

Visitatierapport

Veluwonen
2019-2022

VELUWONEN

6 oktober 2023

Visitatiecommissie

Jan van der Moolen, voorzitter

Imke Frijters, visitator

Jan Haagsma, visitator

Evelien van Kranenburg-Haagsma, secretaris

Voorwoord

Vanaf 1 juli 2015 geldt voor alle corporaties de verplichting zich tenminste één keer per vier jaar te laten visiteren. Visitatie is een instrument voor het afleggen van verantwoording over maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Daarnaast biedt dit instrument een spiegelfunctie voor bestuurders en toezichthouders, die deze inzichten verkregen uit de visitatie kunnen gebruiken om daarvan te leren en verbeteringen aan te brengen. Dit alles in het kader van een verantwoord beheer en ontwikkeling van het woningbezit van woningcorporaties in Nederland. Met als duurzame ambitie: behoud van eigentijdse en betaalbare woon- en leefomgevingen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die op 1 juli 2009 is opgericht, heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Cognitum heeft ervoor gekozen om de vier nieuwe visitatievelden in Methodiek 7.0 te koppelen aan vier kenmerken van een organisatie. Het visitatieveld 'Maatschappelijke waarde' is vertaald in de 'Verbeeldingskracht' van een corporatie: is zij zich bewust van de omvang van en uitdagingen binnen haar woningmarktgebied. Het tweede visitatieveld 'Maatschappelijke verankering' is gekoppeld aan 'Verbindingskracht': hoe werkt de corporatie binnen haar netwerk en is dat succesvol en wat vinden de belanghebbenden daarvan? Het derde visitatieveld 'Besturing' is gekoppeld aan het thema 'Realisatiekracht': is de corporatie in staat om de ambities te vertalen naar een strategie en daaraan gekoppeld de vraag hoe de besturing binnen de organisatie verloopt. Het vierde visitatieveld "Maatschappelijk capaciteit" heeft Cognitum vertaald in de 'Realisatiekracht': is de corporatie in staat de ambities en opgaven te realiseren als organisatie en binnen het netwerk. Zijn de financiën op orde en kan de organisatie de opgaven aan. De door Cognitum gekozen vier kenmerken van de organisatie moeten vervolgens een beeld opleveren van de corporatie als 'Teamspeler' Om dat beeld te geven, denkt Cognitum dat er meerwaarde ontstaat.

Dit rapport betreft de visitatie van Veluwonen over de periode 2019-2022. Veluwonen is een dorpsgerichte ambitieuze woningcorporatie met zo'n 4.000 woningen aan de zuidoostelijke rand van de Veluwe. In 15 dorpen binnen de gemeenten Brummen (ongeveer 3.000 woningen), Apeldoorn (ongeveer 1.000 woningen) en Rheden (circa 50 woningen) wil zij haar uitgangspunt realiseren: mensen met een bescheiden inkomen een huis bieden dat zij tot hun thuis kunnen maken. Het unieke karakter van de verschillende dorpen wil ze daarbij zo veel als mogelijk in stand houden. Daarnaast wil Veluwonen het verschil maken door goed in contact te zijn met haar huurders. Veluwonen is ontstaan uit een succesvolle fusie in 2017 tussen Woningstichting Brummen en Sprengenland Wonen. Maar de oorsprong van dit alles ligt in 1917 toen één van de voorlopers woningen bouwde in Brummen. Veluwonen wil de visitatie ook benutten voor het krijgen van een antwoord op een aantal vragen waaronder die of de fusie in 2017 een goede keuze is geweest. De uitkomsten van de visitatie worden mede benut voor het opstellen van een nieuw ondernemingsplan in 2023.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Inhoudsopgave.....	3
Position paper Veluwonen	4
1 Recensie en samenvatting	12
1.1 Recensie.....	12
1.2 De visitatie van Veluwonen in één oogopslag	15
1.3 SWOT	16
2 Maatschappelijke waarde	17
2.1 De opgaven van Veluwonen	17
2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	22
2.3 Bewonder- en verwonderpunten	22
3 Maatschappelijke verankering	23
3.1 Belanghebbenden over Veluwonen	23
3.2 De invloed op het beleid van Veluwonen	23
3.3 Veluwonen als samenwerkingspartner	23
3.4 De reputatie van Veluwonen	24
3.5 De verantwoording van Veluwonen	25
3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	25
3.7 Bewonder- en verwonderpunten	25
4 Besturing	26
4.1 Strategie en sturing	26
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	27
4.3 Bewonder- en verwonderpunten	27
5 Maatschappelijke capaciteit	28
5.1 Inzet van de financiële middelen.....	28
5.2 Organisatiecapaciteit	28
5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	29
5.4 Bewonder- en verwonderpunten	29
6 Bestuurlijke reactie van Veluwonen	30
Bijlage 1: Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie	33

