



Woonopgave

Waardering gemeenten

6.6

Waardering huurders

7,5

Waardering
visitatiecommissie

8

[Lees verder](#)



SNEL BIJ ELKAAR OP DE LIJN OPGAVE NIET GEHAALD
 PROBLEMEN SAMEN ONDERKENNEN AFWACHTEND
 ACTIEVERE ROL WOCOM STANDVASTIGER RICHTING ONTWIKKELAARS
 VERTROUWEN ONDERLING MET RESPECT GOED OVERLEG
 PRETTIG CONTACT IN GESPREK BLIJVEN SNEL SCHAKELEN
 AFSPRAKEN WORDEN NAGEKOMEN STAR IN HET VERLEDEN, NU CONSTRUCTIEVER
 SPECIFIEKE DOELGROEP GOED CONTACT OVER PRESTATIES
 PLANNING LOOPT GOED OPENSTAAN VOOR ELKAARS PROBLEMEN
 TEVREDEN OVER DE SAMENWERKING

In een werkgebied met een grote opgave en beperkte grondlocaties spant woCom zich maximaal in om voldoende woningen te realiseren voor haar doelgroep. Dat doet ze op creatieve en verbindende wijze, en gaat daarbij geen uitdaging uit de weg.



Wonen met zorg

Waardering netwerkpartners

8,1

Waardering huurders

7,6

Waardering
visitatiecommissie

8

[Lees verder](#)



DE VERBINDING AANGAAN NAAR KANSEN KIJKEN
 ANTICIPEERT GOED KARTREKKER IN SAMENWERKEN
 CREATIEVE OPLOSSING NU GOEDE IDEEËN, STRAKS MOOIE RESULTATEN
 MEEDENKEN IN MOGELIJKHEDEN KORTE LIJNEN
 KARTREKKER VANEIGES REALISATIE COMMITMENT
 PREVENTIEF PROACTIEF BEDOELING LEF
 FACILITEREN VAN DE BEWEGING LOSLATEN GEZAMENLIJKHEID
 VERTROUWEN GEDRAGSVERANDERING KADER STELLEN

WoCom wil mensen de gelegenheid bieden om zo thuis mogelijk te wonen en we zien dat ze zich daarvoor inzet. Samen met zorgpartners realiseert ze mooie projecten die passen binnen de lokale context met toegevoegde waarde voor bewoners en ook voor de buurt. Binnen haar eigen kaders is ze daarin maximaal flexibel.



Samenwerking

Waardering netwerkpartners

7,4

Waardering
visitatiecommissie

9

[Lees verder](#)



VEEL STAPPEN GEMAAKT SAMENWERKING BREED OPGEPAKT
 ONDERLINGE COMMUNICATIE NETWERK EFFECTIEF INZETTEN
 GROEIPOTENTIE SNEL GEGROEID MOOIE VERBETERING
 HUURDERSORGANISATIES BETER BETREKKEN KRACHT BREDER TREKKEN
 WE WILLEN VEEL, FOCUS NODIG GOEDE START GEMAAKT
 BLIJ VERRAST BLIJ VERRAST

Samen sta je sterker. En woCom weet dit. Samen met de andere corporaties en de gemeente heeft ze gebouwd aan een sterk en verbonden netwerk rondom de woonopgaven in Helmond. Daarbij is ze een belangrijke kartrekker hetgeen door de partners gezien en gewaardeerd wordt.

Visitatie rapport woCom, periode 2018 - 2021



Tevredenheid van partijen over het tripartite overleg

	Asten	Cranendonck	Heeze-Leende	Helmond	Laarbeek	Someren
Huurders	8,5	7,8	7	8	6	8,5
Gemeenten	8	8	7,5	7,5	7,3	8
woCom	8,5	7,8	7,8	8	7,8	8
Gemiddeld	8,3	7,8	7,4	7,8	7,0	8,2

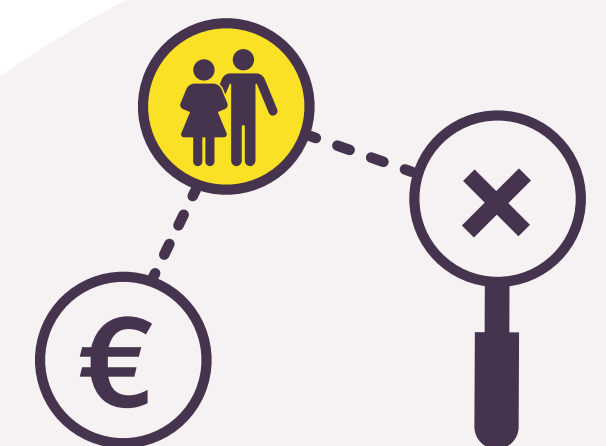
[Lees verder](#)



GOEDE SAMENWERKING BETROKKEN PRAKTISCH OPEN PRAGMATISCH
 TEVREDEN MENSELIJKHEID DUIDELIJKHEID Loopt goed
 POSITIEF REDELIJK TEVREDEN SAMEN SAMENWERKING PERFECT
 GOED EN KAN BETER CONSTRUCTIEF OPEN PROFESSIONEEL TEVREDEN
 LEREND CONSTRUCTIEF (3X) REDELIJK LEREND OPEN GROEIEND
 OPEN HOUDING PRIMA OPEN SFEER OPLOSSINGSGERICHT
 TRAAG ACTIEGERICHT

Bestuurlijke reactie:

[Lees verder](#)



Maatschappelijke legitimatie en besturing

Waardering
visitatiecommissie

9

We hebben gezien dat bij woCom de uitwerking en sturing per vraagstuk verschillend is. Dat is logisch en past bij haar strategie. De financiële afwegingen die ze maakt zijn helder en transparant. Haar initiërende rol in de samenwerking wordt door haar omgeving als vanzelfsprekend gezien en hoog gewaardeerd.

[Lees verder](#)



Bijlagen:

[Lees verder](#)





Voel je thuis



VISITATIERAPPORT

Gefocust visiteren met netwerkgesprekken
over de echte praktijk

Periode 2018 - 2021

3	HOOFDSTUK 1	Recensie
5	HOOFDSTUK 2	Woonopgave
8	HOOFDSTUK 3	Wonen met zorg
11	HOOFDSTUK 4	Samenwerking
14	HOOFDSTUK 5	Maatschappelijke legitimatie en besturing
	BIJLAGEN	

► Inleiding

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van woCom. Deze visitatie is een van de experimenten in het kader van 'Rijker visiteren' van SVWN en daarom ziet dit rapport er anders uit dan gebruikelijk.

WoCom

WoCom werkt in de gemeenten Asten, Cranendonck, Heeze-Leende, Helmond, Laarbeek en Someren. Eind 2021 heeft ze ruim 8000 woningen, verspreid over vele kernen in deze gemeenten. Helmond heeft een meer stads karakter en de andere gemeenten zijn meer landelijk van aard.

De visitatie

De visitatie omvat de periode 2018 tot en met 2021 en is uitgevoerd door Pentascope in de periode van november 2021 tot en met mei 2022. De visitatiecommissie bestond uit Joos Jacobs, voorzitter, Germa Reivers en Eef Nibbelink, visitatoren.

Experiment

WoCom wil graag zo veel mogelijk leren van haar visitatie en heeft daarom weer meegedaan aan de nieuwe ronde experimenten van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). De algemene noemer van de experimenten is 'Rijker visiteren met meer impact'. WoCom wil het leereffect van de visitatie verbreden naar de (directe) omgeving van de corporatie, omdat ze haar echte uitdagingen ziet liggen in de samenwerking.

WoCom en Pentascope hebben een voorstel ontwikkeld met de naam 'Gefocust visiteren - met netwerkgesprekken over de echte praktijk'. Hiermee beogen we een aantal doelen, waarvan de belangrijkste zijn: meer diepgang door een beperkt aantal thema's te beschouwen, meer impact van de visitatie door meer vooruit te kijken, meer betrokkenheid van belanghebbenden voor meer draagvlak, en een korte leesbare rapportage.

De visitatie is gefocust op drie thema's: de woonopgave in het werkgebied, wonen met zorg en de samenwerking tussen de corporaties en gemeente in Helmond. Over elk thema hebben we een groepsgesprek gevoerd met de intern direct betrokkenen en daarna een dialoog met in- en externe belanghebbenden. Tijdens de dialoog is de inhoud van het thema en de samenwerking met woCom aan de orde geweest. De visitatie onderdelen 'relatie en communicatie' en 'invloed op het beleid' hebben we in het onderwerp samenwerking samengevoegd. Daarnaast is per gemeente het tripartite overleg met alle betrokken partijen geëvalueerd en hebben we apart met het Huurdersplatform gesproken over de prestaties van woCom. Tijdens de dialogen en de tripartite gesprekken zijn er twee cijfers gevraagd: een 'huidig' cijfer voor de waardering van de belanghebbende over het onderwerp, en een 'gewenst' cijfer dat weergeeft hoe de belanghebbende het graag had willen zien. Het verschil tussen deze twee cijfers geeft kleur aan de mate van tevredenheid over de prestaties. Tot slot hebben we een intern gesprek gehad met de mensen van woCom die betrokken zijn bij de besturing en het toezicht op de organisatie. Gedurende het proces is getoetst in hoeverre de gevisiteerde thema's een goed beeld gaven van de prestaties van woCom, in hoeverre ze representatief zijn voor haar prestaties in de breedte. Hoe het experiment er precies uit ziet en wat de stappen zijn staat beschreven in bijlage 2.

Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- De poster met de beoordeling in het kort en per onderwerp een QR-code die verwijst naar de tekst in het rapport.
- Het rapport bestaat uit de volgende hoofdstukken.
 - Hoofdstuk 1: Recensie (pagina 3)
 - Hoofdstuk 2: Woonopgave (pagina 5)
 - Hoofdstuk 3: Wonen met zorg (pagina 8)
 - Hoofdstuk 4: Samenwerking (pagina 11)
 - Hoofdstuk 5: Maatschappelijke legitimatie en besturing (pagina 14)
- Bijlagen

► 1 Recensie

Alles eruit halen!

Ook deze visitatie heeft woCom ervoor gekozen om aan het experiment van SVWN mee te doen. In plaats van een visitatie over alle prestaties is de keuze gemaakt voor drie thema's: woonopgave, wonen met zorg en de samenwerking van de corporaties en de gemeente in Helmond. Op deze manier hebben we meer focus en diepgang gezocht in de bespreking van de inhoud. In de overtuiging dat hoe woCom op deze drie thema's presteert, exemplarisch is voor haar handelen op andere gebieden. De evaluatie van het experiment zal uitwijzen of alle doelen van het experiment zijn behaald.

WoCom heeft rentmeesterschap hoog in het vaandel staan en aan alles is te merken dat ze een sociale volkshuisvester is. Ze heeft hart voor de doelgroep en ze is gedreven. De betrokkenheid van woCom op de volkshuisvesting is enorm.

We hebben de organisatie leren kennen als heel gedegen en strevend naar perfectie. Het kwaliteitsbesef is heel hoog, zonder dat het te ver doorschiet. Ze wil het gewoon het liefst helemaal goed doen. In haar optreden naar buiten is ze bescheiden en verbindend: geen borstklopperij en geen overdreven verhalen. Wel helder uiteenzetten wat ze wil, hoe ze ergens tegenaan kijkt, compleet en gedegen voorbereid.

In het laatste ondernemingsplan heeft woCom de focus verlegd van het wat naar het hoe: meer aandacht voor de manier waarop ze activiteiten oppakt dan voor hetgeen ze wil realiseren. Ze onderstreept daarin het belang van samenwerking en de logische verbinding tussen datgene wat je wil bereiken en de manier waarop je dat doet. Ze heeft daarin een mooie balans gevonden.

En natuurlijk levert ze ook inhoudelijke prestaties. Het realiseren van de woonopgave is belangrijk voor woCom, ze investeert daarin veel energie en middelen. Ook heeft ze veel aandacht voor wonen met zorg en leefbaarheid. Deze onderwerpen staan in de visie van woCom niet los van elkaar maar worden zo integraal mogelijk opgepakt. Vanuit deze strategie is het dus logisch dat woCom ervoor kiest om deze twee onderwerpen plus de samenwerking in Helmond te kiezen als speerpunt voor de visitatie.

WoCom realiseert zich terdege dat alle doelstellingen niet door haar alleen kunnen worden gerealiseerd. Vandaar dat ze de laatste jaren stevig heeft ingezet op de samenwerking met allerlei partijen: gemeenten, huurdersorganisaties, zorg- en leefbaarheidsorganisaties, collega-corporaties

in haar directe werkgebied en in de regio. Ze aarzelt niet om daarin vergaande samenwerking aan te gaan, zoals bijvoorbeeld in het netwerk VanEiges in Helmond, gericht op het ondersteunen van mensen met multiproblematiek. En ook de samenwerking van de zes corporaties in Helmond die zich richting gemeente als één partner opstellen. Veel belanghebbenden typeren woCom als "kartrekker" van de samenwerking in deze netwerken.

Bestuurlijk heeft woCom de zaken goed op orde. Alle voornemens zijn in plannen geconcretiseerd en de realisatie wordt nauwlettend gevolgd. Daarbij past de manier van plannen en sturen bij de mogelijkheden van het thema: bij de woonopgave zijn de opgaven en de doelstellingen concreter dan bij wonen met zorg. Bij de woonopgave volgt ze de realisatie van de streefportefeuille en bij wonen met zorg worden concrete projecten opgepakt.

Op het gebied van de woonopgave realiseert woCom zich dat ze in de huidige markt andere manieren moet toepassen om resultaten te bereiken: een andere manier van bouwen, wegen zoeken om procedures te versnellen en zo meer. Bij de realisatie van die voornemens lijkt ze soms last te hebben van haar eigen degelijkheid zoals in de zoektocht naar nieuwe woonvormen en het splitsen van grote woningen.

Er lijkt een tegenstrijdigheid te zitten in de houding van woCom zoals wij die hebben ervaren. Ze heeft als organisatie iets warms en iets koels. Ze geeft je op allerlei manieren een gevoel van welkom en heeft ook iets strengs. Ze stuurt heel 'blauw' en degelijk en dat is wat je het eerste ziet en voelt als koel. Daarmee word je op het verkeerde been gezet, want in gesprek is dat dan weer helemaal verdwenen en is ze geïnteresseerd, warm en open. Ook de houding van de medewerkers die betrokken waren bij de visitatie hebben we ervaren als open en lerend. We hebben in de visitatie partners van woCom op bestuurlijk niveau gesproken en die waren vol lof over de samenwerking en dat hebben we ook gezien. De vraag is of dit op uitvoerend niveau ook zo wordt ervaren. We hebben dat zelf niet meegemaakt, maar in de gesprekken ook wel wat andere signalen opgevangen. Een aantal mensen gaf aan dat het in de operatie en in het contact met de huurders niet altijd open en uitnodigend is. Bij de interne overdracht en uitvoering gaan soms dingen mis en voelen huurders zich niet gezien in hun specifieke situatie. WoCom herkent dit en heeft hier aandacht voor.

Naast alle externe opgaven werkt ze ook aan de doorontwikkeling van de interne organisatie. Op weg naar "Blijde klanten, blijde woCommers", heeft

woCom in 2020 intern processturing geïntroduceerd. Ze heeft gekozen voor procesteams en procescoaches. Bovendien wordt er overlegd en besloten aan drie tafels die afhankelijk van het onderwerp verschillende deelnemers hebben: de besluitafel, de adviestafel en de stuurtafel. Ook op deze manier geeft woCom vorm aan de kernwaarden betrokken, samen en verantwoordelijk.

