



Visitatierapport

Bergopwaarts

2019-2022



21 november 2023

Visitatiecommissie

Jan van der Moolen, voorziter

Stefan Cloudt, visitor

Evelien van Kranenburg-Haagsma, secretaris

Vooraf

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

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

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

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

Bergopwaarts is een corporatie met ruim 5.300 sociale huurwoningen waarvan ruim 3.500 in de gemeente Deurne, bijna 1.300 in de gemeente Asten en ongeveer 300 sociale huurwoningen in Helmond. De focus ligt de komende jaren in Deurne en Asten en omliggende kerkdorpen. Bergopwaarts is opgericht in 1920 en is nog steeds een vereniging. Beide gemeenten Deurne en Asten maken onderdeel uit van de metropool Regio Eindhoven waar de komende jaren een forse nieuwbouwpoging ligt. Eind 2022 werkten er 38 mensen bij Bergopwaarts (31,91 fte). Naast directeur bestuurder en raad van commissarissen is er een ledenraad actief. De formele huurdersorganisatie wordt gevormd door Huurders Belangenorganisatie De Peel.

Inhoudsopgave

Vooraf	2
Inhoudsopgave.....	3
Position paper Bergopwaarts.....	4
1 Recensie en samenvatting	8
1.1 Recensie.....	8
1.2 SWOT	11
1.3 De visitatie van Bergopwaarts in één oogopslag.....	12
2 Maatschappelijke waarde	13
2.1 De opgaven van Bergopwaarts.....	13
2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	17
2.3 Bewonder- en verwonderpunten	18
3 Maatschappelijke verankering.....	19
3.1 Belanghebbenden over Bergopwaarts	19
3.2 De invloed op het beleid van Bergopwaarts	19
3.3 Bergopwaarts als samenwerkingspartner	20
3.4 De reputatie van Bergopwaarts.....	21
3.5 De verantwoording van Bergopwaarts.....	22
3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	23
3.7 Bewonder- en verwonderpunten	23
4 Besturing	24
4.1 Strategie en sturing	24
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	25
4.3 Bewonder- en verwonderpunten	25
5 Maatschappelijke capaciteit	26
5.1 Inzet van de financiële middelen.....	26
5.2 Organisatiecapaciteit.....	27
5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	27
5.4 Bewonder- en verwonderpunten	28
6 Bestuurlijke reactie van Bergopwaarts.....	29
7 Bijlagen	30
7.1 Onafhankelijkheidsverklaringen	30
7.2 Korte cv's visitatiecommissie.....	30

Position paper Bergopwaarts



Samen voor evenwichtige en duurzame wijken

Woningbouwvereniging Bergopwaarts is al meer dan honderd jaar een maatschappelijke onderneming met een maatschappelijke opdracht op het gebied van volkshuisvesting. We huisvesten meer dan 5.000 huishoudens in voornamelijk Deurne en Asten. We doen dit samen met zo'n 33 medewerkers, een Raad van Commissarissen, de Ledenraad, de Huurders Belangen Organisatie De Peel, collega corporaties, zakelijke partners, gemeentes en andere stakeholders.

- **Waar staan we voor?**

Missie

Deze visie komt op een voor onze woningcorporatie belangrijk moment. We hebben net het ondernemingsplan 2023-2027 gepresenteerd waarin we onze koers voor de komende jaren bepalen. Onze missie bevat de kern van deze koers: 'Samen voor evenwichtige en duurzame wijken. Want iedereen doet ertoe en heeft recht op een fijn thuis in een prettige omgeving'. Bij het uitvoeren van deze missie laten wij ons leiden door drie kernwaarden: samen, betrokken en proactief.

Visie

Leefbaarheid en duurzaamheid vormen in onze visie de basis van evenwichtige wijken. Op het gebied van leefbaarheid zien we dat steeds complexere situaties om onze aandacht vragen, situaties waarin woongenot, veiligheid en zelfredzaamheid in de verdrinking komen. Duurzaamheid is een grote maatschappelijke opgave. De energietransitie is een belangrijk onderdeel hiervan en ook corporaties spelen hierin een belangrijke rol. Om onze doelen te bereiken is nauwe samenwerking cruciaal. Door samen te werken met maatschappelijke en zakelijke partners kunnen we meer efficiënte en effectieve oplossingen ontwikkelen, onze impact vergroten en onze rol in de samenleving versterken.

- **Wat willen we bereiken?**

Met de in het nieuwe ondernemingsplan bepaalde koers werken we gericht aan het versterken van de woonkwaliteit in wijken en buurten. Voor het uitzetten van de nieuwe koers vormen ons werkgebied, onze doelgroepen en ons streven naar evenwichtige wijken belangrijke uitgangspunten.

Werkgebied

Bergopwaarts is opgericht in 1920 in Deurne. Ons woningbezit bevindt zich vooral in de gemeenten Deurne en Asten. Uit onze gesprekken met Huurders Belangen Organisatie De Peel, de Ledenraad en andere belanghouders kwam duidelijk de wens naar voren om de maatschappelijke opgaven op het gebied van wonen vooral in dit werkgebied te realiseren. Onze focus ligt de komende jaren dan ook vooral op de wijken in Asten en Deurne en de bijbehorende kerkdorpen.

Doelgroepen

Woningcorporaties hebben een belangrijke rol in het leveren van betaalbare en kwalitatief goede huisvesting aan mensen met een laag inkomen. We zijn er voor mensen die in de particuliere sector niet aan een woning kunnen komen. Dit zijn vooral mensen die recht hebben op huurtoeslag. Daarnaast zijn we er voor huishoudens met een middeninkomen. Door hen te bedienen kunnen we meer evenwicht in onze wijken brengen. Speciale aandacht hebben we voor kwetsbare mensen die moeite hebben om zelfstandig te wonen en mee te draaien in de maatschappij.

Evenwichtige wijken

Evenwichtige wijken bereiken we door wijkgericht te werken. Niet met als doel elke wijk hetzelfde te laten zijn, maar juist door samen met onze (sociaal maatschappelijke) partners de plaatselijke behoeftes te ontdekken. Een evenwichtige wijk is meer dan een samenstel van woningen en bewoners, het gaat ook om de sociale samenhang. Om richting te geven aan de keuzes die we moeten maken in het wijkgericht werken stellen we samen met onze partners wijkvisies op. Vervolgens stellen we per wijk een plan op waarin stenen en sociale samenhang samenkomen.

- **Waar staan we nu?**

Op weg naar een nieuwe koers

In de jaren 2020 en 2021 werd er geen consensus bereikt over het vervolg op het ondernemingsplan 2017-2020. Tegelijk werd de behoefte aan een nieuwe koers wel duidelijk. Tot dan toe waren er in het kerngebied Asten en Deurne weinig mogelijkheden voor nieuwbouw en werd dat gebied nog gezien als een krimpregio. In die tijd zette Bergopwaarts steeds meer in op de ontwikkeling van sociale volkshuisvesting in het naburige Helmond. In 2021 werd voor iedereen duidelijk dat ook Asten en Deurne kampen met een groeiend woningtekort en maakten we pas op de plaats met onze investeringen in Helmond.

In de jaren 2021 en 2022 werd voortgeborduurd op het oude ondernemingsplan. Per 1 mei 2022 trad de huidige bestuurder aan met als belangrijke taak het opstellen van een nieuw ondernemingsplan. Het ondernemingsplan 2023-2027 hebben we opgesteld in overleg met Huurders Belangen Organisatie De Peel, onze Ledenraad, collega-corporaties uit de regio, eigen medewerkers, lokale overheden en andere maatschappelijke en zakelijke partners.

Wat beter kan

In 2022 veranderde de woningmarkt en nam de aandacht voor de sociale woningbouw toe. De resulterende Nationale Prestatieafspraken en regionale woondeals moeten leiden tot afdwingbare prestatieafspraken over de volkshuisvestelijke opgave van woningcorporaties. Een goede regionale samenwerking tussen vooral woningcorporaties en gemeenten is hiervoor van essentieel belang. Zo wordt voor ons de afstemming tussen de in de Metropool Regio Eindhoven actieve corporaties en gemeenten steeds belangrijker. Voor het opstellen van onze wijkvisies hebben we ook input nodig van zorg- en welzijnsorganisaties die in de wijk actief zijn. Dit betekent dat we actiever moeten inzetten op het over en weer uitwisselen van informatie met gemeenten en sociaal maatschappelijke partners. Zodoende kunnen de gemeentelijke woon(zorg)visies en onze wijkvisies beter op elkaar aansluiten.

- **Wat hebben we bereikt en willen we nog bereiken?**

- Maatschappelijke waarde

In de periode 2019-2022 hebben we bij het vervullen van onze maatschappelijke opgaven op het terrein van betaalbaarheid, beschikbaarheid en verduurzaming weer goede resultaten bereikt. In alle opeenvolgende jaren scoorden we dan ook positief op de Aedes Benchmark en waardeerden onze huurders onze inzet met niet minder dan een 8.

Betaalbaarheid

In de periode 2019-2022 bestond onze voorraad voor gemiddeld 94% uit goedkope en betaalbare huurwoningen. De vrijgekomen sociale huurwoningen wezen we voor het overgrote deel passend toe. Bij het toewijzen van de woningen gebruikten we de beschikbare ruimte. Onze huurprijzen verhoogden we gemiddeld met niet meer dan het toegestane percentage en in 2022 slechts met 0,5%. Vooralsnog verhogen we de huur niet als we onze woningen verduurzamen. Dit levert voor de huurder een verlaging van zijn woonlasten op. Ook de kwaliteit van onze nieuwbouwwoningen zorgt voor lage woonlasten.

De komende jaren gaan we de betaalbaarheid van de woning koppelen aan onze primaire doelgroepen (starter/doorstromer/senioren/huishoudensgrootte/inkomen) en het energieverbruik van de woning. Daarnaast is ons huurbeleid een belangrijk instrument om een wijk evenwichtiger te maken. Dan kan ook betekenen dat het toevoegen van middenhuur (huurwoningen met een huurprijs tussen de liberalisatiegrens en € 1.100,-) en verkoop noodzakelijk kan zijn voor de balans in de wijk.

Beschikbaarheid

In 2019 vergde de voorbereiding van nieuwbouw extra veel werk als gevolg van verscherpte wet- en regelgeving voor de bescherming van natuur en milieu. In 2020 werd weer volop gestart met het realiseren van nieuwbouw. Zo werden in 2021 in Helmond 115 sociale huurappartementen opgeleverd en ging daar in 2022 de ontwikkeling van een opvanglocatie voor dak- en thuislozen van start en was in 2022 de sleuteloverdracht van in totaal 97 nieuwbouwwoningen aan de Pastoor Jacobsstraat en het Christinaplantsoen in Deurne. De druk op de woningmarkt bleef de afgelopen vier jaar hoog door een tekort aan woningen en een dalende sociale draagkracht.

Het langer en meer zelfstandig wonen doet de vraag naar sociale huurwoningen toenemen en in onze woningen en wijken neemt het aantal kwetsbare personen toe.

We hebben nog veel ééngezinshuizen in de portefeuille, terwijl het aantal kleinere huishoudens groeit. De komende jaren gaan we nieuwbouw vooral ontwikkelen voor deze kleinere huishoudens en onze huidige woningvoorraad door verduurzamen, verkoop, huurbeleid en toewijzing zoveel mogelijk laten bijdragen aan evenwichtige en duurzame wijken. De beschikbare woningen verdelen we op een evenredige wijze tussen onze doelgroepen. We kunnen het aanbod voor een doelgroep vergroten door de woningtoewijzing aan te passen. Ook zorgen we er samen met gemeenten, zorg- en welzijnspartijen voor dat huurders langer (zelfstandig) thuis kunnen blijven wonen.

Verduurzaming

In 2019 moest Bergopwaarts nog extra tijd en energie stoppen in de gevolgen van verscherpte wet- en regelgeving. Vanaf 2020 konden we onze verduurzamingsplannen weer volop uitvoeren door de aanpak van dakrenovaties, gevels en kozijnen. Veel woningen werden verduurzaamd zodra de huur was opgezegd. Op deze manier gaan we in een lege woning aan de slag en heeft de huurder nergens last van. Door al deze verduurzamingsinspanningen hebben onze woningen gemiddeld een groen energielabel en willen we vanaf 2026 geen woningen meer hebben met energielabel D of slechter.

Omdat duurzame woningen bijdragen aan duurzame wijken, zetten we ook de komende jaren fors in op het verduurzamen van ons bezit. Hierbij zetten we naast energietransitie in op klimaatadaptatie en circulariteit. Zo is in onze wijken de opvang van hitte en water een belangrijke uitdaging en willen we met biobased materialen uit de eigen Peelregio het duurzaam bouwen bevorderen.

- Maatschappelijke verankering

Bergopwaarts heeft van oudsher een nauwe verbondenheid met de gemeenten Deurne en Asten. De coronapandemie heeft de afgelopen jaren een grote impact gehad op de samenwerking binnen de organisatie en de verbinding met onze huurders, gemeenten en andere belanghebbenden. In 2022 konden we gaandeweg afscheid nemen van alle beperkende coronamaatregelen. In de loop van 2022 hebben we daarom ook weer de nodige activiteiten kunnen ontplooiën om een actieve bijdrage te leveren aan de leefbaarheid van wijken waarin wij als woningcorporatie actief zijn.

