



# Maatschappelijke visitatie 2019-2022



# Visitaties zijn een waardevol instrument tot verbetering

Raeflex is een onafhankelijk visitatiebureau dat exclusief voor woningcorporaties visitaties uitvoert. Tijdens deze visitaties wordt het maatschappelijk presteren van de corporatie op het gebied van wonen beoordeeld.

Bennekom, 20 december 2023

## Visitatiecommissie

[De heer drs. A.H. Grashof](#) | voorzitter

[De heer drs. E.W.M. Penninks](#) | algemeen commissielid

[De heer D. van Schijndel MSc](#) | secretaris

In opdracht van Woningstichting Tubbergen heeft Raeflex de maatschappelijke visitatie woningcorporaties uitgevoerd. Woningstichting Tubbergen beheert 1.026 verhuureenheden, waarvan 997 zelfstandige woningen. De corporatie is als enige sociale verhuurder werkzaam in de kernen Albergen, Fleringen, Geesteren, Harbrinkhoek-Mariaparochie, Langeveen, Manderveen, Vasse, Reutum en Tubbergen van de gelijknamige gemeente Tubbergen. Woningstichting Tubbergen is een betrokken organisatie die wordt geroemd om haar nabijheid.

Deze visitatie is conform Methodiek 7, zoals opgesteld door Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. Hierin staan vier visitatievelden centraal 'Maatschappelijke Waarden', 'Maatschappelijke Verankering', 'Besturing' en 'Maatschappelijke capaciteit'. Aan de hand van deze methodiek heeft een onafhankelijke commissie de maatschappelijke activiteiten van Woningstichting Tubbergen onderzocht. Daarvoor heeft de commissie diverse documenten bestudeerd en gesprekken gevoerd met tal van belanghebbenden: binnen en buiten de corporatie. Op basis daarvan heeft de commissie een rapport opgesteld.

Het rapport bevat verschillende onderdelen: zoals een position paper van het bestuur van Woningstichting Tubbergen, de recensie van de commissie met de belangrijkste uitkomsten en leerpunten voor de toekomst, en vervolgens het samenvattende oordeel van de commissie. De hoofdstukken daarna bevatten de uitwerkingen per visitatieveld. Tot slot bevat het rapport een bestuurlijke reactie van Woningstichting Tubbergen.

De visitatie is uitgevoerd door Raeflex: een van de geaccrediteerde visitatiebureaus. Raeflex staat voor professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties. Wij werken met externe visitatoren: allen professionals uit de wetenschap, de overheid, het maatschappelijk middenveld en uit het bedrijfsleven. Visiteren is de enige activiteit van Raeflex. Dit doen wij vanuit de overtuiging om onafhankelijk te willen zijn. Vanaf 2002 hebben wij meer dan 400 visitaties afgerond.

Namens Raeflex wil ik iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk bedanken!

drs. Alex Grashof  
directeur Raeflex

# Inhoud



<b>1</b>	<b>Position paper</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Recensie en samenvatting</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Maatschappelijke waarde</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>Maatschappelijke verankering</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>Besturing</b>	<b>25</b>
<b>6</b>	<b>Maatschappelijke capaciteit</b>	<b>29</b>
<b>7</b>	<b>Bestuurlijke reactie</b>	<b>33</b>
<b>8</b>	<b>Maatschappelijke reactie</b>	<b>35</b>
Bijlage 1	Verantwoording visitatie	37
Bijlage 2	Factsheet	38
Bijlage 3	Onafhankelijkheidsverklaringen	39
Bijlage 4	Lijst geïnterviewde personen	40



## HOOFDSTUK 1

# Position paper



### *Wie is Woningstichting Tubbergen*

Wij zijn Woningstichting Tubbergen. Onze opgave is het huisvesten van mensen met een bescheiden inkomen. Wij willen een thuis bieden aan mensen met een bescheiden inkomen, die graag in de gemeente Tubbergen willen wonen. Daar dragen wij aan bij door voldoende, betaalbare en duurzame sociale huurwoningen te bieden in een buurt waar het prettig samenleven is.

Wij beheren en verhuren ca. 1050 sociale huurwoningen in de 10 dorpen van de gemeente. Met 15 medewerkers zetten wij ons in om onze huurders een fijn en betaalbaar thuis in Tubbergen te bieden. Hierbij werken wij samen met lokale en regionale partners, zoals gemeente, zorg- en welzijnspartijen en collega corporaties. Met ons team en onze samenwerkingspartners werken wij iedere dag met plezier en betrokkenheid aan onze maatschappelijk relevante opgave. Als lokaal verankerde corporatie wordt veel van ons verwacht, wij streven naar een goede lokale en regionale inbedding.



### Terugblik

Het vorige visitatierapport dateert van januari 2020 en besloeg de jaren 2015-2018. Deze visitatie heeft plaatsgevonden op basis van de methodiek 6.0. Het was een positief rapport, waarbij Woningstichting Tubbergen de volgende score kreeg:

Presteren naar opgaven en ambities:	7,2
Presteren volgens belanghebbenden:	7,7
Presteren naar vermogen:	7
Governance:	7

Met name op het onderdeel Governance waren goede stappen gezet ten opzichte van de voorlaatste visitatie.

De uitdaging voor Woningstichting Tubbergen lag volgens de commissie vooral in het gericht antwoord bieden op de ontwikkelingen in de lokale woningmarkt. Destijds werd uitgegaan van een krimpscenario en was er sprake van een zeer ontspannen woningmarkt. Aanbevelingen waren:

Zoeken naar strategische samenwerking om invulling te geven aan het terrein van wonen en zorg;

Prestatieafspraken meerjarig strategischer benaderen, jaarschrijven meer op uitvoeringsniveau richten en meer wederkerigheid inbouwen.

Thema verduurzaming in relatie tot krimp in de woningmarkt strategisch goed blijven verbinden.

Verankering in de 9 kernen goed blijven vasthouden ongeacht de strategische keuzes van de toekomst;

Kwaliteit (organisatorisch) houden om in te spelen op de flexibiliteit van de woningmarkt.

De commissie merkte op dat alle maatschappelijke thema's betekenen dat Woningstichting Tubbergen haar ogen niet kan sluiten voor samenwerking, voor het behoud van professionaliteit en voor de kostenontwikkeling.

### Ondertussen in Tubbergen

Sinds de vorige visitatieperiode is er veel gebeurd. Begin 2020 kregen wij te maken met de Coronacrisis. Daarna kwam de oorlog in Oekraïne, de energiecrisis, de arbeidsmarktcrisis en, last but not least, de wooncrisis. Waar Woningstichting Tubbergen tot en met 2019 nog in een ontspannen woningmarkt en een rustige voorspelbaarheid kon werken, is dat de afgelopen jaren heel anders.

In plaats van een krimpscenario, hebben we nu te maken met een toegenomen vraag en de wens voor lichte uitbreiding. De eisen die worden gesteld aan onze organisatie, hebben gemaakt dat professionalisering en het meer wendbaar maken van de organisatie, meer urgentie hebben gekregen. In 2020 heeft een bestuurswisseling plaatsgevonden. Na deze bestuurswisseling is onder leiding van de nieuwe bestuurder meer ingezet op strategische beleidsvorming, onder andere betreffende de portefeuilleontwikkeling en het huurbeleid. Door het voeren van een streefhuurbeleid met daadwerkelijk te realiseren streefhuur en een daarbij aansluitend toewijzingsbeleid, hebben we meer zicht op onze toekomstige verdien capaciteit, behoudens politieke ingrepen. Tegelijkertijd hadden wij te maken met overliquiditeit en hebben wij nagedacht hoe wij onze middelen gericht in kunnen zetten voor onze maatschappelijke opgave. In het kader hiervan hebben wij een bijdrage betaald aan Vestia en hebben wij gekeken naar verdere verduurzaming van ons bezit.

De verduurzaming, die zich eerder richtte op het “betere” bezit, wordt in verband met instandhouding en uitbreiding van de portefeuille, nu ook toegepast op de woningen met een ouder bouwjaar en een slechtere staat van onderhoud. Dit vraagt organisatorische capaciteit en kennis die wij onvoldoende in huis hadden. Derhalve hebben wij hiervoor een aanpak gekozen die bij collega corporaties ook wordt toegepast, met ondersteuning van een adviesbureau. Dit betreft complexmatige verduurzaming met een aannemersconsortium, waarbij voor soortgelijke typologieën woningen steeds dezelfde aanpak wordt gehanteerd, welke aanpak en planning door de herhaling steeds verder kan worden verbeterd. Hierin gaan wij dan wel een stap verder dan deze collega corporaties, omdat wij uitgaan van tenminste 50 jaar door exploiteren. Dit ook omdat het bouwen van nieuwe sociale huurwoningen in onze gemeente beperkt mogelijk is en dit vanwege het plattelandskarakter (beperking in het aantal toe te voegen woningen) ook de komende jaren beperkt mogelijk zal blijven. Regionaal lopen wij voorop op het gebied van duurzaamheid.



De contacten met zorgaanbieders die van ons huren zijn de afgelopen jaren wat aangehaald. Wij hebben ons aandeel in de VOF Enschede verkocht aan onze vennoot Zorggroep Sint Maarten. Belangrijk daarbij was voor ons, dat de voorziening wonen met zorg bij Zorggroep Sint Maarten in goed handen is en behouden blijft voor de ouderen in Tubbergen. Wat betreft het complex Borgstaete zijn wij in gesprek met Trivium Meulenbelt Zorg over de toekomstige aanwending. Op dit moment zijn we gestart met het eerste appartement in de intermediaire verhuur. We zien dat de vraag naar plekken nabij zorg voor mensen met een zware zorgvraag toeneemt. Het aantal verpleeghuisplaatsen blijft stabiel, dit betekent dat woonvoorzieningen die toegang bieden tot deze vormen van zorg schaarser worden en gericht ingezet moeten worden. Hierover zijn en blijven wij in gesprek en samenwerking met zorgaanbieders.

De prestatieafspraken zijn in 2020 met een jaar verlengd, omdat de nieuwe Woonvisie van de Gemeente Tubbergen nog niet was vastgesteld. Wij zijn intensief betrokken bij de totstandkoming van de nieuwe woonvisie. Ook onze huurdersorganisatie was vertegenwoordigd bij bijeenkomsten over sociale huur en wonen en zorg in aanloop naar deze visie. Op basis van de nieuwe woonvisie zijn in 2021 meerjarenafspraken gemaakt voor de periode 2022-2025. Een raamovereenkomst voor 4 jaren en daarnaast meer concrete tweejaars schijven. De huurdersorganisatie heeft deelgenomen aan het tripartiet overleg en heeft de overeenkomst mede ondertekend. Hiermee is ook invulling gegeven aan een aanbeveling uit de vorige visitatie. Inhoudelijk kunnen de prestatieafspraken nog wat scherper geformuleerd worden. Er zit meer wederkerigheid in, maar nu we met de gemeente concreet bezig zijn met het benoemen van aantallen en locaties voor toekomstige nieuwbouw, zal dit in de komende tweejaars schijf nog verder zijn beslag krijgen.

Hierbij gaat het bijvoorbeeld ook over de voorwaarde van het beschikbaar stellen van locaties en het verplichten van projectontwikkelaars door de gemeente om sociale huur op te nemen in hun projecten. De verankering in de kernen is onderdeel van de prestatieafspraken, als er moverende redenen zouden zijn om hier op basis van woningmarkt in te wijzigen, gaan we hierover eerst met elkaar in gesprek.

Het op peil brengen en houden van de kwaliteit van onze organisatie heeft de afgelopen jaren veel aandacht gehad. Waar vacatures ontstonden, hebben wij gebruik gemaakt van de mogelijkheid om onze organisatie meer toekomstbestendig in te richten. De kwaliteit van onze dienstverlening verdient verbetering. Huurders geven regelmatig aan dat de dienstverlening niet aan hun verwachtingen voldoet. Dit betreft dan vooral snelheid van afhandeling en communicatie. We hebben de laatste jaren te maken gehad met problemen in beschikbaarheid en kwaliteit van onze servicepartners. Tegelijkertijd was ook de interne afhandeling van vragen en verzoeken te verbeteren. Hierop hebben wij ingezet, onder andere door een andere wijze van organiseren en het zoeken van servicepartners met voldoende omvang en continuïteit. Dit is een lange weg geweest. Wij zien dat de tevredenheid zeer recent weer toeneemt, we gaan door op deze ingeslagen weg en werken aan verdere verbetering. Wat hierbij ook een punt is, is dat het kwaliteitsniveau dat wij eerder aanhielden in onze woningen, steeds meer op gespannen voet komt te staan met het huurprijsniveau. We gaan nog steeds voor goede kwaliteit, maar we merken dat verwachtingen van huurders hierbij soms anders zijn dan wat wij kunnen bieden.

Een punt van aandacht voor onze organisatie is onze beperkte omvang. De vele zaken die op ons afkomen, vragen een brede inzetbaarheid en kennis. Dit is in onze omvang niet altijd te realiseren. De vraag die tijdens het vorige visitatieproces is gesteld over diversiteit in omvang en of deze ook diversiteit in aanpak en grondigheid mag betekenen, wordt door onze toezichthouders met een helder “nee” beantwoord. Tot nu toe kunnen wij nog voldoen aan wat er gevraagd wordt, we zoeken daarin wel steeds meer de samenwerking op. Onze deelname in WoON Twente, vereniging MKW, de veelvuldige contacten met kleinere corporaties in de regio en met onze buurcorporaties helpen ons om het geheel te blijven invullen. Op lange termijn blijft de vraag bestaan of het zelfstandig zijn nog zodanige meerwaarde heeft dat het blijvend opweegt tegen relatief hogere organisatiekosten. Dit is ook de vorige visitatie benoemd.



