



# Maatschappelijke Visitatie 2020-2023

Datum visitatie: 28 mei en 2 juli 2024

Datum rapport: 22 oktober 2024

**hw**  
**wonen.**  
*Thuis in de Hoeksche Waard*



## Rapport Maatschappelijke visitatie

### Stichting HW Wonen

Coöperatieve Vereniging Procorp  
Reykjavikstraat 1  
3543 KA Utrecht  
Info@pro-corp.nl  
www.pro-corp.nl

Visitatiecommissie  
D. Koningen  
E. van Diemen  
K. de Boer



# Voorwoord



## De maatschappelijke visitatie

De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de maatschappelijke waarde van een woningcorporatie zichtbaar en bespreekbaar te maken. Het biedt woningcorporaties, de Raad van Commissarissen (RvC), huurders, gemeenten en andere belanghebbenden en belangstellenden inzicht in de maatschappelijke prestaties van de corporatie.

De maatschappelijke visitatie is een vorm van verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties, en uitdrukkelijk bedoeld om daarvan - met elkaar - te leren.

Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. De visitatie van Stichting HW Wonen is uitgevoerd volgens 'Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 7'.

Methodiek 7 kent drie hoofdthema's die als rode draad door de visitatie heen lopen:

- Huurdersinvloed en het perspectief van de huurder
- Het doel van de visitatie is leren en verantwoorden
- Samenwerken en netwerken

## De visitatieperiode

Het voorgaande visitatierapport van Stichting HW Wonen (hierna te noemen HW Wonen) dateert van 16 november 2020. Deze maatschappelijke visitatie beslaat de jaren 2020 tot en met 2023.

## Leeswijzer

Het rapport voor de maatschappelijke visitatie is opgebouwd uit verschillende onderdelen, waaronder:

1. Position paper opgesteld door de corporatie
2. Een terugblik op de vorige visitatie
3. De recensie van de commissie
4. De vier visitatievelden
5. Bestuurlijke reactie

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie van HW Wonen.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	1
Position paper .....	2
Recensie .....	5
Belangrijkste bevindingen .....	10
Uitgevoerde visitatie: Vier visitatievelden, meerdere opgaven .....	11
Conclusie uit vorige visitatie .....	12
Maatschappelijke waarde .....	14
Maatschappelijke verankering .....	18
Besturing .....	21
Maatschappelijke capaciteit .....	23
Bestuurlijke reactie .....	25
Bijlagen .....	26

## Samen kansen creëren voor fijn wonen

### 1. Dit zijn wij

Iedereen verdient een thuis. Goed en betaalbaar wonen in de Hoeksche Waard, nu en in de toekomst, daar staan wij voor. HW Wonen verhuurt goede, energiezuinige en betaalbare sociale huurwoningen in de dorpen van de gemeente Hoeksche Waard. Naast de sociale doelgroep kunnen ook huurders met een middeninkomen bij ons terecht. Daarbij werken onze meer dan 100 medewerkers samen met partners en bewoners aan levendige dorpen. Omringd door stedelijke gebieden kenmerkt de Hoeksche Waard zich met haar 90.000 inwoners als landelijk gebied, bestaande uit 14 dorpen en enkele buurtschappen. Wij zijn in de Hoeksche Waard de enige woningcorporatie en dat geeft ons een bijzondere positie en verantwoordelijkheid. Wij verhuren 9.000 woningen en ruim 700 intramurale eenheden

### 2. Waar staan we terugkijkend op de afgelopen 4 jaar

Als corporatie hebben we ons jarenlang ingezet binnen een context van stabiliteit en beheersing. Echter, ontwikkelingen in ons werkgebied, zoals de fusie van de gemeente Hoeksche Waard en demografische verschuivingen naar bevolkingsgroei en vergrijzing, vereisten een proactieve en ontwikkelingsgerichte organisatie. Daarom zijn we in 2020 gestart met een naar buiten gerichte benadering met een sterke focus op klantgerichtheid. We zijn er nog niet, maar wel goed op weg. Dit heeft geleid tot meer professionaliteit en persoonlijk leiderschap binnen onze organisatie. Door investeringen met name te financieren vanuit operationele kasstromen, is er sprake van een geringe schuldpositie. Dit stelt ons in staat om substantieel te investeren in de verschillende opgaven in de Hoeksche Waard, zoals uitbreiding, verduurzaming en het bijdragen aan de kwaliteit van wonen en leven door wijkbeheer, huisvesting van kwetsbaren en inzet voor leefbaarheid.

#### *Bijzondere momenten de afgelopen 4 jaar*

##### *Van 3 naar 1 huurdersorganisatie*

In 2022 fuseerden drie huurdersorganisaties tot één: de Huurdersvereniging Hoeksche Waard. Een goede huurdersvertegenwoordiging is cruciaal als partner en klankbord op

beleid. We werken nauw samen via een werkgroep structuur, waarin medewerkers met bestuursleden van de Huurdersvereniging beleid en keuzes bespreken.

##### *Ons handelen en kwaliteit van dienstverlening in de schijnwerpers*

In 2022 escaleerde het verzet van bewoners van de wijk Oosterse Gorzen tegen de voorgestelde sloop en nieuwbouw van hun woningen. Kritische artikelen in het AD en ontevredenheid binnen een Facebookgroep van destijds 800 leden op onze dienstverlening volgden. We werden uitgenodigd om verantwoording af te leggen in de gemeenteraad. We hebben de kritiek serieus genomen en zijn aan de slag gegaan om onze dienstverlening te verbeteren. Dit heeft geleid tot versterking van ons ontwikkelprogramma 'Hart voor de klant'. Inmiddels kijken we naar mooie waarderingcijfers van onze klanten. Voor de Oosterse Gorzen ligt er inmiddels een goedgekeurd sociaal plan. We blijven streven naar verbetering en leren van onze fouten.

##### *Groei als organisatie*

Het proces naar een proactieve organisatie verliep niet zonder moeilijkheden. We introduceerden geleidelijke veranderingen. Dit leidde tot personeelwisselingen en onzekerheid binnen de organisatie. De coronaperiode hinderde ook de wens om meer naar buiten te treden. De overgang naar een nieuw ERP-systeem in 2021 was het startpunt van de veranderingen. We zijn overgestapt naar procesgericht werken. We hebben geïnvesteerd in eigenaarschap van medewerkers en duidelijkheid gebracht over rollen en taken, ondersteund door een tijdelijke organisatiestructuur. In 2024 streven we naar een definitieve organisatiestructuur. In 2022 hebben we een nieuw koersplan opgesteld, waarbij medewerkers het voortouw namen. Via organisatie brede ontwikkelprogramma's brengen we de organisatie naar een hoger niveau.

##### *Hier zijn we trots op*

- Het 'Hart voor de klant'-programma heeft onze klanttevredenheid doen stijgen, met betrokkenheid vanuit de hele organisatie.
- Onze voorraad groeit volgens een duidelijk scenario met succesvolle prestatieafspraken en een overgang naar gebiedsgerichte aanpakken.
- We hebben grote vooruitgang geboekt in verduurzaming.
- Als zichtbare partner zijn we nauw verbonden met de Hoeksche Waard en richten we onze investeringen op de lokale maatschappelijke uitdagingen.
- Onze organisatieontwikkeling verloopt voortvarend, we groeien als organisatie en mensen werken graag bij ons.



### 3. Onze maatschappelijke waarde – prestaties in 2020 – 2023

#### *Ontwikkeling van de voorraad: goed en snel onderdak*

De instroom van inwoners naar de Hoeksche Waard is de laatste tien jaar flink gestegen. De Hoeksche Waard werkt samen met nabijgelegen woonregio's aan de Regionale Realisatieagenda van de Woondeal. De gemeente Hoeksche Waard houdt daarbinnen vast aan de eigen ambitie om 500 woningen per jaar te bouwen, waarvan minstens 30% sociale huurwoningen.

Eind 2023 hebben we 9.036 woningen (8.977 eind 2019), waarvan een sociale kernvoorraad van 8.471 sociale woningen. In de periode 2020-2023 hebben we 272 woningen opgeleverd en 134 woningen verkocht. Eind 2023 staan er 175 woningen start bouw gepland. We hebben omwille van de druk op de woningmarkt de afgelopen jaren een terughoudend verkoopbeleid gevoerd. De vraag naar sociale huurwoningen zal toenemen tot minstens 10.000 vanaf 2030. We zetten ons in om hieraan te voldoen, naast het aanbieden van woningen voor middeninkomens en zorgvastgoed. Momenteel bestaat 23% van de woningvoorraad in de Hoeksche Waard uit sociale huurwoningen. We streven naar een kernvoorraad van 10.000 sociale huurwoningen in 2035.

We hebben de afgelopen jaren voornamelijk bestaande posities benut voor vastgoedontwikkeling. Trots zijn we op beeldbepalende projecten zoals de nieuwbouw Oranjehof in Puttershoek, de Sportlaan in Strijen en flexwoningen in onder andere Numansdorp. We hebben diverse projecten in voorbereiding, waarvan het grootste project de nieuwbouw Stougjeswijk betreft, waar we de komende jaren 750 sociale woningen willen realiseren. Onze realisatiegraad voor nieuwbouw in 2023 bedraagt 57%. Dit willen we verhogen naar > 80% door ons te richten op een snellere start bouw. Om de versnelling te realiseren nemen we deel aan versnellingstafels en willen we een vaste plek krijgen aan de lokale ontwikkeltafel met marktpartijen.

We hebben in 2022 een eigen woonruimteverdeelsysteem ontwikkeld. Samen met de gemeente sturen we op een zo goed mogelijke verdeling van de schaarse woonruimte. Wij geven invulling aan de gemeentelijke taakstelling voor huisvesting van statushouders. In de jaren 2020-2022 hebben wij deze taakstelling gerealiseerd. In 2023 was de instroom zo hoog dat dit voor ons niet haalbaar was.

#### *Betaalbaarheid: samen woonlasten de baas*

We zorgen voor betaalbaarheid in ons sociale woningaanbod door 70% onder de lage aftoppingsgrens te houden, 15% tot de hoge aftoppingsgrens en 15% tot de liberalisatiegrens. Ons huurbeleid is sinds 2020 inflatievolgend. De

inkomensafhankelijke huurverhoging werd tot 2022 toegepast met uitzondering van bepaalde inkomensgroepen. In 2023 kregen huurders met een EFG-label geen huurverhoging. Huishoudens met een inkomen tot 120% van het sociaal minimum kregen huurverlaging. We voeren verduurzamingsmaatregelen uit zonder huurverhoging, nog voordat dit in de nationale prestatieafspraken was opgenomen. Samen met de gemeente hebben we een voorzieningenwijzer geïntroduceerd om mensen te helpen bij het vinden van regelingen, subsidies en toeslagen. Dankzij een sociaal incassobeleid is onze huurdering en aantal huurders met een betalingsachterstand structureel laag.

#### *Wonen en zorg: een verzilverde woontoekomst*

Samen met de gemeente ondersteunen we zelfstandig wonen op latere leeftijd. In een uitvoeringsprogramma werken we aan de realisatie van de Woonzorgvisie 2030. We verhuren meer dan 700 woningen aan zorgpartners en werken nauw met hen samen. In de pilot Zuidwijk experimenteren we met een integrale aanpak voor een inclusieve wijk, met seniorenwoningen nabij zorgcomplex Rembrandt. In samenwerking met zorgpartner Heemzicht passen we woningen aan tot dementievriendelijke woningen. Bij renovatie betrekken we de WMO-consulenten van de gemeente voor advies.

#### *Leefbaarheid: levendige dorpen*

We hebben onze inspanningen voor leefbaarheid verhoogd door netwerken in wijken op te zetten en extra wijkbeheerders aan te stellen. We streven naar bewonerscommissies in complexen met uitdagingen en geven voorrang aan woningzoekenden met cruciale beroepen, zoals zorgpersoneel.

#### *Meters maken in duurzaam wonen*

We verbeteren energieprestaties van onze woningen en stimuleren duurzaam gedrag onder bewoners. Recent wonen we een prijs voor de grootste CO2-reductie in onze woningvoorraad. Van 2020 tot 2023 realiseerden we nieuwbouw met minimaal BENG. We streven naar NOM. We hebben 951 woningen verduurzaamd. Onze realisatiegraad voor verduurzaming ligt op 65%. We voldoen aan nationale prestatieafspraken. Eind 2023 zit onze woningportefeuille op B ten aanzien van de gemiddelde kWh/m2 en CO2-uitstoot gas.

In 2022 zijn we gestart met een projectgroep energiearmoede, waarbij we onder andere energiebesparende producten uitdelen aan huurders en meer medewerkers opleiden tot energiecoach. We streven naar een nauwkeuriger beeld van ons

woningbezit door elke woning te bezoeken en investeren verder in resultaatgerichte samenwerking met ketenpartners.

#### *Huisvesting van kwetsbare groepen: iedereen een thuis*

We werken nauw samen met partners voor huisvesting van bijzondere doelgroepen middels convenantafspraken en een goed functionerend sociaal wijkteam. Samen met de gemeente en zorgpartners hebben we een 'laatste kans contract' ontwikkeld.

#### *Dienstverlening: met hart voor de klant*

In 2022 hebben we de klantvisie vastgesteld als basis voor het verbeterprogramma 'Hart voor de Klant'. Het programma beschrijft onze reis naar een klantgedreven organisatie. We hebben daarbij aandacht voor betrouwbaarheid, betrokkenheid, professionaliteit, transparantie en persoonlijkheid. We hebben processen en systemen verbeterd, we werken aan een betere klachtenregistratie, denken in persona's en maken klantreizen voor een beter begrip van onze klanten. Het Hart voor de Klant-programma heeft daadwerkelijk geleid tot stijgende klantwaardering.