WoCom heeft gekozen voor een experiment omdat ze graag het maximale uit een visitatie wil halen. Dat is typerend voor hoe we woCom hebben leren kennen: uit alles het maximale willen halen. Passend bij haar (en onze) visie hebben we samen het experiment ontwikkeld, en als we dan “samen” zeggen bedoelen we ook “samen”. Op basis van het globale voorstel van Pentascope hebben we samen de detailinvulling gemaakt. WoCom had duidelijk voor ogen wat ze wilde bereiken en dacht mee. Bij de uitvoering vervulde ieder zijn/haar rol goed en samen hebben we een mooi traject gelopen. De inzet van woCom is hierbij van onschatbare waarde geweest.

Achteraf hebben we in het experiment vooral bestuurders gesproken en de leefwereld een beetje gemist. Dat laatste is tijdens de voorbereiding wel expliciet aan de orde geweest. De gekozen onderwerpen en de nadruk hierin op samenwerking binnen het netwerk leenden zich minder goed voor het ophalen van feedback uit de leefwereld. Naar verwachting zou het voor huurders lastig zijn hierbij een goede inbreng te hebben. Daarom is gekozen voor het organiseren van werkbezoeken aan projecten. Door corona konden we echter niet op bezoek bij diverse projecten om daar met bewoners te praten. WoCom heeft als alternatief mooie filmpjes gemaakt van projecten waarin huurders aan het woord kwamen. Tijdens de dialogen hebben we die samen bekeken. Op deze manier was de leefwereld toch een beetje bij de dialoog aanwezig. Dat lijkt tegenstrijdig met de behoefte van woCom om van betekenis te zijn voor en in de leefwereld. Het wil niet zeggen dat ze dat niet is, maar we hebben het tijdens de gesprekken minder direct beleefd.

Position paper

WoCom schetst in de position paper dat ze van waarde wil zijn. Ze heeft de afgelopen periode als missie gehad “Vandaag en morgen een thuis bieden aan onze doelgroep door een dienstverlening met meerwaarde.” Deze inzet hebben we gevoeld en herkend tijdens de visitatie. Ook de strategische keuzes om meer samen te werken, ieder vanuit eigen kracht handelend, te groeien door een lerende houding, een Daeb-corporatie te zijn, zich te richten op de dienstverlening in wonen, zijn zeer herkenbaar. Uit de tekst blijkt een grote betrokkenheid en een directe, gerichte aanpak. Geen doekjes erom heen winden maar handen uit de mouwen. Ook dit hebben we ervaren.

Vorige visitatie

In de vorige visitatie zijn aandachtspunten genoemd om door te groeien naar een excellente organisatie. Die hebben te maken met woComs rol als netwerkpartner, de verantwoording over de inzet van het vermogen en de huurdersparticipatie.

We zien dat woCom in elk geval in de rol van netwerkpartner grote stappen voorwaarts heeft gezet. Ook de verantwoording van de inzet van het vermogen doet ze in gesprek met de huurdersvertegenwoordiging en gemeenten. Op het gebied van huurdersparticipatie zien we dat woCom in concrete projecten aansluiting bij huurdersinitiatieven zoekt, maar dat de huurdersparticipatie in het algemeen nog meer verbreding verdient.

Aanmoedigings- en verbeterpunten

- Heb aandacht voor de doorontwikkeling in de organisatie. Op bestuurlijk niveau heeft men elkaar op verschillende onderwerpen gevonden, creëer de voorwaarden waaronder ook de werkorganisaties zich op die manier kunnen verbinden.
- Verbeter de communicatie met de individuele huurder.
- Wees creatief in het betrekken van huurders in de breedte.
- Draag als samenwerkende corporaties in Helmond verder bij aan de ondersteuning van de huurdersorganisaties om goed aan te sluiten bij de ontstane samenwerkingsvorm.
- Beperk jezelf niet te veel door je principes, eigen regels en degelijkheid en sta jezelf toe om “out of the box” te denken.



2 Woonopgave



In dit hoofdstuk beschrijven we kort de opgave en de manier waarop woCom hieraan invulling geeft. We geven weer hoe de gemeenten, de huurderorganisaties en woCom zelf van de prestaties op het gebied van Woonopgave waarderen en geven een eigen beoordeling. We sluiten af met gewenste ontwikkelrichtingen zoals door belanghebbenden genoemd tijdens de dialoog.

2.1 Uitdaging, strategisch doel en ambities

Het aantal huishoudens in het werkgebied van woCom zal volgens de provinciale prognose tot 2025 nog toenemen door een toename van eenpersoonshuishoudens, met name veroorzaakt door vergrijzing. Tussen 2025-2035 wordt ook rekening gehouden met een (lichte) groei, per gemeente verschilt de verwachte groei in dit tijdsbestek. Na 2035 is de verwachting dat de corporatiedoelgroep in het gehele werkgebied langzaam af zal gaan nemen. De toenemende vraag uit zich in een stijging van het aantal reacties per aangeboden woning, en een stijging in de zoektijd: van 12,5 maand in 2018 naar 16,8 maanden in 2020. De opgave wordt bemoeilijkt door een gebrek aan betaalbare grondlocaties. De gemeenten in het werkgebied hebben weinig grondlocaties beschikbaar waarop voor sociale woningbouw mogelijkheden zijn.

In het strategisch plan 'Groeien in meerwaarde' uit 2017 zijn nog geen ambities opgenomen wat betreft de woonopgave. Er werd rekening gehouden met de toen voorspelde kleine toename van behoefte aan woningen. De strategische visie 2021-2025 is gebaseerd op bijgestelde prognoses en daarin wordt de groter geworden opgave benoemd. WoCom spreekt de volgende ambitie uit: *"We bieden flexibel maatwerk en benutten kansen in zowel de nieuwbouw als in ons bestaand bezit slim. Betaalbare woonlasten staan daarbij voorop."*

In de streefportefeuille opgesteld in 2018 verwoord woCom haar ambities als volgt:

- *WoCom zorgt voor voldoende aanbod voor de vraag van vandaag en morgen met een acceptabele zoekduur voor de doelgroep.*
- *Het aanbod past bij de behoefte en woonwensen van de doelgroep.*

In de actualisatie van de streefportefeuille in 2022 worden deze ambities als volgt aangescherpt:

- *WoCom zet zich maximaal in om woningaanbod beschikbaar te hebben dat zo goed als mogelijk aansluit bij die vraag van onze doelgroep, vandaag én morgen.*

- *WoCom wil flexibel maatwerk bieden en kansen in zowel de nieuwbouw als in haar bestaand bezit slim benutten.*

In beide portefeuilles zijn concrete aantallen uitgewerkt.

De vraag die tijdens de visitatie centraal stond was: Hoe kunnen wij samen de beschikbaarheid van betaalbare woningen sneller realiseren zodat wij het woningtekort kunnen inlopen en de doelgroep (in zijn diversiteit) goed kunnen bedienen?

2.2 Voornemens en prestaties

In de portefeuillestrategie in 2022 zijn de volgende voornemens geformuleerd:

- Omdat in Helmond door andere collega corporaties de middeninkomens worden bediend, gebruikt woCom die (toewijzings)ruimte voor het toewijzen aan middeninkomens binnen de DAEB-woningvoorraad optimaal in de andere gemeenten waar woCom werkzaam is.
- WoCom wil meer initiatieven om de doorstroming binnen de sociale woningvoorraad op gang te brengen.
- WoCom onderzoekt of panden binnen de voorraad geschikt zijn om te splitsen of om te bouwen naar (andere) wooneenheden.
- Om het bouwtempo te verhogen:
 - Zet woCom een scan van de niet-DAEB portefeuille in om projecten te gaan plannen en realiseren waarbij het maatschappelijke (meer)waarde heeft om niet-DAEB objecten/ locaties te transformeren of herontwikkelen naar DAEB-woningen.
 - Levert woCom in 2022 een aanpak op om uit te gaan van het principe 'we bouwen niet meer traditioneel, tenzij ...' om het bouwtempo te verhogen in het realisatieproces.
 - Analyseert woCom de rollen van betrokkenen partijen en haar eigen rol in het gehele uitgebreide vergunningenproces.
 - Behoudt woCom de verkoopstrategie door het verkooptempo afhankelijk te laten zijn van aanwas door nieuwbouw en daarmee beschikbaarheid.

De onderstaande tabel geeft weer hoeveel woningen woCom tijdens de visitatieperiode verkocht, gesloopt, nieuwgebouwd en (terug)gekocht heeft, met het nettoresultaat en het verschil ten opzichte van de ambities inzichtelijk gemaakt.

	2018		2019		2020		2021		TOTAAL PERIODE		
	ambitie	realisatie	ambitie	realisatie	ambitie	realisatie	ambitie	realisatie	ambitie	realisatie	verschil
Totale portefeuille	8102	8102	8117	8101	8193	8092	8276	8096			
Verkoop	44	32	41	39	38	27	34	31	-157	-129	28
Sloop	8	8	18	18	14	0	23	0	-63	-26	37
Nieuwbouw	61	37	129	48	129	27	63	109	382	221	-161
Aan/terugkoop	6	2	6	0	6	4	6	8	24	14	-10
NETTO	15	-1	76	-9	83	4	12	86	186	80	-106

2.3 Belanghebbenden aan het woord

Netwerkpartners

De gemeenten waarderen de prestaties van woCom op het gebied van de Woonopgave met een 6,6, waarbij een 5 het laagste cijfer was en een 8,5 het hoogste. Het gewenste cijfer bedroeg een 7,8. Het verschil in cijfers hangt samen met de mogelijkheden in de gemeente. In gemeente Heeze-Leende waren die gedurende de visitatieperiode gering, terwijl woCom in Helmond veel projecten heeft gerealiseerd. Alle gemeenten geven aan dat het vinden van locaties moeilijk is. Ook geven de gemeenten aan dat de relatie goed is. Het contact verloopt makkelijk en woCom is altijd bereid om in gesprek te gaan. Daarbij kijken de gemeenten ook naar hun eigen rol en vinden dat ze die soms pro-actiever kunnen invullen.

De gemeente Asten geeft nog net een voldoende voor de prestaties van woCom op dit onderwerp. Ze is kritisch over het gebrek aan concrete ambities van woCom binnen haar gemeente. Ze ervaart woCom daarin als afwachtend, hoewel het overleg goed is. Gemeente Asten kijkt ook kritisch naar zichzelf: ze geeft aan dat ze meestal eerst naar de grotere corporatie in haar werkgebied kijkt, waardoor ook de gemeente een afwachtende houding aanneemt ten opzichte van woCom. De gemeente Cranendonck is niet tevreden over het niet halen van de opgave. Ze vindt dat er te weinig actie is ondernomen om de opgave te realiseren, en vindt ook dat ze zelf actiever had kunnen optreden met het beschikbaar stellen van bouwlocaties en er strakker op had kunnen zitten. De samenwerking met woCom wordt als positief ervaren, het contact is prettig en afspraken worden nagekomen. Gemeente Heeze-Leende heeft woCom op dit thema in het verleden als star ervaren, en geeft aan dat de samenwerking nu constructiever is. Daarbij geeft de gemeente ook aan dat ze zelf meer had kunnen doen voor de doelgroepen van beleid. Terugkijkend

had ze gewenst dat woCom actiever had gekeken naar sloop/nieuwbouw en transformatie van binnenstedelijke locaties. De gemeente Helmond beschrijft de samenwerking als één met onderling vertrouwen en respect, wat het makkelijk maakt om samen problemen te onderkennen en snel te schakelen als dat nodig is. Terugkijkend ziet ze een aantal projecten waar de verwachtingen over de invulling en de kaders aan de voorkant scherper hadden kunnen worden geformuleerd. De gemeente Laarbeek is tevreden over de samenwerking, de lijnen zijn kort, er is goed contact over lopende projecten en kansen zijn benut. De transparantie in de samenwerking wordt gewaardeerd. Terugkijkend had de gemeente gewild dat Laarbeek en woCom samen meer de grenzen hadden opgezocht, daarvoor is flexibiliteit van beide partijen nodig. De gemeente Someren is tevreden over de inzet van woCom. Ze geeft aan dat wat er gerealiseerd kon worden goed is gebeurd en is in gesprek om te kijken hoe het bouwen van woningen verder versneld kan worden. De gemeente Someren vindt dat woCom actiever kan worden in het ontwikkelen van eigen grondposities.

Huurdersorganisaties

De huurdersorganisaties waarderen de prestaties op het gebied van Woonopgave positiever. Zij geven gemiddeld een 7,5 en hadden een 8,5 gewenst. Ze vinden woCom erg actief en proactief op dit thema. Ze zien dat woCom veel energie heeft gestoken in het realiseren van meer woningen, maar ook dat dit bemoeilijkt wordt door een gebrek aan beschikbare grondposities. Ze constateren dat woCom proactief projecten aandraagt bij de gemeenten en denken hier ook in mee. Een kritische noot is de verkoop van woningen. De huurdersorganisaties hadden liever gezien dat deze woningen geschikt waren gemaakt voor de doelgroep.

2.4 WoCom aan het woord

WoCom geeft aan dat haar ambitieniveau hoog is, maar dat ze wegens beperkte mogelijkheden een realiteitscheck doet op deze ambities, waarop ze in sommige gemeenten naar beneden heeft bijgesteld. Liever zou ze zien dat het niet nodig is, en de ambitie direct kan worden afgeleid vanuit de opgave. De corporatie is niet tevreden over het feit dat ze ondanks haar inspanning de doelstelling qua aantallen woningen niet gehaald heeft. Ze voelt de urgentie van de woningmarkt en is naarstig op zoek naar mogelijkheden om het realiseren van prestaties te versnellen. Eén van de mogelijkheden die ze daarin ziet is het meer fungeren van een netwerk door de gemeenten in het werkgebied. Er zou volgens woCom efficiënter en effectiever kunnen worden gewerkt als de gemeenten elkaar zouden ondersteunen in capaciteit en expertise.

2.5 Oordeel van de visitatiecommissie

De concrete doelstellingen wat betreft aantallen woningen zijn niet behaald, door het achterblijven van de voorgenomen nieuwbouw. Hoewel in 2021 hierop een inhaalslag gemaakt is, was het niet voldoende om aan de eigen ambitie van 8276 woningen in 2021 te voldoen. Daarvoor is het bezit met 106 woningen netto minder toegenomen dan gepland. Desondanks beoordeelt de visitatiecommissie de prestaties van woCom op het gebied van Woonopgave met een 8. De corporatie heeft creatieve oplossingen bedacht om aan meer betaalbare grondlocaties te komen, onder andere door met gemeenten kansencarten te maken en met een lid van de huurdersorganisatie die goed is ingevoerd in de lokale ontwikkelingen rond te fietsen op zoek naar nieuwbouwlocaties. De inzet die woCom heeft gepleegd is groot. Er zijn geen grote bouwlocaties beschikbaar, dus pakt woCom wat ze pakken kan en wat binnen haar randvoorwaarden past. Zo realiseert ze veel kleinere projecten en zoekt ze hard naar mogelijkheden om ook die efficiënt te doen. Om de voortgang van projecten te versnellen neemt woCom soms werkzaamheden van de gemeente over in het voorbereiden van procedures. WoCom pakt moeilijke projecten aan, om zo toch woningen te kunnen toevoegen aan de voorraad. Zoals bijvoorbeeld een oude vervuilde garage (Verhoeven) die veel omwonenden een doorn in het oog was, maar te kostbaar leek om te herontwikkelen. WoCom heeft tijdens de visitatieperiode ondanks een gebrek aan nieuwbouwlocaties woningen verkocht: niet-DAEB woningen vanwege haar strategische keuze voor uitsluitend DAEB bezit en (grote) woningen die niet meer aansloten bij haar streefportefeuille. In haar ogen zorgde verkoop er wel

voor dat starters een woning konden kopen. Ze heeft aan het begin van de visitatieperiode haar verkoopambities in overleg met enkele gemeenten fors getemporeerd. Ook het splitsen van grote woningen is onderzocht maar tot nu toe niet gerealiseerd omdat dit zeer moeilijk rendabel te maken is. In de ogen van de visitatiecommissie heeft woCom over verkoop goed overwogen en begrijpelijke besluiten genomen. WoCom heeft daarnaast geïnvesteerd in de relatie met de gemeenten, in Helmond is in samenwerking met collega corporaties een versnelling gekomen op dit onderwerp. In andere gemeenten kan de samenwerking nog verder worden geïntensiveerd. In deze visitatie is woCom over dit onderwerp verder in gesprek gegaan met de gemeenten, als een stap in het gezamenlijk realiseren van de woonopgave.