### ***Waar staan we nu***

Anno 2023 is Woningstichting Tubbergen nog steeds een stabiele, financieel gezonde woningcorporatie. De lokale verankering is onverminderd groot, de laatste jaren zijn de banden met onze stakeholders zelfs nog meer aangetrokken. Het voeren van een passende koers, gericht op maatschappelijke meerwaarde, is voor ons leidend. Vaak past dit bij wat de stakeholders van ons verwachten, soms minder.

Onze organisatie is voldoende bezet, we kunnen nog steeds nieuwe medewerkers met een goed profiel aan ons binden. Waar we vanwege onze omvang geen kennis of capaciteit voldoende hebben, proberen we dit op te lossen door samenwerking of inhuur. In samenwerking met andere partijen kiezen we ervoor om niet alleen te halen, we proberen ook daadwerkelijk meerwaarde te bieden en iets te brengen.

Wij investeren in de relatie met onze huurders. We zijn meer in de wijk aanwezig en willen meer zichtbaar zijn voor onze huurders en omwonenden. We willen uitstralen dat onze huurders welkom zijn bij ons, om dit te ondersteunen passen we onze huisstijl, ontvangstruimte en communicatie aan. Medewerkers hebben een workshop over passend communiceren gevolgd en we hebben nieuwe, maar ervaren, medewerkers aangetrokken. De leefbaarheidsopgave in Tubbergen is beperkt, we zetten hierop in door inzet van wijkbeheer en het ondersteunen van bewonersinitiatieven. Het blijvend leefbaar houden van kleine kernen is wel een vraagstuk voor een gemeente als de onze.

In het bestuur van de huurdersvereniging hebben de afgelopen jaren veel wisselingen plaatsgevonden. Was er 4 jaar geleden nog sprake van een groot bestuur, inmiddels zijn veel leden gestopt. Met de overblijvende leden hebben we gezocht naar een externe ondersteuner, die kan helpen om de huurdersvereniging weer op sterkte te krijgen. Dit is gelukt en binnenkort start de werving van nieuwe leden. De jaarlijkse ALV heeft een paar jaar niet kunnen plaatsvinden in verband met Corona. In 2022 was er weer een goedbezochte ALV, ook onze RvC en medewerkers waren hierbij aanwezig.

Met elkaar hebben we gesproken over onze dienstverlening en waar de corporatie de meeste tijd en aandacht aan zou moeten besteden. Dit is ook verwerkt in ons koersdocument.

Met de gemeente Tubbergen zijn we veelvuldig in gesprek over de uitdagingen in onze kernen. Samen hebben we de volkshuisvestelijke opgave voor de komende jaren doorgesproken. We vertalen deze naar concrete locaties en aantallen voor toevoeging waar nodig. Hierin varen we onze eigen lokale koers, met oog voor de ontwikkelingen regionaal en landelijk.

De komende jaren blijven we druk met onze verduurzamingsopgave en verbetering van onze dienstverlening. Daarnaast kunnen we op beperkte schaal woningen toevoegen. We streven ernaar om de samenwerking met onze stakeholders te bestendigen en waar mogelijk te versterken.

### ***Wat verwachten we van deze visitatie***

We verwachten dat deze visitatie ons kan helpen om inzicht te krijgen in waar we goed op weg zijn en waar we zouden kunnen verbeteren en bijstellen. Vooral zijn we benieuwd wat onze stakeholders vinden van onze maatschappelijke meerwaarde als woningcorporatie.

Vragen die wij graag beantwoord zouden willen zien in deze visitatie zijn onder meer: Zijn wij voor onze stakeholders een herkenbare en betrouwbare partner? Biedt Woningstichting Tubbergen voldoende maatschappelijke meerwaarde in Tubbergen en zo niet, waar zouden wij meer op kunnen inzetten? Presteren wij naar ons kunnen?

Hoe blijven we met onze stakeholders voldoende op elkaar aangehaakt, gezien de huidige dynamiek op de woningmarkt en de bijzondere doelgroepen. Nieuwe huurders moeten goed landen in de wijk. Wat hebben de stakeholders van ons nodig daarin en vice versa?

Tubbergen, oktober 2023

## HOOFDSTUK 2

# Recensie en samenvatting

### Dichtbij en betrokken

Woningstichting Tubbergen is een corporatie die circa 1.050 huishoudens een dak boven het hoofd biedt binnen de grenzen van de gemeente Tubbergen. De woningen van de Woningstichting staan er uitstekend bij en passen naadloos binnen het straatbeeld van de gemeente. Het bezit staat veelal gedifferentieerd binnen de verschillende kernen van de gemeente. Tijdens een tour langs de woningen vraagt het daarom een geoefend oog om sociale huur van koop te onderscheiden. Niet voor niets dat de commissie de corporatie in het begin van de visitatieperiode zou omschrijven als een uitstekende beheerorganisatie.







Vanuit demografische prognoses van destijds werd ingeschat dat de doelgroep zou slinken, waardoor ook de sociale woningvoorraad mocht krimpen. De verkoop van woningen creëerde investeringsruimte die veelvuldig in het eigen bezit is geïnvesteerd. Dit is terug te zien in de kwaliteit van de voorraad, maar heeft in die periode ook geleid tot overliquiditeit. De lokale verbondenheid van de corporatie is bewonderenswaardig. De eigen huurders hebben jarenlang met stip op nummer één van de prioriteitenlijst gestaan en staan daar nog steeds.

Zoals de bestuurder in haar position paper al benoemde, hebben er gedurende de visitatieperiode een aantal ontwikkelingen op maatschappelijk, economisch en politiek vlak plaatsgevonden. Ontwikkelingen die hun weerslag hebben op de organisatie en haar werkgebied. Er wordt niet langer uitgegaan van krimp, maar juist van een groei van de doelgroep. De ruime financiële middelen van de Woningstichting dienen tegenwoordig niet enkel in de huidige voorraad geïnvesteerd te worden, maar ook voor de toekomstige huurders. De Woningstichting heeft deze omslag geïntegreerd in haar nieuwe portefeuillestrategie. Hiermee ontstaat echter wel een dilemma in de eigen visie: kan de corporatie de voorliggende opgaven realiseren zonder in te boeten op de hoge kwaliteit van de sociale voorraad binnen de gemeente Tubbergen?

## Terugblik op visitatie 2015-2018

Op diverse vlakken komen de observaties uit de visitatie uit 2019/2020 overeen met de bevindingen van deze visitatie. De kwaliteitsslag in de organisatie, evenals de stappen op het gebied van governance, zijn doorgezet in de nieuwe visitatieperiode. Sterker nog, op deze gebieden is de ontwikkeling onder de nieuwe bestuurder in een stroomversnelling gekomen. De uitdagingen die worden genoemd in de vorige visitatie zijn dan ook met beide handen aangepakt door de corporatie. De raamovereenkomst prestatieafspraken wordt in de tweejaarschijf vertaald naar concrete resultaatafspraken en er wordt actief ingezet op het versterken van de Huurdersvereniging. Ook de strategische samenwerking met zorg- en welzijnspartijen is nadrukkelijk opgezocht. Dit heeft zich in enkele initiatieven geuit, waaronder het introduceren van de buurtwaardebon en de opzet en invoering van buurtbemiddeling.

Met name de laatste aanbeveling van de vorige visitatiecommissie is achteraf een schot in de roos gebleken. Hierin werd het belang om in te spelen op de flexibiliteit van de woningmarkt genoemd. Met haar strategische koerswijziging van krimp naar groei heeft de corporatie beleidsmatig aangetoond wendbaarheid te bezitten. De komende periode zal uit moeten wijzen of de Woningstichting daadwerkelijk in staat is om meer sociale woningen toe te voegen. Dat de corporatie de laatste jaren meer naar buiten is gericht, helpt nu bij het voeren van gesprekken over het verwerven van grondposities, nieuwe leefbaarheidsinitiatieven en een integrale blik op wonen, welzijn en zorg binnen de gemeente.

## Adaptatievermogen

De afgelopen vier jaar toont de veranderlijkheid van het werkveld. Het is een groot goed om vanuit een duidelijke visie te bouwen richting de toekomst. Iets waar de Woningstichting zich de afgelopen jaren sterk in heeft ontwikkeld. Onvoorziene omstandigheden kunnen deze visie echter beïnvloeden. Dit betekent dat de organisatie te allen tijde adaptief moet blijven. Een open blik naar buiten helpt hieraan mee. Door de gesprekken te blijven voeren met gemeente, zorg- en welzijnspartijen, collega-corporaties en andere stakeholders, blijft de corporatie op de hoogte van relevante ontwikkelingen. Ook biedt dit de ruimte om de strategische samenwerkingen die de afgelopen periode zijn ingezet verder te ontwikkelen. Strategische samenwerkingen die met de complexiteit van de voorliggende opgaven in waarde zullen blijven toenemen.

Adaptatievermogen wordt gevraagd op bestuurlijk niveau, maar ook zeker op operationeel niveau. De professionaliteit van de organisatie is de afgelopen jaren sterk verbeterd. Medewerkers van de Woningstichting worden omschreven als betrokken, bereikbaar en reflectief. Hiervoor bestaat veel waardering vanuit zowel huurders als andere belanghebbenden. Binnen een kleine organisatie zoals de Woningstichting bestaat het risico dat deze kwaliteiten sterk persoonsafhankelijk blijven. Het is daarom van grote waarde gebleken dat de afdelingen binnen de Woningstichting de afgelopen jaren meer integraal zijn gaan samenwerken. Hiermee wordt het lerend vermogen van de gehele organisatie gefaciliteerd.



### Kwaliteit versus kwantiteit

De gewijzigde omstandigheden in de volkshuisvesting en de koerswijziging van de Woningstichting brengen een dilemma met zich mee. De jaren van rust binnen de gemeente Tubbergen hebben de Woningstichting in staat gesteld om een hoogwaardige sociale woningvoorraad te realiseren. De ambitie uit de wensportefeuille om tenminste 100 nieuwe woningen toe te voegen, gecombineerd met de wetenschap dat deze 100 woningen mogelijk niet toereikend zijn om aan de landelijke afspraken te voldoen, vraagt een hoop van de bestaande financiële middelen. Gezien de ruime financiële positie zal dit op korte termijn nog niet gaan schuren. Echter, de financiële middelen kunnen slechts één keer uitgegeven worden. Er moet daarom een keuze gemaakt worden: ben je als corporatie bereid in te boeten op de hoogwaardige kwaliteit waar je momenteel om bekend staat ten behoeve van de beschikbaarheid van meer sociale huurwoningen in de gemeente? Kwaliteit die zich, gezien het gemiddelde energielabel A en slechts vier E, F of G-labels, mede uit in de prestaties op duurzaamheid, maar zich ook uit in de grote woonoppervlakte van het bezit. Welke balans gaat de Woningstichting hierin vinden?

### Groot versus klein

De strategiewijziging naar groei heeft niet alleen een financiële impact op de organisatie. Het brengt ook de vraag met zich mee of de Woningstichting alle opgaven kan behappen. De opgaven op het gebied van woningbouw, zorg en welzijn vragen om een bepaalde capaciteit en expertise die mogelijk niet altijd voorhanden is bij een kleine corporatie. Tegelijkertijd wordt juist de huidige omvang van de corporatie door vele stakeholders als meerwaarde omschreven. De verbondenheid met en betrokkenheid bij de huurders en andere belanghebbenden wordt als grote kwaliteit omschreven.

Het is daarom van belang om bewust met dit spanningsveld om te gaan als organisatie. De Woningstichting wordt door haar stakeholders beschreven als organisatie die zich bewust is van haar zwaktes en haar kracht. Vanuit dit inzicht kan de kracht optimaal benut worden en kunnen verschillende manieren om de zwaktes te compenseren verkend worden. De samenwerking in WoON Twente=verband getuigt van een proactieve inzet op dit gebied. Door gebruik te maken van de expertise van

collega-corporaties, hoeft het wiel niet telkens opnieuw uitgevonden te worden. Hier wordt in het bijzonder invulling aan gegeven samen met collega-corporaties De Goede Woning Rijssen en Wonen Delden. Naast kennisuitwisseling worden er samenwerkingsmogelijkheden verkend in dit gremium op thema's als ICT en managementinformatie.

### Antwoorden op de drie vragen uit het position paper

- Stakeholders zien een herkenbare en betrouwbare partner in de Woningstichting. Zowel collega-corporaties, zorg- en welzijnspartners, de Huurdersvereniging als de gemeente waarderen de relatie met de Woningstichting als positief. Ook ervaren zij de Woningstichting als meedenkend en behulpzaam.
- De Woningstichting heeft in het verleden voldoende maatschappelijke waarde toegevoegd aan de gemeente Tubbergen. Deze maatschappelijke waarde zat met name op kwaliteit van woningbeheer en woningvoorraad en minder op kwantiteit van de woningvoorraad. Hierin heeft de laatste jaren een verschuiving plaats gevonden naar het laatste.
- De samenwerking met zorg- en welzijnspartners heeft de afgelopen jaren meer vorm gekregen. Toch bestaat de indruk dat de signalerende rol van de Woningstichting beter benut zou kunnen worden. Voorbeeld is het beter vormgeven van de samenwerking tussen sociaal werk, huisartsen en corporatie. De omstandigheden voor samenwerking zijn echter niet ideaal door bijvoorbeeld de restricties op het gebied van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).