#### **4. Maatschappelijk verbonden met de Hoeksche Waard**

##### *Gemeente en prestatieafspraken*

We werken intensief samen met de gemeente en halen onze prestatieafspraken ruimschoots. Sinds 2021 ondertekenen ook de zorgpartners de prestatieafspraken. Jaarlijkse evalueren we de prestatieafspraken.

##### *Huurdersvereniging Hoeksche Waard*

De huurdersvereniging Hoeksche Waard heeft zeer betrokken bestuursleden. In 2021 is deze ontstaan uit een fusie van 3 huurdersorganisaties. Daarmee richt ook de huurdersorganisatie zich op de hele Hoeksche Waard uiteraard met een sterke lokale verbinding. De afgelopen periode kenmerkt zich door een intensieve samenwerking tussen de Huurdersvereniging Hoeksche Waard en HW Wonen om de benodigde schaa sprong van de vereniging vorm te geven.

##### *Zorg en sociaal domein*

We werken intensief samen met partners in wonen, zorg en welzijn, bijvoorbeeld bij de uitvoering van de woonzorgvisie en het huisvesten van kwetsbare groepen. In de afgelopen periode hebben we actief bijgedragen aan de realisatieagenda WWZ door zitting te nemen in het bouwteam. We communiceren actief met onze huurders en partners.

#### **5. Besturing en capaciteit**

##### *Elke keer een stapje beter*

De organisatie heeft afgelopen jaren een ontwikkeling doorgemaakt op eigenaarschap, betrokkenheid en openheid. We versnellen op onze volkshuisvestelijke opgaven en staan open voor feedback.

We zijn een vakschool voor de volkshuisvesting en trekken jong talent aan. Onze medewerkers blijven zich professionaliseren. Assetmanagement en onze interne beheersing zijn verbeterd. Tijdens de visitatieperiode hebben we opnieuw onze koers bepaald en uitgewerkt in een aantal documenten, zoals het ondernemingsplan 2019-2022, het koersplan 2023-2026, de portefeuillestrategie, het verduurzamings- en leefbaarheidsbeleid én een viertal ontwikkelprogramma's.

In 2021 hebben we ons besturingsmodel versterkt met het '3-lines Model'. Teamleiders (1e lijn) zijn verantwoordelijk voor procesoptimalisatie, terwijl business control (2e lijn) advies geeft over risico's en beheersmaatregelen. De onafhankelijke corporatiecontroller (3e lijn) toetst en adviseert het bestuur en de RvC. Onze financiële positie maakt het mogelijk om volkshuisvestelijk te doen wat nodig is. Maar ook wij lopen in de verdere toekomst tegen grenzen aan. Niet alles kan en zeker niet tegelijk. We zijn alert op doelmatigheid en gaan als goed rentmeester om met ons vermogen.

#### **6. Blik op de toekomst, waar willen we naartoe**

We blijven ons inzetten voor:

- Een klantgedreven organisatie met het programma Hart voor de Klant.
- Gebiedsontwikkeling Stougjeswijk, die is essentieel om aan de groeiende woningbehoefte te kunnen voldoen.
- Mensen langer zelfstandig te laten wonen door betere samenwerking in wonen, zorg en welzijn.
- Professionalisering van onze organisatie, met focus op processen, eigenaarschap, data en assetmanagement.

Onze leervragen voor deze visitatie:

- Herkennen stakeholders de beschreven ontwikkeling van HW Wonen?
- Hoe beoordelen zij onze verbondenheid met de Hoeksche Waard?
- Waar zien ze kansen voor betere samenwerking in onze netwerken, vooral op het gebied van WWZ en gebiedsontwikkeling zoals Stougjeswijk?



HW Wonen is een woningcorporatie die actief is in de regio Hoeksche Waard. Ze is verantwoordelijk voor het beheer en de verhuur van de sociale huurwoningen in deze regio, aangezien ze de enige corporatie is die actief is in dit gebied. Het is de missie van HW Wonen om betaalbare en kwalitatief goede woningen te bieden, nu en in de toekomst.

HW Wonen biedt kwalitatieve, energiezuinige en betaalbare sociale huurwoningen aan in de dorpen van de Hoeksche Waard. Naast sociale huurwoningen biedt HW wonen ook woningen aan voor mensen met een middeninkomen. Samen met partners en bewoners zet HW wonen zich in voor levendige wijken, met aandacht voor de unieke landelijke omgeving en cultuur van de Hoeksche Waard.

## Reactie op position paper

De beeldvorming over HW Wonen is de afgelopen jaren wisselend geweest, waarbij de bestuurders een verschil constateerden tussen de situatie zoals beschreven in het vorige visitatierapport en de werkelijkheid die zij bij hun aantreden aantreffen. De visitatiecommissie heeft daarom de situatie aan het begin van de visitatieperiode 2020-2023 als uitgangspunt genomen, zoals die werd geschetst in gesprekken met HW Wonen en haar stakeholders. Deze situatie bleek minder positief dan in het vorige visitatierapport was aangegeven.

De organisatie werkte destijds met een zelfsturend model, maar de nieuwe bestuurders vonden dit geen geschikte organisatiestructuur. Volgens hen zorgde zelfsturing voor een gebrek aan duidelijke leiding en verantwoordelijkheid, waardoor besluitvorming traag verliep en medewerkers onduidelijkheid ervoeren over taakverdeling. Teams raakten te veel op zichzelf gericht door het ontbreken van duidelijke kaders, een centraal aanstuurpunt, waardoor de organisatie het grotere geheel en de externe omgeving uit het oog verloor. Dit leidde tot een naar binnen gekeerde werkwijze, met beperkte aandacht voor samenwerking, innovatie en klantgerichtheid. Als gevolg hiervan waren de prestaties niet optimaal en werden belangrijke doelen minder effectief gerealiseerd.

Om de geconstateerde problemen aan te pakken, hebben de bestuurders een plan opgesteld voor noodzakelijke veranderingen, zoals duidelijk uiteengezet is in het koersplan

van HW Wonen. Deze doelstelling lezen we ook terug in de position paper die voorafgaand aan de visitatie 2020-2023 is opgesteld. Beide documenten beschrijven de toekomstige richting van de corporatie en de stappen die genomen zijn en zullen worden om deze doelen te bereiken.

## Leervragen

In haar Position paper heeft HW Wonen enkele leervragen geformuleerd die we hebben meegenomen in de visitatie. Hieronder treft u vooruitlopend op het rapport de resultaten.

### *Herkennen stakeholders de beschreven ontwikkeling van HW Wonen?*

Jazeker, de stakeholders constateren dat HW Wonen een sterke ontwikkeling heeft doorgemaakt, met zichtbare verbeteringen, met name op het gebied van dienstverlening en samenwerking. Volgens de stakeholders is de huurder in alle onderdelen en processen van de organisatie centraler komen te staan. Medewerkers van HW Wonen hebben een meer op de buitenwereld gerichte blik gekregen. Dit heeft een positieve uitwerking op huurders, maar ook op de samenwerking met haar partners.

### *Hoe beoordelen zij onze verbondenheid met de Hoeksche Waard?*

De verbondenheid met de Hoeksche Waard is volgens de stakeholders aanzienlijk verbeterd. Als enige corporatie in het gebied voelt HW Wonen de verantwoordelijkheid om haar rol te vervullen, wat volgens de stakeholders ook daadwerkelijk gebeurt. HW Wonen past zich aan de veranderende vraagstukken en opgaven aan en positioneert zich midden in de keten. HW Wonen is initiatiefrijker geworden en neemt steeds vaker het voortouw. Samen met partners gaat HW Wonen actief op zoek naar gemeenschappelijke opgaven in de Hoeksche Waard.

### *Waar zien ze kansen voor betere samenwerking in onze netwerken, vooral op het gebied van WWZ en gebiedsontwikkeling zoals Stougjeswijk?*

De afstemming van werkzaamheden en communicatie tussen de projectleiders van de gemeente en HW Wonen kan worden verbeterd. Er is behoefte aan meer wederzijds inlevingsvermogen en een effectievere onderlinge communicatie.

Zorg- en welzijnspartners wijzen op aandachtspunten zoals personeelwisselingen en communicatieproblemen. Creëer duidelijke contactpunten op strategisch, tactisch en operationeel niveau, zodat stakeholders precies weten wie verantwoordelijk is voor welke taak en wie ze binnen HW Wonen kunnen benaderen. Behoud een reflectieve

samenwerkingswijze om samen met partners voortdurend naar verbetermogelijkheden te zoeken.

Vastgoedpartners benadrukken daarnaast het belang van verdere verbetering in de kennisdeling tussen hen en HW Wonen. Maak optimaal gebruik van de kennis en expertise van stakeholders door hen in een zo vroeg mogelijk stadium te betrekken. Verhoging van de kennisdeling zou volgens stakeholders de slagkracht van de samenwerking kunnen versterken.

## Algemeen oordeel

De visitatiecommissie heeft aanzienlijke verbeteringen opgemerkt als gevolg van de doorgevoerde veranderingen. In vergelijking met 2020 staat HW Wonen er nu veel beter voor. HW Wonen heeft belangrijke stappen gezet naar een meer gestructureerde en klantgerichte organisatie, met een sterke focus op samenwerking. Deze vooruitgang is het resultaat van gerichte inspanningen en strategische aanpassingen die de organisatie heeft doorgevoerd. Hoewel de vooruitgang duidelijk zichtbaar is, is de corporatie nog niet op het niveau waarnaar ze uiteindelijk streeft. HW Wonen zal de resterende looptijd van het koersplan nog nodig hebben om daar te komen.

De commissie heeft bij de beoordeling van HW Wonen over de periode 2020-2023 een gemengd beeld waargenomen. HW Wonen heeft zulke grote stappen vooruitgezet dat er een duidelijk verschil zichtbaar is tussen de prestaties aan het begin en aan het einde van de visitatieperiode. Op basis van de situatie in 2020 zou de corporatie mogelijk een lagere score hebben gekregen, maar door belangrijke verbeteringen in de daaropvolgende jaren is aan het einde van de periode een hogere score passend. De uiteindelijke beoordeling weerspiegelt het gemiddelde van de prestaties over de gehele visitatieperiode.

De commissie heeft het presteren van HW Wonen op de maatschappelijke waarde, de maatschappelijke verankering en de maatschappelijke capaciteit als **'naar behoren'** beoordeeld. Het visitatieveld besturing wordt door de visitatiecommissie als sterk punt gezien en dan ook beoordeeld met **'goed'**. Een nadere onderbouwing van de scores is te vinden in de hoofdstukken waarin de visitatievelden uitgebreid worden beschreven.

De positieve beoordeling van de besturing wijst op een solide en effectief leiderschap, dat cruciaal is voor het succes op de andere gebieden. Om de algehele prestaties te verbeteren, is het nu belangrijk dat HW Wonen zich richt op het versterken van de

maatschappelijke capaciteit en verder werkt aan de verbetering van de maatschappelijke verankering. Het benutten van de sterke besturing om de ontwikkelpunten aan te pakken, kan helpen om de impact en effectiviteit van de organisatie te vergroten, wat uiteindelijk zal bijdragen aan een hogere realisatiegraad en maatschappelijke waarde.

De commissie moedigt HW Wonen aan om de weg die tijdens de visitatieperiode is ingeslagen voort te zetten en continu op zoek te blijven gaan naar verdere verbetermogelijkheden. Het is belangrijk om niet alleen de interne processen te blijven optimaliseren, maar ook de partners in dit proces te blijven betrekken. Door gezamenlijk te streven naar verdere verbeteringen kan de corporatie haar doelstellingen op meer efficiënte wijze realiseren, zoals beschreven in het koersplan dat nog tot 2026 loopt. De visitatiecommissie heeft er vertrouwen in dat HW Wonen, mits ze de huidige positieve ontwikkelingen voortzet, tijdens het ontwikkelgesprek over een jaar op alle visitatievelden minstens 'goed' zal scoren.

## Maatschappelijke waarde

In de afgelopen jaren heeft HW Wonen diverse maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven aangepakt. Tijdens het ontwerpgesprek hebben de visitatiecommissie en HW Wonen, zoals voorgeschreven in methodiek 7, vier opgaven vastgesteld welke centraal staan in het visitatieveld Maatschappelijke waarde. Deze opgaven zijn door de visitatiecommissie onder de loep genomen en geëvalueerd. De vastgestelde opgaven waarmee de corporatie gedurende de visitatieperiode te maken had, inclusief de bijbehorende presentaties, zijn als volgt:

### Dienstverlening

HW Wonen heeft uitdagingen op het gebied van klanttevredenheid ondervonden. Ontvangen klachten richtten zich vooral op communicatie, zoals het bevestigen en nakomen van afspraken. HW Wonen heeft deze problemen aangepakt door de dienstverlening te verbeteren en verbetervoorstellen te implementeren. Het programma 'Hart voor de klant' heeft de klanttevredenheid verbeterd door klantwensen te identificeren en een klantvisie te ontwikkelen, met nadruk op goede communicatie en samenwerking met belanghebbenden. Een manager Klant is aangesteld om dit te leiden.

HW Wonen heeft sterk ingezet op digitalisering. Door het lanceren van een online huurdersportaal kunnen huurders zelf gemakkelijk en snel zaken als huurbetalingen, onderhoudsverzoeken en wijzigingen in hun gegevens beheren. Daarnaast werd de



klantenservice via meerdere kanalen toegankelijk, waaronder een mobiele app en een website met uitgebreide FAQ's en chatfunctie. Deze digitalisering heeft niet alleen het gebruiksgemak verhoogd, maar ook de afhandelingsnelheid van huurdersvragen verbeterd, wat heeft bijgedragen aan een hogere klanttevredenheid.

Een ander belangrijk onderdeel van de dienstverlening was de inzet van een persoonlijke en betrokken benadering richting huurders. HW Wonen is in de wijk aanwezig, wat zorgt voor een direct aanspreekpunt voor huurders. Bovendien zijn gerichte communicatiecampagnes gevoerd, wat bijdraagt aan een betere informatievoorziening en huurders helpt om meer betrokken te zijn bij hun woonomgeving.