- ## 2.6 Hoe de invulling van de woonopgave kan worden versneld
- Vooruitkijkend zien alle partijen dat de opgave onverminderd groot is en het noodzakelijk is dat er sneller prestaties kunnen worden geleverd. Ideeën die worden geopperd zijn het verkorten van procedures, meer woningen bouwen op minder grond (appartementen), onderzoeken van inbreidingslocaties en sloop/nieuwbouwkansen, kansen pakken om ook van elkaar te leren en elkaars capaciteiten inzetten (gemeenten en woCom maar ook gemeenten onderling), actief grondbeleid in te zetten, out of the box oplossingen mogelijk maken en intensiever samenwerken en samen de urgentie blijven voelen.

De gemeenten noemen de volgende suggesties om in de toekomst de invulling van de woonopgave verder te versnellen:

- Procedures verkorten.
- Inbreidingsmogelijkheden bekijken.
- Parallel werken: ook als de vergunning voor een project nog niet rond is alvast beginnen met de voorbereidingen.
- Van elkaar leren en elkaars expertise beter benutten.
- Nog intensiever samen op zoek gaan naar locaties.

2.7 Oordeel Woonopgave

Presteren Woonopgave	Waardering
Gemeenten	6,6
Huurders	7,5
Oordeel visitatiecommissie	8

▶ 3 Wonen met zorg



In dit hoofdstuk beschrijven we kort de opgave en de manier waarop woCom hieraan invulling geeft. We geven weer hoe het netwerk rondom Wonen en zorg, de huurdersorganisaties en woCom zelf van de prestaties op het gebied van Wonen met zorg waarden en geven een eigen beoordeling. We sluiten af met gewenste ontwikkelrichtingen zoals door belanghebbenden genoemd tijdens de dialoog.

3.1 Uitdaging, strategisch doel en ambities

In het werkgebied en voor woCom is er een aantal trends zichtbaar: een ontwikkeling naar 'zo thuis mogelijk wonen' in verschillende vormen, een toenemend personeelstekort in de zorg, toenemende eenzaamheid en vermindering van veerkracht in buurten. Er is een tekort aan woonzorgvoorzieningen waar enerzijds ouderen en andere zorgvragers langer zelfstandig kunnen wonen en waarmee anderzijds het voor de zorg haalbaar is de zorg te bieden. Daarnaast is samenwerking tussen organisaties niet altijd gemakkelijk of vanzelfsprekend van bestaande schotten tussen de organisaties.

Op het gebied van wonen met zorg wil woCom aansluiten bij de wensen van de mensen die dit nodig hebben: zo thuis als mogelijk, zo gewoon als mogelijk. Ook geeft ze aan een stap extra te willen zetten. WoCom verzorgt al in grote mate de huisvesting van de doelgroep met een zorg- of begeleidingsvraag, en ziet dat de doelgroep de komende jaren groeit.

De ambities van woCom zijn:

- meer woningaanbod voor mensen met zorg- of begeleidingsvraag;
- een duurzame en resultaatgerichte relatie met haar samenwerkingspartners met een focus in de samenwerking: elke partij doet de activiteiten waarin hij goed is;
- één pact in het sociaal domein: samenwerking om tijdig en doeltreffend te handelen bij vraagstukken als schulden, overlast en woonbegeleiding of huisvesting van mensen met een speciale woonvraag. Met als doel om maatschappelijk geld zo goed mogelijk te besteden met gezamenlijke oplossingen;
- realiseren van kansen om woonzorgvoorziening samen met maatschappelijke partners van toegevoegde waarde te laten zijn voor de bewoners en de buurt.

De vraag die centraal stond bij de visitatie was: Hoe kunnen we de samenwerking tussen partijen verbeteren om in deze behoefte te kunnen voorzien?

3.2 Voornemens en prestaties

Omdat de opgave op het gebied van Wonen met zorg in de regio en op het niveau van de gemeentes nog niet helder is, heeft woCom nog geen expliciet beleid en voornemens geformuleerd. Ze heeft de afgelopen jaren op basis van uitgevoerde projecten wel een aantal beleidsuitgangspunten ontwikkeld:

- concrete kansen en behoeften oppakken om toch resultaten te bereiken;
- voor wonen met zorg zo gewoon mogelijke woningen bouwen, om na beëindiging van de zorgfunctie deze huisvesting met minimale aanpassingen als gewone woningen te kunnen verhuren;
- de ontwikkelingen passen binnen de streefportefeuille en het investeringskader;
- investeren in vastgoedaanpassingen die de buurtfunctie en participatie bevorderen;
- investeren in de versterking van partnernetwerken om woonzorgvoorzieningen te realiseren en te laten functioneren.

In de visitatieperiode heeft woCom de volgende projecten gerealiseerd of gestart.

- Os Thoes in Budel: 3 woningen geïntegreerd voor 8 dementerende ouderen voor vrijwilligersinitiatief St. Woonzorg Cranendonck.
- Paulusproject in Someren, 48 woongelegenheden, voor zorgorganisaties Kempenhaeghe en ORO.
- Woongebouw Kasteelheerenlaan, in Helmond (oplevering in 2022), 13 appartementen en gemeenschappelijke ruimte samen met RAC (Regionaal Autisme Centrum).
- Zonnetij in Aarle-Rixtel/Laarbeek, bestaand gebouw met vanaf 2021 nieuw woonzorgconcept en gemeenschappelijke ruimte, samen met de Zorgboog en gemeente Laarbeek.
- Blok 25 in Helmond, 4 groepswoningen voor dementerende ouderen samen met De Zorgboog.
- Vaartsestraat 2-38 Brandevoort/Helmond, groepswonen en appartementen, samen met ORO.

Bovenstaande projecten zijn in de visitatieperiode gerealiseerd. Daarnaast heeft ze een redelijk groot aantal zorgvastgoedprojecten verdeeld over de verschillende gemeenten.

Een concrete prestatie van woCom op dit gebied die niet ongenoemd kan blijven is de oprichting van VanEiges: een samenwerking tussen professionals

van de gemeente, woningcorporaties, zorgaanbieders, diverse maatschappelijke organisaties en politie om te komen tot een andere manier van werken bij de zorg en huisvesting van kwetsbare bewoners in Helmond. Het doel: “Vanuit casuïstiek, op basis van de kracht van de burger, is binnen 6 weken een duurzame oplossing voor de problematiek van de betreffende burger, in gang gezet”. WoCom heeft hiertoe samen met Volksbelang initiatief genomen vanuit de ambitie samen beter het belang van de inwoner te kunnen dienen, ieder vanuit eigen kracht, zonder dat het beleid en de regels van de afzonderlijke organisaties het handelen van de professionals in de weg staat. WoCom heeft partijen bij elkaar gebracht en bij elkaar gehouden. Ook nadat de gemeente zich terugtrok uit VanEiges om zich te kunnen richten op de eigen organisatieverandering en VanEiges daarmee een belangrijke partij verloor, heeft woCom zich niet aflatend ingezet om de uitwisseling tussen professionals in het netwerk te stimuleren. Het is onder andere aan de inzet van woCom te danken dat VanEiges nog steeds bestaat en zich verder ontwikkelt.

3.3 Belanghebbenden aan het woord **Netwerkpartners**

De netwerkpartners en gemeenten die aanwezig waren bij de dialoog over Wonen met zorg waarden de prestaties van woCom op Wonen met zorg met een 8,1. Het gewenste cijfer is een 8,3.

De netwerkpartners zijn positief over de gerealiseerde projecten zoals Zonnetij, Blok 25, de units voor RAC Kasteelheerenlaan. Ze zijn lovend over de investeringen in het bestuurlijke en operationele netwerk en de gerealiseerde samenwerking. Deze wordt getypeerd als open, constructief, met een maatschappelijke insteek, gericht op de gezamenlijke opgave. Ze waarden dat ze in het netwerk de eigen bijdrage kunnen leveren en samen allerlei activiteiten oppakken variërend van het realiseren van huisvesting en elkaar vinden in het netwerk VanEiges, tot het hebben van gezamenlijke gesprekken in de wijken. De netwerkpartners vinden ook dat ze elkaar meer kunnen aanspreken op gemaakte afspraken en commitment.

In de samenwerking met woCom waarden de netwerkpartners positief dat ze verbinding zoekt en vaak een kartrekkersrol vervult. Ze neemt haar eigen verantwoordelijkheid en ziet tegelijkertijd de meerwaarde van de partners. Men ervaart dat woCom de toegevoegde waarde voor de buurt en daarmee de leefbaarheid belangrijk vindt en zich daarvoor verantwoordelijk voelt. Ook de samenwerking op operationeel niveau in de wijken wordt positief gewaardeerd. Een enkele partij is minder tevreden over het elkaar aanspreken op afspraken,

de overdracht binnen de woCom-organisatie, de kwaliteit en passendheid van de woningen.

Huurdersorganisaties

De huurdersorganisaties geven woCom gemiddeld een 7,6. Ze ziet inhoudelijke verschillen in ambities van woCom in Helmond en in de andere gemeenten. In Helmond zijn al meer grootschalige voorzieningen beschikbaar en zoekt woCom minder naar kleinschalige alternatieven. Ze werkt daar in de ogen van de Huurdersvereniging woCom Helmond goed samen met gemeente aan leefbaarheid, armoedebestrijding. De huurdersraden in de andere gemeenten zien dat woCom goed inspeelt op lokale initiatieven en kleinschalige initiatieven oppakt en ondersteunt. Ze vinden het belangrijk dat woCom de bestaande inzet van vrijwilligers herkent en erkent, zoals bijvoorbeeld de bezetting van de taxibusjes.

3.4 WoCom aan het woord

WoCom zelf geeft aan dat de resultaten hebben bijgedragen aan het strategisch doel: er zijn meer woonzorggelegenheden voor mensen met een zorg- of begeleidingsvraag en de duurzame en resultaatgerichte samenwerking met diverse partijen is versterkt. Ze heeft verschillende kansen benut.

In de samenwerking zijn meerdere projecten met dezelfde partners gedaan, er zijn nieuwe zorgconcepten ontwikkeld, er zijn gecombineerde projecten met meerdere partijen ontwikkeld, er wordt gewerkt aan een woon-zorgvisie in Helmond, en door het netwerk VanEiges is het pact in het sociale domein ontwikkeld. Op deze manier zijn de verschillende visies van de partners op wonen en zorg steeds meer naar elkaar toegegroeid.

3.5 Oordeel van de visitatiecommissie

WoCom heeft op het gebied van Wonen en Zorg een pragmatisch aanpak. Ze handelt naar bevind van zaken: als zich een kans voordoet, onderzoekt ze die. Ze heeft veel mooie projecten gedaan, op een mooie manier. Ze kijkt naar wat de bedoeling is, onderzoekt wat de mogelijkheden zijn om de kans samen met partners op te pakken, wat de meerwaarde is voor de behoefte aan wonen met zorg, wat de mogelijkheden zijn om de meerwaarde voor de omwonenden en de participatie te realiseren en wat haar eigen mogelijkheden zijn.

WoCom heeft niet op voorhand beleid geformuleerd, maar dit werkenderwijs ontwikkeld. Terugkijkend is daar een lijn in te zien en worden conclusies getrokken die impliciet als beleid worden gehanteerd. Een belangrijke reden

voor deze werkwijze is het feit dat de regionale en lokale opgave kwalitatief en kwantitatief nog niet in beeld is gebracht door de gezamenlijke partijen. Alleen in de gemeente Helmond wordt nu (2022) gewerkt aan een visie op Wonen en zorg. WoCom wil daar niet op wachten en toch zoveel mogelijk doen om aan de duidelijk aanwezige behoefte te voldoen.

WoCom betreft bij de ontwikkeling van de kans andere partijen en vrijwilligers intensief en stimuleert hen om mee te doen. Projecten zijn samen met partners gerealiseerd en de samenwerking is goed. Het is een stevig en warm netwerk. Ook heeft WoCom hard getrokken aan VanEiges en krijgt hiervoor brede waardering in het netwerk. De inzet voor dit netwerk past bij haar voornemen in de strategische koers om zaken op een andere manier, samen met partners op te pakken.

De visitatiecommissie waardeert de prestaties op dit onderdeel met een 8. WoCom heeft samen met anderen mooie projecten ontwikkeld die passen binnen haar eigen kaders en op de manier zoals geschetst in de strategische koers en de samenwerking op een hoger niveau gebracht.

3.6 Hoe kan de samenwerking worden versterkt

We hebben de aanwezigen bij de netwerkdialog over Wonen met zorg gevraagd op welke manier ze de samenwerking kunnen verbeteren. Daar zijn een aantal ideeën uit naar voren gekomen.

De ideale samenwerking wordt als volgt geschetst: niet vanuit de eigen organisatie denken, maar vanuit een gezamenlijke visie doen wat nodig is. De urgentie om samen te werken is groot. Belangrijke elementen zijn:

- goede relaties en vertrouwen hebben;
- elkaar kennen en elkaars taal spreken;
- het eigen belang aan de kant kunnen zetten en het gezamenlijk belang zoeken;
- durven te leren: uitproberen en doen;
- niet de financiën leidend laten zijn;
- de veranderende rol van de gemeente meer samenwerken en afstemmen in plaats van bepalen.

Bij de vraag over wat er gedaan kan worden om de samenwerking te verbeteren, komen dezelfde punten naar voren. Andere aspecten die worden genoemd, zijn:

- meer preventief handelen op basis van signalen;
- altijd de behoefte van de bewoners voorop zetten en de bewoners erbij betrekken;

- meer concrete pilots uitvoeren;
- als partners samenwerken, ontschotten, en verschillende financieringsstromen samenbrengen;
- koninklijke bescherming blijven bieden aan verantwoordelijken om te doen wat nodig is in de praktijk;
- beter de samenwerking laten zien en toegevoegde waarde aantonen door story-telling en visueel materiaal;
- gezamenlijke woonzorgvisie ontwikkelen, eerst in Helmond en dan verbreden naar de regio.

Tips om de ontwikkeling van woonzorgconcepten te versnellen:

- procedures verkorten;
- plannen eerder in de buurt toetsen om bezwaren te voorkomen;
- inclusief maken wonen en zorg: wonen met zorg minder speciaal maken omdat samenleven normaal is en zoveel mogelijk huizen voor iedereen om gewoon te wonen;
- gebiedsvisies inclusiever maken;
- groot denken en klein (op casusniveau) beginnen en het maatschappelijk rendement daarvan onderzoeken.