Position paper Veluwonen

Hieronder treft u de position paper aan van de hand van de bestuurder van Veluwonen.

mijn huis
VELUWONEN



Position Paper

Veluwonen 2023

Beste lezer,

Wij zijn Woningstichting Veluwonen: een dorpsgerichte, ambitieuze woningcorporatie met 4.000 huizen aan de zuidoostelijke rand van de Veluwe. Veluwonen biedt mensen met een bescheiden inkomen een huis dat zij tot een thuis kunnen maken. Een betaalbaar huis voor iedereen. Dat is ons uitgangspunt.

We verhuren huizen in 15 dorpen binnen de gemeenten Brummen (ongeveer 3.000 huizen), Apeldoorn (ongeveer 1.000 huizen) en Rheden (ongeveer 50 huizen). Het is een regio waar het prettig wonen én recreëren is. Maar waar ook uitersten elkaar ontmoeten: wonen, natuur, recreatie en de duidelijk aanwezige papierindustrie, waar ook veel van onze huurders werken. De dorpen zijn kleinschalig, overzichtelijk en saamhorig. Tegelijkertijd is ieder dorp anders. In grootte, ligging, de mensen die er wonen, sociale netwerken en in de voorzieningen. Wij vinden het belangrijk om het unieke karakter van de dorpen te behouden. Wij zijn ons ervan bewust dat wij te maken hebben met vierduizend individuele, bijzondere huishoudens.

Onze organisatie

Veluwonen is ontstaan uit een succesvolle fusie in 2017 tussen Woningstichting Brummen en Sprengeland Wonen. Maar onze wortels gaan veel verder terug. Al in 1917 bouwde de voorloper van Veluwonen sociale huurwoningen in Brummen. Anno 2023 werken we met een mooi team van zo'n 45 bevlogen collega's (niet allemaal fulltime) volgens onze kernwaarden 'dichtbij', 'positief' en 'rechtdoorzee'. We maken het verschil door goed in contact te zijn met onze huurders. We zijn als collega's sterk met elkaar verbonden, dat voel je als je hier rondloopt. Dat merk je natuurlijk ook als je een huis van ons huurt. Want zoals we intern met elkaar omgaan, zo doen we dat ook met onze huurders (zo binnen, zo buiten). We werken vanuit de overtuiging dat onze huurders zich thuis willen voelen in een fijn huis in een mooi dorp.



Huurdergericht

We zijn een huurdergerichte organisatie en krijgen hoge klantoordelen (8+). De afgelopen jaren bereikten we veel voor onze huurders. We zijn 5 dagen per week bereikbaar, voeren nazorggesprekken met alle nieuwe huurders, en belden in corona tijd zo'n 800 huurders om te horen hoe het met ze gaat. Ook zijn we gestart met een huurderspanel, al viel dat tijdens corona even stil. We hebben een goede samenwerking met huurdersorganisatie Samen Eén. We voeren met hen regelmatig 'benen op tafel'-gesprekken in een ontspannen sfeer. Dit heeft onze samenwerking verder verbeterd. Om te weten wat er onder onze huurders leeft, voeren we ook elke drie jaar een woonbelevingsonderzoek uit. Veel van onze huurders doen hieraan mee. En dat is fijn, want de uitkomsten gebruiken we voor onze inzet in de buurten en dorpen.