Ten slotte heeft HW Wonen de feedback van huurders structureel ingezet om haar dienstverlening verder te verbeteren. Door klanttevredenheidsonderzoeken regelmatig uit te voeren, heeft HW Wonen waardevolle inzichten verkregen in de wensen en behoeften van huurders. Deze feedback leidde tot gerichte verbeteringen, zoals een verbeterde bereikbaarheid en klachtafhandeling.

Dankzij deze benadering is HW Wonen erin geslaagd haar dienstverlening structureel te verbeteren en beter af te stemmen op de behoeften van haar huurders. Tijdens het visitatietraject heeft HW Wonen de A-status behaald op het huurdersoordeel in de Aedes Benchmark. Deze vooruitgang is het resultaat van gerichte inspanningen en strategische aanpassingen binnen de organisatie.

### **Bouwopgave**

HW Wonen heeft de afgelopen jaren moeite gehad om meer woningen toe te voegen en heeft haar bouwdoelen niet gehaald. De woningbouw stagneert door een tekort aan beschikbare grondposities in de gemeente. Hoewel het niet gelukt is om de doelen te behalen, heeft HW Wonen in meerdere dorpen verschillende projecten opgeleverd. HW Wonen heeft daarnaast actief gewerkt aan de ontwikkeling van nieuwe projecten en verwacht de komende jaren een inhaalslag te kunnen maken in het realiseren van meer woningen.

HW Wonen heeft naast reguliere huurwoningen ook flexwoningen en tijdelijke woonruimte gerealiseerd voor jongeren, spoedzoekers en statushouders. HW Wonen neemt hierbij een voortrekkersrol op zich, terwijl dit niet haar plicht is. De daadkrachtige aanpak van HW Wonen hierin wordt gewaardeerd door de gemeenten en andere partners. Goede

afstemming tussen alle partijen is cruciaal voor de toekomst om in de huisvestingsbehoefte van specifieke doelgroepen te kunnen voorzien.

### **Duurzaamheid**

HW Wonen is actief bezig met duurzaamheid en heeft de ambitie om haar verduurzamingsinspanningen te versnellen door jaarlijks ongeveer 400 woningen te verduurzamen en 360 woningen van zonnepanelen te voorzien. Tegen 2028 wil HW Wonen geen huurwoningen met energielabel E, F of G meer hebben. De organisatie richt zich op het verbeteren van de energieprestaties van hun woningvoorraad. Nieuwe woningen worden minimaal gebouwd volgens de BENG-eisen. BENG staat voor bijna-energie neutrale woning. HW Wonen heeft de verduurzamingsmaatregelen uitgevoerd zonder haar huurders te belasten met een huurverhoging. Hiermee houdt HW Wonen de totale woonlasten voor haar huurders laag.

Uit de visitatie is gebleken dat bij verduurzamingsprojecten extra aandacht nodig is voor het gebruik van de verduurzaamde woningen. Volgens de huurdersvereniging maken niet alle bewoners optimaal gebruik van de duurzame voorzieningen door een gebrek aan kennis. Het is daarom van groot belang om huurders goed te informeren en te begeleiden, zodat zij deze voorzieningen optimaal kunnen benutten. Dit benadrukt het belang van een integrale aanpak bij verduurzaming.

HW Wonen richt zich naast duurzaamheid ook op energiearmoede onder huurders. HW Wonen heeft tijdens de energiecrisis haar huurders extra ondersteund door energiebesparende materialen uit te delen en hen te voorzien van advies. Ook brengt HW Wonen haar huurders op de hoogte van het feit dat de huurders een afspraak kunnen maken met een energiecoach van de gemeente.

### **Wonen, zorg en welzijn**

HW Wonen streeft naar het creëren van inclusieve wijken die prettig zijn om in te wonen gedurende alle levensfasen en neemt dit mee in de planvorming. Men tracht doelgroepen te verenigen, waardoor gemeenschappen kunnen ontstaan die elkaar kunnen ondersteunen. Samenwerking met bewoners en sleutelfiguren in de wijk ziet HW Wonen hierbij als essentieel.

HW Wonen speelt in op de groeiende behoefte aan huisvesting voor kwetsbare huurders. Deze behoefte ontstaat door maatschappelijke trends zoals vergrijzing, het streven naar langdurige zelfstandigheid thuis en het toenemend aantal kwetsbare huurders, hetgeen

een uitdaging vormt voor de leefbaarheid. HW Wonen omarmt verschillende initiatieven in reactie op de veranderende zorgbehoeften. HW Wonen wil een breed scala aan oplossingen bieden die bijdragen aan veilig en zelfstandig wonen.

HW Wonen heeft extra wijkbeheerders aangesteld om beter contact te hebben met huurders en hun behoeften nauwkeuriger te monitoren. Deze beheerders zijn zichtbaar in de wijken en dienen als laagdrempelige aanspreekpunten, waardoor HW Wonen proactief kan inspelen op hulpvragen en andere behoeften van bewoners. HW Wonen werkt intensief samen met welzijnspartners en bewoners om de ontmoeting en verbinding tussen huurders te bevorderen door activiteiten te organiseren en ontmoetingsruimtes te realiseren.

## Maatschappelijke verankering

HW Wonen heeft in de afgelopen jaren aanzienlijke vooruitgang geboekt op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid en samenwerking met lokale partners. De corporatie speelt een essentiële rol in de Hoeksche Waard door het bevorderen van betaalbare huisvesting en duurzame projecten. De samenwerking met de huurdersvertegenwoordiging is verbeterd, waarbij men de open communicatie en directe ondersteuning van HW Wonen zeer waardeert. De betrokkenheid van de huurdersvereniging blijkt uit de actieve deelname aan het Koersplan en de prestatieafspraken. Bovendien worden huurders eerder betrokken bij projecten van HW wonen middels klankbordgroepen.

De samenwerking met de gemeente en andere partners zoals zorg- en welzijnsorganisaties en vastgoedpartners verloopt overwegend goed, maar er zijn nog enkele verbeterpunten. De gemeente waardeert de transparante en participatieve aanpak van HW Wonen, hoewel ze vindt dat de afstemming van werkzaamheden en de communicatie tussen hun projectleiders en die van HW wonen beter kan. Er is behoefte aan meer inlevingsvermogen in elkaars situatie en betere correspondentie onderling. Zorg- en welzijnspartners erkennen de positieve veranderingen binnen HW Wonen, maar wijzen op aandachtspunten als personeelwisselingen en communicatieproblemen. Vastgoedpartners zien voordelen in het nieuwe ERP-systeem en pleiten voor een verdere verbetering van kennisdeling tussen hen en HW wonen.

Al met al heeft HW Wonen haar maatschappelijke verankering aanzienlijk versterkt, vooral door de transformatie die de organisatie heeft doorgemaakt. Zowel huurders als partners merken een verbetering in de samenwerking, wat getuigt van de voortgang en inzet van

HW Wonen. Verdere optimalisatie van de samenwerking en communicatie blijft noodzakelijk om de effectiviteit en cohesie in alle partnerschappen te vergroten.

## Besturing

Bij de aanstelling van de huidige bestuurders was directe verandering noodzakelijk door de suboptimale werking van de organisatie. Inmiddels kan HW Wonen zich steeds meer op de toekomst richten. In de afgelopen jaren heeft de organisatie zich ontwikkeld door een nieuw Koersplan op te stellen, een ERP-systeem te implementeren, een klantvisie te ontwikkelen en nieuw beleid voor duurzaamheid en dienstverlening te formuleren. De overgang van zelfsturing naar een gestructureerde organisatie met duidelijke verantwoordelijkheden heeft geleid tot efficiënter werken en de ontwikkeling van een tactische laag en een nieuw functiehuis.

HW Wonen heeft een procesgerichte aanpak en veranderprogramma's geïmplementeerd rond 'Hart voor de klant', 'Strategie als vertrekpunt', 'Elke keer een stapje beter' en 'Ruimte voor ontwikkeling'. De nieuwe rapportagemethode met KPI's heeft de sturing verbeterd en stelt bestuurders in staat meer verantwoordelijkheid bij de proceseigenaren te leggen.

Hoewel HW Wonen snel vooruitgang heeft geboekt en gestructureerde processen heeft ingevoerd, voorzag de visitatiecommissie aanvankelijk ook een kwetsbaarheid. Het bestuur van de corporatie vervult momenteel namelijk de rol van vaandeldrager, wat cruciaal is voor de huidige stabiliteit van de organisatie. Gelukkig is inmiddels gebleken dat beide bestuurders langer aan zullen blijven bij HW Wonen, hetgeen deze kwetsbaarheid wegneemt. Toch wil de visitatiecommissie aanbevelen om de tijdelijke werkorganisatie, zodra het kan, te bestendigen en de doorgevoerde veranderingen te borgen, zodat de ingezette veranderingen structureel verankerd worden.

## Maatschappelijke capaciteit

De interne veranderingen bij HW Wonen hebben geleid tot een significante transformatie binnen de organisatie. Met een sterke focus op leiderschap en procesoptimalisatie heeft HW Wonen een nieuwe hiërarchische structuur geïmplementeerd, waarbij zelfsturing is afgeschaft en teamleiders zijn aangesteld om veranderingen en knelpunten te identificeren. Dit heeft geresulteerd in vier strategische richtingen die zijn verankerd in veranderprogramma's, waarmee de organisatie zich heeft voorbereid op de uitdagingen van het Koersplan 2023-2026.

Ondanks deze vooruitgang ondervindt de corporatie uitdagingen door de ingrijpende veranderingen en de implementatie van nieuwe systemen, wat een grote impact heeft op de medewerkers. Er is bij een deel van de medewerkers behoefte aan meer duidelijkheid en ondersteuning om het veranderproces te doorlopen. Het is belangrijk om te onderzoeken welke ondersteuning medewerkers nodig hebben om mee te kunnen met het tempo van de transitie.

De financiële situatie van HW Wonen is goed. De naleving van de eisen van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw en de Autoriteit woningcorporaties getuigt van professioneel financieel beheer. De integratie van de ambities uit het Koersplan 2023-2026 in de meerjarenraming 2024-2028 illustreert bovendien dat HW Wonen een duidelijke visie heeft die is vertaald naar concrete plannen. Met een goede financiële basis kan de corporatie significante investeringen doen, die bijdragen aan de volkshuisvestelijke opgave van HW Wonen.

## Voorbeeld voor andere regio's

De visie en uitvoeringsagenda rondom wonen, welzijn en zorg vormen een prachtig voorbeeld van sterke samenwerking in de regio Hoeksche Waard. De door de gemeente opgestelde WWZ-visie, waarin HW Wonen samen met zorgpartners intensief betrokken waren, is vertaald naar een heldere uitvoeringsagenda met een gestructureerde aanpak.

In deze samenwerkingsstructuur speelt HW Wonen een prominente rol als belangrijke partner, en ze mag trots zijn op haar bijdrage aan dit regionale succes. Het feit dat de regio al zo ver is op het gebied van wonen, welzijn en zorg laat zien wat er mogelijk is door gezamenlijke inspanningen. Deze voortgang is dan ook het resultaat van een collectieve inzet van verschillende partijen, waarin HW Wonen haar rol pakt en actief bijdraagt aan het realiseren van de gezamenlijke doelen.

HW Wonen neemt niet alleen haar verantwoordelijkheid op het gebied van wonen, maar denkt en werkt actief mee aan de samenhang met welzijn en zorg. Dit vraagt om een visie die verder gaat dan alleen huisvesting en een sterke samenwerking met diverse partners, zoals zorginstellingen en de gemeente. Wat HW Wonen een voorbeeld maakt, is haar vermogen om gezamenlijk een visie te ontwikkelen en deze vervolgens om te zetten in een concrete uitvoeringsagenda met meetbare doelen. Door vroegtijdig betrokken te zijn bij de beeldvorming en actief de regie te nemen in de uitvoering, is de corporatie in staat een blijvende impact te maken.

## Bevindingen

Volgens methodiek 7 kan de visitatiecommissie een corporatie maximaal zes verbeterpunten meegeven. De commissie heeft de belangrijkste verbeterpunten voor HW Wonen uiteengezet. HW Wonen wordt aangemoedigd om met deze verbeterpunten aan de slag te gaan. In de hoofdstukken met de beschrijving van de visitatievelden wordt toegelicht hoe de commissie tot deze punten is gekomen.

- Werk aan het verhogen van de realisatiegraad van nieuwbouw- en verduurzamingsprojecten door doelgerichte planning en efficiënte uitvoering. Focus op het optimaliseren van projectmanagement en de samenwerking met betrokken partijen en het wegnemen van mogelijke belemmeringen in het proces.
- Vergroot de zichtbaarheid van HW Wonen in de wijken door te blijven inzetten op netwerken in wijken met behulp van de nieuwe wijkbeheerders.
- Houd de communicatie met externe partijen scherp in de gaten wanneer de interne organisatie verandert en daarmee de aanspreekpunten verschuiven.
- Betrek partners al in een vroeg stadium van de voorbereiding om optimaal gebruik te maken van hun kennis en kunde, en zo door kennisdeling de gezamenlijke slagkracht te vergroten.
- Zorg ervoor dat de organisatieontwikkelingen goed worden geborgd binnen HW Wonen en blijf hier voortdurend aandacht aan besteden om effectieve integratie en aanpassing aan nieuwe uitdagingen te waarborgen.
- Bestendig de werkorganisatie en bied medewerkers ondersteuning om het tempo van de veranderingen bij te kunnen houden.

HW Wonen wordt succes toegewenst bij het realiseren van haar ambities en het oppakken van de verbeterpunten. De visitatiecommissie dankt iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan de visitatie van HW Wonen.