## Vervolgstappen: de beleidsagenda voor de komende periode

De commissie heeft de Woningstichting leren kennen als een maatschappelijk betrokken, proactieve corporatie die bereid is om een stap extra te zetten voor haar huurders. De afgelopen jaren heeft de organisatie een professionaliseringslag gemaakt, zowel naar binnen als naar buiten toe. Deze stappen zijn op het juiste moment gemaakt, want de komende periode zal veel vragen van de Woningstichting. Het netwerk dient optimaal benut te worden om de eigen ambities en idealen waar te kunnen maken. Daarnaast moet de eigen organisatie voldoende toegerust zijn om de grotere opgaven aan te kunnen.

**Aanbeveling:** Blijf actief inzetten op de ontwikkeling van de interne organisatie. Houd daarbij oog voor het boeien en binden van de juiste medewerkers.

**Aanbeveling:** Maak afgewogen keuzes tussen de kwaliteit en kwantiteit van nieuwbouwwoningen. Betrek hierbij relevante stakeholders zoals de Huurdersvereniging, de gemeente en de provincie.

**Aanbeveling:** Maak nog meer gebruik van de samenwerking met andere corporaties in WoON- Twente- verband. Denk hierbij niet enkel aan kennisuitwisseling en netwerkkracht, maar verken ook andere manieren van samenwerking. Denk hierbij aan gezamenlijke automatiserings-, ontwikkel- of capaciteitsvraagstukken. Zodat de grote opgave m.n. op beschikbaarheid van woningen in de toekomst toch verwezenlijkt kan worden.

**Aanbeveling:** Richt de verbeterde interne governance nog sterker in dan nu het geval is. Richt het toezicht op hoofddoelen in plaats van op details. Heb daarbij aandacht voor de manier waarop de bestuurder deze hoofddoelen met haar organisatie en netwerkpartners kan verwezenlijken voor de volkshuisvesting in gemeente Tubbergen.

## Samenvattend oordeel

In het samenvattend oordeel staat per visitatieveld de samenvatting van hoe de visitatiecommissie Woningstichting Tubbergen heeft leren kennen tijdens de visitatieperiode en de opvallende punten hierin. De maatschappelijke waarde en de maatschappelijke verankering, de twee velden waar de commissie een strak oordeel moet vellen, worden door de commissie beide beoordeeld met een 'goed'. Ook op de twee overige velden, de besturing en maatschappelijke capaciteit, ziet de commissie dat de Woningstichting de laatste jaren een mooie ontwikkeling heeft doorgemaakt. Het overkoepelende beeld is dat de Woningstichting mooie stappen heeft gezet en dat het zaak is dat deze stappen de komende periode worden doorgezet.





## Maatschappelijke waarde

### Sterke punten

- De Woningstichting bemachtigde de laatste jaren aantoonbaar meer positie binnen de gemeente.
- De Woningstichting heeft een integrale blik op leefbaarheid en zoekt hierbij actief de samenwerking op met zorg- en welzijnspartijen.
- De Woningstichting loopt op het gebied van duurzaamheid voor op de sector. Ze hebben een gemiddeld energielabel A en slechts vier woningen met een E, F of G-label. Ook biedt de keuze om gelijksoortige complexen projectmatig aan te pakken kansen voor standaardisatie en kostenbesparing.

### Ontwikkelpunten

- De samenwerking binnen het zorgnetwerk zal plaats moeten krijgen in de nieuwe woonzorgvisie van de gemeente. De vertaling hiervan in de lokale prestatieafspraken. Hier zit wel een opgave en uitdaging om de verschillende culturen samen te brengen.
- Er liggen kansen om de samenwerking omtrent de huisvesting en begeleiding van vluchtelingen beter vorm te geven.

Oordeel commissie: Goed

## Maatschappelijke verankering

### Sterke punten

- + Het lerende vermogen binnen de organisatie is groot.
- + De Woningstichting steekt de nek uit voor haar huurders.
- + Partners op de verschillende niveaus kunnen invloed uitoefenen op het beleid. Tevens oefent de Woningstichting ook proactief invloed uit op beleid van de gemeente.
- + De huurdersvereniging krijgt externe ondersteuning en wordt geholpen bij het begrijpen van ingewikkelde informatie.

### Ontwikkelpunten

- De Woningstichting kan nog meer gebruik maken van de kennis die bij collega-corporaties aanwezig is.
- Blijf de samenwerking met partners bij vraagstukken rondom wonen, welzijn en zorg opzoeken. Maak hierbij gebruik van de eigen signalerende functie.
- Bij het aanstaande vertrek van de initiatiefrijke manager wonen is het van belang dat hier een goede opvolger voor wordt gevonden.

Oordeel commissie: Goed

## Besturing

### Sterke punten

- + De Woningstichting heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld van een beheerorganisatie naar een corporatie die vanuit een eigen visie en strategie naar buiten treedt. Hierbij wordt actief geprobeerd partners mee te laten bewegen.
- + De Woningstichting heeft de afgelopen jaren grote stappen gezet op het gebied van de interne governance.
- + Integrale samenwerking tussen de verschillende afdelingen binnen de Woningstichting heeft de afgelopen jaren vorm gekregen en werpt aantoonbaar zijn vruchten af.

### Ontwikkelpunten

- Wanneer de netwerkrol actief wordt opgepakt door de RvC, is het van belang dat iedereen met één mond spreekt. Hier moeten duidelijke afspraken over gemaakt worden. Hier hebben ze al aandacht voor om te voorkomen dat er misverstanden ontstaan. Het is wijs om dit goed formeel te organiseren.
- De verbeterde interne governance nog sterker richten op hoofddoelen, wat kan helpen om detaildiscussies te voorkomen.
- Aandacht behouden voor het scheiden van de klankbordrol en de toezichtrol van de RvC.
- Zet de zaken op het gebied van governance breder weg binnen de organisatie, zodat de bestuurder niet alle lasten op haar schouders heeft liggen.
- De vertaling van de nieuwe wensportefeuille laten landen in de lokale prestatieafspraken. Benoem hierbij de wederkerigheid in gemaakte en nog te maken afspraken.

Geen oordeel vereist

## Maatschappelijke capaciteit

### Sterke punten

- + De financiële positie van de Woningstichting lijkt de komende jaren stabiel. Ook wanneer de eerste opgaven uit de Nationale Prestatieafspraken hierin worden meegerekend.
- + Door middel van scenario-analyse probeert de Woningstichting grip te krijgen op de onzekerheden die zich de komende jaren voordoen op het gebied van bouwkosten, rentelasten en waardeontwikkeling.
- + Met de professionalisering van de interne organisatie zijn er competenties de organisatie binnen gebracht die cruciaal zijn in het oppakken van de complexe vraagstukken die de Woningstichting in het dagelijks werk tegenkomt.
- + De positionering als een aantrekkelijke werkgever helpt bij het aantrekken van bekwaam personeel in deze krappe arbeidsmarkt.

### Ontwikkelpunten

- De scenario's in de begroting uitbreiden met het behalen van de ambities uit de wensportefeuille en het realiseren van 30 procent sociale huurwoningen binnen het totale woningbouwprogramma in de gemeente Tubbergen.
- Met de toenemende complexiteit van de vraagstukken waar medewerkers tegenaan lopen, groeit ook het belang van het verder ontwikkelen van de benodigde capaciteiten. Ontwikkel een intern ontwikkelprogramma om medewerkers te helpen om deze capaciteiten te bemachtigen. De eerste stappen hierin zijn al gezet in de vorm van cursussen die aan de medewerkers worden aangeboden.
- Blijf kritisch op de eigen maatschappelijk toegevoegde waarde. Er liggen nu grote volkshuisvestingopgaven. Als kleine corporatie kun je die niet allemaal alleen aan. Blijf daar de samenwerking met andere corporaties en partijen in opzoeken en houd oog voor de doelmatigheid.

Geen oordeel vereist

## HOOFDSTUK 3

# Maatschappelijke waarde

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

Momenteel is Woningstichting Tubbergen (de Woningstichting) in de afrondende fase van het opstellen van het nieuwe koersdocument voor de periode 2024-2027. Alhoewel dit buiten de scope van deze visitatie valt, wordt in dit document wel aangegeven waar de Woningstichting zichzelf in de komende periode op wil focussen en ontwikkelen. Terugkijken op de ontwikkeling op deze domeinen in de afgelopen vier jaar biedt daarom belangrijke lessen voor de toekomst.

Vandaar dat we in de visitatie aansluiten op de doelen uit het nieuwe koersdocument. In overleg met de Woningstichting is er voor gekozen dat de visitatiecommissie de maatschappelijke waarde van de Woningstichting onderzoekt aan de hand van de volgende opgaven:

1. Beschikbaarheid: van krimp naar groei
2. Duurzaamheid: in relatie tot betaalbaarheid
3. Leefbaarheid: strategische samenwerking met zorg- en welzijnspartijen.

De overige relevante onderwerpen uit het koersdocument komen aan bod in de hoofdstukken over de andere visitatievelden in dit rapport.





## Beschikbaarheid: van krimp naar groei

Zoals bij vrijwel elke corporatie is beschikbaarheid een speerpunt binnen het beleid van de Woningstichting. De Woningstichting haalt namelijk, evenals de meeste corporaties, haar bestaansrecht uit het bieden van voldoende en betaalbare huurwoningen voor mensen met een bescheiden inkomen in de gemeente Tubbergen. Gedurende de visitatieperiode heeft er een aanzienlijke verandering op het gebied van strategie plaatsgevonden. Deze verandering is mede ingegeven door de ontwikkelingen op sociaal, maatschappelijk, economisch en ecologisch vlak, zoals genoemd in de position paper:

- De coronacrisis
- De oorlog in Oekraïne (en Israël/Gaza)
- De energiecrisis
- De arbeidsmarktcrisis
- De wooncrisis

De ontspannen woningmarkt die tot en met 2019 tekenend was voor de gemeente Tubbergen is de afgelopen jaren veranderd. De wachttijden stijgen en waar voorheen ingezet werd op een krimp met zo'n 150 woningen, is er in de portefeuillestrategie van 2021 gekozen voor bestending van de voorraad met een beperkte uitbreiding. Volgens de actuele portefeuillestrategie moet de voorraad zelfs met circa 100 woningen toenemen voor 2035. In het totaal moeten er ook 130 grondgebonden, levensloopbestendige woningen bij komen, door nieuwbouw of transformatie. Deze omslag in beleid is niet van de een op de andere dag tot uitvoering gebracht. De commissie constateert dat de ietwat behoudende manier van denken binnen de gemeente niet altijd meehelpt bij het wendbaar inspelen op de relevante ontwikkelingen aangaande de woningmarkt.

Gezien de landelijke, regionale en lokale ontwikkelingen is het daarnaast de vraag of deze groei van circa 100 woningen richting 2035 voldoende zal zijn. Voor de periode 2020-2030 wil de gemeente een woningbouwopgave van 640 woningen realiseren, idealiter in de periode tot 2026.

Hiervoor is met 830 woningen 130 procent overcapaciteit ingepland. In de Nationale Woon- en Bouwagenda wordt gesteld dat 30 procent hiervan binnen het sociale huursegment moet vallen. In het wetsvoorstel Versterking Regie op de Volkshuisvesting staat zelfs een bepaling opgenomen waarmee gemeenten die een

lager percentage dan 30 procent sociale huur binnen hun voorraad hebben, verplicht kunnen worden om minimaal 30 procent sociale huur binnen hun totale nieuwbouwopgave op te nemen. Het huidige aandeel sociale huurwoningen in gemeente Tubbergen is 12 procent.

Daarnaast beoogt het wetsvoorstel Versterking Regie op de Volkshuisvesting meer kansengelijkheid te creëren in de huisvesting van urgente aandachtsgroepen. De vormgeving van urgentiecategorieën wordt landelijk bepaald. Gemeenten worden verplicht een urgentieregeling als onderdeel van de huisvestingsverordening op te nemen. Hierin worden een aantal verplichte urgentiecategorieën opgenomen, ongeacht de mate van schaarste. Deze ontwikkeling kan ervoor zorgen dat de wachttijden voor regulier woningzoekenden blijven stijgen wanneer de woningvoorraad niet daadwerkelijk zal groeien. Hiermee wordt de urgentie van de koerswijziging van krimp naar groei alleen maar bevestigd.

De aanvankelijke krimpstrategie heeft ervoor gezorgd dat de woningvoorraad van de Woningstichting tussen 2019 en 2022 met twee verhuureenheden is afgenomen. Samen met de veranderende behoefte heeft dit een weerslag gehad op de gemiddelde zoektijd voor de woningzoekenden binnen de gemeente Tubbergen. Deze is namelijk gestegen van bijna 0,8 jaar naar bijna 1,1 jaar. Dit is een stijging van 37,5 procent. Het gemiddelde aantal reacties per woning laat juist een daling zien. Van 95 in 2019 naar 27 in 2022. Dit is echter het gevolg van een iets andere rekenmethode.