In de Ledenraad die onderdeel is van onze verenigingsvorm zijn huurders vertegenwoordigd. Twee keer per jaar is er bestuurlijk overleg met de Ledenraad en wordt zij in de gelegenheid gesteld advies uit te brengen over de jaarstukken en de begroting. Om huurders actief bij beleid en beheer te betrekken wordt maandelijks overleg gevoerd met het bestuur van Huurders Belangen Organisatie De Peel. Met de gemeenten waarin wij actief zijn worden meerjarige prestatieafspraken gemaakt. Ook hebben we binnen ons werkgebied regelmatig contact met sociaal maatschappelijke partners. Voor de implementatie van onze nieuwe koers wordt de samenwerking met de lokale gemeenschap en belanghouders zoals gemeenten en zorg- en welzijnsorganisaties alleen nog maar belangrijker.

- Besturing

In 2022 zijn we gestart met een nieuwe opzet van de managementrapportages die ook met de Raad van Commissarissen worden gedeeld. Per vier maanden wordt een rapportage opgesteld om naast sturing de voortgang te verantwoorden van de activiteiten. Er is nu een betere koppeling tussen de strategische doelen en de daarbij horende operationele indicatoren en er wordt op een overzichtelijke manier inzicht gegeven in de prestatieafspraken en de lopende en geplande projecten. Daarnaast zijn de evaluaties van de in 2022 afgeronde nieuwbouwprojecten gedeeld met alle betrokkenen binnen de organisatie om samen de leerpunten te bespreken en mogelijke verbeteringen in onze processen.

Het nieuwe ondernemingsplan 2023–2027 verbinden we aan onze portefeuillestrategie voor de komende tien jaar. Op die manier laten we ons vastgoed zoveel mogelijk aansluiten bij de behoeften van onze doelgroepen en onze focus op evenwichtige en duurzame wijken. Waar nodig stellen we onze portefeuillestrategie bij. Dit doen we door de woningmarkt te analyseren, beleid te ontwikkelen en aan te passen, en rekening te houden met maatschappelijke ontwikkelingen en technologische innovaties.

- Maatschappelijke capaciteit

Behalve de komst van een nieuwe bestuurder per 1 mei 2022 vonden er nog wat wisselingen plaats in ons managementteam. Sinds het vertrek van de manager Bedrijfsvoering & Vastgoedrealisatie per 1 maart 2022 is die betreffende afdeling tijdelijk opgesplitst in twee afdelingen, namelijk Vastgoed en Financiën. Hiervoor werden twee tijdelijke leidinggevendenden aangesteld. Inmiddels is deze tijdelijke splitsing omgezet in een structurele splitsing, te weten een nieuwe afdeling Vastgoed en een nieuwe afdeling Bedrijfsvoering. Per 15 mei 2023 bestaat ons managementteam enkel nog uit vaste krachten. In ons nieuwe ondernemingsplan voorzien we dat het wijkgericht werken ook impact heeft op onze eigen organisatie. Dit vraagt om een ontwikkeling op diverse gebieden.

Bergopwaarts is al jaren een financieel gezonde organisatie. We zetten ons vermogen verantwoord in en maken optimaal gebruik van de financiële mogelijkheden zonder ons voortbestaan op het spel te zetten. Mede in verband met grote ontwikkelingen als de oorlog in Oekraïne en de hoge prijsinflatie wordt in de meerjarenbegroting 2023–2027 gewerkt met verschillende hierop gerichte scenario's. In onze nieuwe koers blijven we sturen op een financieel gezond bedrijf met voldoende financiële ruimte om zelfstandig uitvoering te kunnen geven aan onze activiteiten. Wanneer we onze doelstellingen in Asten en Deurne hebben behaald, zetten wij binnen onze financiële mogelijkheden onze middelen ook elders in onze woningmarkt, de Metropool Regio Eindhoven (MRE), in.

- **Lessen uit de vorige visitatie in praktijk gebracht**

In de vorige visitatie werd als belangrijkste aandachtspunt meegegeven meer inzicht te geven in de uitdagingen die voor Bergopwaarts spelen en de bereidheid al dan niet in andere gemeenten, met grotere opgaven zoals Helmond, een grotere rol te gaan spelen. Ook kregen we het signaal meer aandacht te besteden aan onze beeldvorming door het vroegtijdiger betrekken van de diverse belanghebbenden bij het beleid en het frequenter afstemmen. Met het in overleg met al onze belanghebbenden opstellen van ons nieuwe ondernemingsplan 2023–2027 hebben we deze lessen toegepast en ook bij de implementatie van ons plan zullen we deze ter harte blijven nemen.

- **Leervragen en verantwoordingspunten voor deze visitatie**

Wij willen deze visitatie vooral behulpzaam laten zijn bij de implementatie van ons nieuwe ondernemingsplan 2023–2027 en de daaraan verbonden portefeuillestrategie. Hierbij denken we aan de volgende aspecten:

Rol gemeenten: ons meer betrekken bij woon(zorg)visies en inzicht in grondprijzen?

Rol sociaal maatschappelijke partners: bijdragen en uitwerken wijkvisies en plannen?

Rol MRE: hoe zorgen we voor goede/juiste bundeling van onze inzet in de regio?

1 Recensie en samenvatting

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

1.1 Recensie

Bergopwaarts wil met de visitatie over de jaren 2019 – 2022 bezien of de implementatie van het nieuwe ondernemingsplan 2023 – 2027 “Samen voor evenwichtige en duurzame wijken” en de daarop gebaseerde portefeuillestrategie bevorderd kan worden. Een logische vraag als gekeken wordt naar de bestuurlijk turbulente jaren voorafgaand aan de visitatie. Bergopwaarts is in de kern een traditionele woningcorporatie. Medewerkers hebben een grote drive om zaken voor huurders goed op orde te hebben. De bouwkundige en stedenbouwkundige kwaliteit van nieuwbouw, renovatie en verduurzamingsprojecten is hoog met veel oog voor detail. De commissie heeft dat zelf bij het bezoeken van vele projecten in Deurne en Asten ook kunnen aanschouwen. De betaalbaarheid is daarbij van een zeer goed (lees laag) niveau: zo’n 62% van maximaal toegestane huur. In het beleid stonden de ‘stenen’ centraal. Het betrekken van huurders danwel de formele huurdersvertegenwoordiging aan de voorkant van het beleid, was niet gebruikelijk. Ook in het vorige visitatierapport was al aangegeven aandacht te besteden aan de beeldvorming door het vroegtijdig betrekken van diverse belanghebbenden bij het beleid. Tegelijk schuwde Bergopwaarts de tijdsgeest niet. Men voerde klantgericht onderhoud in en bij verduurzaming werd naast projectmatige aanpak het Mureno concept gehanteerd: grondgebonden woningen worden bij mutatie verduurzaamd.

Eind 2020 was er verschil van inzicht tussen de toenmalige bestuurder en de raad van commissarissen. De meerjarenbegroting voor de jaren daarna kreeg geen goedkeuring en er bleek verschil van inzicht over de opgave en daarbij passende bedrijfsvoering en de inzet van vermogen. Op dat moment was sprake van mogelijke ondersteuning van een collega corporatie in Helmond wat, gelet op de beperkte inzet van het vermogen van Bergopwaarts in de ‘eigen’ gemeenten Deurne en Asten door de beperkte groeimogelijkheden en zelfs lichte verwachting van krimp, niet onlogisch leek. Ook in het vorige visitatierapport was door de toenmalige commissie aangegeven dat Bergopwaarts inzicht moest geven in de uitdagingen en de bereidheid om in andere gemeenten zoals bijvoorbeeld Helmond, een grotere rol te spelen. Maar er was een verschil van inzicht over de koers en de Aw werd ingelicht. Uiteindelijk is de bestuurder vertrokken. In het voorjaar van 2022 trad een nieuwe bestuurder aan na een periode van een interim bestuurder. Meteen daarna moest een nieuw ondernemingsplan ontwikkeld worden. Maar de omstandigheden waren veranderd. De landelijke prestatieafspraken gaven een nieuwe input en er bleek wel degelijk een groei-behoefte te zijn in Deurne en Asten en zeker ook in de Metropool Regio Eindhoven (MRE). In de loop van de visitatieperiode kwam leefbaarheid nadrukkelijker op de agenda van beide gemeenten, Bergopwaarts en samenwerkingspartijen in de zorg, het welzijn, de leefbaarheid en de handhaving. Een andere koers was gewenst. Het financiële beleid had wel geleid tot een financieel gezonde en sterke corporatie.

De nieuwe bestuurder is de motor achter de verlegging van de aandacht: van vastgoed denken naar denken in doelgroepen. In zijn Position paper geeft hij daar aan de hand van de vier visitatievelden in de nieuwe methodiek 7 een mooie beschouwing over. Waar het oude ondernemingsplan zeker toegevoegde waarde had als visiedocument, wordt de komende tijd de agenda bepaald door de vertaling naar een strategie van de wijkaanpak en de te ontwikkelen samenwerking met andere betrokken partijen. De hele organisatie moet wennen aan het ontwikkelen van een volkshuisvestelijke blik vanuit de wijkgedachte. Hoe betrek je mensen bij het denken en het ontwikkelen van beleid? Dat vraagt een andere blik van zowel bestuur, organisatie als raad van commissarissen. Nagedacht moet worden over de vraag hoe je kunt toetsen of het samenwerkingsverband effectief is en of het bijdraagt aan de doelen van Bergopwaarts.

Door het bestuurlijke conflict in 2020/2021 is de discussie voor de raad van commissarissen vooral bepaald door het houden van toezicht en de werkgeversrol. In de verhouding tussen raad van commissarissen, bestuur en organisatie moet meer aandacht komen voor een benadering van het toezicht gebaseerd op de principes van het stewardship: meer advies, meer betrekken in dilemma’s van de organisatie en minder op toetsen of aan de normen van WSW en Aw wordt voldaan. Dat sluit aan bij de bevindingen van de Aw die in 2022 constateerde dat ‘de raad meer de verbinding moet zoeken met de organisatie en meer moet vragen aan de organisatie’. Het komt

de commissie voor dat met de nieuw ingezette koers met accent op de ontwikkeling van wijkagenda's en meer samenwerken met partners, hier een heldere koers ligt. Het is mede aan de raad maar ook de organisatie als geheel of die de komende jaren kan worden ingevuld. Aan het eind van de visitatieperiode is duidelijk dat er weer rust in de organisatie is en dat stevig gewerkt wordt aan de uitwerking van de visie om vervolgens te gaan werken met wijkagenda's. Belanghebbenden gaven aan dat men het goed werken vindt met Bergopwaarts. De corporatie is klantvriendelijk, betrokken, transparant op wat zij doet en is oplossingsgericht. Het is een relatief kleine organisatie die sterk operationeel gericht is. Versterking van het strategisch denken lijkt wenselijk.

Medewerkers geven aan het plezierig te vinden om bij Bergopwaarts te werken: er is nadrukkelijk oog voor de huurder, er is een grote mate van vrijheid met daaraan gekoppeld verantwoordelijkheden zo laag als kan in de organisatie. Maar het elkaar aanspreken mag nog wel een duwtje krijgen, dat is nog te persoonsgebonden. Bergopwaarts heeft een duidelijk en actueel beeld van de opgave in het werkgebied en haar bijdrage daaraan. De corporatie heeft de ambitie om jaarlijks 100 nieuwbouwwoningen te realiseren. Dit raakt ook een leervraag uit de position paper: hoe te zorgen voor een goede en juiste bundeling van de inzet in de regio? Daar zit een bestuurlijk dilemma: beide gemeenten Deurne en Asten juichen de concentratie van activiteiten toe. Vanuit een financieel gezonde situatie is de ambitie in beide gemeenten verhoogd en tegelijk vraagt de Metropoolregio Eindhoven aandacht. Dat vraagt om ontwikkeling van strategisch denken, scenario analyses en bestuurlijk goed optrekken met collega corporaties over waar en hoe te investeren gelet op de bij alle corporaties ook zichtbaar wordende financiële grenzen.