# Belangrijkste bevindingen

## Wat gaat er goed?

- De besturing van de organisatie
- Bereidheid om te leren en veranderen
- Duidelijke visie richting de toekomst
- Heldere visie en doelstellingen
- Reeds doorgevoerde veranderingen

## Wat kan er (nog) beter?

- Realisatiegraad van plannen
- Zichtbaarheid in de wijken
- Interne en externe communicatie
- Gebruik kennis en kunde van partners
- Borging organisatieontwikkelingen
- Ondersteuning medewerkers bij veranderingen



**hw  
wonen.**  
Thuis in de Hoeksche Waard

Maatschappelijke opgaven
Bouwopgave
Duurzaamheid
Wonen, zorg en welzijn
Dienstverlening

Maatschappelijke waarde	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestatie belangrijkste maatschappelijke opgaven</li> <li>• Waardering prestaties binnen lokale netwerk</li> </ul>	★★★★☆

Maatschappelijke verankering	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerking met belanghebbenden</li> <li>• Beïnvloeding van buitenaf en openstaan voor feedback</li> </ul>	★★★★☆

Capaciteit	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toerusting op de maatschappelijke opgaven, zowel organisatorisch als financieel</li> </ul>	★★★★☆

Besturing	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sturing op maatschappelijke waarde en prestaties</li> <li>• Mix tussen flexibiliteit en robuustheid</li> </ul>	★★★★☆

### Legenda

Uitstekend ★★★★★ Goed ★★★★★ Naar behoren ★★★★★ Voor verbetering vatbaar ★★★★★ Onvoldoende ★★★★★

# Uitgevoerde visitatie: Vier visitatievelden, meerdere opgaven



## Stichting HW Wonen

HW Wonen beheert meer dan 9.000 woningen in 14 dorpen in de Hoeksche Waard. De organisatie zet zich in voor het bieden van betaalbare en kwalitatief hoogwaardige woningen in de regio Hoeksche Waard. Met een focus op duurzaamheid, leefbaarheid en klanttevredenheid, streeft HW Wonen ernaar om een betrouwbare partner te zijn voor huurders en stakeholders, met als doel het creëren van een prettige en veilige woonomgeving voor iedereen.

Tijdens de visitatie heeft de commissie het presteren van HW Wonen beoordeeld volgens methodiek 7 van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Dit is gebeurd aan de hand van de vier visitatievelden Maatschappelijke waarde, Maatschappelijke verankering, Besturing en Maatschappelijke capaciteit.

Voor het visitatieveld Maatschappelijke Waarde zijn tijdens het ontwerpsprek van de visitatie vier opgaven geselecteerd. De opgaven waarop de visitatiecommissie de prestaties van HW Wonen heeft beoordeeld, zijn:

- **Dienstverlening**
- **Bouwopgave**
- **Duurzaamheid**
- **Wonen, zorg en welzijn**

De visitatie bestond uit meerdere onderdelen: het ontwerpsprek, de uitgebreide enquêtes, de interviews en de interactieve visitatiemiddag. Input uit het startgesprek, in combinatie met deskresearch en enquêtes, vormde de basis voor de diepte-interviews en de interactieve visitatiemiddag.

Op de eerste visitatiedag zijn interviews afgenomen onder huurders, gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties, vastgoedpartners en ontwikkelaars, OR en medewerkers van HW Wonen, het managementteam van HW Wonen, de Raad van Commissarissen en de bestuurders van HW Wonen.

Tijdens de tweede visitatiedag stond in de middag een interactieve bijeenkomst op het programma. Tijdens het Kwestival zijn huurders, stakeholders en mensen van HW Wonen met elkaar in gesprek gegaan over de onderwerpen ‘Samenwerken’ en ‘De klant centraal’. Daarnaast is middels de spelvorm ‘Speel de toekomst’ gezamenlijk gekeken naar de ontwikkeling van de nieuw te bouwen Stougjeswijk.

Methodiek 7 van de SVWN bouwt voort op methodiek 6.0, met enkele belangrijke aanpassingen om de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties beter in kaart te brengen. Waar methodiek 6.0 vooral kwantitatieve resultaten beoordeelde, legt methodiek 7 meer nadruk op kwalitatieve impact en samenwerking met lokale partners. Daarnaast beperkt methodiek 7 het aantal verbeterpunten dat de visitatiecommissie mag geven tot zes, wat de focus op kernpunten versterkt.

Uit de visitatie is een goed beeld ontstaan van de afgelopen 4 jaar, met leerpunten voor de toekomst. Door terug te kijken zien we wat goed ging en wat beter kon, zodat nog beter bepaald kan worden wat nodig is voor de toekomst. De visitatiecommissie geeft aan welke verbeterpunten ze ziet voor de toekomst, hetgeen HW Wonen kan helpen bij de optimalisatie van de organisatie en de samenwerking met huurders andere belanghebbenden en samenwerkingspartners.





# Conclusie uit vorige visitatie

Tijdens de vorige visitatie (2015-2019) waardeerde de commissie de veerkracht van Stichting HW Wonen, ondanks de uitdagingen rond het vertrek van beide bestuurders in 2020. Belangrijkste doelen van het Ondernemingsplan werden behaald, zij het met aanpassingen vanwege veranderingen in regelgeving. De organisatie schakelde over naar een tweehoofdig bestuur en een procesgerichte aanpak, wat positieve feedback opleverde. Uitdagingen lagen vooral bij het balanceren van verduurzaming, vergrijzing en beschikbaarheid van woningen. Hoewel de markt niet alle problemen kon oplossen, bood het gemeentelijk grondbeleid na de fusie kansen voor verbetering.

Tijdens de visitatie viel op dat HW Wonen een meer open en toegankelijke benadering had aangenomen, in tegenstelling tot haar vroegere interne focus. Digitalisering en de "Huiskamers in de wijk" pilot benadrukten de verschuiving naar gebiedsgericht werken en het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken zoals eenzaamheid en vergrijzing. De commissie benadrukte de noodzaak voor HW Wonen om nog actiever te zijn en sneller te schakelen met externe partijen. De verbetering van de samenwerking met externe stakeholders en drie vervolgstappen werden geïdentificeerd, waaronder de ontwikkeling van zelfsturing binnen de organisatie en een betere betrokkenheid van welzijns- en zorgpartijen bij toekomstige prestatieafspraken.

De bestuurder van HW Wonen zette de koers van zelfsturing voort en werkte aan duidelijkere kaders. Belanghebbenden waardeerden de samenwerking, maar benadrukten de noodzaak om de focus op de klant te vergroten en 'eilandjescultuur' te vermijden. Zorg was er over de vertegenwoordiging van huurders met drie afzonderlijke organisaties, wat leidde tot suggesties voor consolidatie. Een betere balans tussen financiële administratie en resultaatgerichtheid werd als cruciaal gezien voor activiteiten.

De raad van commissarissen werd geprezen voor het handhaven van de bestuurlijke verantwoordelijkheid en het vasthouden aan het oorspronkelijke ondernemingsplan uit 2015. Er was behoefte aan duidelijkere kaders voor de wijkteams en een betere afbakening van verantwoordelijkheden om cultuurverschillen aan te pakken. Ondanks het afschaffen van beoordelingsgesprekken bleef er een behoefte aan feedback onder medewerkers, terwijl HW Wonen nog zocht naar optimalisatie op dit vlak. Medewerkers waren trots op ontwikkelingsmogelijkheden en talent binnen de organisatie, maar de commissie benadrukte de verdere uitwerking van zelfsturing, communicatie, kaders en beoordelingsinstrumenten.

De commissie waardeerde de goede keuzes en vooruitgang van HW Wonen in 2015, waarbij de strategie helder was vertaald in doelen en de financiële sturing hoog niveau had. De zelfsturing had positieve effecten op de focus op de huurder en het beleid gericht op verschillende kernen. De uitdaging lag in verdere samenwerking met gemeente en zorginstellingen, maar de commissie geloofde in het succes van HW Wonen vanwege de kwaliteit van de organisatie en haar mensen.

## Verbetersuggesties en aandachtspunten vorige visitatie

De verbeterpunten en aandachtspunten die de vorige commissie formuleerde zijn:

- zet de in gang gezette lijn met zelfsturing door;
- bied heldere kaders en duid rollen en verantwoordelijkheden in sluitend HRM beleid;
- communicatie naar buiten en naar binnen over (beoogd) effecten van de zelfsturing kan beter en effectiever;
- invulling geven aan gebiedsgerichte samenwerking met welzijns- en zorgpartijen, gemeente en ook ketenpartners;

- de uitwerking van het gemeenschappelijke domein van wonen, welzijn en zorg na verschijnen van de gemeentelijke visie daaromtrent in 2021;
- samenwerking met ketenpartners invullen vanuit de behoefte van de klant en niet alleen de organisaties;
- resultaatgerichtheid en voorspelbaarheid van activiteiten kan omhoog;
- met gemeente invulling geven aan gewenst sociaal grondbeleid;
- niet alles zelf doen maar zaken overlaten en dan snel mee kunnen schakelen;
- optimaliseren van verbinding maken met buitenwereld en vertaalslag daarvan naar organisatie.

## Opvolging verbetersuggesties en ondernomen acties

De huidige visitatiecommissie heeft op basis van het vorige visitatierapport een ander beeld gekregen van de staat van de corporatie in 2019 dan in werkelijkheid het geval was. Uit onze bevindingen blijkt dat de corporatie destijds minder goed presteerde dan eerder werd gerapporteerd. Dit beeld wordt ondersteund door de huidige bestuurders, die de corporatie bij hun aantreden niet herkenden in het positieve beeld dat werd geschetst in het vorige visitatierapport.

Uit het vorige visitatierapport zijn verschillende verbetersuggesties naar voren gekomen. HW Wonen heeft deze zorgvuldig onderzocht om te bepalen welke lessen zij hieruit kan trekken. Tijdens de visitatie over de periode 2020-2023 is de voortgang besproken in relatie tot de verbeteringen die zijn voorgesteld in de vorige visitatie. Door middel van interviews en de verstrekte documentatie heeft de commissie kunnen vaststellen dat de aandachtspunten zijn aangepakt. HW Wonen heeft bovendien in haar Position Paper uiteengezet welke maatregelen zij heeft genomen om de aanbevelingen uit het vorige visitatierapport op te volgen.

HW Wonen heeft de verbetersuggesties zeer grondig en uitgebreid opgepakt en dat was ook nodig. HW Wonen heeft een roerige tijd achter de rug en het was dan ook nodig om weer stabiliteit terug te brengen in de organisatie. De visitatiecommissie heeft opgemerkt dat HW Wonen inmiddels op alle fronten aanzienlijke vooruitgang heeft geboekt.

HW Wonen heeft de organisatietransitie aangegrepen om structurele veranderingen door te voeren. HW Wonen is een meer naar buiten gerichte corporatie geworden en zoekt actief de samenwerking op met gemeenten, zorg- en welzijnspartners en vastgoedpartners. Bovenal staan de huurders nu meer centraal in de bedrijfsvoering.

De overgang naar een nieuw ERP-systeem in 2021 was het startpunt van veel veranderingen in de organisatie. De implementatie heeft invloed gehad op de gehele organisatie en haar netwerk. HW Wonen is meer procesgericht gaan werken met hart voor de klant. HW Wonen heeft aansluitend hierop in 2022 een nieuw koersplan opgesteld waarmee ze laat zien duidelijke doelen voor ogen te hebben. De medewerkers en huurders zijn actief betrokken bij het opstellen van het koersplan.

Binnen HW Wonen is zelfsturing afgeschaft, en vervangen door een nieuwe focus op het ontwikkelen van leiderschap. De zelfsturende teams werden opgeheven vanwege een gebrek aan duidelijke doelen en verantwoordelijkheid, wat leidde tot inefficiëntie en verminderde prestaties. HW Wonen heeft nu baat bij sterke leidinggevendenden die richting geven en medewerkers ondersteunen in hun groei. Dit nieuwe leiderschapsmodel stelt de organisatie in staat om effectiever, doelgerichter en met een betere samenwerking te opereren.

## Maatschappelijke waarde



### De maatschappelijke opgaven van HW Wonen

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

De maatschappelijke waarde verwijst naar de positieve impact die HW Wonen heeft geleverd aan het welzijn, de ontwikkeling en het algemeen belang van haar individuele huurders en de gemeenschappen. Door samen met haar partners te werken aan de opgaven die er liggen, streeft HW Wonen naar een kwalitatief hoogwaardige en betaalbare woonomgeving waar huurders zich thuis voelen en ondersteund worden in hun zorg- en welzijnsbehoeften.

### De opgaven en prestaties

De visitatiecommissie heeft samen met HW Wonen tijdens het ontwerpgesprek vier prioritaire opgaven vastgesteld, die centraal staan in het visitatieonderzoek naar Maatschappelijke Waarde. Deze opgaven zijn belangrijke speerpunten uit het koersplan 2023-2026 van HW Wonen. Met de visitatie wil HW Wonen nagaan hoe ze ervoor staat.

### Dienstverlening

HW Wonen heeft uitdagingen ervaren op het gebied van klanttevredenheid, zoals blijkt uit berichten in de media, met name in de Facebookgroep 'Klachten HW Wonen'. De organisatie heeft de berichten zeer serieus genomen en heeft als reactie hierop constructieve gesprekken gevoerd met de huurdersvereniging, de klachtenadviescommissie en de oprichtster van de Facebookgroep.

De klachten waren voornamelijk gericht op communicatie, zoals het bevestigen en nakomen van afspraken. HW Wonen werkt samen met haar huurders om haar dienstverlening te kunnen verbeteren en optimaliseren en heeft de ontvangen verbetervoorstellen opgepakt en is er actief mee aan de slag gegaan. De organisatie heeft van klanttevredenheid een prioriteit gemaakt en wil van een 'klantvriendelijke' naar een 'klantgedreven' organisatie groeien, hetgeen een uitdagend proces is dat inspanningen vereist van de interne organisatie en alle medewerkers.