*“Het lerende vermogen  
van de organisatie is erg  
groot”*



In 2023 is de Woningstichting over gegaan op het regionale Woonvindsysteem. Binnen de organisatie bestaat het gevoel dat er hierdoor meer weigeringen zijn dan voorheen. Er doen zich situaties voor waarbij de 15e persoon op de lijst pas serieus zoekt. Het volgende praktijkvoorbeeld is genoemd: *woningzoekende vraagt in welke wijk van Enschede Tubbergen eigenlijk ligt... De reistijd van Enschede naar Tubbergen is ca 40 minuten*. De overgang op het nieuwe Woonvindsysteem kan leiden tot meer aanwas vanuit omliggende gemeenten. Dit heeft invloed op de beschikbaarheid van sociale huurwoningen voor de lokale bevolking. Omgekeerd krijgen inwoners van Tubbergen eenvoudiger toegang tot sociale huurwoningen elders in de regio Twente.

### Huurders

De beschikbaarheid van huurwoningen is voor de Huurdersvereniging belangrijk en een punt van aandacht. In de ogen van de Huurdersvereniging past de omslag van een krimp- naar groeistrategie goed binnen de ontwikkelingen binnen de gemeente. Ze merken wel dat de omslag tijd kost doordat het lastig is om betaalbare grondposities te verwerven, maar hebben er ook vertrouwen in dat de corporatie de opgaven kan realiseren. De Woningstichting pakt het nu actief op bij de gemeente. *“Met de kennis van nu heeft de corporatie te weinig gedaan, maar met de kennis van toen kan je de corporatie niets aanrekenen”*, stelt de Huurdersvereniging. De inzet van de corporatie op dit domein wordt door de huurders als **goed** beoordeeld.

### Samenwerkingspartners

De samenwerkingspartners zien dat er een nieuw inzicht is gekomen bij de Woningstichting met betrekking tot de strategie op het gebied van beschikbaarheid. Bij de gemeente verwacht men dat de sociale doelgroep gaat stijgen, mede doordat er meer bijzondere doelgroepen bijkomen. De gemeente verwacht dat er op korte termijn, meer dan de laatste jaren, sociale huurwoningen nodig zijn binnen het totale woningbouwprogramma.

Het percentage van 30 procent sociale huur is volgens hen echter te hoog. De categorie overige huurwoningen (16 procent binnen de gemeente) bevat veel meergeneratiewoningen. Die voorzien vooral in de woonbehoefte van starters.

Hierdoor hoeven zij volgens de gemeente geen beroep te doen op een reguliere sociale huurwoning.

In Vasse heeft de Woningstichting de kans gekregen om vier sociale huurwoningen af te nemen in een nieuwbouwproject van een ontwikkelaar. Deze ontwikkelaar is de Woningstichting als een partner in projecten gaan zien. De zorgpartijen zien hun wachtlijsten voor het woonzorgwoningen nog niet direct stijgen, maar horen wel signalen dat het hier op termijn kan gaan schuren. Avelijn en de Woningstichting zijn momenteel in gesprek met de gemeente om een nieuwe locatie te vinden voor het complex De Wieken. Hierin merkt Avelijn dat het lastig is om tot resultaten te komen in het lokale en landelijke krachtenveld, maar ervaren ze de Woningstichting wel als een betrouwbare partner. Al met al wordt de inzet van de corporatie op dit domein als naar behoren beoordeeld door de samenwerkingspartners. Er worden stappen gezet in de goede richting, maar er is nog voldoende ruimte voor verbetering om meer te gaan bouwen.

### Visitatiecommissie

Wanneer de gehele visitatieperiode wordt overzien, dan heeft de Woningstichting weinig waarde toegevoegd op het gebied van beschikbaarheid. Binnen de gemeente zijn de wachttijd en zoektijd gestegen en is de sociale woningvoorraad licht afgenomen. Hoewel de vraag naar sociale huurwoningen niet groot was, was deze er wel. Dit maakt een krimpstrategie moeilijk uitlegbaar richting woningzoekenden. Positief is de koerswijziging die de Woningstichting gedurende de visitatieperiode heeft ingezet. Nu zet men actief in op het bemachtigen van sociale grondposities en voert men nadrukkelijk het gesprek met de gemeente. Er ligt echter een behoorlijke opgave naar de toekomst. Hierbij is er een sterke afhankelijkheid van andere partijen, zoals de gemeente en projectontwikkelaars.

Op het gebied van beschikbaarheid is daarnaast de overstap naar het regionale Woonvindsysteem een mooie ontwikkeling. De Woningstichting is van een matige aandacht en prestatie op dit veld naar goed gegaan. Voor de toekomst is toewerken naar een nog hogere woningbouwambitie belangrijk. Over de gehele visitatieperiode bezien beoordeelt de commissie dit veld als **naar behoren**.



## Duurzaamheid: in relatie tot betaalbaarheid

In de beleidsvisie van de Woningstichting uit 2017 is duurzaamheid, naast betaalbaarheid, één van de zes speerpunten. Goed wonen wordt gezien als een vanzelfsprekendheid en wordt breder gezien dan enkel de woning: 'Een goed milieu is van levensbelang voor onze samenleving'. Daarom levert de Woningstichting hier een grote bijdrage aan. Al in 2017 spreekt de Woningstichting de ambitie uit om voorop te lopen op het gebied van gasloze woningen, zonne-energie en andere vormen van energiebesparing en opwekking.

Primair wordt ingezet op isolatie en andere energiebesparende maatregelen. Dit komt namelijk ten goede van het milieu en de betaalbaarheid voor de huurders. Dit getuigt van een visie op de betaalbaarheid van de woonlasten, in plaats van louter op de huurlasten. Vooruitlopend op de sector, had de Woningstichting in 2019 al gemiddeld een energielabel A. Door te investeren heeft de corporatie dit niveau eind 2022 weten vast te houden. Tekenend is dat, met 509 van de 995 woningen, meer dan de helft van de woningen daadwerkelijk een label A heeft. Daarbij zijn er ook nog 72 woningen met een energielabel van A+ of hoger.

Slechts vier woningen hebben nog een label E of F. Woningen met een G-label komen niet voor in het bezit van de Woningstichting. De slechtste labels gaat de Woningstichting op zeer korte termijn uitfaseren.

De Woningstichting wordt in haar vooruitstrevende strategie gesterkt door de wereldwijde en tevens landelijke ontwikkelingen rondom milieu en energie. Mede dankzij de oorlog in Oekraïne wordt het voor veel huishoudens in Nederland steeds lastiger om de energierekening te betalen. Daarnaast tonen overstromingen in de grensstreek bij Limburg, maar op grotere schaal ook natuurrampen in andere delen van de wereld, de urgentie van het klimaatprobleem aan.

De afgelopen jaren heeft de Woningstichting veel geld geïnvesteerd in de verduurzaming, voornamelijk in de vorm van hybride warmtepompen en zonnepanelen. Hiervoor kwamen met name de wat nieuwere, al goed geïsoleerde woningen in aanmerking. Dit hing samen met de krimpstrategie, waarin de slechtere woningen verkocht zouden worden. Dit biedt namelijk koopstarters de kans om een goedkopere woning te kopen, die ze zelf naar hun hand konden zetten. Een kluswoning, als het ware. Met het nieuwe verkoopbeleid uit 2022 is de woningstichting

wat terughoudender geworden ten opzichte van verkoop. Verkoop van huurwoningen is geen doel op zich, maar een manier om te sturen in de differentiatie van het woningbezit. Maximaal worden er jaarlijks drie woningen verkocht. Op grond van het nieuwe verkoopbeleid is de verduurzamingsstrategie bijgesteld.

In de portefeuillekoers uit 2021 werd nog uitgesproken dat er in de vijf jaar daarna geen grote projectmatige ingrepen noodzakelijk zijn. In de begroting voor 2023, tot stand gekomen in 2022, is deze koers bijgesteld. Woningen met het bouwjaar tussen 1950 en 1965, met lagere energielabels, worden in 2023 en 2024 versneld aangepakt. Hierbij is veelal groot onderhoud nodig. De Woningstichting brengt deze woningen op het niveau van de isolatiestandaard en voorziet ze van hybride warmtepompen. De kosten van de verduurzaming zijn nu op basis van een eerste scenario voorzien op 80.000 euro per woning.

Deze strategiewijziging betekent iets voor de manier van werken bij de Woningstichting. Grote, projectmatige ingrepen vragen veel inzet van de organisatie op financieel en personeel gebied. De expertise om deze projecten te doen wordt gehaald uit ketensamenwerking. Doordat gelijksoortige woningtypen zijn uitgekozen, kunnen er veel woningen op een gestandaardiseerde manier worden aangepakt. Dit zorgt voor een lagere tijdsinvestering vanuit de corporatie en de ketenpartner. Hierdoor worden de kosten gedrukt. Voor 2023 staan er 61 isolaties van woningen begroot en voor 2024 zijn dit er 93.

### Huurders

De huurders zijn zeer positief over de prestaties van de Woningstichting op het gebied van duurzaamheid. Zij zien dat de corporatie hierin voorop loopt en kennen dan ook veel huurders met warmtepompen en zonnepanelen. Daarnaast zijn ze tevreden over de manier waarop huurders worden meegenomen in de verduurzaming. Een grootschalige renovatie is namelijk ingrijpend voor een zittende huurder. De Woningstichting heeft hiervoor een duidelijk protocol over de omgang met huurders bij dergelijke projecten. Hierin is voldoende ruimte voor maatwerk. De inzet van de Woningstichting op dit veld wordt daarom als **uitmuntend** beoordeeld door de huurders.





### Samenwerkingspartners

Ook de samenwerkingspartners zijn positief over de prestaties van de Woningstichting op het gebied van duurzaamheid. De gemeente is van mening dat de Woningstichting de middelen die zijn verkregen vanuit woningverkoop goed heeft geïnvesteerd in de eigen voorraad. Dit komt ten goede van de eigen inwoners in deze tijden van energiecrisis. Daarnaast denkt de Woningstichting actief mee bij de energiebesparingsplicht van A-veleijn. Ook de gemeente merkt op dat de Woningstichting niet spreekt over huurlasten, maar over woonlasten. Vanuit de signalen die ze meekrijgen hebben ze het gevoel dat huurders hier goed in worden meegenomen. Collega-corporaties merken op dat juist de combinatie tussen de hoge kwaliteit van de woningen en de relatief bescheiden huurprijs ten goede komt van de betaalbaarheid van de huurders. De zorg- en welzijnspartijen zien voornamelijk hoe de Woningstichting de verduurzaming in complexen aanpakt waar zij een gezamenlijk belang in hebben. Hiervan wordt gezegd dat het overleg over investeringen op dit gebied prima loopt. Ook hier luidt het oordeel op de inzet van de Woningstichting op het veld duurzaamheid **uitmuntend**.

### Visitatiecommissie

De prestaties van de Woningstichting op het gebied van duurzaamheid zijn indrukwekkend. Er zijn slechts vier E, F-labels, het gemiddeld energielabel is A en er wordt al langere tijd in hybride warmtepompen en zonnepanelen geïnvesteerd waardoor huurders op energielasten besparen. Hiermee wordt vooruitgelopen op de Nationale Prestatieafspraken.

Hoewel het gehele bezit er op het gebied van duurzaamheid goed bij staat, kan een vraagteken worden gezet bij de initiële strategie om primair de betere woningen te verduurzamen. De maatschappelijke meerwaarde van het verduurzamen van kwalitatief slechtere woningen is namelijk groter. Dit wordt momenteel onderstreept door de energiecrisis. Ook leg je het probleem van verduurzaming bij nieuwe eigenaar/bewoners wanneer je de kwalitatief mindere woningen verkoopt. Desalniettemin loopt de Woningstichting duidelijk voorop in de sector. Vandaar dat het oordeel van de visitatiecommissie op een **goed** uitkomt.

### Leefbaarheid: strategische samenwerking met zorg- en welzijnspartijen

De focus op leefbaarheid komt aan bod in de beleidsvisie uit 2017. Onder het nom van sociaal domein wordt de maatschappelijke betrokkenheid van de Woningstichting uitgelicht. Betrokkenheid die zich uit door haar langdurige aanwezigheid, lokale verankering, maar zeker ook door de wens om een prettig woonklimaat te bieden voor haar huurders. Kwetsbare mensen hebben steeds meer moeite om een volwaardige plaats in de maatschappij te vinden. Dit geldt ook voor sommige huurders in de gemeente Tubbergen. De problemen die hierbij komen kijken zijn meerledig en daardoor vaak niet door één instantie op te lossen. Hierin dicht de Woningstichting zichzelf een signalerende rol toe. Door andere partijen te betrekken wordt er samen naar een oplossing toegewerkt. Dit maakt de Woningstichting niet de hoofdprobleemhouder. Wel neemt de corporatie hiermee het initiatief om oplossingen tot stand te brengen.

Met de wijziging van de Woningwet in 2022 was het weer toegestaan voor corporaties om meer in leefbaarheid te investeren. De Woningstichting heeft hier onmiddellijk op ingespeeld en heeft voor 2023 bijna vier keer zoveel begroot dan voor de twee jaren ervoor.

Gedurende de visitatieperiode zijn er talrijke voorbeelden van initiatieven op het gebied van leefbaarheid waar de Woningstichting zich voor heeft ingezet. Een voorbeeld daarvan is de buurtwaardebon, die in 2022 is geïntroduceerd. Met deze buurtwaardebon worden initiatieven van huurders ondersteund om hun eigen buurt leefbaarder te maken. Het blijkt in de realiteit echter lastig om huurders te activeren initiatief te nemen.

Vandaar dat de Woningstichting tevens inzet op de zichtbaarheid van de corporatie in de wijk. Hiermee hoopt de corporatie een vuurtje bij de bewoners aan te wakkeren.