Verbeeldingskracht en maatschappelijke waarde

Bergopwaarts heeft de afgelopen jaren elk jaar woningen toegevoegd en is daarnaast zeer actief op gebied van de verduurzaming. Zij heeft een goed oog voor wat lokaal en in de regio gevraagd wordt. In het begin van de visitatieperiode was sprake van uitbreiding van activiteiten in Helmond. Dat leek ook logisch gelet op de beperkte nieuwbouwoopgave in Deurne en Asten. Maar met de regionale woondeal Zuidoost-Brabant is duidelijk dat in De Peel de komende jaren een grote nieuwbouwoopgave ligt van ca. 5.000 woningen, waarvan naar verwachting een groot deel in het werkgebied van Bergopwaarts moet worden gerealiseerd. Gedurende de visitatieperiode zijn mooie projecten

opgeleverd zoals de Haspelweg en het Christinaplantsoen. Bij de aanpak van leegkomende grondgebonden woningen werd de verduurzaming uitgevoerd. Maar ook bij de renovatie van bijvoorbeeld de Sterrenwijk laat Bergopwaarts zien kwaliteit te realiseren. Leerpunten worden goed geëvalueerd en opgepakt. Die raken vooral de projectorganisatie en een betere analyse van de woningmarkt en doelgroepen. De communicatie met bewoners en het managen van verwachtingen kan aan professionaliteit winnen, zo meent de commissie. De visitatiecommissie is van mening dat Bergopwaarts tijdens de visitatieperiode zeer goed de mogelijkheden heeft benut om haar middelen in te zetten voor de volkshuisvesting.



Verbindingskracht voor de maatschappelijke verankering

Alle partijen typeren Bergopwaarts als een constructieve partner om mee samen te werken. Er zijn korte lijnen, er is sprake van een open communicatie en organisatie en medewerkers zijn makkelijk toegankelijk. Tegelijk merken ook alle partijen op dat de organisatie door de bestuurlijk perikelen wat intern gericht was en dat nog los van de effecten van de Coronacrisis. Partijen en ook beide gemeenten geven aan dat men blij is met de nieuwe visie, maar ook geeft een aantal partners aan dat het goed geweest zou zijn als men daarbij betrokken was geweest. Beide gemeenten geven aan dat men de komende jaren actief naar buiten wil

treden in de wijkaanpak en dat men werkt vanuit een gezamenlijk beeld over sociale cohesie, vereiste zorg en korte lijnen door de betrokken organisaties op alle niveaus. In de Position paper worden twee leervragen aan de orde gesteld die deze ontwikkeling raken. De rol van de gemeenten en die van de sociaal maatschappelijke partners bij het uitwerken van woon(zorg)visies en het bijdragen aan en uitwerken van wijkvisies en plannen. Het signaal van de gemeenten vormt een goede basis. Ook op het terrein van de verduurzaming zien beide gemeenten een kans op betere samenwerking en optrekken in wat zij noemen de klimaatadaptie van en in wijken. Bergopwaarts wordt gezien als een duidelijke teamspeler en scoort op alle onderdelen een ruime 8 als het gaat om

loyaliteit, leren en verbeteren, betrokkenheid, communicatief vermogen en betrouwbaarheid. Ook in de waardering van haar reputatie scoort Bergopwaarts zeer goed zoals verderop in dit rapport ook valt te lezen. Dat is mooi maar gelijk een uitdaging om dat te behouden bij het ontwikkelen van een andere aanvliegroute om maatschappelijke vraagstukken op te pakken.



Realisatiekracht en besturing

Bergopwaarts maakt bij de strategievorming en sturing vanuit de landelijke en lokale opgave de vertaling naar haar benodigde inzet in een ondernemingsplan, een portefeuilleplan en in de komende tijd op te stellen wijkvisies. De monitoring past daarbij en gebeurt vooral door het managementteam met diverse instrumenten. Naar de raad van commissarissen wordt goed verantwoording afgelegd. Er wordt daadwerkelijk gestuurd op de realisatie van activiteiten en KPI's. Een kritische dialoog over de opgaven wordt tussen bestuur en raad gevoerd gelet op de veranderde opgaven in Deurne en Asten. Bergopwaarts gaat hier meer nieuwbouw realiseren en versneld verduurzamen. Daardoor zal de maatschappelijke

toegevoegde waarde in het kerngebied worden vergroot, zo denkt de commissie. Bergopwaarts is bovendien wendbaar gebleken gelet op de nieuwe bevolkingsprognoses halverwege de visitatieperiode en bijsturing op de inzet werd gevraagd en vervolgens geleverd. Gekoppeld aan het nieuwe ondernemingsplan en portefeuillestrategie moet de financieringsstrategie nog herijkt worden. Samenwerkingspartners geven aan dat Bergopwaarts duidelijker mag maken waar de corporatie voor staat om daarmee op alle niveaus binnen de organisatie het goede gesprek te kunnen aangaan. Maar benadrukken ook dat de korte lijnen moeten blijven bestaan en de verbinding blijvend moet worden gezocht.



Slagkracht in capaciteit

Bergopwaarts is een financieel gezonde corporatie. De meerjarenafspraken worden jaarlijks geactualiseerd en goed gerealiseerd. De regionale woondeal moet nog vertaald worden naar de prestatieafspraken. Er is in het ondernemingsplan samenhang tussen de doelen en activiteiten en de maatschappelijke opgave. De financiële gezondheid is goed waardoor de corporatie ook in staat is de opgave in grote mate te realiseren. Bergopwaarts toonde haar solidariteit door in samenwerking met andere corporaties in Helmond activiteiten te ontplooiën. De realisatie van daklozenopvang D'n Herd is een goed voorbeeld. Bergopwaarts heeft een historie van het leveren

van kwalitatief goede woningen tegen een voor huurders zeer aantrekkelijke prijs en berekent voor het doorvoeren van verduurzamingsmaatregelen geen huurverhoging. Opvallend is dat het huurbeleid niet nadrukkelijker vanuit een kasstroomperspectief en vanuit een duurzaam bedrijfsmodel wordt benaderd. Daar was nog geen aanleiding voor maar met de te verwachten taakstelling aan nieuwbouw en verduurzaming naast inzet op leefbaarheid, denkt de commissie dat het huurbeleid mogelijk wordt heroverwogen. Na 2030 komt de vraag naar welke keuzes te maken echter nadrukkelijk wel naar voren.

Epiloog

Bergopwaarts was in de visitatieperiode zowel financieel als organisatorisch voldoende toegerust voor de opgaven. De voor deze visitatie gekozen thema's duurzaamheid, beschikbaarheid, leefbaarheid en betaalbaarheid en woningkwaliteit lieten ook mooie voorbeelden zien van hoe Bergopwaarts goed presteert. Dat vindt niet alleen de commissie maar ook de vele belanghebbenden. Zij heeft daarbij een goede kwaliteit weten te realiseren in en met haar vastgoed. Daarvoor verdient de organisatie een compliment. De gewenste transitie van een vastgoed organisatie naar een organisatie met een bredere maatschappelijke oriëntatie maakt dat de organisatie meer en meer is toegerust op de toekomstige opgaven onder afnemende maar nog steeds wel voldoende financiële mogelijkheden. De visitatiecommissie ziet wijkgericht werken als een belangrijke factor in de verdere ontwikkeling van Bergopwaarts van een vastgoed en procesgerichte organisatie naar een eigentijdse volkshuisvester in een netwerk van andere maatschappelijke organisaties. Dit vergt nog een gezamenlijke visie, cultuurverandering en veel ruimte om te leren in de organisatie en daarbuiten. Dat is een transformatie die de komende tijd aandacht zal vragen van bestuur, raad van commissarissen maar ook de organisatie als geheel.

De implementatie van het lopende ondernemingsplan zal daarmee aan kracht winnen, zo denkt de commissie. Er moeten nog criteria worden geformuleerd om te toetsen en te sturen, maar ook om verantwoording te kunnen afleggen. De commissie heeft vertrouwen dat Bergopwaarts in de transformatie gaat slagen. Zij ontleent dat oordeel aan de bestuurlijke kwaliteit en de gedrevenheid in de hele organisatie. De commissie verwacht daarbij tevens dat het visitatierapport kan bijdragen aan de implementatie van het nieuwe ondernemingsplan.

Aandachtspunten

1. Ontwikkel op alle lagen van de werkorganisatie, bestuur en raad van commissarissen een gedeelde visie op de te ontwikkelen wijkagenda's vanuit het perspectief van een lerende organisatie
2. Betrek (beoogde) samenwerkingspartners aan de voorkant van ontwikkelen van beleid
3. Ontwikkel toetsingscriteria op wat wijkgericht werken betekent en hoe daarbij de samenwerking te toetsen op effectiviteit en resultaten
4. Draag zorg dat de ontwikkelde strategie daadwerkelijk tot uitvoering wordt gebracht
5. Het werken met projectevaluaties moet worden doorgezet en breder getrokken worden en daarbij oog houden voor innovaties
6. De cyclus van beleidsplan – portefeuillestrategie – investeringsstrategie – assetmanagement kan aan meerwaarde winnen.

1.2 SWOT

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

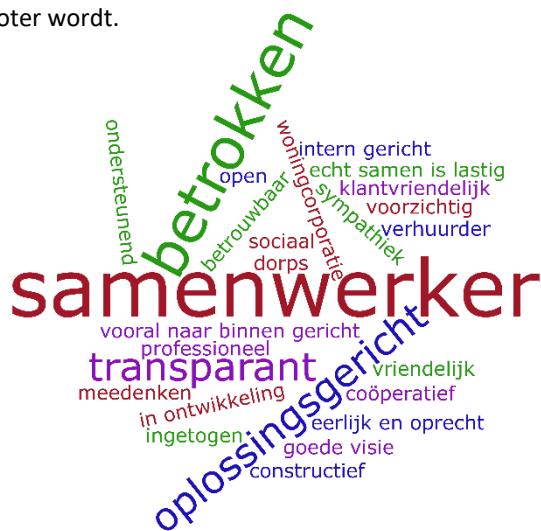
Sterke punten	Verbeterpunten
<ul style="list-style-type: none"> • Gedreven en enthousiaste medewerkers • Bouwkundige kwaliteit nieuwbouw en renovatie • Samenwerking met ketenpartners in nieuwbouw, verduurzaming en onderhoud • Sociaal gezicht naar buiten • Betaalbaarheid is goed • Aandacht voor innovatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Belanghebbenden aan de voorkant vragen mee te doen • Meer strategische denkkraft • Intern toezicht meer baseren op stewardship i.p.v. agency theorie • Elkaar aanspreken op verantwoordelijkheden • Meer naar buiten gericht • Ontwikkelen toets punten voor samenwerking
Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen wijkagenda's • Uitwerking regiodeal • Samenwerken met partijen op leefbaarheid en wijkaanpak • Nieuwbouwpoging in Deurne en Asten 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermogensovermaat bij het niet realiseren van investeringen • Slagkracht in relatie tot ambities

1.3 De visitatie van Bergopwaarts in één oogopslag

Visitatie 2019-2022

De maatschappelijke waarde van Bergopwaarts is goed.

Bergopwaarts is een belangrijke speler in haar werkgebied bij het aanpakken van maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. In Asten en Deurne is haar rol essentieel. Mensen wonen met plezier in woningen van goede kwaliteit en betaalbaarheid is prima in orde. Op mooie wijze houdt Bergopwaarts rekening met de leefomgeving en de leefbaarheid. Inschakelen van meer menskracht op het sociaal domein kan Bergopwaarts beter inzicht geven in wat er speelt in wijken en buurten. Ook kunnen bewoners echt betrokken worden bij plannen. In het nieuwe ondernemingsplan krijgt dit uitgebreid aandacht. De maatschappelijke waarde van Bergopwaarts was in de visitatieperiode goed. Waarbij het actief én vooraf ophalen van meer input bij in ieder geval bewoners en in een aantal gevallen ook bij de andere belanghebbenden, ervoor kan zorgen dat de maatschappelijke waarde nog groter wordt.



De maatschappelijke verankering van Bergopwaarts is goed.

Bergopwaarts is goed verankerd in haar werkgebied. Ze weet wat er speelt en speelt er goed op in. De betrokkenheid van de hele organisatie is goed te zien en te voelen. Huurders en samenwerkingspartners bevestigen dit. Opvallend is wel dat Bergopwaarts haar informatie vooral haalt uit haar eigen lokale verankering en nog niet heel actief haar partners betreft bij o.a. het opstellen van haar beleid. Dit wordt echter volop ingezet in het nieuwe beleid. Verwacht mag worden dat dit de komende jaren tot een nog betere lokale verankering gaat leiden. Bergopwaarts heeft al een goede reputatie en is een gewaardeerd samenwerkingspartner. De verantwoordelijkheid is volledig en mooi in haar diversiteit.



De besturing van Bergopwaarts

Bergopwaarts handelt bij strategievorming en sturing op prestaties vanuit de landelijke en lokale opgave en vertaalt die naar benodigde inzet in een ondernemingsplan. Uitwerking gebeurt in een portefeuilleplan, deelbeleid en de nog op te stellen wijkvisies. De monitoring past daarbij en er wordt gestuurd op de realisatie van activiteiten en KPI's. Een kritische dialoog over opgaven wordt in de organisatie gevoerd. De veranderde opgaven in het kerngebied Deurne en Asten stonden daarbij voorop. Bergopwaarts gaat hier meer nieuwbouw realiseren en versneld verduurzamen waarmee de maatschappelijke toegevoegde waarde wordt vergroot. Moeilijke keuzes zijn daarbij niet uit de weg gegaan.