HW Wonen heeft het programma 'Hart voor de klant' opgezet om de klant centraal te stellen en de klanttevredenheid te verbeteren. Dit programma benadrukt een persoonlijke benadering in de interactie met huurders, waarbij aandacht is voor hun specifieke behoeften en wensen. HW Wonen streeft naar duidelijke en transparante communicatie, zowel in schriftelijke informatie als in gesprekken met huurders.

Een belangrijke focus ligt ook op de toegankelijkheid van de klantenservice, zodat huurders eenvoudig vragen kunnen stellen en ondersteuning kunnen krijgen. HW Wonen heeft het klantproces gedigitaliseerd door een gebruiksvriendelijk online huurdersportaal en een mobiele app te introduceren, waarmee huurders eenvoudig onderhoudsverzoeken kunnen indienen, persoonlijke gegevens kunnen wijzigen en huurbetalingen kunnen doen. Om de efficiëntie te verhogen zijn digitale communicatiekanalen zoals een chatfunctie op de website opgezet en zijn administratieve processen geautomatiseerd.

Daarnaast luistert HW Wonen actief naar de feedback van huurders en gebruikt deze input om de dienstverlening continu te verbeteren. HW wonen is in de wijk actief aanwezig, waardoor huurders een direct aanspreekpunt hebben voor hun vragen, zorgen en klachten. Hierdoor kunnen ook minder digitaal vaardige huurders rekenen op betrokkenheid en persoonlijk contact met HW wonen.

Tot slot worden medewerkers getraind en ondersteund in klantgericht werken, zodat zij beter in staat zijn om aan de verwachtingen van huurders te voldoen. Deze focus op klantgerichtheid versterkt de relatie met huurders en draagt bij aan een positieve woonervaring. Om het programma 'Hart voor de klant' in goede banen te leiden is een manager Klant aangesteld.

### Bouwopgave

Voor HW Wonen is het de afgelopen jaren lastig geweest om meer woningen toe te kunnen voegen aan haar portefeuille en ze heeft haar bouwopgave dan ook niet gehaald. Dit is uiteraard een punt van aandacht voor verschillende partijen, waaronder de gemeente. De woningbouw in de Hoeksche Waard stagneert momenteel, voornamelijk door een gebrek aan beschikbare grondposities.

Ondanks deze uitdagingen worden er stappen ondernomen om het probleem aan te pakken. De gemeente heeft bijvoorbeeld de Woonbalans ingevoerd, een nieuw instrument dat helpt om woningbouwplannen te beoordelen en te versnellen. De gemeente adviseert

HW Wonen voor de komende jaren om voorbereidend werk te doen, zoals goede afstemming met stakeholders en het maken van realistische plannings, om zo wellicht een inhaalslag te kunnen maken zodra er grondposities beschikbaar komen.

Toch heeft HW wonen tussen 2020 en 2023 ook mooie successen behaald en in de Hoeksche Waard verschillende bouwprojecten gerealiseerd. Dit omvatte onder andere de bouw van diverse nieuwbouwprojecten in dorpen zoals Oud-Beijerland, Heinenoord, Puttershoek, en Strijen.

HW Wonen heeft naast het realiseren van standaard huurwoningen flink ingezet op het realiseren van flexwoningen en het mogelijk maken van tijdelijke woonruimte als toevoeging op het reguliere woningaanbod van HW Wonen in Numansdorp en Goudswaard. Deze woningen zijn bestemd voor jongeren, spoedzoekers en statushouders. De gemeente vindt het positief dat HW Wonen daadkrachtig heeft geacteerd.

## Duurzaamheid

HW Wonen is actief bezig met duurzaamheid. HW Wonen wil de verduurzaming van haar woningvoorraad de komende jaren dan ook versnellen. HW Wonen heeft als doel rond de 400 woningen per jaar te verduurzamen en daarnaast 360 woningen per jaar te voorzien van zonnepanelen.

HW Wonen streeft ernaar om tegen 2028 geen huurwoningen meer met energielabel E, F of G te hebben. Ze werkt aan maximale isolatie van woningen, door het toepassen energiebesparende maatregelen. Nieuwe woningen worden ten minste gebouwd volgens de BENG-eisen. BENG staat voor bijna-energieneutrale woning. De gemeente ondersteunt deze ambitie van HW Wonen. De gemeente Hoeksche Waard en HW Wonen hebben samen duidelijke ambities geformuleerd op het gebied van duurzaamheid. Ze streven ernaar om in 2040 energieneutraal te zijn en in 2050 klimaatneutraal.

Tussen 2020 en 2023 heeft HW Wonen al aanzienlijke resultaten geboekt op het gebied van duurzaamheid. Ze heeft bijna 4.500 woningen verduurzaamd, waarbij ruim 2.700 woningen een verduurzamingsingreep hebben ondergaan, bijna 1.000 woningen zijn voorzien van zonnepanelen, en bijna 800 woningen hebben een standaard verduurzamingspakket ontvangen.

Uit de visitatie bleek dat het belangrijk is om bij de implementatie van verduurzamingsprojecten ook aandacht te besteden aan het gebruik van de

verduurzaamde bestaande woningen of duurzaam gebouwde nieuwe woningen. De huurders hebben namelijk niet altijd de kennis of vaardigheden om optimaal gebruik te maken van slimme, duurzame woningen. Daarom is het essentieel om bij de verduurzaming een integrale benadering te hanteren.

## Wonen, zorg en leefbaarheid

HW Wonen speelt een cruciale rol bij het inspelen op de groeiende behoefte aan huisvesting voor kwetsbare huurders. Deze behoefte ontstaat door maatschappelijke trends zoals vergrijzing en het streven naar langdurige zelfstandigheid thuis. Daarnaast is er een toenemend aantal kwetsbare huurders, wat een uitdaging vormt voor de leefbaarheid in de wijken.

In reactie op de veranderende zorgbehoeften, omarmt HW Wonen het concept van 'Slim Langer Thuis'. Dit initiatief richt zich op het uitrollen van een brede E-health strategie. Het doel is om een breder scala aan oplossingen te bieden dat bijdraagt aan de zelfstandigheid en veiligheid van ouderen in hun eigen huis.

Om beter in contact te staan met de huurders en hun behoeften beter te monitoren, heeft HW Wonen extra wijkbeheerders aangesteld. Deze beheerders zijn meer zichtbaar in de wijken en fungeren als laagdrempelige aanspreekpunten voor de huurders. Hierdoor kan HW Wonen proactief inspelen op hulpvragen en andere behoeften van de bewoners.

HW Wonen werkt ook nauw samen met welzijnspartners en bewoners om ontmoeting en verbinding tussen huurders te stimuleren. Dit gebeurt onder andere door het organiseren van activiteiten en het revitaliseren van ontmoetingsruimtes. Daarnaast wordt er geïnvesteerd in buurtbemiddeling bij escalaties. Bij complexere bemiddelingszaken werkt de corporatie samen met het Lokaal Zorg Netwerk en de Regisseur Sluitende Aanpak van de gemeente.

Het streven van HW Wonen is om inclusieve wijken te ontwikkelen waar het prettig wonen is gedurende alle levensfasen. Dit omvat zowel de fysieke aspecten van woningen en de omgeving als de verbindingen met nabijgelegen zorgvoorzieningen en andere faciliteiten. Door diverse doelgroepen samen te brengen, wordt een gemeenschap gecreëerd waarin mensen elkaar ondersteunen. Deze aanpak wordt gezien als een leerproces waarbij ervaringen worden opgedaan die elders kunnen worden toegepast. Samenwerking met bewoners en sleutelfiguren in de wijk is hierbij essentieel.

De gemeente Hoeksche Waard heeft de Visie Wonen, Welzijn en Zorg 2030 ontwikkeld, vergezeld van een uitvoeringsagenda met concrete projectdoelen waaraan HW Wonen actief bijdraagt. De focus ligt hierbij sterk op de leefbaarheid in de kleinere dorpskernen, vooral in straten en wijken waar HW Wonen veel bezit heeft. Een samenhangende visie voor het eiland, waarin de rollen van de gemeente, woningcorporatie en zorgpartners zijn verweven, vormt hierbij de basis. HW Wonen en haar partners laten met deze gezamenlijke visie en de uitvoering hiervan zien dat ze kiezen voor een innovatieve aanpak. Deze vooruitstrevende werkwijze wordt door de visitatiecommissie geprezen als een landelijk voorbeeld voor andere corporaties en gemeenten.

## Oordeel van de commissie

De visitatiecommissie waardeert de totale maatschappelijke waarde van HW Wonen met 'naar behoren'. De geleverde resultaten zijn het eerste deel van de periode 2020-2023 in verhouding tot de maatschappelijke opgaven niet altijd voldoende geweest, maar momenteel zijn de resultaten van de inzet van de afgelopen periode goed zichtbaar. De visitatiecommissie waardeert de inspanningen van HW Wonen om zoveel mogelijk maatschappelijke waarde toe te voegen en heeft er vertrouwen in dat de organisatie in de toekomst nog meer tot realisatie komt.

### Dienstverlening

De huurder is in het verleden, mede door factoren zoals de coronapandemie en de implementatie van zelfsturing, op afstand komen te staan. Het benadrukken van 'Hart voor de klant' toont een sterke hernieuwde focus op klantgerichtheid, hetgeen zijn vruchten afwerpt. De klantwaardering op het gebied van dienstverlening was gedurende de eerste jaren van de visitatieperiode een C-score in de Aedes Benchmark, maar is inmiddels sterk toegenomen, zoals blijkt uit A-score die behaald is over 2023.

In 2023 is HW Wonen gestart met zogenoemde 'leertafels', waarin klachten en de behandeling daarvan worden geëvalueerd om lessen te trekken voor de toekomst. Dit stelt HW Wonen in staat om met diverse medewerkers vanuit verschillende invalshoeken naar een casus te kijken en mogelijke verbeteringen door te voeren.

HW wonen heeft dankzij het geïmplementeerde ERP-systeem meer inzicht gekregen in binnengekomen vragen en klachten en de afhandeling hiervan. De systemen van de bouwpartners sluiten nu goed aan op het systeem van HW Wonen. Dit wijst op een

verschuiving van een systeemgerichte naar een klantgerichte benadering. De systemen zijn niet langer leidend; de behoeften van de klant staan nu centraal.

Hoewel veel huurders inmiddels weer erg tevreden zijn met de dienstverlening van HW Wonen, zal een kleine groep huurders langer de tijd nodig hebben om het vertrouwen in de organisatie weer volledig te herstellen. Een goede communicatie zal daarom essentieel zijn en het begin moeten vormen van ieder project of klachtafhandeling.

### Bouwopgave

Hoewel HW Wonen in de afgelopen vier jaar niet de beoogde woningen heeft gerealiseerd, heeft men niet stilgezeten. HW Wonen heeft verschillende bouwprojecten opgeleverd, waaronder nieuwe woningen in dorpen zoals Oud-Beijerland, Heinenoord, Puttershoek, en Strijen.

Men heeft zich ingezet voor de ontwikkeling van de Stougjeswijk en verwacht in de komende jaren tot realisatie te komen. HW Wonen ondervindt echter belemmeringen bij het realiseren van verschillende projecten, zoals tijdrovende procedures en capaciteitsproblemen bij de gemeente en een stagnerende markt. Gezien het grote aantal geplande projecten voor de nabije toekomst is de visitatiecommissie ervan overtuigd dat er meer gerealiseerd zal worden.

HW wonen doet op het gebied van flexwonen aanzienlijk meer dan vereist. Ze biedt huurders aan het einde van hun tijdelijke contract maximale ondersteuning bij het vinden van nieuwe woonruimte. Het is een sterke kwaliteit van HW wonen dat ze enerzijds strikt vasthoudt aan het principe dat flexwoningen tijdelijk zijn en niet worden verlengd, en anderzijds huurders helpt om een passende vervolgstap te vinden.

### Duurzaamheid

HW Wonen is zeer actief op het gebied van verduurzaming en duurzaamheid, met diverse initiatieven en projecten die bijdragen aan de ambitie voor een klimaat neutrale Hoeksche Waard in 2050. In 2023 besloot HW Wonen om de verduurzaming van haar woningen te versnellen, mede door de energiecrisis. Dit omvat het plaatsen van zonnepanelen, isolatie, en andere energiebesparende maatregelen zonder extra kosten voor de huurders.

HW Wonen betreft huurders actief bij het verduurzamingsproces door hen te informeren en te raadplegen over duurzaamheid en energiebesparing. Ze heeft onderzoek uitgevoerd



om te begrijpen wat huurders belangrijk vinden op dit gebied en past haar dienstverlening hierop aan.

Naast duurzaamheid zet HW Wonen zich in om energiearmoede onder huurders te bestrijden. Tijdens de energiecrisis bood ze extra ondersteuning door energiebesparende materialen uit te delen en advies te geven. Daarnaast informeert HW Wonen haar huurders dat zij een afspraak kunnen maken met een energiecoach van de gemeente voor verdere begeleiding.

### Wonen, zorg en welzijn

HW Wonen is actief bezig met wonen, zorg en welzijn en staat in nauw contact met de gemeente en de zorg- en welzijnspartners. De context is heel erg veranderd en HW wonen beweegt mee met deze ontwikkeling. Volgens de partners staat HW wonen nu meer in de keten en beseft steeds meer welke rol vastgoed kan hebben in een wijk. HW wonen is van een meer volgende partij verandert in een partij die meer initiërend is.

De implementatie van de uitvoeringsagenda voor wonen en zorg blijft een punt van zorg vanwege de lange doorlooptijden en complexe besluitvormingsprocessen. Betrokkenen zien kansen in het verbeteren van de afstemming en het begrip tussen alle betrokken stakeholders, zoals door middel van regiegroepen en versnellingstafels.

