecht punt. Onze gastvrije dienstverlening kan en moet nog beter.

Herkenning is er ook op de opmerkingen onder het onderwerp besturing. We hebben de afgelopen periode het ondernemingsplan structureel aandacht gegeven in zowel de Planning- en Controlcyclus als in medewerkersbijeenkomsten. Het is fijn om te concluderen dat dit zijn vruchten heeft afgeworpen.

De inspanningen op het gebied van het verbeteren van de organisatie hebben voor een financieel gedegen organisatie gezorgd. Ook willen mensen weer graag voor Wierden en Borgen werken. We koesteren dit.

Het rapport bevat een aantal waardevolle aanbevelingen. Deze gebruiken we bij het maken van een nieuw ondernemingsplan. We danken de visitatiecommissie voor de goede samenwerking en een bruikbaar rapport.

Matthieu van Olfen  
Directeur-bestuurder

## B: Onafhankelijkheidsverklaringen

### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Woningstichting Wierden en Borgen in 2024 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met Woningstichting Wierden en Borgen gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Woningstichting Wierden en Borgen hebben.

Rotterdam, 15 februari 2024

Maarten Nieland  
Director en coördinator maatschappelijke visitaties

### Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

De visitatoren verklaren dat de visitatie van Woningstichting Wierden en Borgen in 2024 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. De visitatoren hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie hebben de visitatoren geen zakelijke relatie met Woningstichting Wierden en Borgen gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zullen de visitatoren geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Woningstichting Wierden en Borgen.

Rotterdam, 15 februari 2024

Bart Witmond, Rixt Bos en Vincent de Kwaasteniet



## C: Curricula vitae

### Voorzitter

Bart Witmond



### Naam, titel, voorletters:

Witmond, Drs. B.J.

### Geboorteplaats en –datum:

Amsterdam, 17 april 1964

### Huidige functie:

Partner Ecorys

### Onderwijs:

1983 – 1988      Universiteit van Amsterdam, doctoraal Politicologie met bijvak economie  
1982 – 1983      Conservatorium Arnhem, voorbereidend jaar jazzopleiding drums

### Loopbaan:

Sinds 2002      Verschillende posities bij Ecorys (senior consultant, partner en manager)  
2001 – 2002      Coördinator aardgasbatenfonds (ICES) ministerie Verkeer en Waterstaat  
2000 – 2001      Coördinator milieubeleid ministerie van Economische Zaken  
1999 – 2000      Projectleider milieubeleid (chemische) industrie ministerie VROM  
1999 – 2000      Coördinator milieubeleid ministerie van Economische Zaken  
1989 – 1999      (Senior) beleidsmedewerker ministerie van Economische Zaken  
1988 – 1989      Centrum voor Milieukunde, Universiteit van Leiden: onderzoeker

### Profielchets:

Bart is een politicoloog met een economische inslag en gespecialiseerd in vraagstukken waar publieke en private partijen samenwerken. Als beleidsmaker bij drie ministeries werkte hij vanuit het publieke belang samen met marktpartijen. Als partner bij Ecorys houdt hij zich vooral bezig op het veld van integrale gebiedsontwikkeling. Zo heeft hij een governancemodel en een financieringsarrangement (IenM, Flevoland, Almere) voor de gebiedsontwikkeling van Almere ontwikkeld. Hij heeft voor diverse projectontwikkelaars en corporaties gewerkt aan projecten op het vlak van natuurontwikkeling in combinatie met woningbouw.

Bart heeft voor een divers palet van woningcorporaties visitaties uitgevoerd en kent de belangen van de gemeenten op het vlak van woningbouw goed vanuit diverse onderzoeken voor de ministeries van BZK en IenM. Hij heeft gevoel voor bestuurlijke verhoudingen en heeft voor de gemeenteraden een publicatie gemaakt: de Handreiking grondbeleid voor raadsleden (VNG-publicatie). Hij werkt op het lokale schaalniveau in projecten voor diverse rekenkamers van gemeenten voor evaluatie van woningbouw, vitale wijken en grondbeleid (Eindhoven, Haarlemmermeer en Winsum) en als projectleider van diverse maatschappelijke visitaties van corporaties. De kernvaardigheden van Bart zijn gevoel voor politiek-bestuurlijke verhoudingen, kennis van gebiedsontwikkeling en een vlotte pen om complexe materie begrijpelijk te formuleren.

**Secretaris**

Rixt Bos

**Naam, titel, voorletters:**

Bos, MSc, R.A.