Betaalbaar wonen

We hebben onze huren betaalbaar gehouden de afgelopen jaren. Met bescheiden huurverhogingen, maar ook veel huurverlagingen kwam er een betere balans tussen prijs en kwaliteit. We spraken dan ook van huuraanpassingen in plaats van enkel huurverhogingen. We letten ook op de servicekosten die huurders betalen en nemen geen inkomensafhankelijke maatregelen. Wij vinden niet dat de huurprijs af moet hangen van iemands inkomen.

Persoonlijk contact bij financiële problemen en de Voorzieningenwijzer

We hebben ook bijzondere aandacht voor huurders die het financieel moeilijk hebben. Bij een (dreigende) huurachterstand nemen we persoonlijk contact op en samen zoeken we naar een oplossing. We verwijzen door naar instanties die kunnen helpen als huurders financiële of maatschappelijke ondersteuning nodig hebben.

Daarnaast bieden we samen met de gemeente de VoorzieningenWijzer aan, waarmee huurders kunnen ontdekken of ze toeslagen of voorzieningen mislopen. Zeer succesvol, want de deelname is dankzij onze proactieve inzet groot en de opbrengst is per huishouden gemiddeld ruim € 300 per jaar. Dat scheelt écht als je de eindjes maar amper aan elkaar kan knopen. En nog een mooi resultaat van onze persoonlijke aanpak: het aantal huisuitzettingen als gevolg van huurachterstand is tot een minimum beperkt gebleven met 10 ontruiming in een periode van 4 jaar.



Duurzaam wonen

Een andere manier om wonen betaalbaar te houden is het verlagen (of beperken) van de energielasten door huizen duurzamer te maken. Bovendien hebben we een verantwoordelijkheid als het gaat om het verminderen van de CO₂-uitstoot. Want we kunnen er niet omheen: de aarde warmt op. We hebben ons vastgoed de afgelopen jaren dan ook stevig verduurzaamd door te investeren in het isoleren van huizen en energiezuinige installaties. We doen dat met zorg en deskundigheid en houden rekening met de belangen van onze huurders. Onze huizen hebben hierdoor gemiddeld energielabel B.

Warmtenet

Elk jaar verduurzamen we zo'n 100 huizen, waarbij we vooruitkijken naar een toekomst zonder gasaansluiting. Wij denken dat we onze huizen sneller van het gas af kunnen krijgen door de kansen van een warmtenet te benutten. We verkennen sinds 2021 samen met de gemeenten Brummen, Apeldoorn en Rheden de kansen voor een warmtenet in Eerbeek, Loenen en mogelijk Laag-Soeren op restwarmte van de papierindustrie.



Zonne-energie

We bieden onze huurders sinds 2020 zonnepanelen aan onder de noemer 'zonnig huren'. Huurders van woningen met een geschikt dak krijgen de kans om tegen een lage vergoeding per maand te profiteren van zonne-energie.

Juist nu de energieprijzen zoveel gestegen zijn. Er liggen al op meer dan 1.250 daken zonnepanelen in Brummen, Eerbeek en Beekbergen. In 2023 gaan we met een nieuwe leverancier verder in de kleinere dorpen. Voor huurders die hiervoor kiezen, levert dit per saldo lagere woonlasten op.