De maatschappelijke capaciteit van Bergopwaarts

Bergopwaarts is financieel en organisatorisch toegerust voor de opgaven. Zij heeft een goede kwaliteit gerealiseerd in en met haar vastgoed. De gewenste transitie van een vastgoed organisatie naar een organisatie met een bredere maatschappelijke oriëntatie maakt dat de organisatie meer en meer wordt toegerust op de toekomstige opgaven. Wijkgericht werken wordt een belangrijke factor in de verdere ontwikkeling van Bergopwaarts van een vastgoed en procesgerichte organisatie naar een eigentijdse volkshuisvester in een netwerk van andere maatschappelijke organisaties. Dit vergt nog een gezamenlijke visie, cultuurverandering en veel ruimte om te leren in de organisatie en daarbuiten. Die transformatie zal de komende tijd aandacht vragen.

2 Maatschappelijke waarde

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

2.1 De opgaven van Bergopwaarts

Bergopwaarts is actief in de gemeenten Asten en Deurne en heeft ook enkele complexen in de gemeente Helmond en een aantal woningen in de gemeenten Laarbeek en Someren. Daarnaast heeft Bergopwaarts nog een klein beetje bezit in de gemeente Delft, maar is bezig zich terug te trekken uit deze gemeente. In haar werkgebied spelen de nodige volkshuisvestelijke en maatschappelijke opgaven. Waarbij Bergopwaarts zich voornamelijk focust op de opgaven in de gemeenten Asten en Deurne, omdat daar het overgrote deel van haar bezit ligt. Bergopwaarts wil actief een bijdrage leveren aan deze opgaven. Tijdens een brainstormsessie hebben de visitatiecommissie en Bergopwaarts een viertal opgaven geselecteerd die in gezamenlijkheid een goed beeld geven van de totale opgave die er ligt voor Bergopwaarts en haar partners in het werkgebied. Het betreffen de thema's duurzaamheid, beschikbaarheid, leefbaarheid en betaalbaarheid & woningkwaliteit.



Duurzaamheid

Bergopwaarts heeft in de visitatieperiode flink ingezet op verduurzaming. Er wordt actief ingezet op o.a. het isoleren van woningen en het plaatsen van zonnepanelen. Gemiddeld hebben de woningen van Bergopwaarts een energielabel B. Bergopwaarts verliest tijdens het verduurzamen nooit de huurder uit het oog. Hun beleving is erg belangrijk. Dit is ook

de reden dat Bergopwaarts als eerste corporatie interesse toonde in het Mureno-concept. Dit concept staat voor renovatie bij mutatie. Op deze manier worden woningen bij mutatie daar waar nodig gerenoveerd en weer van deze tijd gemaakt, waarbij energetische maatregelen direct worden meegenomen. Het voordeel hiervan is dat er met meer gemak een uitgebreide renovatie uitgevoerd kan worden wanneer dit nodig is, zonder dat de bewoners tijdenlang in de herrie en troep zitten. Het is prettiger voor de bewoners en ook voor de samenwerkingspartners die de werkzaamheden uitvoeren betekent dit gemakkelijker werken. Omdat het concept vooral van binnenuit werkt en zich niet zo zeer richt op de buitenschil, valt de overlast voor de omgeving vaak mee. Het voordeel van deze aanpak is dat er ook rekening gehouden kan worden met maatwerk: niet iedere woning heeft dezelfde aanpak nodig. Daarnaast kunnen vertrekkende bewoners er ook voor kiezen om bijvoorbeeld hun vloer te laten liggen. Er wordt dan gekeken of deze technisch nog voldoet, zo niet, dan wordt deze verwijderd. Dit wordt vooraf goed gecommuniceerd met de vertrekkende bewoner. Het Mureno-concept wordt toegepast bij woningen met een laag energielabel. De samenwerking tussen Toevast (het bedrijf dat het Mureno-concept heeft bedacht), de overige uitvoerende samenwerkingspartners en Bergopwaarts verloopt goed. Mede omdat er een continue stroom aan werk is. Dit neemt wel wat af, omdat steeds minder woningen een "slecht" energielabel hebben. Bergopwaarts is nu aan het inventariseren of er ook een Mureno-aanpak op aanvraag ontwikkeld gaat worden. Op die manier kunnen bewoners ervoor kiezen om hun huis op de Mureno-wijze te laten renoveren en verduurzamen. Dit zou dan wel in bewoonde staat zijn en enkel mogelijk voor grondgebonden woningen met een slecht energielabel en van voor 1990. Het voordeel van het concept dat dit in onbewoonde staat wordt uitgevoerd, vervalt dan. Tegelijkertijd is het een bewuste keuze van de bewoner(s), waardoor zij hopelijk ook minder problemen hebben met de onvermijdelijke overlast die komt kijken bij renovatie en verduurzaming van binnenuit. Omdat de werkzaamheden worden uitgevoerd in een leegstaande woning, is het lastig om precies in beeld te brengen hoe huurders aankijken tegen het Mureno-concept. Wat opvalt, is dat er in een straat wel verschillen tussen woningen ontstaan. Al is het maar in de hoogte van het dak, omdat het ene dak wel is geïsoleerd en het andere dak niet. Dit doet iets met het straatbeeld. Bergopwaarts gebruikt de ervaringen die tijdens het Mureno-

concept worden opgedaan bij verschillende soorten woningen vervolgens ook in het planmatig onderhoud. Ze weet dan namelijk al veel beter wat ze bij dezelfde woningen tegen gaat komen. Bewoners van een woning waar het Mureno-concept is toegepast, zijn blij met de energiezuinigheid. Tegelijkertijd zijn de woningen wel erg kaal en leeg bij oplevering, omdat er weinig meer is overgebleven vanuit de vorige bewoners.

Beschikbaarheid

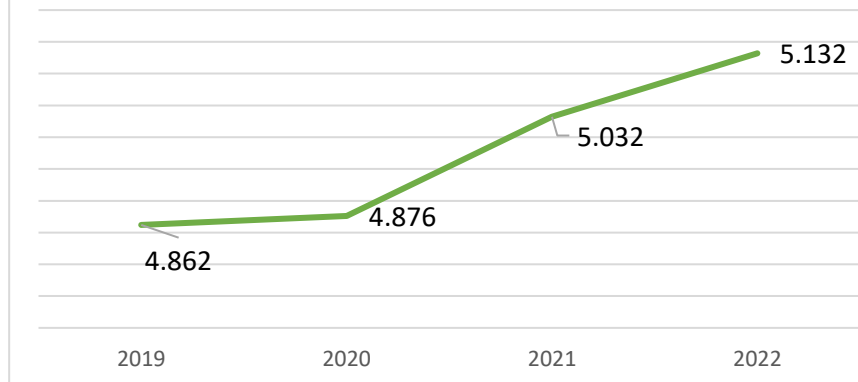
Net als in de rest van het land is er in het werkgebied van Bergopwaarts ook sprake van een tekort aan woningen. De vraag naar woningen is groter dan het aanbod. Bergopwaarts speelt hierop in door via nieuwbouw extra woningen toe te voegen. Dit is

te zien in de stijging van het aantal woongelegenheden van Bergopwaarts. Deze zijn gestegen van 4.862 in 2019 naar 5.132 in 2022. Een knappe prestatie die ook door belanghebbenden zeer wordt gewaardeerd. De kwaliteit van de nieuwbouw van Bergopwaarts is van zeer hoge kwaliteit waarbij ook rekening wordt gehouden met duurzaamheid en de leefomgeving. Tijdens een rondgang langs het bezit heeft

de visitatiecommissie ook het nieuwbouwproject aan de Haspelweg en Pastoor Jacobsstraat in Deurne bezocht. Hier heeft Bergopwaarts 71 nieuwe huurwoningen gerealiseerd voor diverse doelgroepen. Zo zijn er 11 kleine gezinswoningen, 36 levensloopbestendige woningen en 24 beneden/bovenwoningen gerealiseerd. Ook is goed rekening gehouden met de leefomgeving. Bij de beneden/bovenwoningen zijn op verzoek van de toekomstige bewoners en in overleg met de gemeente Deurne



Aantal woningen en kamers in bezit (exclusief bezit in de gemeente Delft)



	2019	2020	2021	2022
Nieuwbouw	0	54	168	101
Aankoop	20	13	6	4
Totale toevoeging bezit	20	67	174	105

ook kleine tuintjes gerealiseerd. Rondom de woningen is ook veel groen te vinden. De visitatiecommissie vond het er prachtig uitzien. Ook de gesproken belanghebbenden geven aan trots te zijn op het gerealiseerde project. De onderlinge samenwerking tussen Bergopwaarts, de gemeente Deurne en de aannemers wordt door alle partijen omschreven als prettig en met korte lijnen. Bij tegenvallers, zoals stijgende materiaalkosten en de keuze voor een eerste instantie verkeerde installatie in de beneden/bovenwoningen, wist men elkaar goed te vinden en kwam men elkaar tegemoet. Al met al een project dat in goede samenwerking tot een prachtig resultaat heeft geleid: een gevarieerd aanbod voor een brede doelgroep met woningen van hoge kwaliteit en een project dat ruimtelijke mooi is opgezet.

Ook via de sloop van verouderde woningen en het terugbouwen van duurzame nieuwbouw draagt Bergopwaarts bij aan het behoud van voldoende woningen. Hiervan is het project aan het Christinaplantsoen een prachtig voorbeeld. In 2020 heeft

Bergopwaarts de verouderde bungalows die hier stonden gesloopt en is gestart met de nieuwbouw van 26

levensloopbestendige huurwoningen. Hierbij is veel aandacht gegeven aan de leefomgeving en ook dit project is weer ruimtelijk opgezet. Een tegenvaller bleek de bodemverontreiniging. De grond die in eigendom is van Bergopwaarts, was vooraf wel getest, maar bleek bij de start van de werkzaamheden toch



verontreinigd te zijn. Dit is keurig opgelost, zonder dat de rest van het project vertraging op heeft gelopen. De woningen die vervolgens zijn gerealiseerd, zijn simpelweg prachtig. Ze verschillen van grootte en natuurlijk is er ook veel aandacht besteed aan de duurzaamheid van de woningen. Zonde is dat in de projectevaluatie geen specifieke aandacht is gegeven aan de bewonerstevredenheid. Wat uit de gesprekken die de visitatiecommissie voerde wel bleek, is dat Bergopwaarts de projecten uitvoert voor de huurder, met het hart op de juiste plek en van hele goede wil is. Toch worden de projecten niet mét de huurder of toekomstige huurders uitgevoerd. De samenwerking met de andere partijen verloopt wel heel goed. Alle partijen geven aan zonder twijfel opnieuw met elkaar in zee te gaan. Sterker nog: de gemeente Deurne geeft aan dat deze projecten er wat haar betreft ook gaan komen, want er zijn veel woningen nodig! Bergopwaarts is hier grotendeels klaar voor, al is de vraag of de hele grote aantallen waar de gemeente Deurne in ieder geval over spreekt, wel haalbaar zijn. Bergopwaarts heeft in haar eigen plannen aangegeven zo'n 100 woningen per jaar te willen realiseren. Als we naar de resultaten kijken, zien we dat dit in 2021 en 2022 ook prima gehaald is. Een knappe prestatie! In zijn algemeenheid kunnen we ook stellen dat belanghebbenden tevreden zijn met de manier waarop Bergopwaarts zich inzet om voldoende beschikbare woningen te realiseren voor diverse doelgroepen. Of het tempo waarop wordt toegevoegd genoeg is om aan de steeds verder oplopende vraag te voldoen, is nog onzeker.

Leefbaarheid

Een leefbare woonomgeving is iets wat Bergopwaarts al haar huurders gunt. De visitatiecommissie heeft samen met de projectleider Wonen van Bergopwaarts een rondwandeling gemaakt langs een deel van het bezit. Het was mooi om te zien en te horen hoe deze medewerkers exact wist wat er speelde in de complexen en buurten waar de rondwandeling ons bracht. Er wordt actief ingezet op het samenbrengen van bewoners om de leefomgeving prettiger te maken. Frietkarren, ontmoetingsruimten en 'huiskamers' worden mede mogelijk gemaakt door Bergopwaarts. Tijdens het bezichtigen van een van deze ontmoetingsruimten gaf één van de vrijwilligers aan dat ze Bergopwaarts altijd kon bereiken als er iets was en dat er dan naar een oplossing werd gezocht. Ze was hier erg over te spreken. De meerwaarde van de projectleider Wonen van Bergopwaarts was heel goed duidelijk en de passie en het enthousiasme dat zij had in combinatie met de kennis van de mensen, is van grote waarde voor Bergopwaarts. Het is dan ook erg jammer dat Bergopwaarts maar één medewerker op het gebied van sociaal beheer in dienst heeft. Samen met de gemeenten Asten en Deurne heeft Bergopwaarts een aantal wijkbeheerders in dienst. Problematisch hierbij is echter dat deze wijkbeheerders zich veel meer verbonden lijken te voelen met de gemeenten dan met Bergopwaarts. Er wordt voor de corporatie dus weinig meerwaarde gehaald uit deze wijkbeheerders. Dat is zonde, want meer kennis van de directe leefomgeving zou zeker gewenst zijn. Verder wordt door belanghebbenden aangegeven dat ze vinden dat Bergopwaarts in de visitatieperiode wel erg naar binnen gericht is geweest. De blik naar buiten die wordt aangekondigd in het nieuwe ondernemingsplan is erg gewenst. De maatschappelijke betrokkenheid wordt wel gevoeld, maar zou meer gezien mogen worden.