**Geboorteplaats en –datum:**

Hengelo, 9 maart 1993

**Huidige functie:**

Senior Consultant

**Onderwijs:**

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

**Loopbaan:**

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

**Profiel:**

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

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

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

**Commissielid**

Vincent de Kwaasteniet

**Naam, titel, voorletters:**

de Kwaasteniet, MSc, V.J.

**Geboorteplaats en –datum:**

Alphen aan den Rijn, 15 februari 1994

**Huidige functie:**

Consultant

**Onderwijs:**

- |           |   |
|-----------|---|
| 2017-2018 | Master Public Administration, track Governance & Management van Complexe Systemen, Erasmus Universiteit Rotterdam |
| 2016-2017 | Pre-master Bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam  |
| 2012-2016 | Bachelor Bestuurskunde, De Haagse Hogeschool  |

**Loopbaan:**

- |            |  |
|------------|--|
| Vanaf 2022 | Consultant sector Regions & Cities, Ecorys   |
| 2019-2021  | Promovendus Bestuurskunde (PhD candidate), Erasmus Universiteit Rotterdam                          |
| 2018       | Onderzoeker, ProRail (stage)   |
| 2015-2016  | Beleidsondersteuner directie Woningmarkt, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties |
| 2015-2016  | Beleidsondersteuner afdeling Sociaal en Economisch Beleid, gemeente Leiden                         |

**Profiel:**

Vincent is werkzaam bij Ecorys op de afdeling Regions & Cities en houdt zich bezig met het visiteren van woningcorporaties. Naast visitaties is Vincent betrokken bij evaluatiestudies en onderzoeks- en adviesopdrachten in de volkshuisvesting en het sociaal domein, in lijn met zijn ervaring en affiniteit. Voorafgaand aan zijn positie bij Ecorys is Vincent werkzaam geweest aan de Erasmus Universiteit Rotterdam als promovendus. Hier heeft hij zich o.a. verdiept in de complexiteit van beleids- en besluitvormingsprocessen en onderzoek verricht naar de overheidsaanpak ten aanzien van multiproblematiek van gezinnen.

Voor zijn werkzame periode aan de universiteit is Vincent in verschillende periodes werkzaam geweest voor ProRail, het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en de gemeente Leiden.

## D: Onderzoeksverantwoording

### Een visitatie in overeenstemming met methodiek 7

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

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

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

#### 2. Het doel van de visitatie is leren en verantwoorden

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

#### 3. De aandacht voor samenwerken en netwerken in de visitatie

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

#### De documentatie voor de visitatie

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

#### De betrokken medewerkers, commissarissen en samenwerkingspartners

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

Naam	Functie
<b>Wierden en Borgen</b>	
M. van Offen	Directeur-bestuurder Wierden en Borgen
P. Eckhardt	Manager financiën en bedrijfsvoering Wierden en Borgen
A. Giezen	Manager Vastgoed Wierden en Borgen
G. Hagedoorn	Manager wonen Wierden en Borgen
S. Oord	Controller Wierden en Borgen
S. Steunebrink	Beleidsadviseur Wierden en Borgen
T. de Rooy	Bestuurssecretaresse Wierden en Borgen
C. Hut	Planning & control Wierden en Borgen
A. Wierenga	Communicatieadviseur Wierden en Borgen
P. Godlieb	Programmamanager versterken Wierden en Borgen
J. Rosaria	Projectconsulent, Lid OR Wierden en Borgen
J.W. Germs	Vastgoedbeheer, Lid OR Wierden en Borgen
W.J. Tobbe	Vastgoedontwikkeling, Lid OR Wierden en Borgen
L. Wolf	Woonconsulent Wierden en Borgen, Lid OR Wierden en Borgen
<b>Raad van Commissarissen</b>	
M. Sulter	Voorzitter RvC Wierden en Borgen
F. Haven	Vice-voorzitter RvC Wierden en Borgen
K.P. Groenveld	Lid RvC Wierden en Borgen
A.C. Dekker	Lid RvC Wierden en Borgen
J. Postema	Lid RvC Wierden en Borgen
<b>Huurdersorganisaties</b>	
I. Douma	Huurdersorganisatie Hogeland Eemsdelta Groningen
B. Jacobs	Huurdersorganisatie Hogeland Eemsdelta Groningen
G. Slopsema	Huurdersorganisatie Hogeland Eemsdelta Groningen
G. Middel	Huurdersvereniging Hoogkerk-Noorddijk
T. Huisman	Huurdersvereniging Hoogkerk-Noorddijk
A. Bremer	Huurdersvereniging de Marne de Terpen
H. Wieringa	Huurdersvereniging de Marne de Terpen
<b>Gemeenten</b>	
M. de Visser	Wethouder gemeente Het Hogeland
R. van Niejenhuis	Wethouder gemeente Groningen
M. de Boer	Beleidsmedewerker gemeente Groningen
A. Usmany-Dallinga	Wethouder gemeente Eemsdelta
T. Jan Zemerling	Beleidsmedewerker gemeente Groningen
<b>Overige samenwerkingspartners</b>	
M. van Leeuwen	Regiomanager Mensenwerk Het Hogeland
M. Moorlang	Beleidsfunctionaris huisvesting en vastgoed Stichting Sprank
J. ten Cate	Manager vastgoed Cosis
J. van Gils	Accountmanager Nationaal Coördinator Groningen
H. Rozema	Directeur wonen Jorritsma Bouw
M. Leeuwis	Friso Bouwgroep
A. Tijmsma	Directeur-bestuurder Acanthus
E. Borstlap	Directeur-bestuurder Woonborg