Gasloos koken

In 2022 zijn we gestart met het project 'keukens van het gas af'. Bij keukenrenovaties en huuropzeggingen passen we de meterkast en de aansluiting in de keuken aan, zodat niet meer op gas maar op elektra kan worden gekookt. Dat is duurzamer, maar ook veiliger en in veel gevallen goedkoper (zeker als huurders zonnepanelen hebben). Ook zittende huurders kunnen hier een aanvraag voor doen, en dat deden er in 2022 al ruim 80. We gaan daar de komende jaren mee door. Net zolang totdat er in al onze woningen gasloos gekookt wordt.

Vastgoedprojecten mét onze huurders

We voeren elk jaar vastgoedprojecten uit in onze bestaande voorraad. En dat heeft veel impact op onze huurders. Daarom voeren we de projecten uit in goede verbinding met onze huurders. We hebben een eigen team van drie sociaal projectleiders en werken samen met aannemers die op een goede manier met onze huurders omgaan.

We zien de effecten: onze huurders geven hoge cijfers aan de eindresultaten van projecten en merken veel van onze extra inzet.



Samenwerking met ketenpartners in het onderhoud versterkt

De samenwerking met onze ketenpartners is de afgelopen jaren verstevigd. Daarvoor stelden we eerst een visie en beleid op en selecteerden we partijen met wie we samenwerkingsovereenkomsten sloten. Daarna startte het proces van het vormgeven van de samenwerking. Samen hebben we al veel bereikt op de zogenaamde 3 K's: Klant, Kwaliteit en Kosten.. Het gaat om onderhoudspartijen die zorgdragen voor ons dak- en gevelonderhoud, installaties, keukenvervanging, badkamer- en toiletvervanging. Maar ook om onderhoudspartijen voor het dagelijks onderhoud (mutatie-onderhoud en reparatieverzoeken)

Bouwen voor de buurt

Thuis is de plek waar je jezelf kunt zijn en je je veilig voelt. Daarom beperken we ons niet alleen tot onze huizen. Veluwonen zet zich ook in voor een fijne woonomgeving. We hebben het lef om projecten op te pakken die buurten en dorpen echt verbeteren. De afronding van de herstructurering in de Eerbeekse Enk in 2021 is hier een mooi voorbeeld van. Met als prachtige kers op de taart het bijzondere Volmolenhofje: een voormalige groenstrook van de gemeente die met gezamenlijke inzet is omgetoverd tot een ontmoetings- en belevingstuin van en voor de buurt.

We kondigden in 2022 aan dat we een soortgelijke herstructurering (met zowel sloop/nieuwbouw als renovatie) starten in de naastgelegen buurt Oud-Eerbeek. Dat was best schrikken voor onze huurders.



Maar met ons motto 'we bouwen voor de buurt' weten we de verbinding te houden en gaan we samen op weg naar een mooiere buurt.

Vitale buurten

In 2021 is Veluwonen gestart met het project 'Het achterpadenparadijs'. Sommige achterpaden in onze dorpen en buurten zijn schoon, netjes en veilig. Maar er zijn helaas ook achterpaden waar dat niet zo is. Daarom zijn we in 2021 in Uddel samen met bewoners gestart met het bekijken en opknappen van alle achterpaden. Vanaf 2023 pakken we de andere dorpen aan.



Eind 2022 stelden we onze visie op vitale buurten vast. Die visie volgt op de pilot met de achterpaden, maar gaat veel verder. Deze visie biedt een kapstok voor toekomstige projecten, maar ook voor ons dagelijks handelen in de buurten.

Wonen en zorg

De gemiddelde leeftijd van onze bewoners ligt boven de 60 jaar. Ruim 45% is 65 jaar of ouder en meer dan 25% is 75+. We vinden het belangrijk dat onze huurders zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen. Daarvoor bieden we aan om kleine aanpassingen uit te voeren op onze kosten. Dat zijn kleine aanpassingen waar de huurder niet voor langs het gemeenteloket hoeft. Zo halen we drempels weg en plaatsen we beugels bij het sanitair. Als het even kan, leveren we maatwerk om ouderen langer zelfstandig te laten wonen. Daarnaast hebben we oog voor het welzijn van ouderen. We vinden dat we hier een signalerende functie hebben en verwijzen door naar andere (zorg)partijen als dat nodig is.