Daarnaast zou HW Wonen kunnen focussen op efficiëntere doorverwijzing en inzet van WMO-middelen om de zorgvraag bij vergrijzing aan te pakken, en een nauwere afstemming met de gemeente en andere instanties realiseren om uitdagingen zoals de huisvesting van statushouders effectiever aan te pakken.

Het verbeteren van de implementatie van de uitvoeringsagenda door betere afstemming tussen de partners kan bijdragen aan een snellere realisatie van doelen op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Daarnaast zou het bevorderlijk zijn als er meer consistentie komt in de bezetting van posities bij de gemeente.

## Verbetersuggesties

De visitatiecommissie ziet ruimte voor verbetering op het gebied van maatschappelijke waarde en benoemt hierbij de volgende verbeterpunten:

- Werk aan het verhogen van de realisatiegraad van nieuwbouw- en verduurzamingsprojecten door doelgerichte planning en efficiënte uitvoering. Focus op het optimaliseren van projectmanagement en de samenwerking met betrokken partijen en het wegnemen van mogelijke belemmeringen in het proces.
- Vergroot de zichtbaarheid van HW Wonen in de wijken door te blijven inzetten op netwerken in wijken met behulp van de nieuwe wijkbeheerders.



## Maatschappelijke verankering



### Maatschappelijke verankering van HW Wonen

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

HW Wonen heeft diepe wortels in de Hoeksche Waard door haar actieve betrokkenheid bij lokale gemeenschappen, het aanbieden van betaalbare huisvesting en het bevorderen van duurzame ontwikkelprojecten. Als enige corporatie in het gebied heeft HW Wonen een unieke en onmisbare positie. Haar inzet voor het creëren van leefbare wijken onderstreept haar cruciale rol in het verbeteren van de levenskwaliteit en het versterken van gemeenschapsbinding in de regio. Dit doet HW Wonen in nauwe samenwerking met een netwerk van partners dat eveneens actief is in de Hoeksche Waard.

### Huurders

De Huurdersvereniging Hoeksche Waard ervaart veel steun vanuit HW Wonen en omschrijft de samenwerking als positief. De huurdersvereniging ervaart HW Wonen als zeer benaderbaar, waardoor zij altijd bij HW Wonen terecht kan. De korte lijnen met en directe ondersteuning vanuit de organisatie worden zeer gewaardeerd.

HW Wonen heeft zich proactief ingezet om de huurdersvereniging te ondersteunen met praktische en financiële hulp, zelfs toen het bestaansrecht van de vereniging op het spel stond. De huurdersvereniging is overwegend positief over het huidige bestuur van HW Wonen, dat een belangrijke rol speelde bij de vorming van één huurdersvereniging.

De Huurdersvereniging is actief betrokken geweest bij het maakproces van het Koersplan 2023-2026 en het opstellen van de prestatieafspraken met HW Wonen en de gemeente Hoeksche Waard. De huurdersvereniging vervult een kritische rol door mee te kijken in de totstandkoming van plannen en beleid. HW Wonen neemt hierbij de suggesties van de huurdersvereniging serieus en in haar overwegingen mee. Daarnaast houdt HW Wonen de huurdersvereniging op de hoogte van de vorderingen en staat men open voor kritische vragen en opmerkingen van de huurders.

HW Wonen betreft individuele huurders actief bij projecten, vooral bij grote duurzaamheids- en sloop-nieuwbouwprojecten, door klankbordgroepen op te richten. Na de projecten blijft HW Wonen in contact met deze groepen om te evalueren hoe de woningen bevallen en hoe de leefbaarheid wordt ervaren. In 2022 richtte HW Wonen 2 bewonerscommissies op en daarnaast werkt ze samen met 11 actieve klankbordgroepen.

**“We kunnen altijd bij HW Wonen terecht, haar deur staat altijd voor ons open”**

Huurdersvereniging van HW Wonen

### Samenwerkers

#### Gemeente Hoeksche Waard

De samenwerking tussen gemeente Hoeksche Waard en HW Wonen verloopt zeer prettig. Men heeft regelmatig overleg over uiteenlopende projecten en prestatieafspraken, waarbij beide partijen elkaar feedback geven en reflecteren op de samenwerking. Volgens de gemeente hanteert HW Wonen een zeer participatieve en no-nonsense aanpak, waardoor de gemeente het gevoel heeft dat ze samen de projecten uitvoeren, zakelijk en tegelijkertijd betrokken zijn.

Het huidige bestuur van HW Wonen heeft de samenwerking volgens de gemeente opener en transparanter gemaakt. De veranderingen op bestuursniveau en binnen de organisatie hebben geleid tot nieuwe contactpersonen die zorgen voor snellere en efficiëntere communicatie. HW Wonen denkt proactief mee met de gemeente, investeert in de verschillende wijken en toont actieve deelname aan gemeentelijke projecten.

Hoewel de samenwerking over het algemeen positief is, zijn er verbeterpunten bij de afstemming tussen projectleiders van de gemeente en HW Wonen. Met name de planning en aanpak kunnen beter op elkaar worden afgestemd. Het verschil in tempo tussen de organisaties wordt soms als ingewikkeld ervaren en verdient aandacht. Beide partijen kunnen de samenwerking verbeteren door regelmatig te overleggen over het afstemmen van doelstellingen, procedures en capaciteit. Hierdoor kan meer begrip ontstaan voor elkaars capaciteiten en verwachtingen.

## Zorg- en welzijnsorganisaties

Volgens haar zorg- en welzijnspartners heeft HW Wonen zich getransformeerd tot een actieve ketenpartner in de snel veranderende context van wonen, zorg en welzijn. Ze fungeert niet langer alleen als verhuurder, maar ook als een essentiële deelnemer die samen met zorg- en welzijnspartners werkt aan de leefbaarheid en vitaliteit van gemeenschappen. HW Wonen beschouwt vastgoed niet alleen als eigendom, maar als een middel om maatschappelijke doelen te bereiken, en laat zien zich verantwoordelijk te voelen voor het gezamenlijk realiseren van deze doelen.

De nieuwe leiderschapsvorm heeft, volgens de partners, zowel intern als op het gebied van maatschappelijke participatie een positieve impact gehad. HW Wonen heeft een stevige basis gelegd voor verdere samenwerking door gezamenlijk gemeenschappelijke uitdagingen aan te gaan en behaalde resultaten te waarderen. Als een echte ketenpartner staan resultaatgerichtheid en nauwe samenwerking bij het opstellen van prestatieafspraken nu meer centraal.

HW Wonen is geëvolueerd van volgend naar initiatief nemend, waarbij ze ontbijtsessies organiseert om partners te betrekken bij strategische uitdagingen en kennisuitwisseling te bevorderen. HW Wonen erkent de noodzaak om meer openheid te tonen over haar uitdagingen, met name rond specifieke doelgroepen zoals uitstroom en doorstroom.

Ondanks de zichtbare professionalisering binnen de organisatie, zijn er volgens zorg- en welzijnspartners ook uitdagingen. Er zijn in de afgelopen jaren veel personeelwisselingen geweest bij HW Wonen, wat zijn weerslag heeft gehad; in sommige gevallen blijven zaken hangen en wordt HW Wonen als stroperig ervaren. De communicatie tussen HW Wonen en de zorg- en welzijnspartners kan verder worden verbeterd. Hoewel HW Wonen gewaardeerd wordt om haar transparantie, is er feedback dat soms te veel aannames worden gemaakt. Zorg- en welzijnspartners moedigen HW Wonen aan om meer door te vragen en concrete stappen te ondernemen om abstracties te vermijden. Dit draagt bij aan een helderder beeld van gezamenlijke vraagstukken en zorgt voor betere afstemming en samenwerking tussen de betrokken partijen.

## Vastgoedpartners

De vastgoedpartners ervaren dat HW Wonen actief werkt aan de relatie met hen. Het proces richting ketenpartnerschap wordt dan ook als zeer positief gezien. HW Wonen

wordt gewaardeerd als een betrokken en constructief-kritische partner die helder en concreet communiceert. Er is wederzijds vertrouwen, hetgeen de openheid richting elkaar bevordert en de samenwerking ten goede komt.

Verbetersessies hebben geholpen om samen te kijken hoe zaken verbeterd kunnen worden. Door intensiever samen te werken wordt de samenwerking nog resultaatgerichter en verlopen gesprekken nog effectiever. Er wordt met elkaar actief gestuurd op continue verbetering. Het nieuwe ERP-systeem heeft positief bijgedragen aan het verbeteren van de samenwerking tussen HW Wonen en de vastgoedpartner.

De vastgoedpartners geven aan dat HW Wonen nog meer gebruik zou kunnen maken van hun kennis en expertise. Samenwerken vanaf een eerder stadium in de planontwikkeling zou in hun ogen de afstemming kunnen bevorderen en kan op lange termijn vruchten afwerpen. Als de kennisdeling tussen de verschillende partijen toeneemt, zal de gezamenlijke slagkracht nog verder kunnen verbeteren.

## Oordeel van de commissie

De visitatiecommissie waardeert de maatschappelijke verankering van HW Wonen met ‘naar behoren’. HW Wonen onderhoudt een goede samenwerking waarbij stakeholders invloed hebben op het beleid, en er is een goede mate van wederkerigheid. De visitatiecommissie baseert haar oordeel op de ontwikkeling die HW Wonen heeft doorgemaakt op het gebied van maatschappelijke verankering.

HW Wonen heeft in de afgelopen jaren zichtbaar gewerkt aan het optimaliseren van de samenwerking met haar huurders en netwerk. Het transformatieproces van HW Wonen heeft hieraan bijgedragen. Zowel de huurders als de samenwerkingspartners zien de verandering bij HW Wonen en geven aan dat de samenwerking met HW Wonen is verbeterd. Waar de organisatie aanvankelijk meer intern gericht was, is zij nu veel meer op haar omgeving gefocust en steviger verankerd in haar maatschappelijke rol dan aan het begin van de visitatieperiode.

HW Wonen heeft hard gewerkt aan het verbeteren van haar netwerk en de efficiëntie van samenwerking met externe partijen. De organisatie toont lerend vermogen door fouten te erkennen en hiervan te leren, bijvoorbeeld door leertafels te introduceren bij klachtenbehandeling. Er is ook een sterke nadruk op het bouwen aan vertrouwen en het werken aan zichtbaarheid, zowel intern als extern. Het samenspel tussen verschillende

lagen binnen de organisatie en de samenwerking met externe partijen wordt voortdurend geëvalueerd en verbeterd.

HW Wonen heeft inmiddels een goede integrale samenwerking met externe partijen, zoals de gemeente, maar er zijn ook uitdagingen. Niet alle partners weten direct de juiste contactpersoon binnen HW Wonen te vinden, waardoor de communicatie soms stroef verloopt. Door de veranderingen binnen HW Wonen zijn ze hun vertrouwde paden verloren, wat het moeilijk maakt om effectief samen te werken. Ook wordt er nog weleens stroperigheid ervaren binnen de organisatie en de stakeholders geven aan dat de communicatie op bepaalde vlakken nog meer geoptimaliseerd kan worden.

Het is van belang voor de samenwerkingen om duidelijke afspraken te maken en verwachtingen over en weer helder te communiceren. Door open en doorvragende gesprekken te voeren, kunnen vraagstukken duidelijk worden en aannames worden voorkomen. Samenwerken met veel partners is complex en vereist inzet op draagvlak en begrip voor elkaars perspectieven en ritme.

Hoewel de samenwerking met de huurdersvereniging al is verbeterd, is er ruimte om deze verder te optimaliseren en zo een goede huurdersvertegenwoordiging te waarborgen. De huurdersvertegenwoordiging kan zich versterken door de kennis over beleidskwesties te vergroten, wat hen in staat stelt om een goede impact te maken in de besluitvorming. Dit zal de constructieve dialoog tussen huurders en HW Wonen kunnen verbeteren. Vanzelfsprekend is het belangrijk dat de vertegenwoordigers zich blijven ontwikkelen in hun rol en vaardigheden, zodat ze effectief kunnen inspelen op de behoeften van de huurders.

Met de focus die HW Wonen toont op het verbeteren van de samenwerking met stakeholders en huurders, heeft de visitatiecommissie er vertrouwen in dat HW Wonen in de aanloop naar het ontwikkelgesprek haar maatschappelijke verankering zodanig zal versterken dat zij tijdens het ontwikkelgesprek een hogere score verdient.

## Verbetersuggesties

De visitatiecommissie ziet ruimte voor verbetering op het gebied van maatschappelijke verankering en benoemt de volgende verbeterpunten:

- Houd de communicatie met externe partijen scherp in de gaten wanneer de interne organisatie verandert en daarmee de aanspreekpunten verschuiven.

- Betrek partners al in een vroeg stadium van de voorbereiding om optimaal gebruik te maken van hun kennis en kunde, en zo door kennisdeling de gezamenlijke slagkracht te vergroten.



“HW Wonen heeft de afgelopen jaren zichtbaar gewerkt aan het optimaliseren van de samenwerking met haar huurders en netwerk”



## De besturing van HW Wonen

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

HW Wonen wordt sinds vier jaar gezamenlijk geleid door de huidige twee bestuurders, die bij hun aantreden voor een grote uitdaging stonden. Hoewel het vorige visitatierapport een positief beeld schetste van de organisatie, kwamen ze al snel tot de conclusie dat deze niet goed functioneerde en verandering noodzakelijk was.

In eerste instantie richtten de bestuurders zich vooral op het aanpakken van urgente problemen, maar inmiddels kunnen ze meer aandacht besteden aan de toekomst. De afgelopen jaren heeft HW Wonen hard gewerkt aan de verdere ontwikkeling van de organisatie. Dit omvatte de opstelling van een nieuw Koersplan, de implementatie van een ERP-systeem, het uitbrengen van een nieuwe klantvisie en het formuleren van nieuw beleid op het gebied van duurzaamheid en klachtenafhandeling.