## E: Ontwikkelvragen

Wierden en Borgen heeft voor deze visitatie de volgende ontwikkelvragen opgesteld die in de visitatie zijn meegenomen.

### Doet Wierden en Borgen de goede dingen rondom gastvrije dienstverlening? Wat gaat goed? En wat kan nog beter?

De visitatiecommissie constateert dat Wierden en Borgen van heel ver komt als het gaat om de tevredenheid van de huurders. Die was zeer laag. Ons beeld (2024) is dat Wierden en Borgen bij de dienstverlening aan de huurders echt stappen heeft gezet. De basis moest eerst op orde komen, en die stap naar hogere dienstverleningskwaliteit kan nu gemaakt worden. Bij de drie huurdersvertegenwoordigingen hebben we waardering gehoord over hoe de dienstverlening aan klanten is verbeterd. Natuurlijk blijven er punten waar de huurders kritisch over zijn. Dan gaat het over de doorloop van personeel bij afhandeling van klachten, communicatie hierover en opvolging, en verwachtingenmanagement over de onzekerheid bij het dossier aardbevingen.

De visitatiecommissie geeft de volgende relevante voorbeelden mee vanuit andere visitatietrajecten:

- **TBV Wonen (Tilburg):** TBV Wonen doet zelf onderhoud. Het onderhoud aan de woningen wordt door de eigen onderhoudsdienst uitgevoerd. Er worden eigen mensen opgeleid die het vakmatige handwerk tot in de puntjes leren, zoals bijvoorbeeld het zetten van tegels in specie en het plaatsen van een douchebak. Deze vakmensen stromen soms uit naar aannemers in de regio, maar de ervaring is dat zij daar ambassadeurs zijn voor TBV Wonen en ze vaak ook weer terugkeren. Een tweede element is dat het eigen onderhoudspersoneel ook getraind is in het communiceren met alle sociale groepen en als betrouwbare waarnemer van problematiek achter de voordeur komt. Vanuit TBV Wonen wordt veel verantwoordelijkheid gegeven aan de medewerkers, die zelf hun tijd kunnen indelen en zo maatwerk leveren voor de klanten en een eerste antenne zijn voor het inzetten van hulpverlening.
- **Corporatie X:** de onderhoudsdienst mocht alleen gaan voor klussen die men moest doen, en moest terug voor een nieuwe bon als er nog iets speelde. Dit proces is vervolgens in het kader van dienstverlening aangepast: waardoor de onderhoudsmedewerkers meer tijd kregen en de klussen mochten oppakken die moesten gebeuren. Dit werkt voor de dienstverlening en sociaal als positief voor de klant/huurder.
- **Zeeuwlant:** Zeeuwlant is een corporatie, die goed vergelijkbaar is met Wierden en Borgen. Het heeft deels stads bezit in Vlissingen en heeft een groot Zeeuws werkgebied in meerdere gemeenten met veel dorpse kernen. Bij Zeeuwlant is klanttevredenheid een continu onderwerp van gesprek. De corporatie ziet de mens achter de huurder. De klanten hebben de mogelijkheid voor 'kantoor aan huis', waarbij de klant niet naar de corporatie hoeft te komen, maar Zeeuwlant naar de klant gaan. Digitalisering helpt tijd vrij te maken voor maatwerk bij klanten die dat nodig hebben. Zo heeft Zeeuwlant een nieuwe website geïntroduceerd waar klanten meer zelf kunnen regelen en hebben we onze processen voorzien van digitale ondersteuning. Dat levert een vlotter proces op, maar ook meer tijd voor medewerkers om te besteden aan maatwerk en persoonlijke aandacht waar dat nodig is.