Bergopwaarts huisvest in haar woningvoorraad naast de reguliere doelgroep ook mensen die bijzondere aandacht nodig hebben. Dit kan zijn op het gebied van zorg, maar ook mensen met een rugzakje of statushouders worden gehuisvest in het bezit van Bergopwaarts. Hier levert de corporatie dan ook actief een bijdrage aan, waarbij wel rekening wordt gehouden met de spreiding van doelgroepen in de wijken en buurten, om een stapeling van sociale problematiek te voorkomen. Op het gebied van de huisvesting van statushouders valt de prestatie van Bergopwaarts op. Ze haalt altijd haar taakstelling. De samenwerking op dit gebied is ook erg goed en de proactieve houding van Bergopwaarts wordt zeer gewaardeerd door beide gemeenten. Bergopwaarts kijkt goed wanneer er woningen vrij komen of deze geschikt zouden kunnen zijn voor statushouders. Vervolgens neemt zij, wanneer er niet al een aanvraag is gedaan voor de huisvesting, zelf contact op met de gemeenten of zij via COA kunnen checken of er een match is voor de woning. Problematisch vinden zowel de gemeenten als Bergopwaarts het zeer verouderde en niet gebruiksvriendelijke automatiseringssysteem van COA. Dit neemt niet weg dat de samenwerking tussen Bergopwaarts en de gemeenten prima is en de prestaties van Bergopwaarts op dit gebied ook goed zijn en naar tevredenheid van de partners.

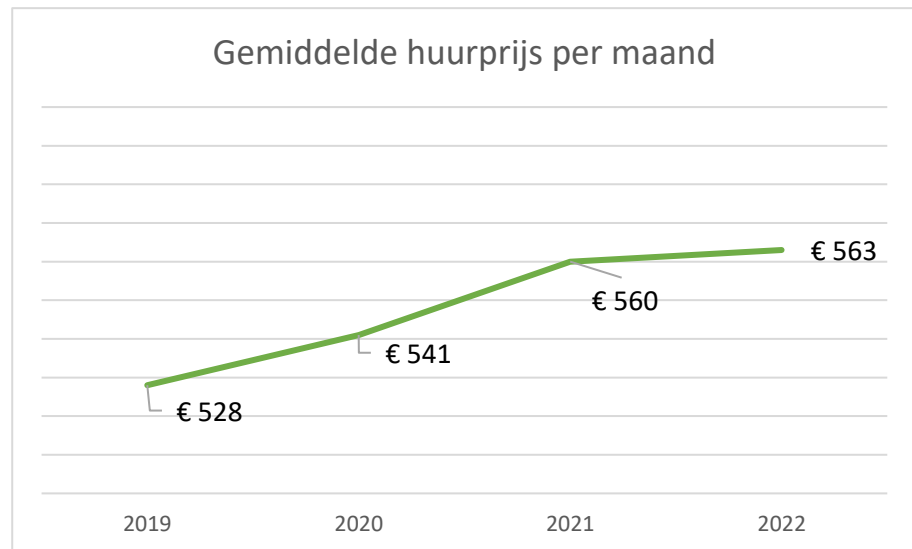
Bergopwaarts levert ook een bijdrage aan de huisvesting van dak- en thuislozen door de herontwikkeling van de dak- en thuislozenopvang Huize d'n Herd in Helmond. Dit doet zij samen met/voor SMO Helmond. Dit is een welzijnsorganisatie die Huize d'n Herd straks huurt van Bergopwaarts. Omwonenden van Huize d'n Herd zijn o.a. door SMO Helmond actief betrokken bij het project. Door de herontwikkeling komen er meer plaatsen beschikbaar en is het gebouw weer veel meer van deze tijd. Daarnaast past het gebouw goed in de buurt, mede dankzij de input van buurtbewoners. SMO Helmond geeft aan blij te zijn met Bergopwaarts in dit project.



Samenvattend kunnen we stellen dat belanghebbenden zien dat Bergopwaarts haar best doet om de leefbaarheid in wijken en buurten in stand te houden. Toch kan er hier nog veel terrein gewonnen worden. Vooral door daadwerkelijk de wijken en buurten in te trekken en actief input op te halen bij bewoners. Samenwerking met professionals gaat in zijn algemeenheid prima waar het gaat om de leefbaarheid. Maar de mensen die er daadwerkelijk wonen, staan dan wel centraal in het handelen van Bergopwaarts, maar worden niet actief meegenomen.

Betaalbaarheid & woningkwaliteit

Het kunnen bieden van betaalbare woningen van goede kwaliteit aan de doelgroep is iets waar Bergopwaarts naar streeft. Dit doet zij o.a. door het voeren van een sociaal huurbeleid. Zo zijn de huren in de vier jaren van de visitatieperiode gemiddeld slechts 35 euro gestegen: van gemiddeld €528 per maand in 2019 tot gemiddeld €563 per maand in 2022.



Hierbij is nog niet meegenomen dat de totale woonlasten van huurders in sommige gevallen ook nog eens dalen door de verduurzaming van hun woningen. Dit beleid is zeer schappelijk en wordt ook zeker gewaardeerd door de huurdersbelangenorganisatie de Peel. De huurderbelangenorganisatie geeft aan de betaalbaarheid van woningen erg belangrijk te vinden en is tevreden met de prestaties van Bergopwaarts in deze. De betaalbaarheid in de zin van totale woonlasten van de woningen hangt mede samen met de woningkwaliteit. Hierbij zien we dat Bergopwaarts ook uitgebreid investeert in het omhoog brengen van de kwaliteit van haar woningen. Dit doen zij via planmatig onderhoud en uitgebreide renovatie.

Maar ook projecten als het Christinaplantsoen en renovatie bij mutatie via het Mureno-concept zijn voorbeelden van de manier waarop Bergopwaarts investeert in de kwaliteit van haar bezit. De renovatie van de Sterrenwijk in de gemeente Asten is ook een mooi voorbeeld. Er was hier geen sociale problematiek, maar de woningen waren verouderd. De daken waren al circa 40 jaar oud en bevatten asbest. Via een pilot is er toen een woning volledig gerenoveerd met allerlei technische snufjes die niet allemaal terug zijn gekomen in de rest van het project, omdat dit overbodig bleek. Ook op deze manier let Bergopwaarts op de betaalbaarheid: zaken die niet nodig zijn worden niet vervangen of gebruikt. Na deze pilot zijn van een aantal woningen de daken gerenoveerd om te zien wat men daar vervolgens tegenkwam. Op basis van de daarbij opgedane ervaringen is vervolgens een plan gemaakt om de daken van nog eens 76 woningen vrij te maken van asbest en te voorzien van een geïsoleerd dak met daarin direct zonnepanelen. Zo worden de woningen ook nog eens energiezuiniger en de woonlasten lager. Dit alles heeft plaatsgevonden zonder huurverhoging voor de bewoners. Bergopwaarts werkte voor dit project samen met de Hendriks Coppelmans Bouwgroep die op haar beurt de corporatie zoveel mogelijk heeft ontzorgd tijdens het project. Ze kenden de wensen van Bergopwaarts en hielden hier rekening mee. Ook was er een sociaal projectleider actief die zorgde voor een goed contact met de bewoners. Waar de bewoners vooraf niet actief zijn betrokken, zijn ze wel goed op de hoogte gehouden van de plannen. Dat dit goed is gegaan, blijkt uit projectevaluatie waar de bewoners een 8 geven op het gebied van huurders/bewonerstevredenheid. Tijdens de rondgang langs het bezit kwam de visitatiecommissie ook bij een echtpaar binnen waarvan de woning is aangepakt. Ze gaven aan erg tevreden te zijn en wonen met erg veel plezier in een woning van Bergopwaarts. Over de woningkwaliteit én de betaalbaarheid waren ze zeer te spreken.

2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie heeft in de gesprekken met belanghebbenden en tijdens de bezichtiging van het bezit waargenomen dat Bergopwaarts een belangrijke speler is in haar werkgebied waar het gaat om het aanpakken van maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. Zeker in de gemeenten Asten en Deurne is haar rol essentieel. De belanghebbenden zijn ook blij met Bergopwaarts en haar prestaties. Mensen wonen met plezier in de woningen die van goede kwaliteit zijn en de betaalbaarheid is ook nog eens prima in orde. De wijze waarop Bergopwaarts daarbij ook nog rekening houdt met de leefomgeving en de leefbaarheid in zijn algemeenheid, is mooi. Jammer is het gebrek aan medewerkers op het sociaal domein. Inschakelen van meer menskracht zou Bergopwaarts nog beter inzicht geven in wat er speelt in wijken en buurten. Daarnaast kunnen op deze manier bewoners echt betrokken worden bij plannen. Bergopwaarts heeft dit zelf ook waargenomen en geeft hier in het

nieuwe ondernemingsplan ook uitgebreid aandacht aan. De visitatiecommissie is dan ook van mening dat de maatschappelijke waarde van Bergopwaarts in de visitatieperiode goed is. Waarbij het actief én vooraf ophalen van meer input bij in ieder geval bewoners en in een aantal gevallen ook bij de andere belanghebbenden, ervoor zou kunnen zorgen dat de maatschappelijke waarde van Bergopwaarts nog groter wordt. De visitatiecommissie hoopt dat dit de komende jaren gaat lukken.

2.3 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Bergopwaarts was één van de eerste woningcorporatie die het Mureno-concept heeft uit laten voeren. Mooi dat Bergopwaarts openstond voor dit initiatief dat ook nog eens succesvol blijkt te zijn;
- Bergopwaarts heeft veel oog voor de leefomgeving zoals o.a. blijkt uit de opzet van de nieuwbouw en sloop/nieuwbouwprojecten;
- Bergopwaarts toont zich zeer proactief waar het gaat om het huisvesten van statushouders. Ze wacht niet af, maar neemt zelf contact op met de gemeenten om te zien of ze een match kunnen vinden voor de woning(en) die ze beschikbaar heeft;
- Bergopwaarts heeft een mooi aantal woningen gerealiseerd in de visitatieperiode. Waarbij ook goed rekening is gehouden met duurzaamheid, woningkwaliteit, betaalbaarheid en leefbaarheid;
- Beide gemeenten zijn blij met Bergopwaarts en hopen op nog veel mooie projecten met extra woningen;
- De passie en het enthousiasme van de projectleider Wonen tijdens de rondwandeling met de visitatiecommissie, in combinatie met haar kennis van de bewoners en complexen, is van grote waarde;
- De herontwikkeling van Huize d'n Herd is in goede samenspraak gegaan met SMO Helmond en de omwonenden van de dak- en thuislozen opvang.



Verwonderpunten

- Bergopwaarts evalueert al haar projecten, de een meer uitgebreid dan de ander. Zonde is dat hier de bewonerstevredenheid vaak wordt vergeten mee te nemen;
- Bergopwaarts weet precies wat er in haar wijken en buurten speelt, maar toch zijn er maar weinig medewerkers op het gebied van leefbaarheid die écht de wijk intrekken.
- Bergopwaarts betaalt mee aan de wijkbeheerders in de gemeenten Asten en Deurne, toch hebben deze wijkbeheerders nauwelijks banden met Bergopwaarts waardoor de toegevoegde waarde van de wijkbeheerder voor Bergopwaarts minimaal is.



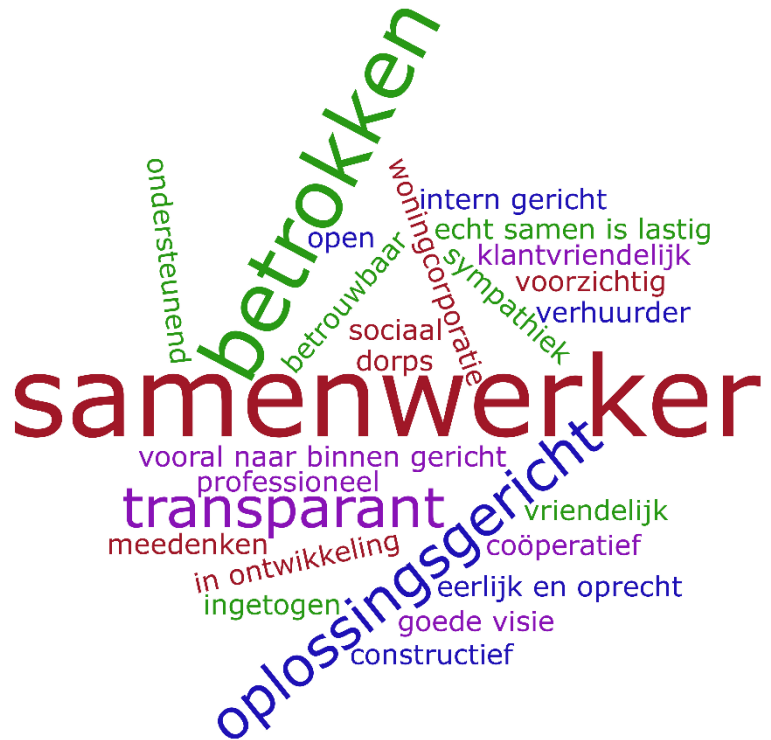
3 Maatschappelijke verankering

Dit visitatieveld richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie, en hoe concreet en tastbaar deze is. De visitatiecommissie heeft deze informatie opgehaald uit de gesprekken die zij voerde met o.a. de gemeente Deurne en de gemeente Asten. Ook is er gesproken met de huurdersorganisatie en overige samenwerkingspartners.