Een ander initiatief waaruit de maatschappelijke betrokkenheid van de Woningstichting blijkt, is de buurtbemiddeling. Buurtbemiddeling biedt eerste hulp bij ruzies tussen bewoners. Toen de Woningstichting samen met Stichting Welzijn Tubbergen Dinkelland (SWTD) dit initiatief introduceerde in en bij de gemeente, bleek de gemeente hier nog niet klaar voor te zijn. Daarom is buurtbemiddeling vanuit de samenwerking tussen de Woningstichting en SWTD initieel beschikbaar gesteld voor huurders van de corporatie. Vanwege het succes is de gemeente alsnog aangehaakt, waardoor buurtbemiddeling nu voor de gehele gemeente beschikbaar is.



### Huurders

De huurders vinden de leefbaarheid binnen de gemeente van belang. Ze kunnen de proactieve houding van de Woningstichting met betrekking tot buurtbemiddeling binnen de gemeente erg waarderen. Bij de buurtwaardebon merken ze dat de Woningstichting nog erg zoekende is om mensen te activeren. Een suggestie is om hierbij aan te sluiten bij bestaande structuren zoals de burendag. Buiten de vraag naar de effectiviteit van de buurtwaardebon, bestaat onder de huurders ook wat scepsis ten opzichte van de buurtwaardebon. Het beeld bestaat dat huurders hiermee meebetalen aan de leefbaarheid van de gehele buurt. Zodoende dragen de lagere inkomens de financiële lasten voor de leefbaarheid van inwoners met een koopwoning. Wel geven de huurders mee dat met de komst van het nieuwe Woonvindsysteem en de mogelijke aanwas van huurders van buiten de gemeente, het belang van de inzet op leefbaarheid de komende jaren mogelijk zal groeien. Al met al waarderen de huurders de inzet van de Woningstichting op leefbaarheid als **naar behoren tot goed**.

### Samenwerkingspartners

De gemeente is tevreden over de samenwerking op het gebied van leefbaarheid. Deze samenwerking vindt onder andere plaats op het gebied van woningtoewijzing en het tegengaan van ondermijning. Voornamelijk de mensgerichte blik en de ruimte voor maatwerk worden gewaardeerd. De medewerkers van de Woningstichting staren zich niet blind op protocollen, maar denken mee over praktische oplossingen. Bijvoorbeeld bij een huurder met een hennepkwekerij. Daar worden de huurregels gevolgd, maar wordt ook gezorgd dat er perspectief blijft voor de huurder om zijn leven te beteren. Ook zien ze dat zorgmijders woningen krijgen toegewezen op voorwaarde dat zij hulp accepteren van zorgaanbieders.

De zorg- en welzijnspartners zien dat de Woningstichting een integrale blik heeft op de leefbaarheid binnen de kernen. TriviumMeulenbeltZorg (TMZ) is van mening dat de Woningstichting goed meedenkt met de zorgpartijen. TMZ biedt Volledig Pakket Thuis (VPT) bewust op geclusterde locaties om de reistijd van professionals te beperken. De Woningstichting denkt actief mee met het plaatsen van huurders op VPT-locaties. Wel bestaat de indruk dat de signalerende rol van de Woningstichting beter benut zou

kunnen worden. Wanneer de samenwerking tussen sociaal werk, huisartsen en de corporatie beter vormgegeven wordt, kunnen escalaties voorkomen worden. Hiervoor kan een netwerk ingericht worden. Hetzelfde geldt voor vroegsignalering bij huurachterstanden en samenwerking rondom vluchtelingenopvang. De omstandigheden voor samenwerking zijn echter niet ideaal door bijvoorbeeld de restricties op het gebied van Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Gezamenlijk brengt dit het oordeel van de samenwerkingspartners op **goed**.

### Visitatiecommissie

Vanuit een relatief bescheiden startpositie vier jaar geleden heeft de Woningstichting mooie resultaten weten te boeken op het gebied van leefbaarheid. De corporatie is zichtbaar, kent de huurders goed, staat dichtbij de huurders en heeft op sommige vlakken een stuwende rol binnen de gemeente. De Woningstichting past goed binnen de cultuur van de gemeente Tubbergen en durft een stapje extra te zetten voor haar huurders. Hierin is de corporatie constant op zoek naar wat nog extra gedaan kan worden, al zou de corporatie wat de commissie betreft nog wel wat meer buiten de gebaande paden mogen treden. Initiatieven als de buurtwaardebon en buurtbemiddeling zijn voor de gemeente weliswaar vooruitstrevend, maar bestaan binnen de sector al langere tijd. Ook blijkt dat er in de samenwerking tussen wonen, welzijn en zorg nog een wereld te winnen valt. Ook binnen de eigen organisatie worden stappen gemaakt op het gebied van samenwerken. Voorheen was de afdeling vastgoed sterk objectgedreven, tegenwoordig is er een meer subjectgedreven benadering zichtbaar. Op het gebied van leefbaarheid doet de Woningstichting veel goede dingen en zijn er gedurende de visitatieperiode mooie ontwikkelingen te zien. Het oordeel van de commissie luidt daarom **goed**, en bijna uitmuntend. Ga vooral voort op de ingezette weg.



## Totaaloordeel commissie

Op basis van de bevindingen tijdens de visitatie heeft de commissie een overzichtstabel gemaakt. Hierin staat de mate van waardering van de verschillende betrokkenen. Het is een waardering gebaseerd op de interpretatie van zowel de gevoerde gesprekken met de verschillende betrokkenen, als de beschikbaar gestelde documentatie hierover. De schaal van de tabel loopt van "--" tot "++".

	Huurders	Samenwerkers	Commissie
Beschikbaarheid	+	+/-	+/-
Duurzaamheid	++	++	+
Leefbaarheid	+/- tot +	+	+

### Belangrijkste bevindingen

De Woningstichting staat evenals alle corporaties in Nederland voor een grote volkshuisvestelijke opgave. Met name op het gebied van duurzaamheid en leefbaarheid is de Woningstichting een heel eind op de goede weg. De opgaven die zich voortdoen brengen echter een toenemende mate van complexiteit met zich mee. Voornamelijk op het gebied van beschikbaarheid en leefbaarheid is de rol van de corporatie in het maatschappelijke krachtenveld cruciaal. Waar op het gebied van leefbaarheid de inspanningen van de afgelopen jaren zich al uitbetalen, zal de toekomst uitwijzen of er op het gebied van de beschikbaarheid (sociale woningbouw) in samenwerking met de gemeente voldoende van de grond gaat komen.

### Sterke punten

- De Woningstichting bemachtigde de laatste jaren aantoonbaar meer positie binnen de gemeente.
- De Woningstichting heeft een integrale blik op leefbaarheid en zoekt hierbij actief de samenwerking op met zorg- en welzijnspartijen.
- De Woningstichting loopt op het gebied van duurzaamheid voor op de sector. Ze hebben een gemiddeld energielabel A en slechts vier woningen met een E, F of G-label. Ook biedt de keuze om gelijksoortige complexen projectmatig aan te pakken kansen voor standaardisatie en kostenbesparing.

### Leerpunten

- De samenwerking binnen het zorgnetwerk zal plaats moeten krijgen in de nieuwe woonzorgvisie van de gemeente. De vertaling hiervan in de lokale prestatieafspraken. Hier zit wel een opgave en uitdaging om de verschillende culturen samen te brengen.
- Er liggen kansen om de samenwerking omtrent de huisvesting en begeleiding van vluchtelingen beter vorm te geven.

### Oordeel commissie:

Op het gebied van de maatschappelijk waarde presteert de Woningstichting goed. Dit betekent dat de maatschappelijke prestaties van de Woningstichting in verhouding staan met de opgaven die zich voordoen in de gemeente Tubbergen. De commissie neemt waar dat de corporatie gedurende de visitatieperiode een positieve ontwikkeling heeft doorgemaakt in haar inzet op beschikbaarheid. Deze zelfde positieve ontwikkeling is terug te zien op het gebied van leefbaarheid. Wat betreft duurzaamheid heeft de Woningstichting constant goed gepresteerd en zelfs daar getuigt de recente koerswijziging van meer maatschappelijke waarde dan voorheen.



## HOOFDSTUK 4

# Maatschappelijke verankering

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

Maatschappelijke verankering betreft de mate en manier waarop de corporatie zich laat beïnvloeden door en zich verantwoordt naar belanghebbenden. Dit gaat dus over de positie van de Woningstichting in de gemeente Tubbergen, waar zij zich sinds jaar en dagorganisatie inzet voor mensen met een bescheiden inkomen. Wat hierbij opvalt is de mensgerichte opstelling van de gehele jegeus haar huurders.

*“De Woningstichting wil echt haar nek uitsteken voor de huurder”*



# Werkgebied





### Beschrijving netwerken

Zoals in het voorgaande hoofdstuk onder leefbaarheid vermeld, werkt de woningstichting samen in verschillende netwerken. Een voorbeeld hiervan is WoON Twente. Dit is een vereniging bestaande uit 16 deelnemende woningcorporaties in de regio Twente, waaronder de Woningstichting Tubbergen. Hierin speelt de bestuurder van de Woningstichting een actieve rol. Zij is samen met een collega namelijk de bestuurlijk trekker van het thema duurzaamheid. In werkgroepen worden lopende pilots, kansen, subsidies en hoe de samenwerking verloopt besproken. De overstap naar het gezamenlijke Woonvindsysteem komt ook voort uit deze samenwerking. Hiermee hoeven woningzoekenden slechts één keer in te schrijven om te kunnen reageren bij alle Twentse woningcorporaties. In beide voorbeelden binnen WoON Twente kiest de Woningstichting er nadrukkelijk voor om niet alleen kennis op te halen, maar ook te brengen.

### Samenwerking met en invloed huurders

De tevredenheid onder huurders wordt al jarenlang gemeten door de Woningstichting. Aansluitend bij de prestatievelen van de Aedes-benchmark, wordt de tevredenheid op drie verschillende onderdelen uitgevraagd: dienstverlening aan nieuwe huurders, bij reparatieverzoeken en bij vertrokken huurders. Het oordeel van de huurders is gedurende de visitatieperiode op twee van de drie onderdelen gestegen. Voor nieuwe huurders is het oordeel van een 7,3 naar een 7,7 gegaan, voor reparatieverzoeken is het oordeel van een 7,4 naar een 7,2 gegaan en voor vertrokken huurders is het oordeel van een 8 naar een 8,8 gegaan. In verhouding met de sector scoort de Woningstichting hiermee gemiddeld bij nieuwe huurders, slechter dan gemiddeld voor reparatieverzoeken en beter dan gemiddeld bij vertrekkende huurders.

Tijdens de Algemeen Leden Vergadering van de Huurdersvereniging in 2022 bleek tevens uit de input van de huurders dat de dienstverlening bij reparatieverzoeken verbetering behoeft. Dit betreft voornamelijk de snelheid van afhandeling en de communicatie naar huurders. De samenwerkingspartners van Woningstichting Tubbergen bleken niet altijd de dienstverlening te kunnen bieden die de huurders verwachten. Dit heeft geleid tot het afscheid nemen van onderhoudsaannemers. De afdelingen Vastgoed en Wonen zijn begonnen om de dienstverlening te verbeteren door intensiever samen te werken. Reguliere reparatieverzoeken en inhoudelijke vragen kunnen in de meeste gevallen van A tot Z afgehandeld worden. Hiervoor zijn de functies in 2023 anders opgezet.

De Huurdersvereniging heeft onder de nieuwe bestuurder een meer nadrukkelijke rol gekregen en ontvangt daarbij externe begeleiding. De bestuurder van de Woningstichting wordt omschreven als toegankelijk. Bij complexe materie wordt de Huurdersvereniging door de corporatie gefaciliteerd om het begrijpelijk te maken. Wanneer de begroting wordt besproken, geeft de Woningstichting bijvoorbeeld een presentatie. Dit wordt zeer gewaardeerd door de Huurdersvereniging. Wat betreft de beleidsinvloed vindt de Huurdersvereniging het lastig om hier een oordeel over te vellen. Ze hebben nou eenmaal een formele adviesrol in bepaalde trajecten, maar dat betekent niet dat de corporatie automatisch met voorstellen van hen meegaat. Ze kunnen goed het gesprek voeren met de Woningstichting en hebben het gevoel serieus genomen te worden. En dat wordt gewaardeerd.

### Samenwerking met en invloed van andere samenwerkingspartners

De Woningstichting weet goed wat er in haar werkgebied speelt door contact te houden met haar huurders. Naast de min of meer traditionele huurders (mensen uit het dorp met een lager inkomen), komt er in toenemende mate ook een andere groep in de woningen van de Woningstichting te wonen. Dit betreft zowel mensen van buiten het dorp als mensen die voorheen in verzorgingstehuizen of andersoortige begeleid wonen projecten woonden. Dit vraagt meer dan voorheen van de samenwerking met verschillende partners.

De collega-corporaties hechten waarde aan de relatie met de Woningstichting. Met De Goede Woning Rijssen en Woningstichting Delden wordt samengewerkt aan thema's als ICT, managementinformatie en veiligheid. Mijande, een wat grotere corporatie in dezelfde regio, omschrijft de Woningstichting als goede buur. Beide partijen staan voor elkaar klaar wanneer hier behoefte aan is.

Zowel zorg- als welzijnspartners van de corporatie ervaren de samenwerking als positief. De indruk bestaat dat de Woningstichting bereid is om echt haar nek uit te steken voor haar huurders. Als voorbeeld wordt de samenwerking rondom De Triangel genoemd, waarbij de toegankelijkheid en verhuurbaarheid is verbeterd naar aanleiding van signalen vanuit Aveleijn.