3.7 Oordeel Wonen met zorg

Presteren Wonen met zorg	Waardering
Netwerkpartners	8,1
Huurders	7,6
Oordeel visitatiecommissie	8



► 4 Samenwerking



In dit hoofdstuk beschrijven we kort de aanleiding voor het ontstaan van een steviger samenwerkingsverband rondom de volkshuisvestelijke opgave in Helmond. We geven weer hoe het netwerk ontwikkeld is en hoe de netwerkpartners het netwerk beleven en waarderen, gevolgd door het oordeel van de visitatiecommissie. We sluiten af met gewenste ontwikkelrichtingen zoals door netwerkpartners genoemd tijdens de dialoog.

4.1 Uitdaging, strategisch doel en ambities

Er ligt ook in Helmond een grote volkshuisvestelijke opgave. Er zijn in Helmond 6 corporaties actief, naast woCom: Woonpartners, Bergopwaarts, Volksbelang, Compaen en Woonbedrijf. Gedurende de visitatieperiode kwam Volksbelang in de problemen, waardoor de corporatie haar opgave niet alleen kon vervullen. De uitdaging ontstond om meer gezamenlijk de volkshuisvestelijke vraagstukken in Helmond op te pakken.

Het past bij de ambities van woCom om aan dit soort samenwerkingsverbanden mee te werken. Dit blijkt onder andere uit het strategisch plan 'Groeien in meerwaarde' uit 2017, waarin woCom signaleerde dat de posities van haar samenwerkingspartners veranderden, door o.a. de decentralisaties richting gemeenten. In dit plan sprak ze de ambitie uit om aan te sluiten bij de belevingswereld van haar gesprekspartners, om daardoor eerder tot passende oplossingen te komen. Dit wilde ze bereiken door zich meer open te stellen, samenwerkingspartners beter te betrekken en invloed te geven. Dit vereiste een vernieuwing van de eigen werkwijzen en een andere houding, gedrag en communicatie van de medewerkers. In deze strategische visie 2021-2025 zette woCom deze ambitie om in een concreet doel: *"Ons netwerk hebben wij betrokken om maatschappelijk het verschil te kunnen maken."*

De vraag die tijdens de visitatie centraal stond was: Wat is de reden van ons behaalde succes en wat kunnen we gebruiken naar de toekomst toe in een verdere professionalisering van de regionale samenwerking in het werkveld van woCom?

4.2 Ontwikkeling van het netwerk

De woningcorporaties kwamen naar aanleiding van de uitdaging van Volksbelang versneld en beter met elkaar in gesprek. Samen concludeerden ze dat de manier waarop in Helmond volkshuisvestelijk gewerkt werd niet het meest effectief was voor de inwoners. Concurrentie moest plaatsmaken voor eensgezindheid. Dit deden ze door één aanspreekpunt te vormen richting de gemeente. Elk jaar brengen de corporaties één bod uit in het proces van

de prestatieafspraken. Daarna wordt de opgave verdeeld naar draagkracht en expertise. Dit betekent dat de gemeente één gesprekspartner ervaart, ondanks dat het om zes verschillende corporaties gaat. Deze werkwijze werd doorgevoerd ook naar andere partners in de stad: een gezamenlijk aanspreekpunt via welke volkshuisvestelijke vragen uit de omgeving binnen komen. Vervolgens kijken de corporaties onderling bij wie de vraag het beste past.

De samenwerking werd verder verbreed door een gezamenlijke portefeuillestrategie op te stellen en samen met een gemeente een visie op te stellen op de opgave. Er zijn rondom deze onderwerpen werkgroepen georganiseerd, bestaande uit medewerkers uit de verschillende organisaties. Organisatorische zaken worden opgepakt. Begin 2021 concludeerden de netwerkpartners dat de samenwerking verdere professionalisering behoeft en werd er een 'kapstok' geformuleerd. Een kapstok van de belangrijkste strategische onderwerpen. Aan ieder strategisch onderwerp is een directeur bestuurder gekoppeld, deze zorgt voor informatieverstrekking en inbreng van notities binnen het bestuurlijk overleg. Daarnaast is er een persoon aangesteld vanuit de corporaties die als schakel tussen de kernwerkgroep en directeur bestuurder functioneert en de aansluiting met de prestatieafspraken verzorgt. De strategische thema's zijn beschikbaarheid & betaalbaarheid, duurzaamheid en inclusieve samenleving. Op elk thema zijn ambities geformuleerd en projecten met werkvormen uitgewerkt.

De directeuren-bestuurders van de woningcorporaties in Helmond komen vijfmaal per jaar bijeen om met elkaar volkshuisvestelijke kwesties te bespreken en afspraken te maken. De bestuurder van woCom heeft gedurende de visitatieperiode als voorzitter van dit overleg een belangrijke verbindende rol gespeeld in het bijeenbrengen van partijen.

De netwerkpartners zijn bezig met zaken organisatorisch beter uitlijnen. De vraag waar het netwerk nu voor staat is hoe en op welke momenten de huurdersorganisaties te betrekken bij de samenwerking zodat zij optimaal kunnen aansluiten en voldoende ruimte hebben om hun bijdrage te leveren.

4.3 Belanghebbenden aan het woord **Netwerkpartners**

De netwerkpartners (zes woningcorporaties actief in Helmond en de gemeente) geven aan dat het belangrijk was om het netwerk op te starten om de cirkel van onderling wantrouwen te doorbreken. Iedere organisatie werkte vanuit eigen

visie en belang, waardoor de burger niet optimaal ondersteund of geholpen kon worden. Het verlangen was om de krachten te bundelen op de manier van 1+1=3, waarbij de samenwerking dus concrete extra meerwaarde oplevert voor de (toekomstige) inwoners van Helmond. De partners vertellen dat er grote stappen zijn gezet in het ontwikkelen van onderling vertrouwen, onder andere door gezamenlijk een visie te formuleren op het gezamenlijk belang. Ook zijn er stappen gezet in het creëren van meer helderheid over onderlinge verantwoordelijkheden, ieder vanuit eigen kracht en bijdrage. De partners zijn tevreden over waar ze nu staan, het fundament is gelegd.

De netwerkpartners geven het functioneren van het netwerk gemiddeld een 7,5 en het gewenste cijfer is 7,9. De spreiding van de cijfers is relatief klein: een 7 als laagste cijfer en een 9 als hoogste. Omdat woCom in dit netwerk ook functioneert als partner zijn haar cijfers ook opgenomen in de gemiddelden. Het cijfer en het gewenste cijfer liggen dicht bij elkaar. Het netwerk is over het algemeen heel erg tevreden over de samenwerking in Helmond. Verschillende malen wordt het grote verschil ten opzichte van een aantal jaar geleden genoemd: de corporaties en gemeente werken nu veel intensiever en productiever samen. Wantrouwen heeft plaatsgemaakt voor vertrouwen en openheid. Men is tevreden over de stappen die gezet zijn in het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op volkshuisvesting in Helmond. 'Gewoon doen' en samen casuïstiek bekijken hebben goed gewerkt in het versterken van de onderlinge samenwerking. De communicatie onderling kan nog beter. Men geeft aan dat dit al een uitdaging is voor een organisatie intern, en dat externe de uitdaging nog groter is. Men vindt het belangrijk dat de huurdersorganisaties beter bij de samenwerking worden betrokken, dat gebeurt nu te weinig. Ook ligt er bij meerdere partijen de wens om meer gefocust aan de slag te gaan: in de prestatieafspraken, maar ook in de zaken die het netwerk in werkgroepen oppakt. Dat kan volgens de aanwezigen de effectiviteit van het netwerk versterken. De netwerkpartners constateren dat het gesprek soms scherper kan, nu zijn partijen vaak te aardig voor elkaar, waardoor de diepgang in het gesprek gemist wordt. Elkaar kunnen aanspreken en het af en toe 'laten knallen' worden genoemd als volgende stappen in de gezamenlijke ontwikkeling.

De netwerkpartners vertellen dat het belangrijkste om de bovengenoemde resultaten met elkaar te behalen is geweest: het gewoon gaan doen. Door samen te starten en ook vast te lopen werden de onderlinge banden versterkt. VanEiges, de gezamenlijke portefeuillestrategie en de gezamenlijke strategie van corporaties en gemeente zijn belangrijke projecten geweest waar deze werkwijze is toegepast. Het feit dat in korte tijd bijna alle organisaties een

nieuwe bestuurder kregen wordt genoemd als een katalysator van het proces. Samen casuïstiek bespreken wordt als heel waardevol ervaren.

Wat lastig is geweest volgens de netwerkpartners is dat het college de prestatieafspraken niet ambitieus genoeg vond. Daarnaast kwam het uitstappen van de gemeente uit VanEiges op een lastig moment. Ook is de samenwerking tussen de huurdersorganisaties en met de huurdersorganisaties volgens de netwerkpartners een aandachtspunt. Daarnaast constateren de partners dat het bestuurlijk goed voor elkaar is, maar ook dat ze zien dat de organisaties nog niet altijd zo ver zijn.

De rol van woCom wordt door de belanghebbenden als zeer positief bestempeld. WoCom wordt als een belangrijke schakel in de samenwerking gezien. Ze vervult een rol in het initiatief nemen, bij elkaar houden en blijven polsen bij de verschillende netwerkpartners. WoCom pakt het voorzitterschap van het directeurenoverleg volgens aanwezigen goed op, er is veel gedaan aan het herstellen van het onderlinge vertrouwen. Alle partijen zijn zeer tevreden over de samenwerking op bestuurlijk niveau. Wel wordt de kanttekening geplaatst dat de organisaties soms achterblijven. Bij woCom, bij de gemeente, waar bestuurlijk veel wisselingen zijn geweest, en bij de andere partijen.

Huurdersorganisaties

HV woCom Helmond constateert dat het goed zou zijn als de huurdersorganisaties in Helmond onderling meer gingen samenwerken zoals de corporaties dat nu doen. Om ook tijdens het proces van de prestatieafspraken de belangen van huurders beter te kunnen vertegenwoordigen. Dit jaar gaan ze hiermee aan de slag. De corporaties gaan hierbij helpen. Wel wordt de kritische noot geplaatst dat doordat de samenwerking tussen gemeente en corporaties zo soepel verloopt, het voor de huurdersvertegenwoordiging moeilijk is om na het tekenen van de prestatieafspraken nog invloed uit te oefenen. De huurdersvertegenwoordiging zou graag beter betrokken willen worden bij de uitvoering van de prestatieafspraken.

4.4 WoCom aan het woord

WoCom heeft er bewust voor gekozen om het onderwerp Samenwerking op te nemen in de visitatie. Ze ziet dat er grote stappen gezet zijn, maar wil hier graag verder in groeien. Ze geeft aan zich verder te willen ontwikkelen als netwerkpartner in het hele werkgebied, er zijn duurzame en resultaatgerichte relaties ontstaan waarin men meer vertrouwt op de expertise van de ander. Ze vindt dat ze geslaagd is in het realiseren van haar ambities op dit gebied.

WoCom wenst richting de toekomst toe een sterker samenwerkingspact in het sociale domein, om tegemoet te komen aan de grote opgave die daar ligt.

4.5 Oordeel van de visitatiecommissie over de rol van woCom in het netwerk

WoCom heeft een bijzondere rol gespeeld in het bijeenbrengen van partijen, aanwakken van initiatieven en consolideren van de samenwerking tussen de Helmondse corporaties en gemeente. Als initiatiefnemer en bruggenbouwer, met de vasthoudendheid die nodig is als het even minder gaat wist woCom een belangrijke bijdrage te leveren aan de Helmondse samenwerking. Dat was nodig en daar wordt woCom ook op gezien en gewaardeerd door de netwerkpartners. De visitatiecommissie waardeert de prestaties van woCom op het gebied van Samenwerking met een 9. Dit hoge cijfer is te danken aan de bijzondere inzet die woCom op dit gebied gepleegd heeft, niet alleen ten goede van haar eigen organisatie maar ten goede van het netwerk en de inwoners van de stad. Hiermee heeft woCom haar ambitie ruim waargemaakt. Een logische vervolgstap richting de toekomst is het borgen van de samenwerking in alle lagen van de organisaties en richting de huurdersorganisaties.

4.6 Hoe de onderlinge samenwerking verder versterkt kan worden

Vooruitkijkend zijn de ambities van het netwerk hoog. Het ontschotten tussen de organisaties en het doorbreken van onderlinge gevoeligheden en de 'zo doen we dat hier' zijn gezamenlijke ambities. Doordat er veel in de werkgroepen gebeurt, worden dingen nu ook vaak dubbel gedaan (door de organisaties afzonderlijk én de werkgroep). Als men beter kan loslaten en vertrouwen dat de werkgroep het goed oppakt ziet het netwerk dat er een efficiëntieslag kan worden geslagen. Ook hier ziet men dat de samenwerking bestuurlijk makkelijker gaat dan in de uitvoering, dat behoeft nog aandacht.

In de dialoog werden suggesties gedaan hoe de samenwerking verder verbeterd kan worden. Deze laten zich samenvatten in de volgende punten.

- Steeds de vraag blijven stellen: wordt de bewoner hier beter van?
- Lef tonen door niet van tevoren een dichtgetimmerde opdracht mee te geven aan een werkgroep, maar te vertrouwen op de expertise die in de werkgroep aanwezig is.
- Loslaten van de gedachte 'maar zo doen we dat hier'. Bereid zijn om de eigen werkwijzen los te laten.

- Onderlinge gevoeligheden geen rol laten spelen in de taakverdeling. Ontschotten van de organisaties zodat de samenwerking makkelijker kan verlopen.
- Ontdubbelen van werkzaamheden.
- Prioriteren van de gezamenlijke ambities en het formuleren van een gemeenschappelijk doel.
- De samenwerking tussen de organisaties op het uitvoeringsniveau verder versterken.

4.7 Oordeel Samenwerking

Presteren Samenwerking	Waardering
Netwerkpartners over functioneren van het netwerk	7,4
Huurders	-
Oordeel visitatiecommissie over rol woCom in het netwerk	9



► 5 Maatschappelijke legitimatie en besturing



In dit hoofdstuk beschrijven we, aan de hand van de drie thema's, de manier waarop de besturing en het toezicht van woCom bijdraagt aan de maatschappelijke prestaties, transparantie en externe legitimatie van de corporatie. We beschrijven:

- de transparantie, maatschappelijke oriëntatie, externe legitimatie en besturing van de corporatie;
- de inzet van het vermogen op deze thema's;
- hoe de samenwerking in het tripartiteoverleg door de deelnemers aan het overleg ervaren wordt.

5.1 Besturing

Algemeen

Strategie

WoCom werkt met een meerjarenstrategie (strategische visie 2021-2025). Er is een logische relatie tussen de strategische visie en de thema's die in deze visie centraal staan. De woonopgave (uitgewerkt in de streefportefeuille), haar visie op wonen en zorg en (netwerk-)samenwerking alsook de noodzaak om in al haar wijken buurten bij te dragen aan de gemeenschapszin, komen in de strategische visie expliciet aan de orde. In de totstandkoming van haar strategische visie, de uitwerking daarvan in de streefportefeuille en in concrete woonzorgplannen betreft woCom de belanghebbenden actief. Dat doet ze bijvoorbeeld door samen rond te fietsen op zoek naar mogelijkheden om te bouwen of door met partners de haalbaarheid van een (kleine) zorgvoorziening of ontmoetingsruimte te onderzoeken. Bij de onderbouwing van haar keuzes gebruikt ze onderzoeken en gegevens en dat doet ze gedegen.