De corporatie werkt klantgericht en dat begint met het goed luisteren naar de behoeften van de bewoners. Dat gaat over het algemeen goed. Bij de vertegenwoordiging vanuit bewonerscommissies

heeft de visitatiecommissie bij een deel van hen gehoord dat het contact met de corporatie niet altijd soepel verloopt, waaronder bij afhandeling van klachten.

- **Nester:** deze corporatie is wijkgericht gaan werken, en wil hierop ook de aanwezigheid in de wijken en buurten verhogen. De corporatie heeft in dit kader ook de banden met het wijkteam in een van de gemeenten waar zij actief is versterkt, waardoor nu een aantal dagen per week ook medewerkers vanuit de corporatie op het kantoor van het wijkteam werkzaam zijn. Dit helpt om meer mee te krijgen van wat er speelt, maar ook in de aanspreekbaarheid en zichtbaarheid in de wijken en buurten, zowel voor huurders als voor samenwerkingspartners.
- **Corporatie X:** een andere corporatie is ook gebiedsgericht gaan werken, om dichterbij de huurder te kunnen staan. Hierop is ook de aanwezigheid in wijken en buurten versterkt. Gezien het plattelandskarakter van het bezit, is de aanwezigheid van de corporatie in de kernen echter beperkt. Daarbij is er ook geen bekendheid gegeven aan de aanwezigheid en locatie van de corporatie. Daardoor weten de huurders de corporatie in de kernen alsnog niet te vinden. Dit zijn aandachtspunten die dergelijke initiatieven kunnen hebben, in het kader van verwachtingsmanagement en een goede inzet van middelen.

### **Aan welke zaken moet Wierden en Borgen volgens haar samenwerkingspartners aandacht besteden ten aanzien van wonen en zorg? Wat verwachten samenwerkingspartners rond deze opgave van de corporatie?**

De vraag naar zorg groeit onder meer door vergrijzing en een toenemend aantal (urgente) doelgroepen die zorg of begeleiding nodig hebben. Daar komt bij dat landelijk is ingezet op de scheiding van wonen en zorg, waardoor wonen door de cliënt/bewoner zelf gefinancierd wordt, de extramuralisering van de zorg, waarbij mensen langer zelfstandig thuis blijven wonen, en de vrije zorgkeuze, waardoor er veel verschillende partijen actief zijn in de wijken. Gezien de maatschappelijke aard van de organisaties en de gezamenlijke doelgroep, weten de organisaties elkaar in doelen vaak wel te vinden. Het gaat echter vaak ook om de financiële businesscase: wie betaalt wat, en voldoet het aan de behoefte die er is? Wij geven Wierden en Borgen mee dat we regelmatig discussies of conflicten tegenkomen tussen de corporatie en de zorginstellingen. Een achterliggende oorzaak is dat er verschillende beelden zijn van cliënten/mensen en wat nodig is en wie dat moet doen. De overkoepelende opgave, ook voor Wierden en Borgen en haar samenwerkingspartners, is om de gezamenlijke taal te vinden tussen de partijen en dat er dan onderling begrip kan groeien over de opgave, de rollen en bijdragen.

De visitatiecommissie geeft de volgende relevante voorbeelden mee vanuit andere visitatietrajecten:

- **Samenwerking corporatie en zorg- en welzijnsorganisatie:** wat we in veel visitatietrajecten tegenkomen, is dat er steeds meer behoefte ontstaat aan het beter kennen en begrijpen van elkaars business tussen zorgorganisaties en corporaties. Veel organisaties zijn hierin nog zoekende hoe dit vorm te geven, en hoe hierin goed opgetrokken kan worden. Maar het beter leren kennen, en het op strategisch niveau elkaar betrekken bij de opgave, helpt in het creëren van een visie en een goede samenwerking. In werkgebieden waar sprake is van meerdere grote zorgorganisaties, wordt hierin soms ook gezamenlijk opgetrokken: bijvoorbeeld door te starten vanuit gezamenlijke thema-sessies om de opgave met elkaar te verdiepen.
- **Gezamenlijke taal en scheiding rollen:** Bij een nog lopende visitatie bij corporatie X komen we conflicten tegen tussen de corporatie en de zorginstellingen. Uit de voorbeelden blijkt dat de corporatie de cliënten van de zorginstellingen 'afwijkend' vindt van hun reguliere huurders en dat ook zo benoemd