We maakten samen met onze samenwerkingspartner Riwis een visie op wonen en zorg. Daarin staat de visie dat je oud moet kunnen worden in je eigen dorp centraal. Ook als je zorgbehoevend en wellicht dementerend bent. Deze gezamenlijke visie leidde tot mooie projectplannen voor woonzorgcentrum Tolzicht en Tolhuys in Brummen en woonzorgcentrum de Beekwal in Eerbeek. Deze visie werd ook omarmd door de gemeente Brummen en kreeg een plek in de gemeentelijke visie en bijbehorend convenant. Inmiddels is Tolzicht opgeknapt en verbouwd, met een prachtig resultaat.

Voor de Beekwal geldt dat we in de laatste fase van plannen maken zitten. En die plannen zien er heel goed uit. Zorg en wonen verbinden is niet makkelijk wanneer de Rijksoverheid een scheiding tussen wonen en zorg oplegt en hierin nieuwe financieringskeuzes maakt in de zorg. Maar we gaan het niet uit de weg en werken met onze samenwerkingspartner aan een goed resultaat.



Starters en jongeren

Uit de samenleving kwam in 2020 een belangrijk signaal: jongeren vinden het moeilijk om aan een betaalbare huurwoning te komen. En aan ons werd de vraag gesteld om hier iets aan te doen. Dit kwam ook terug in de visitatie van destijds. En als je goed kijkt naar de positie van jongeren op onze woningmarkt, snap je de zorg. Slaagkansen voor jongeren zijn lager dan voor oudere woningzoekenden, vanwege een kortere inschrijftijd. En weten jongeren eigenlijk wel hoe je aan een woning kunt komen via woonkeus stedendriehoek? We pakten dit onderwerp actief op en gingen aan de slag. We spraken met diverse partijen en met actiegroep ZEG! in Brummen. Daaruit volgde een project met een aantal woonacties. We verhuurden een aantal woningen met voorrang aan jongeren, ook in de nieuwbouw. We boden voorrang aan jongeren met een koopwens bij de verkoop van betaalbare koopwoningen (uiteindelijk werd 1 woning daadwerkelijk verkocht aan een jongere). Het meest zichtbaar was onze communicatieaanpak. Zo krijgen alle jongeren in de gemeente Brummen in het kwartaal dat ze 18 jaar worden een felicitatiekaart met de oproep je in te schrijven bij woonkeus stedendriehoek. Een mooie samenwerking met de gemeente met resultaat. Ook maakten we een app (de woonwenscheck) die jongeren helpt om te ontdekken hoe je aan een huurwoning komt in onze regio.



Financieel gezond

Veluwonen is een financieel gezonde woningcorporatie. We weten de balans te bewaken tussen onze ambities en het kunnen betalen daarvan. Voor de komende jaren hebben we fors meer nieuwbouw ingerekend, waardoor we onze investeringsruimte goed gaan benutten. Dat kan doordat we in het verleden behoedzaam zijn omgegaan met onze middelen. Om de grote ambities die we hebben waar te kunnen maken, versterken we onze grip sinds 2022, waarbij we gebruik maken van de aanbevelingen van onze accountant, toezichthouders en het WSW.

ICT en digitalisering

Door corona maakten we een versnelling door in onze digitale werkvormen. We maakten snel de overstap naar plaats-onafhankelijk werken met behulp van een veranderde ICT-infrastructuur. Daar bleef het niet bij, we pakten door. In 2022 stelden we onze ICT-visie vast en maakten we op basis daarvan onze eigen ICT-roadmap voor de komende 2 jaar. Daarin nemen we ook stappen richting digitalisering van onze dienstverlening, bijvoorbeeld in ons verhuurmutatieproces. We zijn hierin geen koploper, maar proberen als slimme volger gebruik te maken van de wet van de remmende voorsprong.