Sturing

In haar strategie en positionering geeft ze aan dat ze wil sturen op het 'hoe' en minder op het 'wat'. Ze is ervan overtuigd dat ze meer resultaten kan behalen door met een open houding te blijven bevragen of haar activiteiten bijdragen aan de strategie in plaats van door vooraf het 'wat' vast te leggen. Daardoor kan ze de verantwoordelijkheid voor het 'wat' lager in de organisatie leggen. In de T-rapportages is dat terug te zien. Deels zijn er strakke normen en indicatoren waarlangs de prestaties worden gelegd en deels zijn het procesafspraken waarop toelichting wordt gegeven. WoCom stuurt daarmee passend bij de strategie.

Naast alle externe opgaven werkt ze ook aan de doorontwikkeling van de interne organisatie. Op weg naar "Blijve klanten, blijve woCommers", de titel van het laatste visiedocument, heeft woCom in 2020 voor de interne sturing de

processturing neergezet, waarbij overlegd en besloten wordt aan drie tafels: de besluitafel, de adviestafel en de stuurafel. Aan de besluitafel wordt besloten over onderwerpen met statutaire, grote beleidsmatige of budgettaire consequenties. Aan de adviestafel wordt door collega's en soms ook externen advies gegeven over een onderwerp waarmee iemand in z'n eentje niet verder komt. Aan de stuurafel worden door leidinggevendenden gezamenlijke prioriteiten afgestemd en wordt de voortgang gemonitord. Dit alles om intern te kunnen werken volgens de kernwaarden betrokken, samen en verantwoordelijk."

Woonopgaven

Strategie

Bij het bepalen van de woonopgave gebruikt woCom woningmarktonderzoeken en met de meeste gemeenten zit ze hierover regelmatig om tafel. Ze betreft de gemeenten en huurdersorganisaties bij het zoeken naar mogelijkheden om uitbreiding te realiseren. In de woonopgave werkt woCom met een actuele streefportefeuille. Het is, per gemeente, duidelijk waar ze naar streeft, helder wat de kosten daarvan zijn en in de rapportages is de stand van zaken ten opzichte van het voornemen helder en inzichtelijk. Ook is per gemeente onderbouwd aangegeven welke correcties er ten opzichte van de opgaven zijn aangebracht. In de eerste streefportefeuille werkte ze met een buffer (een veiligheidsmarge in de ratio's). Op basis van de begroting, scenario's en gesprekken met de huurdersorganisatie is deze buffer in de recente versie verkleind. Daardoor is er meer ruimte voor investeringen. Betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit, leefbaarheid en continuïteit zijn de wegingsfactoren die ze hanteert. Ze heeft haar transformatieopgaven in verschillende scenario's uitgewerkt en trekt hieruit heldere conclusies voor haar strategie. Zoals bijvoorbeeld het afbouwen niet-Daeb voortzetten, het verlagen van de buffer, de ambities op beschikbaarheid in de huidige markt niet bijstellen, verduurzaming verbinden met betaalbaarheid en het temporiseren van de ambities zodat het financieel haalbaar blijft. Alle scenario's en de effecten op de ratio's zijn inzichtelijk, deze worden in de verschillende gremia en met de huurdersorganisaties besproken en er worden conclusies aan verbonden. Hierin is ze klip en klaar.

Sturing

De investeringsvoorstellen volgen nauwgezet het investeringsstatuut en voorstellen komen conform de verschillende fases en beslistmomenten aan de orde. Zowel in de RvC als op de stuurafel. Op gemeentelijk niveau heeft woCom een goed beeld van waar ze staat ten opzichte van haar ambitie. Ze gebruikt kanskaarten om het inzicht te vergroten en acties te ondernemen. De

totale opgave, over de gemeenten heen, is regelmatig onderwerp van gesprek tussen de programmamanager en de bestuurder. De inspanningen om tot harde plannen te komen en de pijn worden gevolgd en het totaaloverzicht komt regelmatig bij de RvC op tafel.

WoCom werkt met de beleidsachtbaan, de voorstellen volgen die structuur en zijn degelijk onderbouwd. Er is aandacht voor de strategie om tot meer (bouw-) mogelijkheden te komen en er wordt ook gekeken naar andere volkshuisvestelijke producten. Bijvoorbeeld door kennisdeling en werkbezoeken om alternatieven te bedenken. En ook door met gemeenteraadsfracties in gesprek gaat over de toekomstige programma's in het kader van de verkiezingen. Aan de stuurtafel wordt de voortgang via de T-rapportages gevolgd.

Wonen met zorg

Strategie

Op het gebied van Wonen met zorg pakt ze het anders aan. Zo streeft woCom ernaar om de gemeenschapszin te ondersteunen. WoCom heeft niet op voorhand beleid geformuleerd, maar dit werkenderwijs ontwikkeld. Terugkijkend is daar een lijn in te zien en worden conclusies getrokken die impliciet als beleid worden gehanteerd. Omdat er veel kleine dorpskernen zijn, richt ze zich vooral op kleinschalige initiatieven. Daarin heeft ze minder vooraf bepaald wat ze wil, maar maakt ze keuzes aan de hand van de mogelijkheden die zich voordoen of de vragen die gesteld worden. Die keuzes maakt ze expliciet en ze doet erg haar best om er partners bij te vinden die kunnen bijdragen aan de exploitatie en uitvoering en aan het verlenen van zorg. Er zijn voorbeelden van projecten waar ze alsnog, weloverwogen, besluit niet verder te ontwikkelen. Bijvoorbeeld als er te weinig vrijwilligers zijn om het goed in te vullen.

Sturing

Op het gebied van Wonen met zorg geeft woCom niet op voorhand in totaliteit maar wel per project inzicht in de financiële keuzes die ze maakt. Per project (bijvoorbeeld de ontmoetingsruimte in Zonnetij) geeft ze precies aan wat de kosten zijn en waarom woCom ervoor kiest dit in te vullen met een ontmoetingsruimte. Op dit onderwerp is het sturen op het 'hoe' en open blijven staan voor de vragen die komen, meer leidend dan financiële keuzes vooraf. Achteraf en per project is het prima inzichtelijk en worden de afwegingen zorgvuldig gemaakt.

Samenwerking

Strategie

Het thema Samenwerking spitst zich in deze visitatie toe op de vergaande samenwerking bij de opgaven in het Helmondse. Deze samenwerking sluit aan bij de visie en strategie van woCom en heeft een positieve impuls gekregen door de ontstane situatie in Helmond waar een hiaat in de uitvoering van de woonvisie dreigde te ontstaan. Het netwerk van corporaties, gemeenten en huurders ervaart de visitatiecommissie als een krachtig netwerk. Daarin is voor alle corporaties en ook voor woCom, nu en in de toekomst, de vraag hoe je omgaat met het dilemma van 'woCom heeft in iedere gemeente hetzelfde beleid' en 'we doen het in Helmond anders vanwege de samenwerking'. Het is voor woCom duidelijk dat je in een vergaande samenwerking een deel van je eigen soevereiniteit opgeeft. Alleen dan kun je samen iets te bereiken. Ook de RvC's van de verschillende corporaties zien het belang van samenwerking en hebben in 2021 een eerste gezamenlijke leersessie georganiseerd.

Sturing

Samenwerken in een netwerk betekent dat er een lacune ontstaat in het toezicht. De RvC van woCom is actief intern en met de andere partners in gesprek hoe ze wil invullen. Het elkaar leren beter kennen en investeren in de relatie ziet woCom als basis. Het vraagstuk hoe de huurdersorganisatie te betrekken puzzelt eenieder en wordt ook gezien als een breder vraagstuk over hoe je huurders optimaal kan betrekken.

Conclusie algemeen

Strategie en sturing

WoCom heeft haar strategie en sturing goed op orde. Ze is transparant, wat ze doet en de keuzes die ze maakt wordt door haar omgeving als logische en waardevol gezien. Over het algemeen zien we op bestuurlijk niveau een krachtige samenwerking in de netwerken. Of dit in de uitvoering ook zo is, is minder zichtbaar en door verschillende partijen wordt dat opgemerkt als punt van aandacht. Het is duidelijk dat woCom heel lerend in deze onderwerpen zit. Er vinden ook intern gesprekken plaats en de worstelingen, dilemma's en afwegingen komen op de verschillende tafels. De besturing op projectniveau (wonen met zorg) is goed geregeld en daaruit ontstaan lijnen voor volgende projecten. Er is herkenning op het ervaren verschil tussen bestuur en uitvoering.

De RvC wordt aan de voorkant meegenomen en zo staan onderwerpen in het ontwikkelstadium op haar agenda. De controller werkt vanuit verbindend

auditen: vooraf in plaats van controle achteraf. De visie, de verantwoording en de sturing passen daarmee naadloos op elkaar.

Met name het verschil in de manier waarop ontwikkeld en gestuurd wordt door woCom in Woonopgave en Wonen met zorg waardeert de commissie. Daarmee laat ze zien dat ze passend bij het vraagstuk haar strategie en sturing invult.

5.2 Inzet van het vermogen

WoCom heeft haar woonopgaven goed uitgewerkt. De scenario's en de effecten op de ratio's zijn inzichtelijk en er worden conclusies aan verbonden. Op het gebied van Wonen met zorg is er minder materiaal dat inzicht geeft in de financiële keuzes die woCom maakt. Per project (bijvoorbeeld de ontmoetingsruimte in Zonnetij) wordt wel heel precies aangegeven wat de kosten zijn en waarom woCom ervoor kiest dit in te vullen met een ontmoetingsruimte. Op dit onderwerp is het sturen op het 'hoe' en open blijven staan voor de vragen die komen meer leidend dan financiële keuzes vooraf. Achteraf en per project is het prima inzichtelijk en worden de afwegingen zorgvuldig gemaakt.

5.3 Externe legitimatie en maatschappelijke oriëntatie

WoCom en ook de RvC laat zien dat ze goed weet wat er speelt in de verschillende gemeenten waar ze werkzaam is. Ook is ze betrokken bij de huurdersorganisaties, ze kent de vraagstukken en dilemma's die de huurdersorganisaties hebben. In de MRE (Metropool Regio Eindhoven) en SGE (Stedelijk Gebied Eindhoven) en in de gemeente Helmond zijn samenwerkingsverbanden van corporaties waarin woCom en ook (leden van) de RvC actief zijn in overleggen, kennisdeling en gezamenlijke scholing. Ze kennen de organisaties die betrokken zijn bij Wonen met zorg en brengen actief de ervaring en informatie mee vanuit hun eigen deskundigheid en netwerken. Dat is zichtbaar in de documenten en in de gesprekken. De RvC is scherp op de rol van de bestuurder en betreft de fase van de organisatie en ontwikkelingen in de omgeving bij de eisen die ze aan de bestuurder stellen.

WoCom wordt door alle partijen en in bijna alle gemeenten gezien als een belangrijke partner in het realiseren van Woonopgave en Wonen met zorg. Ze is naar buiten gericht en zichtbaar en haar bijdrage wordt als constructief ervaren. Ze geeft blijk van een heldere visie, ze communiceert hierover extern en gaat voorop in het aanjagen van de samenwerking in Helmond en het project VanEiges. Daar wordt ze op gezien en gewaardeerd. Ze betreft anderen en is voortdurend in gesprek over hoe de partijen dit samen kunnen realiseren. Ze neemt initiatieven voor gezamenlijke bijscholing en inspiratie. Dat ze die rol neemt wordt zeer gewaardeerd door haar omgeving.

5.4 De netwerken

Op het gebied van Woonopgave wordt er samengewerkt met gemeenten en de huurdersorganisaties aan het formuleren van de opgaven en de realisatie daarvan. Op het gebied van Wonen met zorg zijn er verschillende netwerken die zich vaak rondom een project concentreren. Daarin vinden partners elkaar goed en neemt woCom een voortrekkersrol. Dat doet ze ook bij VanEiges, een netwerk dat groeiend is, om met name in Helmond multiproblematiek bij bewoners op te lossen. De samenwerking in Helmond rondom de prestatieafspraken is stevig. Daar gaan ze samen een volgende fase in waarbij de afzonderlijke organisaties niet alleen strategisch maar ook in beleid en uitvoering gaan afstemmen. Ook hierin neemt woCom een actieve rol, die gezien en gewaardeerd wordt. Het is goed dat woCom krachtig inzet op de samenwerking en de hobbels en hindernissen met open vizier samen bespreekt en aanpakt.

5.5 Algemene conclusie en waardering

De visitatiecommissie beoordeelt woCom op dit onderwerp met een 9. WoCom laat zien dat - vanuit de strategie - de uitwerking per onderwerp en de sturing daarop verschillend zijn en passen bij het vraagstuk. De financiële afwegingen die ze maakt zijn helder en transparant. De rol die ze neemt in de samenwerking wordt door iedereen hoog gewaardeerd.

5.6 Hoe werken de prestatieafspraken op deze thema's (tripartite overleg)

Hieronder beschrijven we per gemeente de belangrijkste opmerkingen over het tripartiteoverleg, de samenwerking en de aandacht voor de drie thema's. Het zijn uitspraken van de deelnemende partijen die de visitatiecommissie in dit deel, zonder haar eigen oordeel of commentaar, weergeeft.

Asten

De samenwerking wordt over het algemeen als prettig ervaren, maar ook als routinematig. Men ziet dat woCom de laatste tijd actiever wordt. WoCom heeft weinig bezit heeft in Asten en bij nieuwbouw kijkt de gemeente eerder naar Bergopwaarts. Het accent ligt meer op het bestaande. Tot op dit moment is ook te weinig aandacht besteed aan Wonen met zorg. WoCom heeft met Bergopwaarts de afspraak dat woCom meer voor senioren bouwt. WoCom geeft aan dat ze ook kan bijdragen aan ontmoeting en participatie.

Verbeterpunten

- Opgave centraler stellen is gewenst en nodig in de toekomst
- Meer met andere partijen samen naar de opgave kijken
- Meer met elkaar delen wat de opgave is
- Besef dat bijdragen meer kan zijn dan alleen bouwen

Cranendonck

De tevredenheid over de samenwerking in het tripartite overleg is groot. Bij de invulling van de Woonopgave wordt gewerkt vanuit de woonvisie. Huurders vinden het jammer dat er in de kleine kernen niet voor senioren gebouwd wordt en pleiten voor een betere mix van jong en oud. De gemeente vindt haalbaarheid van plannen en het voorkomen van teleurstelling belangrijk. Op het gebied van Wonen met zorg is iedereen blij dat bij de nieuwbouw op de locatie Garage Verhoeven meer tempo is gemaakt en dat Os Thoes is gerealiseerd. Ze zien dat als een resultaat van de samenwerking. Door personele wisselingen is de communicatie lastig geweest, dat gaat nu weer beter en wordt belangrijk gevonden.

Verbeterpunten

- De afspraken kunnen meer SMART
- Er is meer aandacht nodig voor voorzieningen in de kleine kernen.
- Leefbaarheid kan meer ingevuld worden in de prestatieafspraken.
- De inbreng van de huurders in de prestatieafspraken en het overleg mag steviger.

Heeze-Leende

Er wordt met de kaart op tafel samen naar locaties gezocht. De samenwerking wordt heel goed genoemd inclusief de pittige gesprekken die er af en toe plaatsvinden. Over de samenwerking is iedereen tevreden, maar over de daadwerkelijk gerealiseerde aantallen woningen niet. Door vaste afspraken in het uitbreidingsgebied en omdat er in andere gebieden pas na de voltooiing hiervan gebouwd kan worden stopt de uitbreiding van sociale huurwoningen. Iedereen ervaart het overleg als open en lijkt de eigen rol /functie naast zich neer te kunnen leggen als de situatie daarom vraagt.