Toch blijft het voor medewerkers op momenten lastig om de regels los te laten en niet strikt de protocollen te volgen. Hier zit een bepaalde spanning tussen de systeem- en leefwereld. Het is persoonsafhankelijk hoe hiermee wordt omgegaan. Enkele partners benoemen hierbij de belangrijke rol van de manager Wonen in de mensgerichte werkwijze van de Woningstichting.

De zorg- en welzijnspartners ervaren op bestuurlijk niveau invloed op het beleid van de woningstichting. Toch blijkt de praktijk soms weerbarstig. Er blijft nog een wereld te winnen in de samenwerking op het gebied van wonen, welzijn en zorg. Eerder in dit rapport is al de kwestie over de samenwerking rondom vluchtelingenhuisvesting kort aangekaart. Samenwerking tussen de corporatie (huisvesting) en vluchtelingenwerk (begeleiding) kan de integratie binnen de lokale samenleving bespoedigen. Ook de communicatie rondom kwetsbare bewoners met urgentie tussen de welzijnsorganisatie en de corporatie kan beter. Meer samenwerking op dit gebied kan zorgen voor preventie of de-escalatie van ernstige problematiek.

Vanuit de gemeente is men te spreken over de samenwerking met de Woningstichting. De totstandkoming van de lokale prestatieafspraken heeft een positieve ontwikkeling doorgemaakt. Deze worden in tripartiet verband geformuleerd en getekend op het gemeentehuis. Hierbij is het voltallig college van B en W betrokken. Ondanks dat de Woningstichting het beleid heeft om geen bezit toe te voegen in de kleinere kernen, is meegewerkt aan de wens van de gemeente om vier sociale huurwoningen toe te voegen in Vasse. Dit getuigt van partnerschap.

Kenmerkend voor de Woningstichting is daarnaast dat veel tijd wordt gestoken in het lokale en regionale speelveld. Gevraagd en ongevraagd wordt er energie gestoken in het deelnemen aan overleggen op belangrijke onderwerpen. Voorbeeld hiervan is de aanduwende rol die de Woningstichting speelt omtrent de nieuwe woonzorgvisie van de gemeente Tubbergen.

### **Samenwerking in netwerken**

Het advies van de partners luidt om meer samen te werken met andere corporaties uit de regio. Er kan intensiever gebruik gemaakt worden van de kennis van andere woningcorporaties. Zo voorkom je dat iedereen zelf opnieuw het wiel gaat uitvinden. Dit is mogelijk op het gebied van strategische beleidsvorming en door bijvoorbeeld een gezamenlijke projectorganisatie in te richten voor bijvoorbeeld betaalbare woningbouw.

### **Feedback en verantwoording corporatie**

De interne en externe rapportages van de Woningstichting zijn van hoog niveau. Lastige onderwerpen worden op een transparante en open wijze begrijpelijk gecommuniceerd. De uitgebreide manier van verantwoorden toont aan dat ze open staan voor feedback.



## Totaaloordeel commissie

Op basis van de bevindingen tijdens de visitatie heeft de commissie een overzichtstabel gemaakt. Hierin staat de mate van waardering van de verschillende betrokkenen. Het is een waardering gebaseerd op de interpretatie van zowel de gevoerde gesprekken met de verschillende betrokkenen, als de beschikbaar gestelde documentatie hierover. De schaal van de tabel loopt van “—” tot “+++”.

	Huurders	Gemeente	Overige samenwerkingspartners	Commissie
<b>Invloed op beleid</b>	+ tot ++	+ tot ++	+	+
<b>Relatie en samenwerken</b>	+	+	++	+

### Belangrijkste bevindingen

De Woningstichting is duidelijk sterk gegroeid in het verbinden van de eigen visie en strategie met die van anderen. Gedurende de visitatieperiode zijn verschillende samenwerkingsverbanden tot stand gekomen, die aantoonbaar tot meer maatschappelijke waardecreatie hebben geleid. Er wordt actief ingezet op strategische samenwerking, maar de tijd die hiervoor beschikbaar is, is tot op zekere hoogte beperkt geweest. Dit komt doordat er ook veel tijd en energie is gestoken in de ontwikkeling van de interne organisatie. Hoewel het buiten de scope van deze visitatie valt, is het volgende toch noemenswaardig. Bij de totstandkoming van het koersplan voor 2024-2027 zijn belangrijke stakeholders uitgenodigd om hun input te leveren. Hiermee hebben ze invloed uit kunnen oefenen op de koers die de Woningstichting de komende jaren gaat varen.

### Sterke punten

- Het lerende vermogen binnen de organisatie is groot.
- De Woningstichting steekt de nek uit voor haar huurders.
- Partners op de verschillende niveaus kunnen invloed uitoefenen op het beleid. Tevens oefent de Woningstichting ook proactief invloed uit op beleid van de gemeente.
- De huurdersvereniging krijgt externe ondersteuning en wordt geholpen bij het begrijpen van ingewikkelde informatie.

### Leerpunten

- De Woningstichting kan nog meer gebruik maken van de kennis die bij collega-corporaties aanwezig is.
- Blijf de samenwerking met partners bij vraagstukken rondom wonen, welzijn en zorg opzoeken. Maak hierbij gebruik van de eigen signalerende functie.
- Bij het aanstaande vertrek van de initiatiefrijke manager wonen is het van belang dat hier een goede opvolger voor wordt gevonden.

### Oordeel commissie:

De commissie beoordeelt de prestaties van de Woningstichting op de maatschappelijke verankering als **goed**. De wijze waarop de corporatie proactief samenwerkingen opzoekt en in sommige gevallen zelfs een voortrekkersrol op zich neemt, is inspirerend. Met name voor een corporatie met een beperkte grootte en capaciteit. Ook getuigt het behapbaar maken van ingewikkelde materie voor de Huurdersvereniging van transparantie en openheid. Hiermee wordt de Huurdersvereniging de kans geboden om op niveau mee te praten en feedback te leveren. Zo kan er gezamenlijk gegroeid worden naar een hoger niveau.



## HOOFDSTUK 5

# Besturing

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.





De Woningstichting handelt steeds meer vanuit een eigen geformuleerde visie en strategie. Voorheen was de Woningstichting voornamelijk bezig met beheerwerkzaamheden en het optimaliseren van het eigen primaire proces. Tegenwoordig is de organisatie meer naar buiten gericht. Vanuit een duidelijke visie op de lokale samenleving worden stakeholders actief opgezocht om doelen te realiseren. Hierbij is er een realistisch beeld over de opgave die de Woningstichting op kan pakken. De huurders zijn van mening dat de bestuurder het vermogen heeft om op politiek vlak haar invloed ten positieve voor de Woningstichting te doen gelden. De leidende strategie voor de Woningstichting is gebaseerd op de lokale maatschappelijke opgaven. Zodoende is de wensportefeuille de afgelopen vier jaar bijvoorbeeld twee keer bijgesteld. Hiermee toont de Woningstichting aan flexibel te zijn in haar beleidsvoering. Flexibiliteit in beleid moet zich echter ook uiten in resultaten. Op het gebied van nieuwbouw moet dit zich nog uitwijzen.

Het opzoeken van partners, zoals de gemeente, vindt niet alleen plaats op het niveau van de bestuurder. Ook de RvC is bekend binnen de gemeente en voert hier mede het inhoudelijke gesprek. Zo zijn ze bijvoorbeeld aangesloten bij een collegevergadering toen de strategische koerswijziging van krimp naar groei plaatsvond. De ontwikkeling bij de RvC is volgend aan die van de gehele organisatie sinds de nieuwe bestuurder aan de slag is. Wanneer er op een dusdanige manier naar buiten wordt getreden door verschillende stakeholders binnen de Woningstichting, is het van belang dat iedereen met één mond spreekt. Hier moeten nog duidelijkere afspraken over gemaakt worden. Dit vereist nog verdere afstemming.

De strategische ontwikkeling van de Woningstichting wordt door alle lagen van de organisatie ervaren. Zo bemerkt het MT dat de kennis van de RvC met de introductie van de auditcommissie en in gezamenlijke themadagen beter benut wordt door de organisatie. Hierin is het van belang dat de RvC zich bewust is van de mogelijke spanning tussen de rol van klankbord en die van toezichthouder. Deze rollen dienen nadrukkelijk gescheiden te blijven. De komst van de auditcommissie helpt de RvC naar eigen zeggen om tijdens vergaderingen minder op de details in te gaan en meer op de hoofdlijnen het gesprek te voeren met de bestuurder. De oplegnotities die de bestuurder aanlevert bij omvangrijke documenten en het vooroverleg door de RvC dragen hier aan bij. Hoewel dit allemaal positieve ontwikkelingen zijn in de governance, kan men zichzelf ook afvragen of dit geen instrumenten zijn die al eerder hun intrede hadden moeten doen.

Zowel de visie van de Woningstichting als die van de gemeente wordt vertaald in de lokale prestatieafspraken. Hiervoor komen ze gezamenlijk met de huurdersvereniging tot een Overeenkomst Meerjarenoverzicht en een concrete invulling per twee jaar. In de laatste tweejaarschijf komt de groeiambitie van de Woningstichting echter nog niet tot uiting. Dit komt doordat de meest recente portefeuillestrategie pas later is geformuleerd. Aankomend jaar worden er nieuwe tweejaarlijkse afspraken gemaakt waarin deze ambitie meer plaats zal moeten krijgen. Partijen zouden zich kunnen afvragen of tweejaarlijkse afspraken voldoende ruimte bieden om tijdig te acteren op een koerswijziging in de sector.

De RvC heeft tijdens de werving van de nieuwe bestuurder bewust gekozen voor een nieuw type leiderschap. In de bestuursopdracht stond het belang van de ontwikkeling van de interne professionele organisatie en de ontwikkeling van het netwerk, in het bijzonder met zorg- en welzijnspartners. Onderdeel van de ontwikkeling van de interne organisatie was het op orde brengen van de governance. Dit kwam in de vorige visitatie naar voren als verbeterpunt. De groei in de kwaliteit van de verantwoordingsinformatie binnen de Woningstichting toont aan dat hier gedurende de visitatieperiode stappen in zijn gezet. De kwartaalrapportages en jaarstukken zijn bijvoorbeeld transparant, begrijpelijk en compleet en ook de reglementen voor de RvC, de remuneratiecommissie en de auditcommissie zijn in 2021 opgesteld. De visie op toezicht en besturen is recent opnieuw opgesteld.



Onderdeel van de meer strategische beleidsvoering binnen de Woningstichting is het Woonbeleid uit 2021. Voorheen liepen de streefhuren en de werkelijke huren ver uiteen. Dit kwam mede doordat de huur na verhuring werd aangepast aan de inkomenssituatie van de nieuwe huurder. Voor de vastgoedsturing is het wenselijk dat er meer inzicht is in de werkelijke verdien capaciteit van de corporatie. In het nieuwe streefhuurbeleid heeft de Woningstichting haar streefhuren vastgesteld op 70 procent van de maximaal redelijke huur volgens het WWS-puntensysteem. Daarnaast zijn er complexen aangewezen met een lager streefhuurpercentage dan de 70 procent. Dit heeft voornamelijk te maken met de aansluiting op de aftoppingsgrenzen en zodoende het beschikbaar stellen van de voorraad voor de juiste doelgroepen.

Ook in de kwartaalrapportages heeft de Woningstichting vooruitgang geboekt. Hierin monitort de Woningstichting de KPI's (betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit, leefbaarheid en organisatie) uit de jaarplannen aan de hand van een stoplichtenmodel. Hiermee wordt invulling gegeven aan de 'check-fase' uit de beleidscyclus, waarmee constante verbetering wordt gefaciliteerd. Tevens worden belangrijke indicatoren voor de prestaties van de drie afdelingen (wonen, vastgoed en financiën & control) weergegeven, toegelicht en verklaard.

In haar position paper geeft de bestuurder aan wat de corporatie in het bredere werkveld constateert: de complexiteit van de vraagstukken waar de Woningstichting voor staat is toegenomen en de maatschappelijke veranderingen gaan snel. Het complexer worden van de opgaven heeft ook te maken met de steeds mondiger wordende, en daarin mogelijk kritischere, buitenwereld. Dit heeft niet alleen consequenties voor de leefbaarheid in de wijken, maar ook voor de wijze waarop hiermee wordt omgegaan door de organisatie. Terecht geeft de Woningstichting aandacht aan het mee ontwikkelen van het probleemoplossend vermogen en de wendbaarheid van de organisatie.

Naast het op orde brengen van de governance heeft de interne organisatie daarom tevens een ontwikkeling doorgemaakt op het gebied van integraal werken. Waar de organisatie voorheen werd omschreven als zelfstandige functionerende eilandjes, wordt er tegenwoordig steeds meer samengewerkt tussen de verschillende afdelingen. De eerder genoemde kruisbestuiving tussen de afdelingen Vastgoed en Wonen is hier een voorbeeld van. Door beter samen te werken aan de voorkant van een traject zijn medewerkers tegenwoordig minder tijd kwijt aan brandjes blussen aan de achterkant. Medewerkers in het primaire proces gaan daarnaast sneller bij huurders langs. Dit geeft huurders het gevoel serieus genomen te worden. Op momenten kan dit voor extra werk zorgen, maar het kan ook preventief werken doordat medewerkers tijdig dingen zien en in kunnen grijpen.