(zij en wij). Bij de zorginstellingen valt dit slecht. Zij zien hun cliënten als mensen en met ieder mens is wel wat. De overkoepelende opgave is om de gezamenlijke taal te vinden tussen de partijen en dat er dan onderling begrip kan groeien. Een mogelijke oplossing voor dit 'taalprobleem' is om specifieke werknemers/MT-leden mee te nemen die de beste match vormen met de persoonlijkheid van de gesprekspartner (bijvoorbeeld een MT-lid met een zorgachtergrond meenemen naar de zorginstellingen).

Een tweede punt is dat zorgpartijen allergisch kunnen zijn dat de corporatie op de stoel van de zorginstelling gaat zitten en uitspraken doet over hoe de zorg moet worden georganiseerd. Omgekeerd vinden zorginstellingen vaak wel dat zij verstand van vastgoed hebben en meedenken met de corporatie hoe er nieuw zorgvastgoed moet worden gebouwd. Wat hier helpt is wel goed met elkaar wensen t.a.v. vastgoed te kennen en de regie bij de corporatie te laten. Dus een goede scheiding van rollen aan te brengen.

- **Welwonen:** kent een combinatie waarin welzijnswerk en corporatie zijn gecombineerd in één overkoepelende organisatie. De key hierin is dat er sprake is van korte lijnen tussen de twee organisaties. Preventieve en signalering, en wisselwerking tussen zorg/welzijn en corporatie.
- **Wonen zuid:** Een goed voorbeeld van het investeren ten behoeve van andere maatschappelijke partijen is de bouw van een Woonzorgcombinatie (WoZoCo) voor intramurale zorg in een park in Sittard. Dit is een samenwerking van zorgpartij Zuyderland met Wonen Zuid. Hierdoor kan Zuyderland een aantal bestaande locaties concentreren in een nieuw pand. Zuyderland had niet de middelen om dat op eigen kracht te doen en het wordt gewaardeerd dat Wonen Zuid dit project aan durft te gaan. Bij het ontwerp wordt goed rekening gehouden met de kosten. Zuyderland huurt de woningen voor een vaste periode van Wonen Zuid en als de toekomstige vraag naar zorg kleiner is dan is het mogelijk om de woningen om te bouwen naar sociale huurwoningen. Dat kost nu iets meer, maar het is met het oog op de toekomst wel verstandig en het vraagt om slim bouwen
- **Zeeuwlant:** Corporaties zijn minder gaan doen aan maatschappelijk vastgoed, maar Zeeuwlant is overtuigd dat in dit werkgebied geen terugtrekkende rol past. In de position paper staat dat Zeeuwlant 20 dorpshuizen en scholen op Schouwen Duiveland en Walcheren exploiteert en dat naar de behoefte van de gemeenten nieuw maatschappelijk vastgoed wordt toegevoegd. De visitatiecommissie heeft bijvoorbeeld een multifunctioneel gebouw in Biggekerke bezocht, waar de dorpshuisfunctie gecombineerd is met een school. Het gebouw is adaptief ontworpen, zodat op termijn bij gewijzigde behoeften met beperkte meerkosten woningen kunnen worden gerealiseerd. Zo zijn er in de muren aansluitingen voor water, riool en elektriciteit, zodat er keuzes mogelijk zijn om bijvoorbeeld een wastafel op een andere muur te plaatsen.
- **Wooninc.:** is een corporatie in Eindhoven die intensief samenwerkt met zorgorganisaties, waarbij er zelfs een gezamenlijk klantcentrum is geopend waar zowel zorgadviseurs van de zorgorganisatie als verhuurconsulenten samenwerken. Op deze wijze is er één aanspreekpunt voor wonen, welzijn en zorg.