Verbeterpunt

- Met elkaar werken aan een doorbraak in de mogelijkheden voor sociale woningbouw

Helmond

In de gemeente Helmond is iedereen heel positief over de gedeelde visie. Men is kritisch en bedenkt altijd weer een stap om zaken verder te brengen. Behalve op bouwen werkt men samen op leefbaarheid, doorstroming en huisvesting statushouders. Afstemming van het beleid van de afzonderlijke corporaties is de volgende stap. De prestatieafspraken in Helmond zijn niet meer gekoppeld aan één corporatie maar aan kerngroepen die als regisseur voor het geheel functioneren. De aansluiting van de verschillende huurdersorganisaties hierbij is nog niet goed.

Verbeterpunten

- Prestatieafspraken vanuit een visie op Wonen en zorg concreter maken
- Beter monitoring van de afspraken
- Beter zorgen dat de afspraken worden nagekomen
- Het gaat om de brede blik over hoe je wilt samenleven en wonen

Laarbeek

Men vindt dat de woonopgaven goed op de agenda staan. Soms lijkt het alsof de gemeente het tempo bepaalt, daarin kan beter samen geschakeld worden om te voorkomen dat wetten en regels het tempo bepalen. Projecten en het versnellen ervan staat hoog op de agenda. Iedereen wil dat er meer gebouwd wordt en dat wordt op de voet gevolgd. De afspraken over Wonen met zorg worden met de zorgorganisaties gemaakt en zijn geen onderdeel van de prestatieafspraken. De samenwerking wordt als goed ervaren en gezamenlijk motto is "kan niet, bestaat niet".

Verbeterpunten

- Nog beter naar de burgers luisteren
- Vaker ambtelijk overleg
- Openheid, korter op de bal
- Aantal onderwerpen scherper formuleren
- Niks toezeggen dat politiek niet waargemaakt kan worden

Someren

Iedereen vindt dat er goede en leesbare prestatieafspraken zijn. Woonopgave staat prominent op de agenda. De gemeente overweegt over te stappen van een passieve naar een actieve grondpolitiek waardoor het mogelijk wordt om sneller te handelen. De huurdersorganisatie speelt een actieve rol in het aanzwengelen van de verbeteringslag in de samenwerking. Ook de collectieve visie en de betrokkenheid van het college wordt door iedereen als positief ervaren.

Verbeterpunten

- Meerjarige afspraken om een bestendige lijn te kunnen inzetten
- Kort op de bal blijven in deze grillige markt.
- Huurders willen vaker een informeel gesprek

5.7 Tevredenheid van partijen over het tripartite overleg

	Asten		Cranendonck		Heeze-Leende		Helmond		Laarbeek		Someren		Huidig ¹ gemiddeld	Gewenst ² gemiddeld
	h	g	h	g	h	g	h	g	h	g	h	g		
Huurders	8,5	8,5	7,8	7,8	7	7	8	9	6	8,3	8,5	-	7,6	8,1
Gemeenten	8	8	8	8	7,5	7,8	7,5	8,5	7,3	9,0	8	-	7,7	8,3
woCom	8,5	8,5	7,8	9,5	7,8	8	8	8,3	7,8	7,8	8	-	8,0	8,4
Totaal	8,3	8,3	7,8	8,4	7,4	7,6	7,8	8,6	7,0	8,3	8,2	-	7,8	8,3

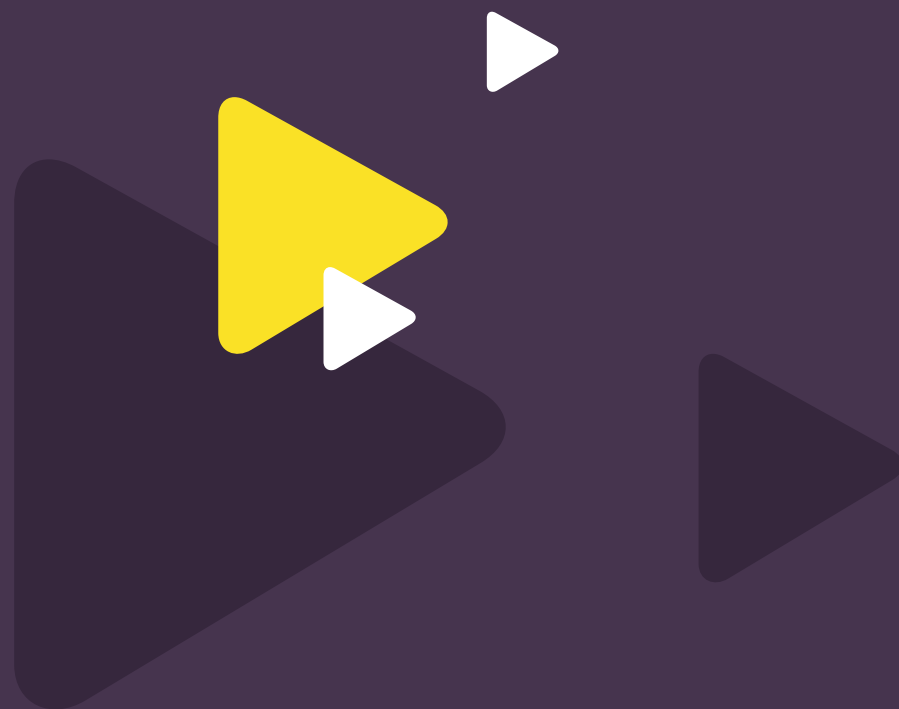
¹ Huidig is de waardering die ze over de afgelopen periode van 4 jaar geven

² Gewenst is welk cijfer ze hadden willen geven, wat het had moeten zijn

De waardering van de huurders, gemeenten en woCom van het tripartite overleg is gemiddeld een 7,8 en gewenst is 8,3. De scores ontlopen elkaar niet veel, de laagste score die gegeven is, is een 5, door een huurder bij de gemeente Laarbeek vanwege de traagheid. De verschillen tussen huidig en gewenst (hoe had het moeten zijn) zijn het grootste in Cranendonck en Helmond.

5.8 Reflectie visitatiecommissie

De prestatieafspraken (op het gebied van Woonopgaven en Wonen met zorg) worden met iedere gemeente zorgvuldig gemaakt. Ze zijn SMART en daar waar ze dat minder of niet zijn heeft het de aandacht. De prestatieafspraken worden in de loop van de tijd korter en concreter. In alle gemeenten is de samenwerking goed én wordt de vinger gelegd op dat wat minder goed gaat. Het realiseren van de toenemende woonopgave is voor alle partijen het belangrijkste onderwerp. De betrokkenheid en inbreng van de huurdersorganisaties zijn verschillend. Met name in Helmond is het voor de huurdersorganisaties nog zoeken hoe ze het beste kunnen aansluiten bij de manier waarop de corporaties de samenwerking vormgeven. De visitatiecommissie heeft veel waardering voor de ontwikkelingen in Helmond. Het is mooi dat de woonvisie door corporaties gezamenlijk uitgevoerd wordt en de onderlinge verdeling van prestaties gebaseerd is op (financiële) mogelijkheden en kracht van elke corporatie. Daarin is tegelijkertijd nog veel te ontwikkelen en te leren en daar is ook aandacht voor.





Voel je thuis

BIJLAGEN VISITATIERAPPORT

- 2 HOOFDSTUK 1
De Position Paper van woCom
- 4 HOOFDSTUK 2
De aanpak van het experiment
- 7 HOOFDSTUK 3
Check op representativiteit
- 8 HOOFDSTUK 4
Wie gesproken
- 9 HOOFDSTUK 5
Wat gelezen
- 9 HOOFDSTUK 6
Onafhankelijkheidsverklaring

Position paper

'Blijde klanten, blijde woCommers'

Visitatie 2018-2021



Van waarde zijn

Blijde klanten, blijde woCommers, dat is waar wij voor gaan. Als die onderlinge chemie er is, realiseren wij persoonlijke én maatschappelijke meerwaarde. Ons werk draait immers om mensen: de mensen voor wie wij het doen en de mensen die het doen. Klanten zijn voor ons alle mensen waarmee wij in contact staan, mee samenwerken en waar wij onze dienstverlening voor inzetten. Voor al deze mensen willen wij van waarde zijn door met hen in verbinding te staan. Wij zetten ons in voor onze (toekomstige) huurders en doen een stap extra voor mensen die steun in de rug kunnen gebruiken in het zo zelfstandig mogelijk wonen.

In 2017 hebben wij onze missie gekozen: **Vandaag en morgen een thuis bieden aan onze doelgroep door een dienstverlening met meerwaarde**. Die missie past voor ons, onze huurders en samenwerkingspartners nog steeds goed. Met overtuiging geven we hier elke dag invulling aan.

Strategische keuzes

Strategische keuzes uit 2017 zijn onze leidraad geweest in de visitatieperiode en nog steeds. Ze helpen in onze stapsgewijze ontwikkeling. WoCom:

- ✓ kiest intern en extern voor aandacht, samenwerking en verbinding;
- ✓ gaat uit van ieders eigen kracht en verantwoordelijkheid en ondersteunt alleen waar nodig;
- ✓ kiest daarom voor een andere manier van organiseren en werken en beseft dat alleen met een lerende houding stapsgewijs gegroeid kan worden, zowel intern als in externe samenwerking;
- ✓ ontwikkelt zich van een op vastgoedgeoriënteerde organisatie naar een dienstverlener in wonen;
- ✓ kiest ervoor om een Daeb-corporatie te zijn;
- ✓ staat voor goed rentmeesterschap om niet alleen vandaag, maar ook morgen van waarde te zijn.

Visitatieperiode in vogelvlucht (2018-2021)

De strategische keuzes leggen vooral een focus op vernieuwing in **'hoe'** we ons werk willen doen en minder in **'wat'** we doen. We zijn niet primair op zoek naar nieuwe diensten of producten. Maar wel naar een betere aansluiting op de leefwereld van onze (toekomstige) huurders, samenwerkingspartners en collega's. Naar bestendige oplossingen voor woonvragen en naar een lerende interne cultuur om onze wendbaarheid en weerbaarheid te vergroten.

Gedurende de visitatieperiode hebben wij verantwoording afgelegd aan de hand van 6 pijlers.

- ✓ **Dienstverlening:** Ter verbetering is o.a. ingezet op inzet klantenpanels en klantonderzoeken, procesverbeteringen, nieuwe functies gericht op bewonerscommunicatie en -begeleiding bij onderhoudsprojecten, meer huisbezoeken. Mede op initiatief van de Huurdersorganisaties is nieuw beleid geformuleerd bijv. scootmobielbeleid, ZAV-beleid en een nieuwe visie op dienstverlening. Een A-score in de Aedes benchmark is behaald;
- ✓ **Betaalbaarheid:** Daarin zijn wij succesvol met een zeer toegankelijk woningbezit (85,4% match voorraad met primaire doelgroep), 64,2% van maximale huur, inflatievolgend huurbeleid en een duurzaamheidsbeleid om woonlasten te verlagen (A-score in Aedes benchmark). We zijn sterk gegroeid in het snelle en persoonlijke contact met huurders met huurbetalingsproblemen en passen maatwerk toe;
- ✓ **Beschikbaarheid:** Een nieuwe streefportefeuille is opgesteld en integrale vastgoedsturing ingevoerd. Onze doelen hebben we lager gesteld dan de opgave wegens een tekort aan locaties. Desondanks hebben wij niet in alle gemeenten onze nieuwbouwdoelen behaald. Onvoldoende locaties en ruimtelijke procedures hebben ons parten gespeeld. Soms hadden we zelf pro-actiever kunnen acteren. Ter compensatie hebben wij ons verkoopprogramma verlaagt. Specifieke aandacht is uitgegaan naar realisatie van woonzorg projecten. A-score in benchmark is behaald;
- ✓ **Kwaliteit woningbezit:** In overleg met de huurdersorganisaties is een duurzaamheidsbeleid opgesteld, uitgevoerd en geëvalueerd. Focus ligt op beperken woonlasten. Gemiddeld energielabel B is gehaald en ervaringen met diverse technieken zijn opgedaan. Met onze gestage verduurzaming, met al tal van ingrijpende renovatie- en verduurzamingsprojecten, is een B-score in benchmark het oogst haalbare. Onze MJOP is completer waardoor in het najaar de grote opdrachten voor opvolgend jaar al hebben aanbesteed. Dit verhoogt de realisatiegraad en helpt in goede bewonerscommunicatie.;
- ✓ **Leefbaarheid:** Krijgt dagelijks aandacht van onze consulenten en buurtbeheerders, we ondersteunen bewonersinitiatieven of organiseren opruimdagen en doen mee met Burendag, NLDdoet en operatie Steenbreek. Met actieve bewonersparticipatie zijn gebiedsvisies en wijkontwikkelingsplannen gemaakt. Er wordt actief samengewerkt met de sociale wijkteams en bij het huisvesten van mensen met een zorg-of begeleidingsvraag, urgenten en statushouders of bij de aanpak bij overlast en fraude en het bieden van kansen. WoCom neemt initiatief zoals met VanEiges in Helmond en het regionale Kansen en Sanctiebeleid.

Januari 2022

- ✓ **Continuïteit:** De woonopgave kunnen we met behoud van financiële continuïteit aan. We hebben onze risico's goed in beeld en zijn in control (A-score benchmark). Belangrijk met de grote fluctuaties door steeds wijzigende regelgeving. Onze 'governance' is prima op orde, met voldoende kracht en tegenkracht. We investeren actief in persoonlijke ontwikkelingen van woCommers en de gesprekken daarover. Door doorstroom en uitstroom kennen we een interne dynamiek die we gericht op de toekomst invullen.

Reflectie: woCom is gegroeid en kijkt vooruit

Onze focus lag op 'hoe' we ons werk doen. Daarin wilden we groeien om meer van waarde te zijn. Daarin hebben we goede stappen gezet: meer bewustwording bij collega's, meer maatwerk, veel meer verbinding met samenwerkingspartners, meer huurderscontacten, sterkere huurdersparticipatie, meer vooruitkijken, nieuwe dingen proberen en verbeterde dienstverlening. Intern wordt op een andere manier aangestuurd, hebben teams meer ruimte en verantwoordelijkheid gekregen. Verbeteren we werkprocessen voortdurend met oog op de klant en de woCommer. Op deze stappen ontvangen wij gelukkig waardering. In 'wat' we wilden doen zijn de meeste doelen behaald. We zijn trots op wat bereikt is, zeker gezien de interne en externe dynamiek die we hebben ervaren. WoCom neemt verantwoordelijkheid, pakt de opgaven op, investeert in samenwerking, kijkt kritisch naar zich zelf, leert daarvan en heeft maatschappelijk veel meer kleur en positie gekregen. Maar ook nog ambities: meer woningen bouwen, meer doorstroming en woningaanpassingen, meer kansen bieden voor jongeren en ouderen, meer woonzorgwoningen, versterken veerkracht van kwetsbare mensen en wijken, betere samenwerking in sociale domein, verduurzamen en nog meer werkplezier. Uitdagingen genoeg! Met onze nieuwe strategische visie (2022-2025) en de aanbevelingen uit de visitatie pakken we die op.

Samenwerkingspartners hebben aangegeven dat we gezamenlijk moeten ontschotten en nog beter moeten samenwerken om de woonopgave en groeiende vraag naar langer zelfstandig wonen te realiseren. Alleen samen kunnen we deze maatschappelijke opgave aan. Bouwstenen zijn gelegd en ervaringen opgedaan, maar er zijn nog forse stappen te zetten de komende jaren op dit gebied. Wat zijn lessen uit het verleden, voor de volgende stappen in het heden en de toekomst. Vanuit die optiek staan de 3 thema's centraal in onze visitatie.