## Totaaloordeel commissie

Besturing is het in werking zetten, coördineren en beëindigen van bedrijfsprocessen. In het verleden waren deze bedrijfsprocessen bij de Woningstichting voornamelijk geënt op het beheren en in standhouden van de eigen voorraad. Met de komst van de nieuwe bestuurder heeft de organisatie een bredere blik naar buiten gekregen. Daarnaast is er hard gewerkt om de interne organisatie te doen groeien. De governance is op orde gebracht en ook het integraal samenwerken tussen afdelingen krijgt steeds meer vorm. De RvC groeit mee met de ontwikkelingen van de organisatie. De commissie ziet een organisatie die de transitie heeft gemaakt van beheer- naar netwerkcorporatie met daarbij de hiernaaste sterke- en aandachtspunten:

*“Transitie gemaakt van  
beheer- naar  
netwerkcorporatie”*

### Sterke punten

- De Woningstichting heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld van een beheerorganisatie naar een corporatie die vanuit een eigen visie en strategie naar buiten treedt. Hierbij wordt actief geprobeerd partners mee te laten bewegen.
- De Woningstichting heeft de afgelopen jaren grote stappen gezet op het gebied van de interne governance.
- Integrale samenwerking tussen de verschillende afdelingen binnen de Woningstichting heeft de afgelopen jaren vorm gekregen en werpt aantoonbaar zijn vruchten af.

### Aandachtspunten

- Wanneer de netwerkrrol actief wordt opgepakt door de RvC, is het van belang dat iedereen met één mond spreekt. Hier moeten duidelijke afspraken over gemaakt worden. Hier hebben ze al aandacht voor om te voorkomen dat er misverstanden ontstaan. Het is wijs om dit goed formeel te organiseren.
- De verbeterde interne governance nog sterker richten op hoofddoelen, wat kan helpen om detaildiscussies te voorkomen.
- Aandacht behouden voor het scheiden van de klankbordrol en de toezichtrol van de RvC.
- Zet de zaken op het gebied van governance breder weg binnen de organisatie, zodat de bestuurder niet alle lasten op haar schouders heeft liggen.
- De vertaling van de nieuwe wensportefeuille laten landen in de lokale prestatieafspraken. Benoem hierbij de wederkerigheid in gemaakte en nog te maken afspraken.



## HOOFDSTUK 6

# Maatschappelijke capaciteit

Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit onderzoekt de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust is voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.





## Financiën

De financiële positie van de Woningstichting is gezond te noemen. In het begin van de visitatieperiode was er sprake van overliquiditeit. In combinatie met de krimpstrategie is er toen voor gekozen om veelvuldig in te zetten op het verduurzamen van de woningvoorraad. In het hoofdstuk over de maatschappelijke waarde van de Woningstichting is reeds geconstateerd dat deze inzet een positief effect heeft gehad op de energetische prestaties van de woningvoorraad en daarmee ook op de betaalbaarheid van het wonen.

De herijking van de wensportefeuille in 2021, van krimp naar consolidatie, leidde ertoe dat de continue stijging van de financiële ratio's werd gestabiliseerd. De grootste verandering zien we in de begroting voor 2023, die gebaseerd is op de ontwikkelingen in 2022. Alle ratio's, inclusief de ICR, groeien richting 2030 meer naar de normen van het WSW toe. In haar begroting noemt de Woningstichting zelf dat deze meer onzekerheid kent dan dat men binnen de organisatie gewend is. Dit heeft vooral te maken met de fluctuaties in de kosten van materialen en arbeid. Daarnaast hebben de Nationale Prestatieafspraken een grote weerslag op de bedrijfsvoering van de Woningstichting. Tegenover de teruggave van de verhuurderheffing staan grote opgaven op het gebied van woningbouw, de verplichte huurverlaging voor huurders met de lagere inkomens, de extra verduurzamingsdoelstellingen en het extra budget voor leefbaarheid en woningkwaliteit. Vanwege de woningbouwopgave is in de begroting 2023 naast de verduurzaming van 150 oudere woningen en de vervanging van 69 cv-ketels voor hybride warmtepompen, ook de toevoeging van 68 nieuwbouwwoningen opgenomen.

Zoals het WSW wenst, maakt de Woningstichting duidelijk onderscheid tussen de ambities in de wensportefeuille (toevoegen van circa 100 woningen) en de meer zekere plannen in de begroting (toevoegen circa 68 woningen). Hierdoor blijft er echter wel een restopgave over om de wensportefeuille te realiseren. Het effect van het toevoegen van circa 30 woningen extra op de ratio's wordt niet inzichtelijk gemaakt binnen de begroting 2023. In de begroting van de Woningstichting zijn verschillende scenario's doorgerekend om de invloed van bouwkostenontwikkelingen, renteontwikkelingen en waardeontwikkelingen op de verschillende financiële ratio's te tonen. Hiermee wordt getracht grip te krijgen op de onvoorspelbaarheid van de buitenwereld. De verschillende scenario-analyses ondersteunen de stabiele financiële

positie van de Woningstichting. Deze tonen aan dat de Woningstichting in veel gevallen genoeg financiële speelruimte heeft om de toekomstplannen te realiseren. Of de Woningstichting ook daadwerkelijk de financiële capaciteit heeft om op langere termijn de gehele wensportefeuille te realiseren is echter nog niet duidelijk. Samen met de eerdere constatering dat de ambitie uit de wensportefeuille mogelijk niet voldoende is om aan de landelijke en regionale afspraken te voldoen, is dit een belangrijk punt van aandacht voor de Woningstichting in de komende periode.

## Organisatie

Waar de financiële mogelijkheden van de Woningstichting voorsnog toereikend lijken, lijkt er op het gebied van de organisatiecapaciteit een behoorlijke opgave te liggen. Dit is gezien de opgaven uit de Nationale Prestatieafspraken niet uniek voor een corporatie met de omvang van de Woningstichting. Er zijn minder collega's om elkaar tijdelijk te vervangen en er is minder ruimte om onvoorziene gebeurtenissen op te vangen. Het feit dat medewerkers veelal generalistische functies hebben, verkleint dit risico bij de Woningstichting. Hiermee wordt het intern opvangen van werkzaamheden namelijk beter mogelijk gemaakt. Hiervoor is de ontwikkeling naar meer integraal samenwerken binnen de organisatie een belangrijke stap geweest.

Naast het opvangen van werkzaamheden van collega's, is er ook een capaciteitsvraagstuk dat gerelateerd is aan de totale opgaven waarvoor de organisatie aan de lat staat. De Woningstichting heeft de afgelopen jaren simpelweg competenties moeten inzetten waaraan gezien de eerdere visie en strategie minder behoefte was. Met de interne professionalisering zijn er op dit gebied de afgelopen jaren behoorlijke stappen gemaakt. Onduidelijk is nog of deze stappen voldoende zijn om ook de huidige opgaven het hoofd te bieden. Onder stakeholders bestaan zorgen over de wendbaarheid van een dusdanig kleine organisatie. Al toont de koerswijziging van de afgelopen jaren aan dat de Woningstichting adaptief kan handelen. Actieve samenwerking met partners vergroot de mogelijkheid voor de Woningstichting om opgaven op te pakken. Hierin leek de corporatie voorheen een stuk kwetsbaarder.



Inherent aan de grootte van de corporatie is veelal de slechtere score op het aspect bedrijfslasten in de Aedes-benchmark. Binnen het MT is men van mening dat hogere bedrijfslasten te verantwoorden zijn, maar dan moet er wel op een ander vlak maatschappelijke waarde toegevoegd worden. De Woningstichting haalt haar bestaansrecht uit de lokale binding. Dat neemt in de ogen van de commissie echter niet weg dat er actief gezocht dient te worden naar mogelijkheden om de bedrijfslasten te drukken. Bijvoorbeeld door samen te werken met andere kleine corporaties in de regio op het gebied van automatisering.

Belangrijke soft skills van de Woningstichting die worden genoemd door haar stakeholders zijn: bereikbaar, betrokken, lerend, open, reflecterend en aanspreekbaar. Het gevoel heerst dat de Woningstichting problemen oplost wanneer deze zich voordoen. Het voorbeeld van een kleine crisis is een installatiepartner die de samenwerking opzegde. Ondanks het feit dat dit plaatsvond in het weekend, is hier direct op geacteerd. De krappe arbeidsmarkt kan het lastig maken om nieuw personeel aan te trekken die over deze soft skills beschikken. Des te positiever is het dat het imago van de Woningstichting zich de afgelopen jaren goed heeft ontwikkeld. Zonder dat er een vacature is uitgezet zijn er vier sollicitanten via het netwerk binnengekomen voor een vrijkomende functie.

*“bereikbaar, betrokken,  
lerend, open, reflecterend en  
aanspreekbaar”*





## Totaaloordeel commissie

De Woningstichting heeft de afgelopen jaren een ontwikkeling doorgemaakt om in te spelen op het veranderende speelveld. De ontwikkeling van de interne organisatie en het nadrukkelijk opzoeken van de verbinding naar buiten toe maakt een positieve indruk op de commissie. De kwetsbaarheden op het gebied van de capaciteit vangt de Woningstichting tot op heden goed op binnen samenwerkingsverbanden. De verwachting is dat dit naar de toekomst nóg belangrijker gaat worden. Op financieel gebied is de Woningstichting toegerust op de voorliggende opgaven, ook na de omslag van krimp naar stabilisatie. Ook voor de komende jaren, hoewel daar meer onzekere factoren meespelen.

### Sterke punten

- De financiële positie van de Woningstichting is de komende jaren stabiel. Ook wanneer de eerste opgaven uit de Nationale Prestatieafspraken hierin worden meegerekend.
- Door middel van scenario-analyse probeert de Woningstichting grip te krijgen op de onzekerheden die zich de komende jaren voordoen op het gebied van bouwkosten, rentelasten en waardeontwikkeling.
- Met de professionalisering van de interne organisatie zijn er competenties de organisatie binnen gebracht die cruciaal zijn in het oppakken van de complexe vraagstukken die de Woningstichting in het dagelijks werk tegenkomt.
- De positionering van een aantrekkelijke werkgever helpt bij het aantrekken van bekwaam personeel in deze krappe arbeidsmarkt.

### Leerpunten

- De scenario's in de begroting uitbreiden met het behalen van de ambities uit de wensportefeuille en het realiseren van 30 procent sociale huurwoningen binnen het totale woningbouwprogramma in de gemeente Tubbergen.
- Met de toenemende complexiteit van de vraagstukken waar medewerkers tegenaan lopen, groeit ook het belang van het verder ontwikkelen van de benodigde capaciteiten. Ontwikkel een intern ontwikkelprogramma om medewerkers te helpen om deze capaciteiten te bemachtigen. De eerste stappen hierin zijn al gezet in de vorm van cursussen die aan de medewerkers worden aangeboden.
- Blijf kritisch op de eigen maatschappelijk toegevoegde waarde. Er liggen nu grote volkshuisvestingopgaven. Als kleine corporatie kun je die niet allemaal alleen aan. Blijf daar de samenwerking met andere corporaties en partijen in opzoeken en houd oog voor de doelmatigheid.





## HOOFDSTUK 7

# Bestuurlijke reactie



Met belangstelling en enige gezonde spanning hebben wij het rapport van de visitatiecommissie gelezen. Wij herkennen ons in hetgeen de commissie beschrijft, en zijn blij om te zien dat onze inzet door onze stakeholders gezien en gewaardeerd wordt. Stakeholders omschrijven onze betrokkenheid bij de huurders en andere belanghebbenden als grote kwaliteit. Onze organisatie wordt als meedenkend en behulpzaam ervaren. Zaken om zeer trots op te zijn.

### **Adaptatievermogen en uitdagingen**

Onze opgaven zijn de afgelopen jaren veranderd. Van krimp naar groei, meer specifieke doelgroepen, meer verantwoording en voorschriften vanuit de landelijke overheid. Onze organisatie heeft zich moeten ontwikkelen en professionaliseren, ook de komende jaren ligt hier nog een uitdaging voor ons. De commissie stelt terecht dat onze organisatie voldoende adaptatievermogen heeft laten zien, maar dat dit tegelijkertijd ook in de toekomst aandacht behoeft. Samenwerking met andere partijen, zowel lokaal (zorg en welzijn, gemeenten) als regionaal (collega corporaties) is onontbeerlijk om onze doelen ook in de toekomst te kunnen verwezenlijken. De commissie concludeert dat de grote volkshuisvestingsopgaven die er liggen, vragen om samenwerking en dat hierbij oog moet worden gehouden voor doelmatigheid. Dit herkennen wij. Het organiseren van voldoende slagkracht hierin heeft onze volle aandacht.

### **Portefeuillestrategie**

Ten aanzien van de portefeuillestrategie en de prestatieafspraken met de gemeente merkt de commissie op, dat het nog maar de vraag is of de groei met ca 100 sociale huurwoningen richting 2035 voldoende zal zijn. Dit gezien het streven van de landelijke overheid om minimaal 30% sociale huur in nieuwbouwprogramma's op te nemen in

gemeenten waar het percentage sociale huur lager is dan 30%. Onze portefeuillestrategie hebben wij gebaseerd op onze verwachting van de vraag naar huurwoningen in de gemeente Tubbergen, met inachtneming van toename van doelgroepen. Wij hebben kennisgenomen van de landelijke politieke wensen omtrent fair share van aandachtsgroepen en verdeling van sociale huur over de gemeenten. We zullen ons hiertoe moeten verhouden, maar zijn bij onze portefeuillestrategie uitgegaan van de Woondeal Twente en de verwachte behoefte in de markt voor wonen in Tubbergen. Indien blijkt dat dit niet voldoende is, zullen we bijstellen. De komende jaren doen we wat we kunnen, we zijn hierbij mede afhankelijk van de beschikbaarheid van locaties. Hierin werken wij goed samen met de Gemeente Tubbergen.