### **Wat vinden samenwerkingspartners van de samenwerking van en met Wierden en Borgen in het netwerk en in het bijzonder de bestaande samenwerkingsverbanden?**

Wierden en Borgen betreft altijd partners bij ontwikkeling en nodigt hen uit om mee te denken. De corporatie is daarbij trouw aan haar partners; de corporatie gaat alleen samenwerkingsrelaties aan voor de lange duur. De samenwerking is op sommige punten nog wel kwetsbaar en hangt sterk aan de ervaring,



kennis en achtergrond van personen. Er is ruimte om met een aantal partners meer strategisch samen te gaan werken. De visitatiecommissie is daarnaast onder de indruk van het vertrouwen en functioneren van het netwerk van corporaties in de regio, dit is een mooie basis om in de breedte van de corporatie opgaven verder uit te bouwen.

De visitatiecommissie geeft de volgende relevante voorbeelden mee vanuit andere visitatietrajecten:

- **Wonen Noordwest Friesland** over brede samenwerking in een omvangrijk werkgebied. Er vindt in Friesland bundeling van krachten plaats en vergroting van schaal plaats. De twee gemeenten waarin Wonen Noordwest Friesland actief is, zijn recent ontstaan uit een fusie van meerdere gemeenten. De Friese corporaties én de Friese huurders hebben elkaar gevonden in krachtige samenwerkingsverbanden. Zo is er de Vereniging Friese Woningcorporaties, waarin zeven Friese woningcorporaties zich verenigd hebben. De vereniging is gericht op belangenbehartiging en kennisdeling en is op provinciaal niveau gesprekspartner voor overheden en maatschappelijke organisaties.
- **Zeeuwsland:** Zeeuwsland is vanaf het begin een voortrekker van de samenwerking met de collega-corporaties binnen ZuidWestSamen. Op diverse terreinen zoals I&A, inkoop, duurzame inzetbaarheid en arbeidsmobiliteit en woonruimtebemiddeling trekken we gezamenlijk op. In 2021 zijn we samen met Beveland Wonen en Woongoed Middelburg gestart met het intensiveren van de samenwerking. Niet om tot een organisatorische versmelting te komen, maar wel gebaseerd op het idee dat we met samenwerking meer voor elkaar kunnen betekenen. Onze gemene deler is dat we dezelfde inrichting hanteren van ons primair systeem en ook op andere ICT oplossingen dezelfde keuzes hebben gemaakt. Deze samenwerking raakt bijna alle bedrijfsprocessen en waar mogelijk trekken we zoveel mogelijk gezamenlijk op. Hierdoor ontwikkelen we nog betere dienstverlening aan de huurders, vergroten we de investeringskracht, houden we grip op de kosten, verminderen we de kwetsbaarheid van de organisatie en willen we onze aantrekkelijkheid als werkgever vergroten.
- **Tablis wonen:** Samenwerken in de regio is voor Tablis Wonen een uitgangspunt. Dit is zichtbaar bij de samenwerking van corporaties en HVC bij het warmtenet. Ook op het gebied van zorg wordt samengewerkt. In 2018 openden Tablis Wonen, Rhiant, Trivire, Woonkracht 10, Woonbron (Dordrecht) en Fien Wonen een speciaal 'loket' voor collectieve verzoeken voor het huisvesten van kwetsbare groepen. De belanghebbenden zijn van mening dat de kwaliteit van samenwerking met Tablis Wonen goed is: zij vinden in de corporatie een degelijke en betrouwbare partner. Wel is het beeld dat met name operationele samenwerkingen snel van de grond komen en vrucht dragen, maar dat dit in mindere mate geldt voor strategische samenwerkingen. De zorg- en welzijnspartijen en onderhoudsbedrijven vragen om meer strategische samenwerking en toekomstverkenningen, en ook de gemeente Sliedrecht en Slim Wonen hebben behoefte aan een constructievere overlegstructuur. De bouwende partij moet als verlengstuk van de corporatie functioneren en daarom is ketensamenwerking ontwikkeld.
- **MRE regio samenwerking:** Daarnaast kenmerkt de samenwerking tussen de corporaties in Eindhoven zich in specialisaties: waarbij men erkent dat niet alle corporaties 'overall van kunnen zijn'. Onderling is op deze wijze focus ontstaan, waardoor de opgaven beter opgepakt kunnen worden. Ook in de bredere MRE wordt door de corporaties onderling sterk samengewerkt, vanuit vertrouwen en collegialiteit om de opgaven invulling te kunnen geven. Hierbij gaat het om samenwerking rondom de volkshuisvestelijke opgaven, waarin men ver gaat (uitruil bezit en onderlinge verdeling van opgaven), maar ook op het gebied van bedrijfsvoering.



Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

K.v.K. nr. 24316726

W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)