Visitatiethema 1: De woonopgave

De afgelopen 4 jaar heeft woCom 222 woningen gebouwd, 70 nultreden (gestapeld en grondgebonden), 30 appartementen en 122 eengezinswoningen. Daarnaast hebben wij 26 woningen gesloopt en 128 verkocht. **Netto een toevoeging van 68 woningen terwijl de opgave 162 woningen was.** Door 382 woningen te bouwen, 63 woningen te slopen en 157 woningen te verkopen. **Conclusie is dat we ons doel met een verschil van bijna 100 woningen niet is gehaald.** In de gemeente Cranendonck is de nieuwbouw doelstelling voor 40% gerealiseerd, Laarbeek 44%, Someren 67% en in Heeze-Leende niet gerealiseerd. In Helmond is de opgave gerealiseerd. En in Asten was er geen doel wegens gebrek aan locaties in de afgelopen 4 jaar.

Nieuwe bevolkingsprognoses duiden op een grotere vraag naar sociale huurwoningen, vooral nultreden woningen en woningen voor kleine huishoudens. Vanwege sterk veranderende huishoudens is blijvende aandacht nodig voor transformatie van bezit. Onze nieuwbouwoopgave voor de komende 10 jaar omvat 1.223 woningen. Een flinke opgave als we beseffen dat voor 580 woningen nog geen grondpositie beschikbaar of in beeld is!

De urgentie ervaren we elke dag. De zoektijden nemen toe en slaagkansen nemen af. Doorstroming is beperkt waardoor niet iedereen passend woont. De vraag vanuit urgenten, statushouders en arbeidsmigranten neemt toe. Om meer en andere woningen te realiseren (betaalbaar en duurzaam) heeft woCom de afgelopen 4 jaar diverse acties ondernomen, zoals zelf locaties verkennen, ontwerpen of gebiedsvisies maken, voortouw nemen in intentieovereenkomsten, eigen locaties herontwikkelen, gerichte doorstroming stimuleren, met gemeente kansenkaarten gemaakt, nieuwe bouwtechnieken verkend en toegepast, ons PvE aangepast en de verkoop verlaagd. Dat heeft geholpen, maar het is onvoldoende. WoCom zet komende jaren daarom zelf een tandje bij door bijvoorbeeld herontwikkeling niet-daeb locaties, inzetten op 'pre-fab' woningen (WoonST), versterkt inzetten op doorstroming, benutten toewijzingsruimte middeninkomens, onderzoeken andere inzet bestaand bezit en het realiseren van meer woningen voor specifieke doelgroepen. Onze inspanning alleen zal niet voldoende zijn. We moeten naar een 'next-step' met de gemeenten met een concreet actieplan om versneld tot die nieuwe en andere voordeuren te komen. Dat vraagt iets van beide partijen (denk aan samenwerking vanaf start, waarborgen aandeel sociale huur op locaties, vereenvoudigen procedures, meer toepassen 'pre-fab' bouw, ruimte om woningen te splitsen/te bewonen zonder gevolgen voor huurders e.d.). Wat kunnen we elkaar bieden?

Visitatiethema 2: Wonen en zorg

Zo thuis als mogelijk, zo gewoon als mogelijk. Zo willen de meeste mensen graag wonen. Juist voor mensen waarvoor dat niet vanzelfsprekend is, zet woCom een stap extra. De doelgroep met een zorg- of begeleidingsvraag woont al vaak bij ons, maar groeit de komende jaren ook. Naast het bieden van huisvesting zoeken wij naar kansen om woonzorgvoorziening in goede samenwerking met andere maatschappelijke partners voor een grotere meerwaarde te laten zijn voor de bewoners en de buurt.

De afgelopen 4 jaar hebben wij diverse woningen gerealiseerd voor verschillende doelgroepen en in samenwerking met partners als Zorgboog, ORO, Kempenhaeghe, RAC, Stichting Samengaan, Stichting Woonzorg Cranendonck en enkele gemeenten. Ook hebben we vernieuwende concepten verkend met bijvoorbeeld Savant. Daar zijn mooie en succesvolle woonvormen uit voortgekomen met veel meer dan wonen alleen. Daarnaast werken we samen met bijv. SMO, het St. Annaklooster en De Rooyse Wissel (samen met Volksbelang) voor doorstroom, met LEVgroep voor steun in de wijk of thuis en met schuldhulpverlening. En woCom is één van de initiatiefnemers van VanEiges in Helmond gericht op een andere manier van samenwerking om mensen met een hulpvraag vanuit eigen kracht snel, écht te helpen.

Doorgroeien in die gecombineerde aanpak zien wij als opgave voor de toekomst: in samenwerking tussen wonen-welzijn-zorg iedereen, dus ook bij een zorg en begeleidingsvraag, een thuis bieden. In groepsvorm of zelfstandig, kleinschalig, liefst in de eigen woonomgeving en met een sterke verbondenheid met de directe omgeving. Dat vraagt om zoeken naar nieuwe wegen gezien de groeiende doelgroep, het tekort aan zorgmedewerkers, technologische innovaties en de verminderende veerkracht in diverse buurten. Hoe kunnen we met onze partners dit realiseren?

Visitatiethema 3: Regionale/Helmondse samenwerking tussen corporaties

Veel van onze opgaven vragen om samenwerken: als we de opgave niet alleen kunnen oppakken (bijv. wonen en zorg), of het wiel zelf uitvinden niet slim is (bijv. duurzaamheid, nieuwe bouwtechnieken), of om krachten te bundelen (bijv. in positionering naar gemeenten of bij inkoop). WoCom gelooft sterk in de kracht van samenwerken, zoekt dat actief op, toont initiatief en neemt verantwoordelijkheid daarvoor. We groeien in de rol van netwerkpartner. De afgelopen jaren hebben we dat op uiteenlopende onderwerpen en manieren laten zien. Bijvoorbeeld door in bestuurlijke platforms actief te acteren en de samenwerking te stimuleren¹, door initiatieven te nemen² of actief te participeren in gezamenlijke activiteiten³. Maar ook door initiatief te nemen om werkorganisaties te verbinden door detachering van medewerkers en gezamenlijke opleidingen. Of door samen te werken in nieuwe projecten zoals in wonen met zorg.

Onze wens tot samenwerken valt, in tegenstelling tot aantal jaren geleden, gelukkig in vruchtbare bodem. Naast onze inzet zelf heeft dat ook te maken met de komst van veel nieuwe corporatiebestuurders en de gedeelde zoektocht naar oplossingen voor de woonopgaven. In Helmond is de samenwerking heel hecht. Naast de persoonlijke inbreng van elke bestuurder hebben de toenemende tweedeling in de stad, de hulpvraag van een collega-corporatie en de soms stroeve samenwerking met gemeente geholpen. We opereren inmiddels als één, met mooie resultaten: een gezamenlijk bod op de woonvisie en gezamenlijke prestatieafspraken, een gezamenlijke vastgoedstrategie die financieel is doorgerekend, met VanEiges hebben we gezorgd voor een versterking van het netwerk in het sociale domein, we hebben het aandeel sociale huur in BSD verhoogd en een strategische samenwerking afgesproken met de gemeente met nieuwe werkvormen om samen sneller en betere resultaten te bereiken.

WoCom kijkt vooruit

Dit smaakt naar meer. Daarom kijken wij vooruit. Kijken jullie mee? Wat zijn lessen uit het verleden, voor de volgende stappen in het heden en de toekomst. Wat zijn de succesfactoren in de samenwerking? Wat is het effect op stad, dorp en de regio? Hoe kunnen we de regionale samenwerking vergroten en wat kan woCom daarin betekenen? [#wonendoenwesamen](#)

¹ Bestuurder woCom is afgelopen 4 jaar o.a. voorzitter geweest Directeuren overleg in Helmond, lid DB Woonziele (outsourcing begeleidt), Lid BO Transparant Woningaanbod (SGE), mede trekker thema Inclusieve samenleving (MRE), trekker prestatieafspraken Helmond. Bestuurlijk verantwoordelijke voor Regionale Geschillencommissie

² Bijv. Nieuwe opzet overleg MRE corporaties, VanEiges Helmond, mede initiatiefnemer PE-programma MRE corporaties, Kansen & Sanctiebeleid (MRE).

³ Bijv. Voorzitter regionaal ICT-platform, meeschrijven MRE-manifest, Samenwerkingsposter Helmond, (mede) uitvoeren diverse gezamenlijke communicaties, zitting actietafel Helmond, werkgroep 24 urenvoorziening Helmond, diverse werkgroepen/stuurgroepen.

► 2 De aanpak van het experiment

1 Inleiding

In maart 2021 is de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) een nieuwe ronde experimenten gestart onder de noemer “Rijker visiteren met meer impact” en heeft corporaties en visitatiebureaus uitgenodigd hiertoe voorstellen in te dienen. Door te experimenteren met vernieuwende aanpakken en de leerervaringen te gebruiken om het visitatie-instrument verder te ontwikkelen, wil de SVWN de toegevoegde waarde van visitatie vergroten: voor woningcorporaties, hun maatschappelijke partners en de samenleving als geheel.

WoCom wil graag zo veel mogelijk leren van haar visitatie en is daarom weer een experiment aangegaan. WoCom en Pentascope hebben een experimentvoorstel met de naam ‘Gefocust visiteren - met netwerkgesprekken over de echte praktijk’ ingediend bij SVWN dat is goedgekeurd op 9-11-2021.

2 De bedoeling of de beoogde opbrengst

In het voorstel is de bedoeling van experiment als volgt verwoord.

- Meer diepgang door dialoog op een beperkt aantal thema's die er volgens het netwerk en de corporatie toe doen.
- Terugblik koppelen aan vooruitblik om zo de impact van de visitatie te borgen bij de corporatie en in het netwerk.
- Meer actie en energie van de corporatie en het netwerk in het visitatieproces en op de verbeterpunten.
- Meer betrokkenheid van de corporatie en het netwerk in het visitatieproces en daardoor ook meer draagvlak voor de uitkomsten.
- Een kritische reflectie door de omgeving van de corporatie, de corporatie zelf en de visitatiecommissie over de resultaten die de corporatie en haar netwerk hebben behaald en de manier waarop ze dat hebben gedaan. Daarmee is de visitatie gedeeltelijk een zelfevaluatie van en binnen het netwerk en wordt het leereffect verbreed naar buiten de corporatie.
- Meer specifieke resultaten en verbeterpunten door meer focus. We concentreren ons qua prestaties op twee inhoudelijke thema's die worden belicht vanuit verschillende invalshoeken: opgaven en ambities, het netwerk van belanghebbenden, vermogen en governance. We onderzoeken dus niet het hele, brede veld van prestaties die een corporatie levert, maar schouwen aan de hand van twee onderwerpen de vier perspectieven.
- Een heldere koppeling tussen leef- en systeemwereld door de vraagstukken per thema te bezien vanuit de betekenis van het handelen in de leefwereld van een huurders en woningzoekenden.

- Concrete handvatten voor de corporatie (vanuit de blik terug én vooruit) om meer of betere resultaten te boeken.
- Een netwerkagenda met inhoudelijke aandachtspunten voor de toekomst.
- Een expliciet en gedeeld beeld over wat het netwerk als geheel (dus inclusief de corporatie) op de belangrijkste kwesties te doen en te verbeteren heeft.
- Als netwerk beter in staat om te sturen op resultaten doordat we tijdens de visitatie gezamenlijk de prestaties evalueren en van verbeterpunten bepalen. Hiermee wordt de sturing gezamenlijk opgepakt.
- Verbeterpunten voor de interne sturing van de corporatie ten behoeve van verbetering van de resultaten in de buitenwereld.
- Een aansprekende en leesbare rapportage in de vorm van een rapposter (een poster waarop de belangrijkste oordelen beeldend zijn weergegeven) en een beknopt rapport van 15 A4. Op de poster staan QR-codes waarmee kan worden doorgelinkt naar het digitale rapport.

We realiseren dat door

- te focussen op de twee **belangrijkste thema's** als onderwerp voor de beoordeling van de maatschappelijke prestaties en die als leidraad voor de hele visitatie te nemen, inclusief de rapportage;
- bij aanvang van de visitatie de keuze van de thema's te toetsen bij de huurdersvertegenwoordiging en de gemeenten, na afloop van de gesprekken/dialogen bij de deelnemers, en tijdens de evaluatie van het experiment te toetsen bij onder andere de huurdersvertegenwoordiging of de rapportage een voor de corporatie **representatief beeld** geeft;
- door de twee thema's te toetsen bij RvC, HBO's en de gemeenten en een keuze te maken. Voor het nieuwe strategische plan heeft woCom input opgehaald over waar haar focus de komende tijd moet liggen; de visitatiecommissie toetst ook of de twee gekozen thema's binnen deze focus passen. Door beide toetsen wordt bepaald of de thema's exemplarisch zijn voor de prestaties van woCom in de volle breedte om daarmee de visitatievolwaardigheid van het experiment te garanderen;
- te focussen op de **toekomst** en dat wat kan en moet groeien;
- te **stimuleren wat je wil bereiken** in de toekomst: sterke, goed functionerende netwerken, invloed van de leefwereld waardoor de volkshuisvestelijke opgaven worden gerealiseerd;
- **verschillende netwerken** te betrekken bij de visitatie: het formele tripartite overleg, het bestuurlijke netwerk, het professionele netwerk, en de leefwereld;

- in kleine groepen de **diepte** op te zoeken en de **leefwereld** aan het woord te laten;
- vertegenwoordigers van de betreffende **netwerken** (inclusief de corporatie zelf) te **betrekken** bij de dialogen over de thema's;
- de beoordeling van de **prestaties** qua breedte te beperken en te focussen op de manier waarop de corporatie met het netwerk prestaties levert (meer diepte)
- de corporatie uit te nodigen om bij zoveel mogelijk besprekingen van de visitatiecommissie aanwezig te zijn omdat Pentascope **in haar afwegingen open is**.

3 De aanpak: activiteiten en werkwijze

De visitatie bestaat uit vier fasen:

1. Voorbereiden experiment
2. Verdiepen en verbreden
3. Rapporteren en delen
4. Evalueren experiment

Hierna beschrijven we de experimentele zaken binnen de verschillende fasen.

Fase 1 Voorbereiden experiment

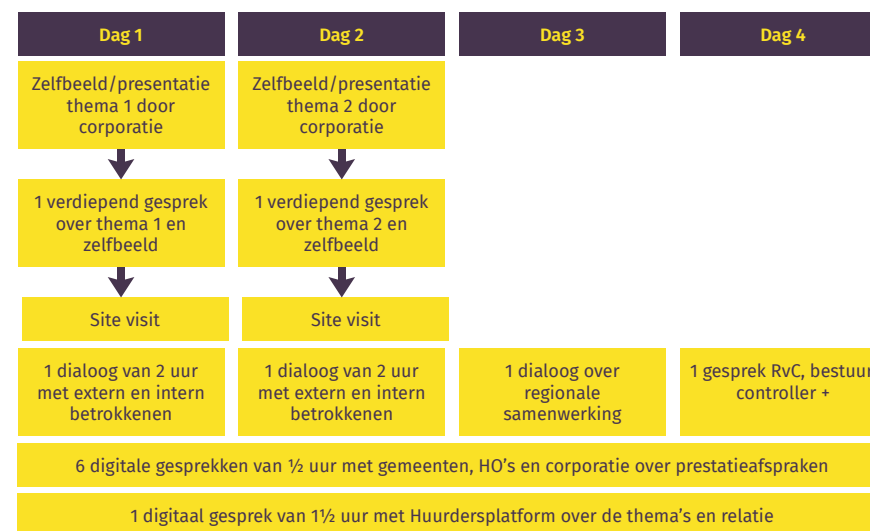
Tijdens deze fase hebben we het proces ontworpen dat leidt tot valide en herkenbare resultaten. Enerzijds om te voldoen aan de eisen die SVWN stelt aan het experiment en anderzijds om in het proces te waarborgen dat we een goed beeld van de corporatie krijgen. Het draagvlak voor het rapport hangt immers onder andere af van de kwaliteit van het proces.