3.1 Belanghebbenden over Bergopwaarts

In de digitale enquête die is uitgezet onder een uitgebreide selectie belanghebbenden, is gevraagd om Bergopwaarts te typeren. Het resultaat hiervan is weergegeven in nevenstaande woordwolke.

Bergopwaarts komt in de gesprekken die de visitatiecommissie voerde met de belanghebbenden en uit de resultaten van de digitale enquête naar voren als een belangrijke en betrouwbare partner in de gemeenten Deurne en Asten. De rol die Bergopwaarts vervult in Helmond is niet groot, maar wordt wel gewaardeerd door de belanghebbenden. Bergopwaarts is een professionele en sterke organisatie die ondanks de bestuurswisselingen gewoon door wist te draaien. Dit komt door de hoge mate van betrokkenheid in haar werkgebied. Ze weet wat er speelt en handelt direct wanneer dit nodig wordt geacht. Het viel de belanghebbenden op dat gedurende die periode de organisatie wel meer naar binnen was gericht. Bergopwaarts denkt actief mee en werkt graag samen aan de opgaven in het werkgebied. Waar dit vaak wel samen gaat met partners, zou de echt samenwerking nog beter kunnen door gemeenten, huurders en belangrijke partners eerder te betrekken in de plannen. Dit neemt niet weg dat Bergopwaarts alsnog wordt gezien als een samenwerker die betrokken, transparant en oplossingsgericht is.



3.2 De invloed op het beleid van Bergopwaarts

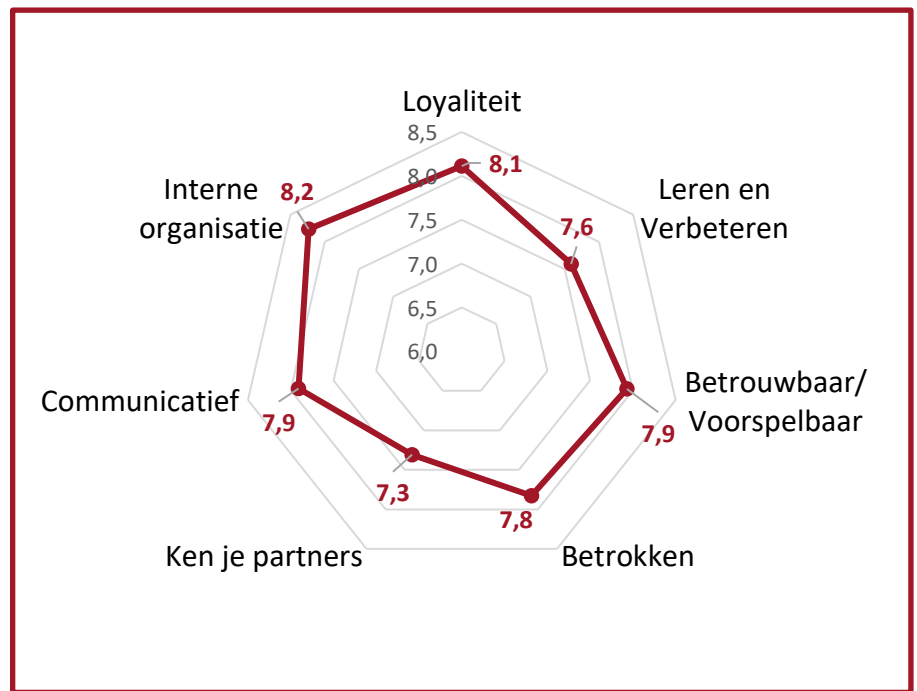
Belanghebbenden hebben veel invloed op het beleid van Bergopwaarts. Dit is echter vaak indirect. Wat de visitatiecommissie als rode draad uit gesprekken met zowel interne als externe belanghebbenden haalt, is de drive van Bergopwaarts om het goede te doen voor haar bewoners en partners. De input wordt echter niet actief opgehaald bij belanghebbenden. Een voorbeeld hiervan is het nieuwe ondernemingsplan. Dit is tot stand gekomen zonder nadrukkelijk externe partners hierbij te betrekken. Omdat Bergopwaarts zo verbonden is met haar werkgebied, is natuurlijk wel bekend welke wensen en belangen er zijn en dit wordt zeer zeker meegenomen in het beleid. Belanghebbenden geven aan dat ze ook alles wat zij van belang vinden, terugzien in het beleid van Bergopwaarts. Tegelijkertijd zien we ook dat er een zeer hoge mate van tevredenheid is bij de huurders. Er zijn nauwelijks klachten die binnenkomen bij de huurdersbelangenorganisatie De Peel. Ook de bestuursleden zelf zijn erg tevreden. Ze worden niet actief betrokken bij het maken van beleid, maar krijgen het wel te zien voor het beleid wordt doorgevoerd. Dit biedt hun dan de mogelijkheid om te reageren. Ook bij de gemeenten wordt aangegeven dat ze niet heel actief worden betrokken bij het maken van beleid door Bergopwaarts. Tegelijkertijd sluit het beleid wel goed aan bij wat de gemeente zelf ook belangrijk vindt. Als er feedback worden gegeven door de gemeenten of andere belanghebbenden wordt dit vaak wel meegenomen door Bergopwaarts. Het actief ophalen van de feedback zou nog beter kunnen.

3.3 Bergopwaarts als samenwerkingspartner

In haar werkgebied is Bergopwaarts een zeer gewaardeerde samenwerkingspartners, zowel voor haar huurders als voor overige samenwerkingspartners. Er wordt goed naar elkaar geluisterd en Bergopwaarts schroomt absoluut niet om haar middelen, zowel financieel als organisatorisch, in te zetten om maatschappelijke en volkshuisvestelijke vraagstukken op te pakken waar de wetgeving dit toelaat. Uitdagingen worden aangegaan en daar waar nodig en mogelijk durft Bergopwaarts ook echt wel haar nek uit te steken, mits dit in haar ogen ten goede komt aan de doelgroep. Er heerst op veel vlakken een proactieve houding binnen de werkorganisatie van Bergopwaarts. Een mooi voorbeeld hiervan is te vinden bij het huisvesten van de statushouders waarbij Bergopwaarts als zij een woning beschikbaar heeft, zelf de gemeente benadert met de vraag of zij via COA een match hebben. Ze wacht hierbij niet af, maar zoekt haar samenwerkingspartners actief op. Dit wordt ook gewaardeerd door haar partners. In de samenwerking wordt ook gewerkt met zoveel mogelijk vaste aanspreekpunten vanuit Bergopwaarts. Dit is voor de belanghebbenden erg prettig en maakt de lijnen kort. Ook de huurders zijn blij met de manier van samenwerken met Bergopwaarts. Ze worden actief betrokken o.a. via het maandelijks overleg dat zij hebben met de manager Wonen. Tijdens dit overleg worden plannen die Bergopwaarts heeft, besproken zoals bijvoorbeeld op het gebied van renovatie. De huurdersbelangenvereniging vindt het fijn dat ze op deze manier op de hoogte wordt gehouden, zodat zij op haar beurt de achterban weer kan informeren indien dit nodig is. Belanghebbenden zijn dus blij met Bergopwaarts als partner. In de digitale enquête die is uitgezet onder de belanghebbenden, is hen gevraagd om Bergopwaarts als samenwerkingspartner te typeren. De nevenstaande woordwolk in hiervan het resultaat: er is een open communicatie, de samenwerking is constructief en de vaste aanspreekpunten worden zeer gewaardeerd.

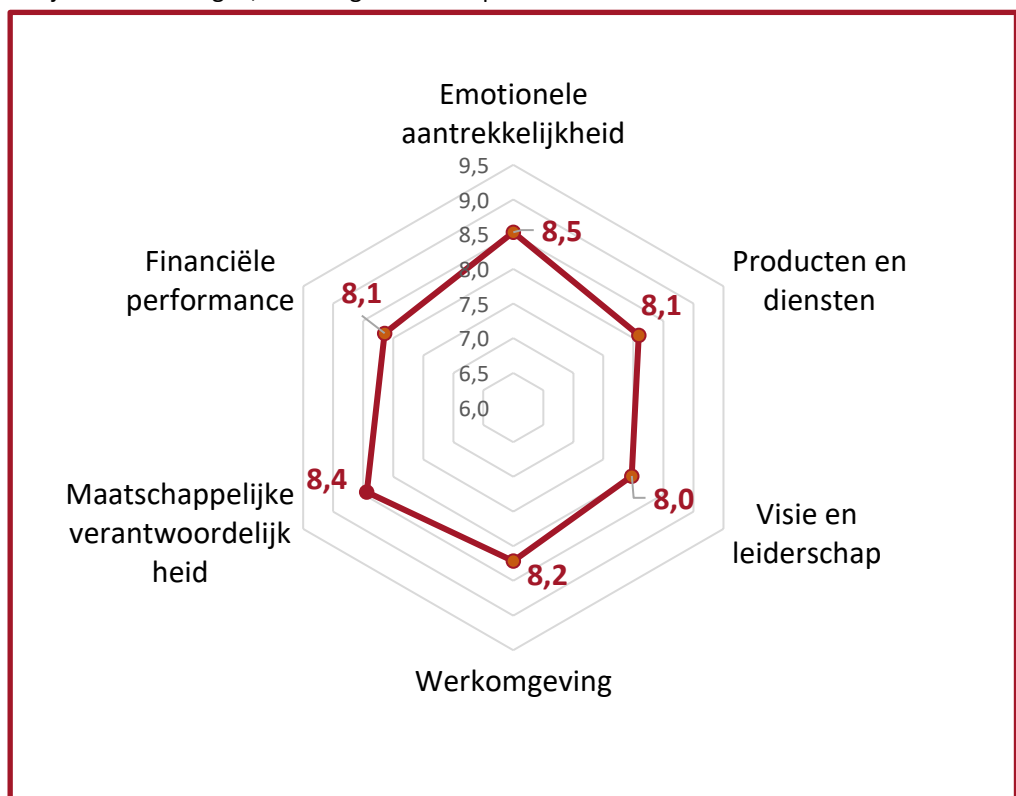


In dezelfde digitale enquête wordt belanghebbenden ook gevraagd om op verschillende dimensies Bergopwaarts als samenwerkingspartner te beoordelen. Gemiddeld scoort Bergopwaarts hiervoor een 7,8 gemiddeld, dit is een mooi cijfer. We zien dat de interne organisatie (8,2), loyaliteit (8,1), communicatie (7,9) en de betrouwbaarheid/voorspelbaarheid (7,9) van Bergopwaarts bovengemiddeld scoren. De betrokkenheid (7,8) en leren en verbeteren (7,6) scoren op of net onder het gemiddelde. Opvallend is dat de dimensie ken je partners met een 7,3 wat onder het gemiddelde scoort, maar alsnog een ruime voldoende krijgt. Dit past bij hetgeen hierboven is beschreven: Bergopwaarts doet het juiste in haar werkgebied, maar betreft niet altijd heel actief haar partners hierbij. Toch wordt Bergopwaarts als samenwerkingspartner zeer gewaardeerd door haar belanghebbenden, juist omdat ze doet wat nodig is. De kennis over haar werkgebied en de bewoners daarvan is goed vertegenwoordigd in de organisatie.