De corporatie heeft een transitie doorgemaakt van zelfsturing naar een meer gestructureerde organisatie, waarbij elk proces een duidelijke eigenaar en verantwoordelijke heeft. Hierdoor kan de organisatie efficiënter werken en is duidelijk wie waar verantwoordelijk voor is binnen de organisatie. De implementatie van een ERP-systeem heeft daarbij als katalysator gefungeerd, wat heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van een tactische laag binnen de organisatie en de invoering van een nieuw functiehuis.

**“De implementatie van een nieuw ERP-systeem heeft als katalysator gewerkt”**

HW Wonen is procesgericht gaan werken en daaropvolgend zijn werkprocessen herzien en aangepast. Voor beoogde verbeteringen die de processen overstijgen is een apart veranderprogramma opgesteld, onderverdeeld in vier richtingen: 'Hart voor de klant', 'Strategie als vertrekpunt', 'Elke keer een stapje beter' en 'Ruimte voor ontwikkeling'. De Raad van Commissarissen is nauw betrokken geweest bij de veranderprogramma's, waarmee stap voor stap beweging in de organisatie is ingezet.

Om beter te kunnen sturen, is een nieuwe manier van rapporteren geïntroduceerd. Via prestatiedialogen en KPI's wordt de voortgang van doelen besproken, en biedt dit de mogelijkheid om de behaalde resultaten te analyseren en te leren wat verbeterd kan worden. Hierdoor is de begroting nu breed gedragen en stelt het de bestuurders in staat om zich meer op strategisch niveau te richten. De bestuurders leggen inmiddels steeds meer verantwoordelijkheid bij het managementteam neer.

## Oordeel van de commissie

De visitatiecommissie waardeert de besturing van HW Wonen met 'Goed' HW Wonen beschikt over voldoende instrumentarium om te sturen op zo maximale maatschappelijke waarde. Aan het begin van de visitatieperiode, toen de huidige bestuurders nog niet bij HW Wonen waren begonnen, was de besturing anders en niet meer datgene wat HW Wonen richting de toekomst nodig had. Met hun komst is er dan ook heel wat veranderd. De visitatiecommissie is erg onder de indruk van de ontwikkeling die ze in gang hebben gezet.

De besturing van HW Wonen is nu ambitieus en gericht op verandering. Men heeft de organisatie relatief snel in beweging gekregen. Er zijn gestructureerde processen voor communicatie en samenwerking geïmplementeerd, en er wordt actief gewerkt aan de ontwikkeling van medewerkers. Het bestuur probeert breed draagvlak te creëren en de medewerkers mee te nemen in de veranderingen, wat positief bijdraagt aan het succes van de organisatie.

De structuur binnen de organisatie is verbeterd, maar er blijven uitdagingen bestaan. HW Wonen is het afgelopen jaar op zoek geweest naar de optimale structuur en manier van leiderschap. Door verschillende werkmethoden te testen en te verfijnen, heeft de corporatie waardevolle inzichten opgedaan over wat het beste werkt. Inmiddels zijn op meerdere punten optimale werkwijzen vastgesteld, wat heeft geleid tot een toekomstbestendige structuur die breed gedragen wordt door de medewerkers. Besluitvormingsprocessen zijn aanzienlijk verbeterd: het managementteam stuurt nu



gericht op KPI's, terwijl de bestuurders zich richten op samenhang en strategische besluitvorming. Deze verbeteringen versterken de slagkracht en wendbaarheid van HW Wonen.

Het is essentieel dat de organisatieontwikkelingen binnen HW Wonen goed worden geborgd om duurzame groei en verbetering te waarborgen. Door voortdurend aandacht te besteden aan de voortgang van deze ontwikkelingen kunnen eventuele knelpunten tijdig worden gesignaleerd en aangepakt.

## Verbetersuggesties

De visitatiecommissie ziet op het visitatieveld 'Besturing' ruimte voor verbetering en benoemt deze:

- Zorg ervoor dat de organisatieontwikkelingen goed worden geborgd binnen HW Wonen en blijf hieraan voortdurend aandacht besteden om effectieve integratie en aanpassing aan nieuwe uitdagingen te waarborgen.



“Er is door HW Wonen hard gewerkt aan de ontwikkeling van de organisatie”

# Maatschappelijke capaciteit



## De maatschappelijke capaciteit van HW Wonen

*Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit onderzoekt 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 het uitvoeren van de opgaven.*

## Organisatorische capaciteit

De komst van de nieuwe bestuurders van HW Wonen heeft een belangrijke rol gespeeld bij het ingang zetten van de organisatorische veranderingen. Er is veel geïnvesteerd in leiderschap, met name door de aanstelling van vier verandermanagers en het gebruik van veranderprogramma's om de organisatie te verbeteren. Dit heeft geleid tot een versnelling van veranderingen en een duidelijke focus op resultaten en procesoptimalisatie.

De organisatie is veel meer procesgericht gaan werken en er is een nieuw ERP-systeem geïmplementeerd. HW Wonen heeft zelfsturing afgeschaft, meer tactische lagen toegevoegd aan de organisatie, concentreert zich op de ontwikkeling van leiderschapsvaardigheden van teamleiders en heeft gerichte acties uitgevoerd om de cultuur binnen de organisatie te verbeteren. Als onderdeel hiervan kregen de teamleiders de opdracht om belangrijke veranderingen in werkzaamheden en knelpunten te identificeren. Dit resulteerde in de formulering van de vier strategische richtingen waarop HW Wonen zich nu richt voor verdere ontwikkeling. Deze richtingen zijn verankerd in de vier eerdergenoemde veranderprogramma's.

Tot 2021 was HW Wonen een 'zelfsturende organisatie' met 2 bestuurders en 14 teamorganisatoren zonder hiërarchische bevoegdheden. Binnen HW Wonen is, met het oog op de organisatieverandering, een tijdelijke werkorganisatie opgericht. HW Wonen heeft in de visitatieperiode vanuit de fundamenten van zelfsturende teams een transformatie ondergaan naar een hiërarchische structuur. Hierbij is door het bestuur bewust gekozen om dit te doen door eerst "langs zij te komen" bij de teamorganisatoren en van daaruit te evolueren en te professionaliseren naar de huidige structuur met

teamleiders en (programma)managers. Deze verandering was noodzakelijk om HW Wonen in stelling te brengen voor de uitdagingen zoals geformuleerd in het Koersplan 2023-2026. De afronding van de formele organisatiewijziging, welke deels al geëffectueerd is, zal aan het einde van het jaar plaatsvinden.

De ondernemingsraad van HW Wonen is actief betrokken geweest bij de vorming van de tijdelijke werkorganisatie en vervult zijn rol steeds beter. De leden van de ondernemingsraad vragen meer door en vertegenwoordigen de medewerkers effectiever. Bovendien heeft de ondernemingsraad bijgedragen aan de ontwikkeling van het koersplan dat nu beter wordt ondersteund binnen de organisatie. Hierdoor zijn medewerkers meer bewust van hun rol en hun bijdrage aan de organisatie.

## Financiële capaciteit

HW Wonen heeft zich in de visitatieperiode ontwikkeld tot een financieel en organisatorisch solide organisatie. De meerjarenbegroting voor 2024-2028, goedgekeurd door de Raad van Commissarissen, laat zien dat alle financiële indicatoren ruimschoots voldoen aan de eisen van Waarborgfonds Sociale Woningbouw en de Autoriteit woningcorporaties.

De meerjarenbegroting van HW Wonen wordt bepaald door de geldende wet- en regelgeving en de landelijke en lokale prestatieafspraken met de gemeente. De ambities uit het Koersplan 2023-2026 zijn integraal opgenomen in de meerjarenraming 2024-2028. Momenteel (oktober 2024) bevindt HW Wonen zich in een sterke financiële positie. Ook met de volledige volkshuisvestelijke opgave voor de komende 10 jaar blijft ze binnen de gestelde normen van de toezichthouders.

## Oordeel van de commissie

De visitatiecommissie ziet ruimte voor verbetering ten aanzien van de capaciteit van HW Wonen en beoordeelt deze dan ook met '**naar behoren**'. HW Wonen is voldoende toegerust op de maatschappelijke opgaven. De visitatiecommissie heeft bij de beoordeling van het totale visitatieveld een afweging gemaakt op basis van het feit dat de organisatie enerzijds nog moet bijkomen van aanzienlijke interne ontwikkelingen en anderzijds het feit dat haar financiële positie momenteel goed is.

### Organisatorische capaciteit

De corporatie bevindt zich in een fase van aanzienlijke veranderingen en transitie. Er zijn uitdagingen met nieuwe systemen en tijdelijke werkstructuren, maar er zijn ook kansen voor verbetering door nieuwe initiatieven en een gestructureerde aanpak van veranderingen. Door meer procesgericht te werken, kan de organisatie haar manier van werken verder optimaliseren, wat direct bijdraagt aan een betere dienstverlening voor klanten. Dit sluit naadloos aan bij de ambitie van HW Wonen om een klantgedreven organisatie te zijn met hart voor de klant.

De corporatie bevindt zich momenteel in een dynamische en uitdagende periode, waarbij de organisatorische capaciteit wordt getest door het lopende veranderingsproces. De vele veranderingen binnen de organisatie hebben een grote impact op de medewerkers. Enkele medewerkers hebben behoefte aan meer duidelijkheid en ondersteuning tijdens deze transitie. Het is goed om na te gaan welke ondersteuning en tools medewerkers nodig hebben om het tempo van de veranderingen bij te benen. Wellicht zou zorgvuldig overwogen kunnen worden of de medewerkers die hiertoe niet in staat zijn nog aan moeten blijven in de organisatie of dat het beter is elkaars wegen op een goede manier te scheiden.

### Financiële capaciteit

De visitatiecommissie beoordeelt de ontwikkeling van HW Wonen tot een financieel en organisatorisch solide organisatie positief. De naleving van de eisen van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw en de Autoriteit woningcorporaties wijst op professioneel financieel beheer. Het integreren van de ambities uit het Koersplan 2023-2026 in de meerjarenraming 2024-2028 toont aan dat HW Wonen een duidelijke visie heeft en deze vertaalt naar concrete plannen. HW Wonen beschikt over een goede financiële basis, die haar in staat stelt om significante investeringen te doen.

De commissie beveelt aan om de sterke financiële positie van HW Wonen actief te benutten voor het realiseren van maatschappelijke doelstellingen. Bovendien wil de commissie benadrukken dat een regelmatige evaluatie van de ambities en prestaties van HW Wonen essentieel is om flexibel in te spelen op mogelijke veranderende omstandigheden.

### Verbetersuggesties

De visitatiecommissie ziet ruimte voor verbetering ten aanzien van de maatschappelijke capaciteit en benoemt deze:

- Bestendig de werkorganisatie en bied medewerkers ondersteuning om het tempo van de veranderingen bij te kunnen houden.



## Bestuurlijke reactie



### *Juiste moment*

Wij zijn twee jaar op pad met ons koersplan 'Samen bouwen' en we bevinden ons halverwege de koersplanperiode. Wij hebben de afgelopen periode veel inspanningen geleverd en resultaten behaald waar we trots op zijn. Wij hebben zelf het gevoel dat we HW Wonen met elkaar opnieuw hebben gepositioneerd en zijn daar zelf natuurlijk enthousiast over. Vanzelfsprekend zijn wij oprecht benieuwd of deze inspanningen en resultaten ook worden gezien door onze samenwerkingspartners. De visitatie kwam daarmee op een mooi moment.

### *Leervragen*

Met de visitatie wilden wij graag antwoord op de vraag of onze inspanningen, maatschappelijke prestaties en verbondenheid met de Hoeksche Waard worden gezien door onze stakeholders.

Mooi om te constateren dat dit het geval is. Stakeholders zien een sterke ontwikkeling met zichtbare verbeteringen, met name op het gebied van dienstverlening en samenwerking. Volgens de stakeholders is de huurder bij HW Wonen centraal komen te staan. Dat past bij de klantgedreven organisatie die we willen zijn.

De verbondenheid met de Hoeksche Waard is volgens de stakeholders aanzienlijk verbeterd.

HW Wonen past zich aan de veranderende vraagstukken en opgaven aan. Samen met samenwerkingspartners draagt HW Wonen actief bij aan gemeenschappelijke opgaven in de Hoeksche Waard.

Daarnaast goed om de uitkomsten te gebruiken om onszelf en de samenwerking met stakeholders verder te verbeteren, specifiek bij het thema 'Wonen, Welzijn en Zorg' en grote gebiedsontwikkelingen, zoals Stougjeswijk in Oud-Beijerland. We gaan dan ook actief aan de slag met de ontvangen bevindingen bij dit thema, zoals het zorgdragen voor tijdige afstemming en communicatie, het creëren van duidelijke contactpunten op strategisch, tactisch en operationeel niveau, het behouden van een reflectieve samenwerkingswijze om samen met partners voortdurend naar verbetermogelijkheden te zoeken én het versterken van de slagkracht van samenwerking door het verhogen van kennisdeling.

### **WAARNEMINGEN**

#### *Naar buiten gericht*

HW Wonen is volgens de commissie een meer naar buiten gerichte corporatie geworden en zoekt actief de samenwerking op met gemeente, zorg- en welzijnspartners en vastgoedpartners. Bovenal staan de huurders nu meer centraal in de bedrijfsvoering. Ook de relatie met onze huurdersvereniging is goed. Haar uitspraak "We kunnen altijd bij HW Wonen terecht, haar deur staat altijd voor ons open" geeft goed weer dat we op de goede weg zijn. Onze inspanningen op dit vlak worden gezien en dat is mooi. Ons recente cijfer uit de AEDES-benchmark op het huurdersoordeel, A, bewijst dit ook.