- We hebben samen en in afstemming met SVWN een opzet voor het experiment gemaakt. SVWN heeft deze opzet goedgekeurd, waarmee het een valide visitatie is.
- De corporatie heeft de position paper geschreven waarin ze aangeeft waar ze voor gaat, waar ze staat en wat de belangrijkste thema's en kwesties zijn die in de visitatie onder de loep worden genomen.
- In de strategische visie die vlak voor de visitatie was opgesteld, had woCom al bij belanghebbenden opgehaald wat de belangrijkste thema's zijn. Op basis daarvan zijn we tot een keuze van 3 thema's gekomen: woonopgave, wonen met zorg en de samenwerking van de corporaties en de gemeente in Helmond. We hebben bij de gemeenten, de RvC, en de huurdersvertegenwoordigingen getoetst of de voorgestelde thema's voldoende exemplarisch zijn voor het functioneren van de corporatie en haar netwerken. In bijlage 3 zijn de bevindingen van de toets samengevat.

- We hebben in overleg de interne en externe gesprekspartners bepaald. Extern zijn het vooral samenwerkingspartners.
- We hebben bepaald ook hoe we de direct belanghebbenden van het thema betrekken. Het plan was om tijdens sitevisits bewoners te spreken maar vanwege Corona heeft woCom een aantal filmpjes gemaakt waarin bewoners aan het woord kwamen.
- We hebben in overleg bepaald welke documenten en informatie relevant zijn voor de drie thema's. Hiermee is de hoeveelheid documenten zoveel als mogelijk beperkt.

Fase 2 Verdiepen en verbreden

Het doel van deze fase is om een goed beeld te krijgen van de maatschappelijke prestaties van de corporatie op de gekozen thema's en de omstandigheden waarin deze zijn gerealiseerd. Tijdens deze fase waren bijna alle activiteiten anders dan bij een gewone visitatie.



- Voor de thema's 'druk op de woonopgave' en 'de groeiende behoefte aan wonen met zorg (langer zelfstandig thuis wonen)' hebben we de volgende activiteiten gedaan, geconcentreerd op één dag per thema.
 - Verdiepend intern gesprek: ter voorbereiding op het gesprek heeft de visitatiecommissie zich verdiept in de documenten en de omgeving van de corporatie. De bestuurder en direct betrokken managers en medewerkers hebben een presentatie over het thema gegeven. Daarna hebben we samen het thema verdiept: wat zijn de achtergronden van de keuzes die de corporatie heeft gemaakt, hoe beoordeelt zij zelf de resultaten, wat is de inbreng van het netwerk en wat zijn in haar ogen verbetermogelijkheden.
 - Site visit: heeft in verband met de beperkingen rondom Corona de vorm gekregen van filmpjes waarin projecten werden getoond en met bewoners gesproken.
 - Dialoog met extern en intern betrokkenen: onderwerp van gesprek waren de tevredenheid over de prestaties op het thema, de betekenis en de toegevoegde waarde in de leefwereld, de betekenis van de corporatie in het lokale netwerk en de verbetermogelijkheden (zowel van de prestaties als van de samenwerking in het netwerk). De deelnemers waren mensen die heel direct betrokken waren bij het thema op bestuurlijk en professioneel niveau. De bestuurder introduceerde het thema aan de hand van de presentatie.
- Gesprekken met gemeenten, huurdersorganisaties en corporatie: het proces om tot prestatieafspraken te komen en ze te realiseren zien we als een belangrijk onderdeel van de PDCA-cyclus van het netwerk: hoe beter proces werkt, des te meer maatschappelijke prestaties worden gerealiseerd. Daarom hebben we bij dit visitatie-experiment hier uitgebreid aandacht aan gegeven. Het gesprek ging over de kwaliteit van de samenwerking en de verbetermogelijkheden voor toekomst. Hierbij hebben we niet gekeken naar de realisatie van de afspraken, maar was het doel om de PDCA-cyclus in het tripartite overleg te ondersteunen.
- Met het Huurdersplatform waarin de drie huurdersorganisaties van woCom samenwerken, hebben we gesproken over zijn tevredenheid over de prestaties en relatie en communicatie.
- Dialoog over samenwerking: woCom werkt in Helmond veel samen met collega corporaties en de gemeente. Deze samenwerking heeft geleid tot partnership, vernieuwing op het gebied van duurzaamheid, beschikbaarheid en inclusiviteit. We hebben de chemie die is ontstaan onderzocht, welke factoren hiertoe hebben geleid en welke zaken verder ontwikkeld kunnen worden. We hebben de partners de waardering voor de bijdrage van woCom aan het netwerk gevraagd.

- Gesprek met RvC, bestuur en controller: aan de hand van de drie thema's hebben we besproken hoe de besturing en het toezicht bijdragen aan de maatschappelijke prestaties, transparantie en externe legitimatie van de corporatie. De visitatiecommissie heeft de eerste beelden en conclusies uit de bijeenkomsten over de thema's gedeeld. Daarna zijn we met elkaar in gesprek gegaan over de thema's, de besturing en het toezicht hierop.

Fase 3 Rapporteren en delen

In deze fase heeft de visitatiecommissie de rapportage opgesteld: een speelse en beknopte weergave van onze bevindingen in de vorm van een poster en een rapport. Per thema hebben we de oordelen van de belanghebbenden, woCom zelf en de visitatiecommissie weergegeven.

Fase 4 Evalueren experiment

In deze fase hebben de bestuurder en projectleider van woCom, en de visitatiecommissie het experiment samen met de experimentbegeleider van SVWN geëvalueerd. Het uitgangspunt daarbij was de experimentopzet uit de voorbereidingsfase. We hebben ook extern getoetst of de weergave van de drie thema's in het rapport voldoende exemplarisch is voor de werkwijze van de corporatie op andere gebieden. Hiervoor hebben we de reacties van vijf belanghebbenden op het rapport opgehaald. Hierover hebben we ook tijdens de visitatiedialogen de meningen van belanghebbenden opgehaald. Een verslag hiervan staat in bijlage 3.

▶ 3 Check op representativiteit

In het experiment hebben we niet de prestaties van woCom over de volle breedte beschouwd, maar hebben we een selectie gemaakt en ons gefocust op Woonopgave, Wonen met zorg en Samenwerking. Het experimentvoorstel bevat de volgende activiteiten om te toetsen of deze thema's representatief zijn voor het handelen van woCom.

1. Bij aanvang van de visitatie de keuze van de thema's bij de huurdersvertegenwoordiging en de gemeenten toetsen.
2. Na elke dag en na elk gesprek over de prestatieafspraken een klein aantal vragen over de aanpak en de representativiteit van het besproken thema stellen.
3. Aan het eind van de visitatie het rapport toetsen bij een aantal belanghebbenden (geeft het rapport door de beperking tot drie thema's voldoende inzicht in de prestaties van de corporatie).
4. Na twee jaar in een nader te bepalen werkvorm een tussenevaluatie met de betrokkenen doen over de voortgang ten aanzien van de conclusies en verbeterpunten uit de visitatie.
5. Als er drastische verschuivingen zijn in de context een bijeenkomst zoals in deze visitatieaanpak zit, herhalen.

De laatste twee activiteiten vallen buiten de scope van de visitatie, dus deze worden hier niet verder toegelicht.

Bij de **aanvang** en de selectie van de thema's heeft woCom en de visitatiecommissie gekeken of de thema's passen binnen de strategie van woCom. Het antwoord op die vraag was positief. Vervolgens hebben we de thema's getoetst bij de RvC van woCom. Daarna ook bij de gemeenten en de huurdersorganisaties. Bij de RvC en de huurdersorganisaties heeft de visitatiecommissie de vraag aan de orde gesteld en bij de gemeenten is de keuze getoetst in het bestuurlijke overleggen die woCom in de beginperiode van de visitatie al gepland had. De reacties waren positief, de thema's werden gezien als representatief voor het presteren van woCom. Het huurdersplatform gaf aan ook armoede een belangrijk en actueel thema te vinden, maar zag ook dat woCom al lang werkt aan de beheersing van woonlasten via duurzaamheid. Alle partijen zijn akkoord gegaan met de drie voorgestelde thema's.

Na elke dialoog hebben we de representativiteit van het thema getoetst bij de **gesprekspartners**. Ze gaven aan dat hun waardering voor de prestaties van woCom op het betreffende thema en de opmerkingen die erover gemaakt zijn, breder gelden dan alleen voor het onderhavige thema. We hebben de vraag niet meer gesteld bij de tripartite overleggen omdat alle betrokkenen al op een ander moment in de visitatie naar hun mening hierover was gevraagd.

Aan het **eind** van de visitatie is het conceptrapport voorgelegd aan een aantal belanghebbenden die niet bij deze visitatie betrokken zijn geweest. We hebben hun gevraagd of ze woCom en haar prestaties herkennen in het rapport of dat ze essentiële elementen missen.

Alle tegenlezers geven aan dat het geschetste beeld herkenbaar is. Voor twee is het in zijn geheel heel herkenbaar, voor anderen grotendeels. Geen enkele lezer geeft aan dat ze belangrijke onderdelen missen door de focus op een paar onderwerpen. Een aantal waardeert de diepgang die daardoor is ontstaan. Veel lezers zeggen dat het rapport mooi is vormgegeven, dat de poster toegevoegde waarde heeft en dat er rake typering in staan.

Eén tegenlezer herkent het oordeel van de visitatiecommissie over de woonopgave in haar gemeente niet, noch de pro-activiteit van woCom op dit gebied en op het gebied van wonen en zorg. Een andere lezer mist de scherpte bij de verwoording van de verbeterpunten.

De volgende aspecten worden door één of meerdere tegenlezers gemist:

- dat wat woCom anders wil doen om de huurdersvertegenwoordiging beter te betrekken;
- dat de samenwerking op uitvoerend niveau, voortvloeiend uit de samenwerking van corporaties in Helmond, groeiend is.

▶ 4 Wie gesproken

In het kader van de visitatie hebben de volgende personen deelgenomen aan de gesprekken en dialogen.

Extern		Naam	Organisatie	Functie	Naam	Organisatie	Functie
		Tonny Meulenstein	Gemeente Laarbeek	Wethouder	Daniëlle Valkenburg	Gemeente Helmond	Programmamanager energietransitie
		John van den Berg	Gemeente Laarbeek	Beleidsadviseur wonen	Katelijan Lukassen	Gemeente Helmond	Strateeg sociaal domein
		Sabine Smits	Bewonersraad Laarbeek	Voorzitter	Joost Lobée *	Compaaen	Bestuurder
		Theo van Schijndel	Bewonersraad Laarbeek	Waarnemend voorzitter	Paul Verhoeven *	Gemeente Heeze-Leende	Burgemeester
		Frans Kuppens	Gemeente Cranendonck	Wethouder	Henry de Miranda *	Woonbond	Adviseur voor het Platform (HBV)
		Joy Moonen	Gemeente Cranendonck	Beleidsadviseur	Jan Roelofs *	ORO	Bestuurder
		Jo Noten	Bewonersraad De Pan	Voorzitter			
		Ben Brugman	Bewonersraad De Pan	Penningmeester			
		Peter te Boekhorst	Bewonersraad De Pan	Vice secretaris			
		Christ Jacobs	Bewonersraad De Pan	Lid			
		Frank de Win	Gemeente Heeze-Leende	Wethouder			
		Marjo Compen-Hanssen	Gemeente Heeze-Leende	Beleidsmedewerker Wonen			
		Gaby van den Waardenburg	Gemeente Helmond	Wethouder			
		Tjakko Middel	Gemeente Helmond	Beleidscoördinator Wonen			
		Berry Smits	HV woCom Helmond	Voorzitter			
		Frank Driessen	HV woCom Helmond	Lid dagelijks bestuur			
		Henk van Moorsel	Gemeente Asten	Wethouder			
		Peter van den Oetelaar	Gemeente Asten	Sr. projectleider en grondzaken			
		Louis Swinkels	Gemeente Someren	Wethouder			
		Erik Eussen	Gemeente Someren	Beleidsmedewerker volkshuisvesting			
		Jan de Bruijn	Gemeente Heeze-Leende	Wethouder			
		Monika Slaets-Sonneveldt	Gemeente Laarbeek	Wethouder			
		Harrie van Dijk	Gemeente Helmond	wethouder			
		Bart Bakker	Anders denken, doen en organiseren	Zelfstandige, Begeleider VanEiges			
		Marion van Limpt	Senzer	Algemeen directeur			
		Jolanda Teeuwen	LEV	Bestuurder			
		Wil van de Laar	de Zorgboog	Bestuurder			
		Monique Hertogs	Savant	Bestuurder			
		Kitty de Laat	SMO	Bestuurder			
		Brigitte Stuurstraat	RAC	Bestuurder			
		Bas Sievers	Woonpartners	Bestuurder			
		Paul Terwisscha	Volksbelang	Bestuurder			
		Caroline van Zantvoort	Woonpartners	Strategisch adviseur			
		Yvon van Rozendaal	Woonbedrijf	Assetmanager			
				Intern	Naam	Functie	
					Mirjam Kräwinkel	Bestuurder	
					Sebastian Warmoeskerken	RvC, voorzitter	
					Jeroen Brouwer	RvC, lid	
					Jochum Deuten	RvC, lid	
					Michel Foppen	RvC, lid	
					Jan Geverink	RvC, stagiaire	
					Ankie Verspeek	Regisseur gebiedsgericht werken	
					Marion Vereijken	Projectleider wonen	
					Lucien Leerssen	Projectleider Wonen	
					Monaïm Oulad	Controller risk & compliance	
					Jos van Liebergen	Projectleider visitatie	
					Anke Nieuwland	Manager Vastgoed	
					Paul van Rixtel	Programmamanager vastgoed	
					Petra van den Bersselaar	Projectleider Vastgoed	
					Sanne Fuchs	Projectleider Wonen	
					Harriet van Lierop	Consulent Wonen & Buurten	
					Niels Arts	Projectleider innovatie en beleid	
					Barry van Elk	Projectleider vastgoed	
					Reggie van der Ven	Consulent projecten	

▶ 5 Wat gelezen

Bij een gefocuste scope van de visitatie hoort ook een selectie van documenten. Dachten we, maar dat viel best tegen.

We hebben ter beschikking gehad de algemene documenten zoals ondernemingsplannen, streefportefeuille, jaarplannen, jaarverslagen, prestatieafspraken, tertiaalrapportages, verslagen van de tripartite overleggen in de zes gemeenten, begrotingen, investeringskaders, oordelen Aw en WSW, RvC- verslagen en zelfevaluaties.

Daarnaast documenten per thema over de ambities, voortgang en prestaties, netwerken, overleggen met belanghebbenden, en documenten voor investeringsbeslissingen.

▶ 6 Onafhankelijkheidsverklaring

Zowel Pentascope als de visitatoren voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria van SVWN. De verklaringen zijn opgenomen in het projectdossier.