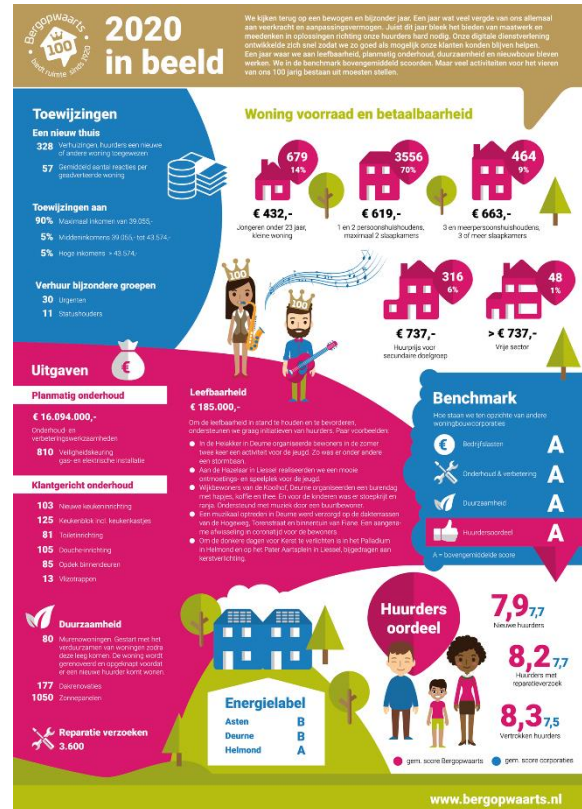
3.4 De reputatie van Bergopwaarts

De visitatiecommissie heeft, naast gesprekken ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Bergopwaarts. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. Het gaat hier over de reputatie van Bergopwaarts bij haar belanghebbenden. Dit hoeft niet gebaseerd te zijn op feitelijke waarnemingen, maar is gebaseerd op het beeld dat mensen hebben van Bergopwaarts. Het resultaat is in nevenstaande afbeelding te zien. Bergopwaarts scoort gemiddeld een 8,2 voor haar reputatie. Dit is een hele mooie prestatie. We zien dat vooral de emotionele aantrekkelijkheid (8,5) en maatschappelijke verantwoordelijkheid (8,4) bovengemiddeld hoog scoren. Dit heeft veel te maken met de verankering van Bergopwaarts in de gemeenten Deurne en Asten. De overige vier dimensies scoren gemiddeld een klein beetje lager, waarbij visie en leiderschap met een gemiddelde score van een 8,0 het laagst scoort. Voor zo ver er gesproken kan worden van laag, aangezien een 8 een zeer goede score is.



3.5 De verantwoording van Bergopwaarts

Bergopwaarts heeft een gemakkelijk toegankelijke website waarop zij verantwoording aflegt via o.a. haar goed toegankelijke jaarverslagen. De jaarverslagen zijn er in hun volledigheid te vinden, maar van ieder jaar zijn er ook verkorte versies en soms zelfs filmpjes te vinden. Dit maakt het extra toegankelijk voor eenieder die wil weten wat Bergopwaarts heeft gerealiseerd in het afgelopen jaar. Daarnaast werkt Bergopwaarts met duidelijke infographics waarin veel informatie beknopt is weergegeven. Er zijn diverse gemakkelijk leesbare nieuwsberichten te vinden op de website. Zo blijven geïnteresseerden goed op de hoogte. Ook op Social Media is Bergopwaarts actief. Op de Facebookpagina van Bergopwaarts zijn ruim 1.500 volgers geabonneerd. Er wordt een verscheidenheid aan informatie gedeeld. Van momenten waarop er een inloopspreekuur is, tot het bereiken van het hoogtepunt van nieuwbouwprojecten. Mooi vond de visitatiecommissie de filmpjes die op de website staan waarin aan huurders wordt uitgelegd wat werkzaamheden precies inhouden. Zoals het plaatsen van zonnepanelen of verwijderen van asbest daken.



3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie is er volledig van overtuigd dat Bergopwaarts goed verankerd is in haar werkgebied. Ze weet wat er speelt en hier speelt zij vervolgens op in. Het besef dat niet iedere huurder hetzelfde nodig heeft, is groot en de ruimte om maatwerk te bieden, is er. De betrokkenheid van de gehele organisatie is gezien en gevoeld door de visitatiecommissie. De rondgang langs een deel van het bezit bevestigde dit beeld dat al ontstond tijdens de gesprekken nog eens extra. Bergopwaarts weet wat er speelt, weet wat er nodig is en zet alles in het werk om dit ook te realiseren. Huurders en samenwerkingspartners bevestigen dit beeld. Opvallend is wel dat Bergopwaarts haar informatie vooral haalt uit haar eigen lokale verankering en niet heel actief haar partners betreft bij o.a. het opstellen van haar beleid. We zouden kunnen stellen dat Bergopwaarts enorm klantgericht is, maar nog niet erg klant gestuurd. Dit beeld wordt wel herkend door de directeur-bestuurder die hier het afgelopen jaar, wat net buiten de visitatieperiode valt, ook volop op inzet in het nieuwe beleid. De visitatiecommissie is enorm benieuwd of dit de komende jaren tot een nog betere lokale verankering gaat leiden, want met die lokale verankering van Bergopwaarts zit het wel goed. Wie weet groeit dit de komende jaren, door partners actiever te betrekken, nog wel door tot een zeer goed.

3.7 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Bergopwaarts heeft een goede reputatie bij haar belanghebbenden;
- Bergopwaarts is een zeer gewaardeerde samenwerkingspartner in haar werkgebied;
- Bergopwaarts toont een proactieve houding bij het oplossen van maatschappelijke en volkshuisvestelijke vraagstukken. Die houding wordt gezien en gewaardeerd door haar belanghebbenden;
- Bergopwaarts houdt haar huurdersvertegenwoordiging goed op de hoogte, o.a. door een maandelijks overleg tussen de Huurdersbelangenorganisatie de Peel en de manager Wonen;
- Het beleid dat Bergopwaarts maakt, zonder directe betrokkenheid van haar belanghebbenden, sluit wel bijna naadloos aan op wat de belanghebbenden verwachten van Bergopwaarts.

Verwonderpunten

- Bergopwaarts betreft haar samenwerkingspartners en huurders niet direct bij haar voornemens en de vorming van haar beleid.



Elke vier maanden wordt een managementrapportage opgesteld waarin verantwoording wordt afgelegd over de voortgang van de strategische doelstellingen, budgetten, indicatoren en kengetallen, de voortgang van prestatieafspraken en projecten. Deze rapportages worden aan de RvC verstrekt en bieden inzicht in de realisatie, bijsturingsacties en hun effecten. Ook wordt de voortgang van het ondernemingsplan (vertaling voor dat jaar) in termen van doelen/normen en budgetten gegeven. Het is dus goed mogelijk om de voornaamste prestaties af te zetten tegen de normen en doelen. De rapportages waren sterk financieel van aard, volkshuisvestelijke kengetallen en verhuur prestaties zijn toegevoegd gedurende de visitatieperiode. Ook is er een risicoparagraaf gekomen, een paragraaf voor meer kwalitatieve en duidelijkere monitoring van de voortgang van het ondernemingsplan, een paragraaf met bestuursbesluiten en externe ontwikkelingen en is de opvolging van de actiepunten uit de vorige rapportage verbeterd. Van vastgoedprojecten worden evaluaties gemaakt zodat daarvan geleerd kan worden. Het managementteam van Bergopwaarts stuurt op actuele informatie die uit dashboards komt en uit maandrapportages. Er is een kengetallenoverzicht met stoplichtkleuren om de realisatie aan te geven, dat is richtinggevend voor de managers. Met de komst van het nieuwe ondernemingsplan worden nieuwe KPI's bepaald. Er zijn ideeën over hoe wijkgericht werken in de besturing van de organisatie een plaats dient te krijgen, maar die zijn nog niet uitgewerkt omdat het wijkgericht werken er ook nog niet is.

4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie stelt vast dat Bergopwaarts bij de strategievorming en sturing op prestaties vanuit de landelijke en lokale opgave de vertaling maakt naar haar benodigde inzet in een ondernemingsplan. Verdere uitwerking gebeurt in een portefeuilleplan, deelbeleid en nieuw daarbij zijn de nog op te stellen wijkvisies. De monitoring past daarbij en gebeurt vooral door het managementteam met diverse instrumenten en naar de raad van commissarissen in een verantwoordingsrapportage. Er wordt daadwerkelijk gestuurd op de realisatie van activiteiten en KPI's. Sturing is ook onderwerp van het gesprek met management en raad.

Het is de visitatiecommissie duidelijk geworden dat een kritische dialoog over de opgaven van de corporatie wanneer nodig wordt gevoerd. De veranderde opgaven in het kerngebied Deurne en Asten stonden daarbij voorop. De gedeelde opvatting daarover anno 2023 is dat Bergopwaarts hier meer nieuwbouw gaat realiseren en versneld gaat verduurzamen en daardoor de maatschappelijke toegevoegde waarde in het kerngebied vergroot. In een deel van de visitatieperiode waren hiertoe de mogelijkheden (in de twee gemeenten) beperkter en werd ook gekeken naar het leveren van een maatschappelijke bijdrage buiten het kerngebied (zie ook volgend hoofdstuk). Bij het visitatieveld besturing is Bergopwaarts wendbaar gebleken toen onder andere nieuwe bevolkingsprognose om bijsturing van de inzet van de corporatie vroeg. Moeilijke keuzes zijn daarbij niet uit de weg gegaan.

4.3 Bewonder- en verwonderpunten



Bewonderpunten:

- De visitatiecommissie heeft Bergopwaarts leren kennen als een corporatie met gedreven medewerkers die samen aan een goed en betaalbare woning willen werken voor de huurder.
- Er staan onder het kopje 'organisatie' veel documenten op de website ook over governance en visie op toezicht, dat geeft blijk van de door Bergopwaarts nagestreefde kernwaarde transparantie.
- Ondanks onrustige tijden in de top van de organisatie, is de dienstverlening aan huurders goed door kunnen gaan.

Verwonderpunten



- Meer data gedreven werken, met name meer en beter gebruik van data over behoeften van huurders, woningzoekenden en andere belanghebbenden.
- Meer aandacht voor soft controls (met name in de eerste lijn) als tegenwicht voor de familiecultuur waarin elkaar aanspreken moeilijker blijkt.
- Na een interventie van de raad van commissarissen in het verleden is het nu zaak om een bij de nieuwe situatie passende rol aan te nemen om daarmee ook het beeld dat de organisatie van de raad heeft weer proberen te normaliseren.

5 Maatschappelijke capaciteit

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

5.1 Inzet van de financiële middelen

Bergopwaarts is een financieel gezonde corporatie met een laag tot gemiddeld risicoprofiel volgens de toezichthouders Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). In 2021 zag de Aw wel reden voor een verdiepend onderzoek op de relatie en samenwerking van raad van commissarissen en directeur-bestuurder. Voor het WSW was de onduidelijkheid over de toekomstige koers een reden om Bergopwaarts een gemiddeld risicoprofiel toe te kennen. Het nieuwe ondernemingsplan, de nieuwe portefeuillestrategie en de nieuwe meerjarenbegroting hebben inmiddels inzicht geboden in de koers van de corporatie. De verwachting is dat WSW Bergopwaarts vanaf 2024 weer een lager risico zal toekennen. Hiervoor diende de corporatie in ieder geval nog een geactualiseerde financieringsstrategie in te dienen.

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

Prestatievelden	2019	2020	2021	2022	2026
Solvabiliteit (norm WSW > 15) in %	53	50	48	46	30
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	2,3	1,8	2,4	2,8	2,4
Loan to value (norm WSW < 75/85) in %	37	43	48	46	70

Uit de tabel komen voor de visitatieperiode afnemende maar nog steeds financieel sterke ratio's naar voren. Dit sluit aan op de maatschappelijke opgaven die de corporatie heeft opgepakt en in de toekomst gaat oppakken. Hierin zit een duidelijke verschuiving van focus. In het begin van de visitatieperiode was er een brede focus die behalve Deurne en Asten ook op Helmond was gericht. De nieuwbouwmogelijkheden en ambities van de gemeenten Deurne en Asten waren in een deel van de visitatieperiode laag, waardoor de corporatie in de nabijgelegen stad Helmond keek naar ondersteuning van de corporaties. In het nieuwe ondernemingsplan ligt de focus voor de toekomst op groei van het woningbezit in Deurne en Asten, aansluitend bij de vertaalde landelijke prioriteiten voor de volkshuisvesting. Er is een duidelijke aansluiting tussen de meerjarenbegroting en de nationale prestatieafspraken. Het verschil zit nog op het gasloos maken van de woningen. Daar is Bergopwaarts nog in afwachting van de warmtevisies van de gemeenten om daarop haar plannen verder uit te werken. Daarnaast is er nog verschil omdat Bergopwaarts de afgesproken toevoeging van middenhuur toepast voor zover dit bijdraagt aan het evenwicht in een wijk,

Naar de toekomst toe is een grote inzet van financiële middelen te verwachten in renovaties (voor 2050 CO2 neutraal maken van alle woningen) en nieuwbouw. Volgens de financiële doorrekening van het nieuwe portefeuilleplan (met behulp van diverse scenario's) bewegen de ratio's in de richting van de sectornormen. Met voor de LtV een overschrijding van de eigen streefwaarde (75%) in 2030. De LtV is de enige ratio waarvoor de corporatie een veiligheidsmarge hanteert, omdat deze ratio moeilijker door Bergopwaarts zelf te beïnvloeden is. Bergopwaarts ziet voor de overige ratio's nog voldoende tijd en mogelijkheden om te anticiperen en tot bijsturing op de financiële ratio's te komen



als dat nodig is. Bovendien is er een intern normenkader voor investeringen om de projecten ook zoveel mogelijk financieel beheersbaar te houden.