### **Maatschappelijke verankering en samenwerking**

De maatschappelijk verankering van Woningstichting Tubbergen wordt door de commissie als goed beoordeeld. We willen een open en toegankelijke organisatie zijn, met oog voor hetgeen er speelt in ons werkgebied. We zijn dan ook erg blij met deze beoordeling. Dat er de komende jaren nog veel werk aan de winkel is om de komende uitdagingen op het gebied van doelgroepen, ouderenhuisvesting en leefbaarheid aan te kunnen, staat buiten kijf. Geadviseerd wordt om nog meer (de randen van) de samenwerking rondom vraagstukken op het gebied van wonen, welzijn en zorg op te zoeken. Dit nemen wij graag ter harte, in het kader van de woonzorgvisie wordt deze beweging nu gemeente breed ingezet.



### **Besturing**

Op het gebied van besturing (governance) ziet de commissie de grote stappen voorwaarts die zijn gezet. De aanbevelingen die zijn gedaan, bijvoorbeeld op het gebied van de netwerkkrol van de RvC en focus op de hoofddoelen, pakken bestuur en RvC samen op.

### **Organisatie**

Onze organisatie heeft de laatste jaren grote veranderingen doorgemaakt. We hebben veel nieuwe medewerkers aan ons weten te binden. We zijn het met de commissie eens dat het nodig is om ook de komende jaren oog te houden voor de doorontwikkeling van onze organisatie en voor de ontwikkeling van medewerkers en teams. Hierop zetten wij in door zowel gezamenlijke als individuele opleidingsactiviteiten en versterking van zowel de in- als externe samenwerking.

De samenwerking met onze huurdersvereniging is nu goed, we zijn blij ook een aantal nieuwe leden te mogen verwelkomen in 2024. Wij streven ernaar met onze huurders echt inhoudelijk in gesprek te zijn. Het is daarom mooi dat vermeld wordt dat wij ingewikkelde informatie inzichtelijk en behapbaar weten te maken voor de huurders.

### **Tot slot**

De visitatie heeft ons een goed beeld gegeven van “hoe we ervoor staan”, maar ook “hoe we erop staan bij anderen”. Dit helpt ons om verder te leren en te verbeteren. De aandachtspunten die genoemd zijn, nemen wij ter harte. Wij danken de commissie, de huurdersvereniging en alle stakeholders en samenwerkingspartners die een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van dit rapport voor hun open inbreng. Het helpt ons verder!

Mede namens het team van Woningstichting Tubbergen en de RvC,

Hanneke de Rijter-Küpers  
Directeur-bestuurder



## HOOFDSTUK 8

# Maatschappelijke reactie

De huurdersvereniging van Woningstichting Tubbergen herkent zich in bijgaande rapportage. De commissie beoordeelt de maatschappelijke waarde en de maatschappelijke verankering met een “goed”. Daarnaast ziet zij een positieve ontwikkeling op de velden maatschappelijke capaciteit en besturing.

De huurdersvereniging onderstreept het over het algemeen geschetste positieve beeld over de Woningstichting. We onderkennen dat de medewerkers van de Woningstichting de afgelopen jaren hard hebben gewerkt om dit resultaat te bereiken. De Woningstichting mag trots en tevreden zijn over dit bereikte resultaat.

Gezien de complexiteit van de huidige maatschappij en de voortdurende ingrijpende veranderingen moet de Woningstichting continu alert blijven op kansen en bedreigingen waar de Woningstichting mee te maken heeft en krijgt. Ook de interne organisatie vraagt om alertheid en scherp blijven. De Woningstichting is een relatief kleine organisatie en dat maakt haar aan de ene kant heel flexibel maar aan de andere kant ook kwetsbaar. Dus trots en tevredenheid over het bereikte resultaat mag, maar alertheid en scherpte (zowel extern als intern) blijft continu geboden.

Wij als huurdersvereniging zien dat de Woningstichting haar huurders serieus neemt; de huurders zijn het uitgangspunt bij het maken van beleid. Ook ervaren wij dat wij als huurdersvereniging serieus genomen worden. De Woningstichting vindt het belangrijk dat er een actief meedenkende huurdersvereniging is die opkomt voor de belangen van alle huurders van de Woningstichting.

De positie en de rol die wij als huurdersvereniging hebben gekregen in het kader van de visitatie is een goed voorbeeld van hoe de Woningstichting met de huurdersvereniging omgaat. Vanaf het eerste moment zijn we op een goede manier meegenomen in dit proces.

De rapportage die gemaakt is in het kader van deze visitatie biedt de Woningstichting een goed kompas om de toekomst tegemoet te gaan. Sterke punten blijven koesteren en aandachtspunten en verbeterpunten oppakken, dat is het devies. Wij, als huurdersvereniging wensen alle medewerkers van de Woningstichting hierbij alle succes en hopen onze rol als belangenbehartigers van alle huurders op een positief kritische wijze te blijven vervullen.

### Huurdersvereniging Tubbergen



# Bijlagen



## BIJLAGE 1

# Verantwoording visitatie

De visitatie bij Woningstichting Tubbergen is uitgevoerd op basis van Methodiek 7 (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2022/1) en vond plaats tussen september en december 2023.. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 1 november 2023.

Methodiek 7 richt zich op:

- 1) Het leren en verantwoorden van de corporatie, waarbij de visitatiecommissie zich een oordeel vormt over de maatschappelijke waarde die een corporatie heeft geleverd en daarbij sterke punten en leerpunten identificeert.
- 2) In beeld brengen van de huurdersinvloed en het huurdersperspectief op de corporatie. Bij de visitatie van Woningstichting Tubbergen zijn de huurdersvertegenwoordigers vanaf de start van de visitatie betrokken geweest
- 3) Netwerken en samenwerking: in deze visitatie zijn diverse gebiedsgerichte gesprekken en netwerkdialogen gevoerd.

### Documentatie

De commissie heeft voorafgaand aan de visitatiegesprekken een uitgebreid pakket aan documenten bestudeerd, zoals het ondernemingsplan, de prestatieafspraken, beleidsdocumenten waaronder de begrotingen, rapportages aan de RvC, verslagen van overleggen met diverse huurdersorganisaties en andere belanghebbenden, de verslagen en zelfevaluaties van de RvC, accountantsverslagen en correspondentie met de Aw en het WSW. Op basis daarvan is een factsheet opgesteld die ter beschikking is gesteld aan de gesprekspartners (Zie bijlage 2).

### Kick-off en visitatiegesprekken

De visitatie is van start gegaan met een kick-off, waarin bestuur, directieteam, RvC, ondernemingsraad en huurdersvertegenwoordigers in samenspraak met de visitatiecommissie de diverse aandachts- en leerpunten hebben besproken. Vervolgens zijn er gedurende één dag gesprekken gevoerd met verschillende belanghebbenden, binnen en buiten de corporatie. Met een aantal partijen die deze dag niet aanwezig konden zijn, is op een later moment via Teams gesproken. Dit is gedaan in de vorm van een-op-een gesprekken en groepsgesprekken. Een overzicht van gesprekken is opgenomen in bijlage 4.

### Waarderingen

Bij de waardering van de onderdelen Maatschappelijke Waarde en Maatschappelijke capaciteit hanteert de visitatiecommissie een vijfpuntschaal:

- De corporatie presteert **uitmuntend**, en is op een of meerdere onderwerpen een voorbeeld voor andere corporatie
- De corporatie presteert **goed** en doet wat er van haar verwacht mag worden
- De corporatie presteert **naar behoren**, waarbij de visitatiecommissie enige ruimte voor verbetering ziet
- De prestaties zijn voor **verbetering vatbaar**: dat wil zeggen de visitatiecommissie ziet nadrukkelijk ruimte voor verbetering
- De corporatie presteert **onvoldoende** als de visitatiecommissie ziet dat op één of meerdere onderwerpen urgent actie gewenst is.

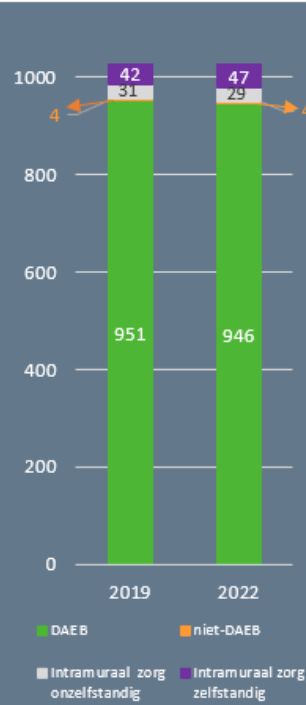


## Aedes-benchmark 2022

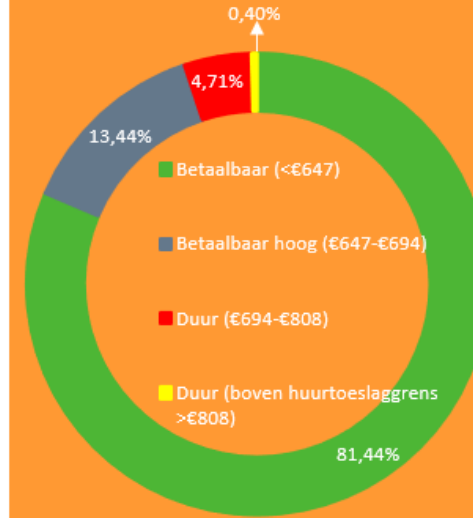


## Huurachterstand

Totaal € 4.405,-  
(gemiddeld € 4,- per woning)



## Woningaanbod



## Ervaren woonkwaliteit



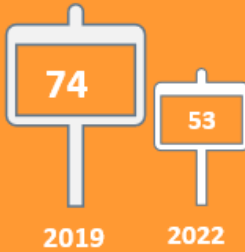
## Nieuwbouw/aankoop (totaal 2019-2022)



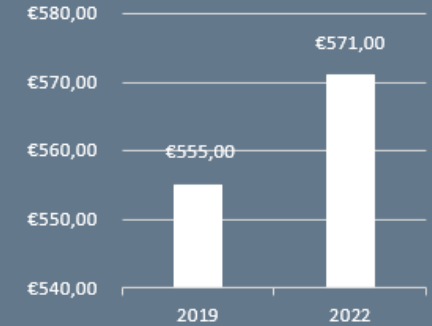
## Verkoop/sloop (totaal 2019-2022)



## Verhuringen



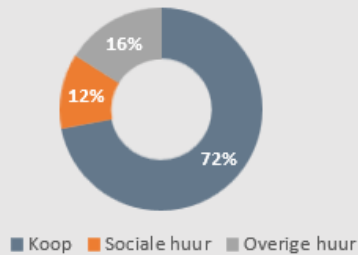
## Huurgemiddelde



## Wachttijd Gegroeid



## Verdeling woningvoorraad



## Gemeente Tubbergen



## Missie

“Voldoende, betaalbare en duurzame sociale huurwoningen bieden in een buurt waar het prettig samenleven is.”

## Kernwaarden

- ✓ Welkom, betrouwbaar, dichtbij en oplossingsgericht

## Energieprestaties





## BIJLAGE 3

# Onafhankelijkheidsverklaringen

### Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.

Naam corporatie : **Woningstichting Tubbergen te Tubbergen**  
Jaar visitatie : **2023**

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Woningstichting Tubbergen te Tubbergen hebben.

Bennekom, 6 juli 2023  
de heer drs. A.H. Grashof, directeur Raeflex

### Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van Woningstichting Tubbergen te Tubbergen verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaren ondergetekenden de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekenden verplichten zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Bennekom, 6 juli 2023  
Bennekom, 17 juli 2023  
Bennekom, 24 juli 2023

de heer drs. A.H. Grashof | voorzitter  
de heer drs. E.W.M. Penninks | algemeen commissielid  
de heer D. van Schijndel | secretaris

Bovenstaande onafhankelijkheidsverklaringen zijn niet ondertekend in verband met de AVG. De ondertekende exemplaren zijn onderdeel van het visitatiearchief van Raeflex.



## BIJLAGE 4

# Lijst met geïnterviewde personen

### Interne gesprekken

#### Raad van commissarissen

De heer Goorhuis  
Mevrouw Pinners  
Mevrouw Visscher  
De heer Gritter  
De heer Ahlers

#### Bestuurder

Mevrouw De Rijter

#### Managementteam

De heer Mulhof  
De heer Oerbekke  
Mevrouw Wildemors

#### Controller

De heer Vos

#### OR

#### Mevrouw Droste

De heer Harmelink

### Externe gesprekken

#### Huurdersorganisatie

Mevrouw Huzink  
De heer Steenwelle  
De heer Weusthof

#### Gemeente

De heer Starink - beleidsambtenaar  
Mevrouw Bekhuis - wethouder  
Mevrouw Berning - wethouder

#### Corporaties

Mevrouw Mobach – bestuurder De Goede Woning  
Rijssen  
De heer Ligtenberg – bestuurder Mijande Wonen

#### Zorg- en welzijnsinstellingen

De heer Belshof - bestuurder TriviumMeulenbeltZorg  
Mevrouw Wagenaar – directeur Stichting Welzijn  
Tubbergen Dinkelland  
De heer Van Nielen – manager vastgoed Aveleijn