#### *Vooruitgang op alle fronten*

De visitatiecommissie heeft vastgesteld op basis van interviews en documentatie dat de aanbevelingen uit het vorige visitatierapport zeer grondig en uitgebreid zijn opgepakt. De visitatiecommissie heeft opgemerkt dat HW Wonen inmiddels aanzienlijke vooruitgang heeft geboekt op alle fronten. Dit past goed bij ons eigen beeld.

#### *Maatschappelijk verankerd*

Volgens de commissie heeft HW Wonen haar maatschappelijke verankering aanzienlijk versterkt. Zowel huurders als partners merken een verbetering in de samenwerking, wat getuigt van de voortgang en inzet van HW Wonen. Bijvoorbeeld de benadering op het

gebied van leefbaarheid en WWZ toont een diepgaande betrokkenheid bij lokale gemeenschappen. Wat deze benadering bijzonder maakt, is de manier waarop HW Wonen samenwerkt met verschillende stakeholders, zoals de gemeente en zorgpartners. Door een gezamenlijke visie te ontwikkelen en deze effectief te implementeren, zetten de gemeente Hoeksche Waard, de andere stakeholders en HW Wonen een koers uit die zowel innovatie als samenwerking bevordert.

#### *In staat om effectiever te werken*

Binnen HW Wonen is zelfsturing afgeschaft en vervangen door een nieuwe focus op het ontwikkelen van leiderschap. HW Wonen heeft nu baat bij sterke leidinggevenden die richting geven en medewerkers ondersteunen in hun groei. Dit nieuwe leiderschapsmodel stelt de organisatie in staat om effectiever, doelgerichter en met een betere samenwerking te functioneren.

#### *Zelfs een voorbeeld*

De benadering van HW Wonen ten aanzien van de leefbaarheid en WWZ wordt door de visitatiecommissie beschouwd als voorbeeld voor andere corporaties. Dat is fantastisch om terug te krijgen en een compliment voor alle betrokken partijen. Met name vanwege de integrale en vooruitstrevende aanpak. Er is een uitvoeringsagenda ontwikkeld die niet alleen de plannen en activiteiten tot in detail beschrijft, maar ook specifiek aandacht besteedt aan de leefbaarheid in kleine kernen en gebieden met veel eigendom van HW Wonen. Deze aanpak, waarbij de rol van alle betrokken partijen wordt erkend en geïntegreerd, laat zien hoe corporaties een proactieve en inclusieve strategie kunnen hanteren.

### **AANBEVELINGEN**

Natuurlijk altijd fijn om ook punten mee te krijgen waar we als HW Wonen nog aan kunnen werken. Hier hebben wij zelf nadrukkelijk om gevraagd. De commissie geeft de onderstaande zes bevindingen mee om te overwegen en te implementeren. Hiermee is HW Wonen in staat om haar maatschappelijke impact verder te versterken.

*Werk aan het verhogen van de realisatiegraad van nieuwbouw- en verduurzamingsprojecten door doelgerichte planning en efficiënte uitvoering. Focus op het optimaliseren van projectmanagement en de samenwerking met betrokken partijen en het wegnemen van mogelijke belemmeringen in het proces*

Dit punt wordt door HW Wonen volledig herkend en meegenomen richting de samenwerking met de gemeente Hoeksche Waard, aannemers en ontwikkelaars. Dit punt is onderdeel van de regionale versnellingstafels. Het versnellen van procedures is een landelijk aandachtspunt.

#### *Zichtbaarheid van HW Wonen vergroten*

De zichtbaarheid en herkenbaarheid vergroten van HW Wonen in de verschillende dorpen en buurtschappen ziet HW Wonen als uitdaging voor de komende periode. Natuurlijk hebben we hier al slagen in gemaakt door de energiemarkten, wijkbeheerders en de 'Pipowagen', maar dit kan nog beter. Dit punt wordt herkend door HW Wonen.

*Houd de communicatie met externe partijen scherp in de gaten wanneer de interne organisatie verandert en daarmee de aanspreekpunten verschuiven*

Communicatie blijft altijd een kwetsbaar punt. Dit kan je nooit (goed) genoeg doen. Dit geldt zowel extern met bewoners en samenwerkingspartners als intern met medewerkers. Dit wordt door HW Wonen herkend. Dit punt krijgt een vervolg. Zelf zijn we er in de communicatie scherp op dat wanneer contactpersonen wijzigen door interne veranderingen, we hierover tijdig communiceren.

#### *Partners vroeg betrekken*

Door partners in een vroeg stadium te betrekken bij de voorbereiding van projecten en processen wordt optimaal gebruik gemaakt van hun kennis en kunde. Hier heeft HW Wonen een behoorlijke stap gezet, maar het kan nog beter. Dit geldt niet alleen voor het betrekken van bewoners bij projecten, maar tevens door marktpartijen en gemeente Hoeksche Waard meer te benutten op hun kennis en expertise. Dit punt wordt herkend en meegenomen naar een vervolg.



### *Borgen organisatieontwikkelingen*

De visitatiecommissie waardeert de besturing van HW Wonen met 'goed'. HW Wonen beschikt over voldoende instrumentarium om te sturen op zo maximale maatschappelijke waarde. De besturing van HW Wonen is ambitieus en gericht op verandering. De organisatiestructuur is verbeterd, besluitvormingsprocessen zijn duidelijker en actief wordt gewerkt aan de ontwikkeling van medewerkers. De commissie adviseert om ervoor te zorgen dat de organisatieontwikkelingen goed worden geborgd binnen HW Wonen en dat wij hieraan voortdurend aandacht blijven besteden om effectieve integratie en aanpassing aan nieuwe uitdagingen te waarborgen. HW Wonen wil ontwikkelingen binnen de organisatie doorzetten en vanzelfsprekend borgen. Hierbij zetten beide bestuurders in op een robuust en duurzaam model.

### *Bestendig de werkorganisatie en bied medewerkers ondersteuning om het tempo van de veranderingen bij te kunnen houden*

De vele veranderingen binnen HW Wonen hebben een grote impact op de medewerkers. Hier hebben we vanuit het veranderprogramma 'Ruimte voor ontwikkeling' volop aandacht voor.

Enkele medewerkers hebben behoefte aan meer duidelijkheid en ondersteuning tijdens deze transitie. We onderschrijven het belang om na te gaan welke ondersteuning en tools medewerkers nodig hebben om het tempo van de veranderingen bij te benen en gaan hiermee dan ook actief aan de slag.

### Gevisiteerd, en nu?

We zijn blij met de resultaten en ontvangen bevindingen. Deze zijn een bevestiging van ons eigen beeld. De aanbevelingen zijn herkenbaar en geven ons richting voor vervolgstappen. Deze vervolgstappen liggen in lijn met ons jaarplan voor 2025. Het vraagt zeker om vervolggesprekken met onze stakeholders.

Tenslotte willen wij graag iedereen bedanken voor zijn of haar bijdrage aan deze visitatie.

Dennis Lausberg  
Johan Schudde



# Bijlagen

# Onafhankelijkheidsverklaringen commissie



## Onafhankelijkheidsverklaring Voorzitter

Daniël Koningen verklaart hierbij de visitatie van HW Wonen in 2024 in volledige onafhankelijkheid te zullen uitvoeren. Daniël Koningen heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Daniël Koningen geen enkele zakelijke dan wel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Daniël Koningen geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij HW Wonen.

Utrecht

8-11-2023

Daniël Koningen, Voorzitter

Coöperatieve Vereniging Procorp U.A. • Raykjavikstraat 1 3543 KH • Utrecht  
• E [info@pro-corp.nl](mailto:info@pro-corp.nl) • [www.pro-corp.nl](http://www.pro-corp.nl)



## Onafhankelijkheidsverklaring secretaris

Evelien van Diemen verklaart hierbij de visitatie van HW Wonen in 2024 in volledige onafhankelijkheid te zullen uitvoeren. Evelien van Diemen heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Evelien van Diemen geen enkele zakelijke dan wel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Evelien van Diemen geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij HW Wonen.

Utrecht

8-11-2023

Evelien van Diemen, Secretaris

Coöperatieve Vereniging Procorp U.A. • Raykjavikstraat 1 3543 KH • Utrecht  
• E [info@pro-corp.nl](mailto:info@pro-corp.nl) • [www.pro-corp.nl](http://www.pro-corp.nl)



## Onafhankelijkheidsverklaring algemeen lid

Kirstin de Boer verklaart hierbij de visitatie van HW Wonen in 2024 in volledige onafhankelijkheid te zullen uitvoeren. Kirstin de Boer heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Kirstin de Boer geen enkele zakelijke dan wel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Kirstin de Boer geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij HW Wonen.

Utrecht

8-11-2023

Kirstin de Boer, Algemeen Lid

Coöperatieve Vereniging Procorp U.A. • Raykjavikstraat 1 3543 KH • Utrecht  
• E [info@pro-corp.nl](mailto:info@pro-corp.nl) • [www.pro-corp.nl](http://www.pro-corp.nl)



## Curriculum Vitae Voorzitter



### Daniël Koningen

Daniël Koningen heeft technische bestuurskunde en management gestudeerd aan de Technische Universiteit Delft. Deze strategische achtergrond heeft hij samen met zijn passie voor ondernemen jarenlang gecombineerd in zelfstandige adviesopdrachten voor vastgoedontwikkeling voor universiteiten, gemeenten en (semi-)overheid. Hij is als senior huisvestingsadviseur werkzaam bij Aestate /ontrafelexperts, vanaf 2015 in de rol van directeur en mede-eigenaar.

Binnen Aestate (met 25 ervaren adviseurs een herkenbare speler in de markt voor huisvestingsadvies) geeft Daniël leiding aan wisselende teams voor meerdere opdrachtgevers, waarbinnen hij zijn uitgebreide ervaring in het managen van complexe bouwprojecten en daaraan verbonden risico's voor opdrachtgevers als ministeries, provincies, gemeenten, woningcorporaties en universiteiten op bestuurs- en directieniveau inzet. Sinds begin 2018 is Daniël lid van de Raad van Toezicht bij Stichting Keizer Karel waar twee VO-scholen onder vallen met als aandachtsgebied onderwijshuisvesting.

Door zijn werkervaring binnen de (semi-)overheid op onder andere het gebied van studentenhuisvesting, gemeentelijk vastgoed en commerciële dienstverlening, kan Daniël bij visitaties snel tot de kern komen en schakelen tussen interne en externe belangen en ambities. Daniël is enthousiast, analytisch, gedreven en deskundig. Als visitator geeft Daniël een eerlijk en realistisch beeld van de stand van zaken en maakt hij de eventuele verbeterpunten en kansen helder. Met visitaties wil hij dan ook bereiken dat woningcorporaties nog meer inzicht krijgen in hun functioneren en gemotiveerd worden om zich steeds verder te verbeteren en succesvol te worden.

## Curriculum Vitae Secretaris



### Evelien van Diemen

Evelien van Diemen is afgestudeerd in Commerciële Economie aan de Christelijke Hogeschool Nederland in Leeuwarden. Daarnaast heeft zij een NOBCO-geaccrediteerde opleiding in coaching afgerond. Met ruim 17 jaar ervaring in de Retail heeft Evelien een brede expertise opgebouwd. Ze was verantwoordelijk voor de operationele aansturing van alle filialen binnen een groot Retailbedrijf en heeft daarnaast een actieve rol gespeeld in strategische besluitvorming en bedrijfsvoering.

Als zelfstandig adviseur ondersteunt Evelien organisaties bij het afstemmen van hun structuur en medewerkersgedrag op strategische bedrijfsdoelen. Haar werkzaamheden omvatten het geven van strategisch advies, het begeleiden van gedragsverandering binnen teams en het ontwikkelen van effectieve werkwijzen binnen organisaties. Daarnaast draagt Evelien actief bij aan de maatschappelijke verbetering van de zorg voor patiënten met ernstige hoofdpijnklachten via haar werk voor de Hoofdpijn Alliantie. Als bestuurslid ondersteunt zij de initiatieven van de Hoofdpijn Alliantie en leidt zij diverse projecten gericht op het vergroten van de maatschappelijke en politieke erkenning van hoofdpijnproblematiek en het verbeteren van patiëntenzorg in Nederland.

Evelien beschikt over sterke vaardigheden in het stellen van gerichte vragen, het luisteren naar verschillende perspectieven en het analyseren van belangen en ervaringen van betrokken partijen. Haar kracht ligt in haar maatschappelijke betrokkenheid, organisatiesensitiviteit, praktische instelling en resultaatgerichtheid. Ze zet zich graag in om een visitatie zo waardevol mogelijk te maken voor de corporaties, zodat het corporaties in staat stelt verbeteringen door te voeren en hun prestaties te optimaliseren.

## Curriculum Vitae Algemeen Lid



### Kirstin de Boer

Kirstin de Boer-van Rhenen is opgeleid als chemicus. Haar analytische vaardigheden zet ze in om organisaties te ondersteunen in bedrijfsvoering- en huisvestingsopgaven.

Kirstin is werkzaam als zelfstandig adviseur voor gemeenten, academische ziekenhuizen, universiteiten en hogescholen. Ze heeft ruime ervaring opgedaan in strategieontwikkeling en governance, in projecten en programma's rondom huisvestingsontwikkeling en integrale veiligheid. Ze is daarbij inhoudelijk gedreven en innovatief, en in staat om mensen in beweging te krijgen.

Kirstin is bij visitaties gestructureerd in haar aanpak, vraagt goed door en kan informatie op een overzichtelijke manier presenteren. Ze heeft oog voor de behoeften van de verschillende belanghebbenden, en hoe deze samen te brengen in gezamenlijke kansen en aandachtspunten. Ze heeft ruime ervaring in het voorbereiden en begeleiden van (online) sessies.