5.2 Organisatiecapaciteit

Mooi om te zien vond de visitatiecommissie dat er sprake is van evalueren en reflecteren op wat gebeurd is in de realisatie van beleid en uitvoering van projecten. Dat bevordert het leervermogen. De afgelopen twee jaar heeft Bergopwaarts een ingrijpende interne verandering ondergaan. Na vertrek van de directeur-bestuurder en na een interim-periode is er een nieuwe directeur-bestuurder. Die kreeg de opdracht mee om de koers voor de toekomst van de organisatie samen met de medewerkers en belanghebbenden te ontwikkelen. Er was een splitsing van afdelingen: Vastgoed en Bedrijfsvoering. Daarna werd er een nieuwe manager aangesteld. De organisatie kent nu vier afdelingen: Strategie, Wonen, Bedrijfsvoering en Vastgoed.

Bergopwaarts laat zich kennen als een relatief kleine vooral procesgerichte vastgoedorganisatie met actiegerichte medewerkers die als gezamenlijke drijfveer hebben: een goede woning voor de huurders. Dat heeft de corporatie veel gebracht: kwalitatief goede en ruime woningen voor een zeer acceptabele huurprijs (62% van de maximaal toegestane huurprijs). Bergopwaarts past innovaties toe (o.a. Mureno-concept, conceptmatige bouw, deels vraag-gestuurd onderhoud in de woning) en staat open voor samenwerking om de eigen kwetsbaarheden te verminderen en de volkshuisvestelijke bijdrage te vergroten. Zo wordt ketensamenwerking ingezet voor onder andere onderhoud, verduurzamen van woningen en schilderwerk. Ook bij nieuwbouw benut de corporatie de mogelijkheden van vergaande samenwerkingsconstructies zoals 'design & build'. Met dit laatste werkt Bergopwaarts ook direct aan een gesignaleerd leerpunt: het verder professionaliseren van de aanpak van vastgoedontwikkeling. Hierbij geeft de corporatie vooraf beter aan aan welke eisen de woningen moeten voldoen en werken architect, aannemer en installateurs vervolgens onderling samen om dat te realiseren.

In het nieuwe ondernemingsplan 2023-2027 wil Bergopwaarts een stap zetten in wijkgericht werken. De missie luidt: "Samen voor evenwichtige en duurzame wijken". De corporatie ziet in dat in haar werkgebied het schaalniveau van de wijk (of het dorp) van belang is voor opgaven zoals energietransitie, leefbaarheid, behoud van voorzieningen en langer zelfstandig wonen. Het is nog onduidelijk hoe het wijkgericht werken in de organisatie en in de samenwerking verder vorm zal krijgen. Dat moet nog worden uitgewerkt.

5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Bergopwaarts heeft een duidelijk en actueel beeld van de opgave in het werkgebied en haar bijdrage daaraan. Er is in het ondernemingsplan samenhang tussen de doelen en activiteiten en de maatschappelijke opgave. De financiële gezondheid is goed waardoor de corporatie ook in staat is de opgave in grote mate te realiseren. De visitatiecommissie is van mening dat Bergopwaarts tijdens de visitatieperiode goed de mogelijkheden heeft benut om haar middelen in te zetten voor de volkshuisvesting. Omdat de mogelijkheden in Deurne en Asten daartoe beperkt waren, keek de corporatie naar Helmond waar zij al bezit had. Bergopwaarts toonde haar solidariteit door in samenwerking met andere corporaties in deze stad activiteiten te ontplooiën. De realisatie van daklozenopvang D'n Herd is daarvan een goed voorbeeld. Met de komst van de groeiagenda uit de nationale prestatieafspraken is de focus weer op de uitbreiding van het bezit in Deurne en Asten komen te liggen, waar nu samen met de gemeenten naar meer mogelijkheden voor realisatie wordt gezocht. De corporatie heeft de ambitie om jaarlijks 100 nieuwbouwwoningen te realiseren.

Bergopwaarts heeft een historie van het leveren van kwalitatief goede woningen, tegen een voor huurders zeer aantrekkelijke prijs en berekent voor het doorvoeren van verduurzamingsmaatregelen geen huurverhoging. Het huurbeleid is bij Bergopwaarts gedeeltelijk gekoppeld aan het aantal slaapkamers van de woning. De financiële noodzaak is (nog) niet aanwezig om het huurbeleid nadrukkelijker vanuit een kasstroomperspectief en vanuit een duurzaam bedrijfsmodel te benaderen.

De visitatiecommissie ziet wijkgericht werken als een belangrijke factor in de verdere ontwikkeling van Bergopwaarts van een vastgoed en procesgerichte organisatie naar een eigentijdse volkshuisvester in een netwerk van andere maatschappelijke organisaties. Dit vergt een gezamenlijke visie, cultuurverandering en veel ruimte om te leren in de organisatie en daarbuiten. Het effect is wel dat Bergopwaarts daardoor nog beter kan aansluiten op wat voor huurders van belang is om fijn te kunnen wonen (vooral breder dan alleen een goede woning).

Bergopwaarts is in de visitatieperiode zowel financieel als organisatorisch voldoende toegerust voor de opgaven geweest. De komende transitie van een vastgoed organisatie naar een organisatie met een bredere maatschappelijke oriëntatie maakt dat ook de organisatie meer en meer is toegerust op de toekomstige opgaven onder afnemende maar nog steeds wel voldoende financiële mogelijkheden.

5.4 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten:

- Bij de bedrijfslasten in de Aedes Benchmark scoorde Bergopwaarts in de visitatieperiode een constante score A, beter dan het gemiddelde van de referentiegroep.
- Hoge kwaliteit van dienstverlening (Aedes Benchmark score A).
- De sterke ratio's tijdens de visitatieperiode met een afname op de langere termijn, waarop tijdig bijgestuurd kan worden.
- Bergopwaarts heeft ingezien dat zij als vooral dorpse corporatie niet over de cultuur, ervaring en aanpakken beschikt om de stedelijke volkshuisvestelijke problematieken direct te kunnen oppakken. Als gevolg daarvan is er een bescheidenere rol gekozen in Helmond, waarbij de corporatie wel duidelijk haar solidariteit toonde met andere corporaties;
- Bergopwaarts heeft een lerende houding, waar medewerkers met elkaar de schouders zetten onder het oplossen van problemen;
- Met andere corporaties delen van medewerkers op specialistische posities (controller en IT) is een goede oplossing voor kleinere organisaties;
- Bergopwaarts is een goede werkgever, medewerkers zijn betrokken en loyaal;
- De inzet op ketensamenwerking zorgt voor continuïteit, kwaliteit en goed lopende processen.

Verwonderpunt:

- De slagkracht van de kleine organisatie is groot. Er is ook sprake van hoge vernieuwende ambities maar is daar genoeg tijd en ruimte voor? Komen de ambities voor bijvoorbeeld biobased en circulair bouwen voldoende tot hun recht?
- In een eerder stadium bij vastgoedontwikkeling de ervaringen van afdeling Wonen en de behoeften van (toekomstige) huurders (en andere stakeholders) betrekken zodat de huurwoningen in nog grotere mate voldoen aan de behoeften van de doelgroep(en). Het kwam immers in de visitatieperiode voor dat de gerealiseerde woningen niet erg in trek bleken bij de beoogde doelgroep;
- Op een goede wijze de transitie van vastgoed naar maatschappelijke oriëntatie vormgeven, daarbij de wijkgerichte werkwijze en bijbehorende samenwerking effectief laten zijn. Dit vraagt om in netwerken te leren werken en om verandering bij medewerkers, management, bestuur én toezicht;
- Er is in het verleden weinig urgentie geweest voor een scherpe financiële sturing, die komt er in de toekomst waarschijnlijk wel.





6 Bestuurlijke reactie van Bergopwaarts

Bestuurlijke reactie op het visitatierapport 2019-2022

Blij met het rapport

Uit het rapport van de visitatiecommissie blijkt dat de prestaties die Bergopwaarts de afgelopen jaren heeft neergezet door iedereen hoog worden gewaardeerd. Daar zijn we uiteraard heel blij mee. Het doet ons ook deugd dat we door onze belanghebbenden als een goede samenwerkingspartner worden gezien. Wij wilden deze visitatie vooral behulpzaam laten zijn bij de implementatie van ons nieuwe ondernemingsplan 2023-2027. Het rapport toont aan dat ons ondernemingsplan een logisch vervolg is in onze ontwikkeling. De leerpunten en de beschouwingen en aandachtspunten nemen wij graag hierin mee.

Trots op de organisatie

De afgelopen jaren kende Bergopwaarts de nodige wisselingen in bestuur en management. Daarbij had de coronapandemie de nodige impact op de samenwerking binnen de organisatie en daarbuiten. Dat in deze omstandigheden zulke prachtige ook door de buitenwereld gewaardeerde prestaties zijn neergezet, maakt dat wij ontzettend trots zijn op de organisatie. Wij zijn daarvoor alle medewerkers en maatschappelijke en zakelijke partners die hier een bijdrage aan hebben geleverd zeer dankbaar. Dit maakt dat Bergopwaarts een mooie uitgangspositie heeft om deze positieve lijn door te zetten.

Juiste koers ingezet

Met ons nieuwe ondernemingsplan streven we naar evenwichtige wijken door wijkgericht te werken. De visitatiecommissie ziet dit als een belangrijke factor in de verdere ontwikkeling van Bergopwaarts. We realiseren ons dat de transformatie die hiervoor nodig is de komende tijd aandacht vraagt van bestuur, raad van commissarissen en de organisatie als geheel. Tegelijk sterken de uitkomsten van de visitatie ons in de overtuiging dat we de juiste koers hebben ingezet. Zo zijn we blij te lezen dat ook de gemeenten actief naar buiten willen treden in de wijkaanpak en vanuit een gezamenlijk beeld over sociale cohesie en vereiste zorg willen werken met betrokken organisaties op alle niveaus.

Samen aan de slag

Als lerende organisatie blijven we kritisch naar onszelf kijken. We herkennen de aandachtspunten uit het visitatierapport en gaan hiermee aan de slag. Zo zetten we vooral meer in op het vroegtijdig betrekken van huurders en maatschappelijke partners bij de ontwikkeling van ons beleid. Deze samenwerking hebben we ook nodig om de doelen uit onze nieuwe koers te bereiken. Alleen op deze manier kunnen we Bergopwaarts verder ontwikkelen van een vastgoed en procesgerichte organisatie naar een eigentijdse volkshuisvester in een netwerk van andere maatschappelijke organisaties. Want iedereen doet ertoe en heeft recht op een fijn thuis in een prettige omgeving!

Deurne, december 2023

Woningbouwvereniging Bergopwaarts

Evert Remmerswaal
Directeur-bestuurder

Arinda Callewaert-de Groot
Voorzitter Raad van Commissarissen

7 Bijlagen

7.1 Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Cognitum B.V.

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

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

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

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

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

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

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

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

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

Bussum, 1 maart 2023 de heer J. van der Moolen | voorzitter visitatiecommissie

Roggel, 10 maart 2023, de heer S. Cloudt | visitor visitatiecommissie

Strijen, 1 maart 2023, mevrouw E. van Kanenburg-Haagsma | secretaris visitatiecommissie

7.2 Korte cv's visitatiecommissie

Jan van der Moolen (voorzitter) is sinds 1 maart 2013 zelfstandig adviseur op het gebied van volkshuisvesting, woningcorporaties, toezicht- en governance vraagstukken en sinds 2018 voorzitter van visitatiecommissies bij Cognitum. Daarvoor was hij ruim 14 jaar directeur van het Centraal Fonds Volkshuisvesting, een zelfstandig bestuursorgaan dat belast was met het financiële toezicht op en het saneren van financieel in problemen geraakte woningcorporaties. Daarnaast is hij nog vereffenaar en gastdocent bij o.a. Erasmus universiteit. In zijn carrière daarvoor was hij onder meer werkzaam bij de gemeente Leeuwarden (beleidsmedewerker en hoofd afdeling Volkshuisvesting), de Nationale Woningraad (beleidsadviseur, hoofd staf Onderzoek en Ontwikkeling en districtsdirecteur Oost-Nederland), het adviesbureau Andersson Elffers Felix en directeur van de corporatie Achtgoed Wonen. Jan van der Moolen heeft na zijn HBS de HEAO gevolgd en daarna rechten en planologie aan de Universiteit van Groningen. Met nevenactiviteiten heeft hij bestuurlijke en toezichthoudende rollen vervuld bij twee woningcorporaties (Lefier en SSH) en in diverse sectoren als onderwijs, kinderopvang, cultuur en zorg. Daarnaast was hij lokaal en landelijk bestuurlijk actief in een politieke partij, een omroepvereniging en het Habitat Platform Midden en Oost-Europa. Hij was één van de oprichters van het Tijdschrift voor de Volkshuisvesting en jarenlang hoofdredacteur.

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

Evelien van Kranenburg-Haagsma (secretaris) heeft cultuursociologie gestudeerd aan de Erasmus Universiteit. Gedurende haar studie is zij betrokken geweest bij de kwantitatieve meting van onderzoekprestaties. Sinds het laatste jaar van haar studie is zij werkzaam als manager van de backoffice en secretaris bij Cognitum, een van de door de Stichting VWN geaccrediteerde bureaus voor het uitvoeren van visitaties bij woningcorporaties.