Reflectie op vorige visitatie

De aandachtspunten uit de vorige visitatie hebben we serieus genomen. Niet alles lukte, maar we zetten goede stappen.

Maak proces prestatieafspraken minder belastend voor Samen Eén

We verbeterde onze samenwerking met Samen Eén en drongen er bij gemeenten op aan om de gesprekken over de prestatieafspraken buiten kantoor tijden te doen. Dat lukte niet altijd.



Maak prestatieafspraken integraal en wederkerig

Daar is aandacht voor gekomen in de prestatieafspraken.

Werk aan een integrale visie op de toekomst van de Apeldoornse dorpen

Dit is nog niet echt van de grond gekomen.

Versterk huurdersparticipatie bij projecten

Dit hebben we goed opgepakt en een plek gegeven in onze werkwijze. We werken met sociaal projectleiders bij elk project en hebben projectcommissies met daarin betrokken huurders. Onze werkwijze hebben we vastgelegd in een notitie 'participatie bij vastgoedprojecten', die we toepassen bij alle vastgoedprojecten.

Maak expliciet hoe van buiten naar binnen is gewerkt bij Ondernemingsplan en Portefeuilleplan

Bij het Ondernemingsplan is dat gelukt, bij het Portefeuilleplan niet (we maken overigens nu net een nieuw Portefeuilleplan).

Kom tot een gedragen visie op huisvesting starters

Dat is gelukt: we maakten een 5 puntenplan en voerden de meeste onderdelen hiervan uit.



Resumé

Met alle hiervoor genoemde resultaten laten we zien wat we allemaal bereikt hebben in de afgelopen 4 jaar. We zijn trots op onze prestaties, maar kijken ook vooruit. Een beetje zoals een sporter die zich na succesvolle olympische spelen afvraagt 'wat is mijn volgende doel?'. We merken dat we niet alleen veel van onszelf vragen, maar dat de samenleving dit ook doet. De volkshuisvesting staat sinds 2022 namelijk weer goed op de kaart. En dat was hard nodig, om daarmee het hoofd te bieden aan de wooncrisis en tegelijk onze woningvoorraad stevig (en snel) te verduurzamen. Hoewel we onszelf zeker nog kunnen verbeteren, denken we dat we de opgave waar we voor staan goed aan kunnen.

Waar zijn we benieuwd naar bij deze visitatie?

We zien deze visitatie als een belangrijke opmaat naar ons nieuwe ondernemingsplan. We maken namelijk eind 2023/begin 2024 een nieuw koersplan voor onze organisatie. We stellen onszelf daarin nieuwe doelen voor de komende jaren. We hopen uit deze visitatie nieuwe inzichten te krijgen die ons helpen in het stellen

van die nieuwe doelen.

We zijn benieuwd hoe onze belanghouders aankijken tegen Veluwonen en hopen in elk geval antwoord te krijgen op de volgende vragen:

- Is onze fusie in 2017 een goede keuze geweest?
- Hoe is het om met ons samen te werken?
- Hoe verhouden wij ons tot ons netwerk in de regio?
- Staan we open voor andere ideeën en laten we ons beïnvloeden door onze huurders en de samenleving om ons heen?

- Op welke terreinen kunnen we onze prestaties verbeteren?
- Zijn er ook activiteiten waar we mee kunnen stoppen (of een tandje minder)?

Visitatoren en belanghouders klaar, visiteren maar! We hebben zin in deze visitatie! We zien uit naar de ontmoetingen met ons netwerk en we hopen op mooie ontdekkingen door de visitatiecommissie. We leren graag van de uitkomsten en zijn benieuwd naar de effecten van de nieuwe 7.0 visitatiemethode. Tot snel!

Met vriendelijke groet,

Vincent Buitenhuis
Directeur-bestuurder
 Veluwonen



mijn huis
VELUWONEN

postadres

Postbus 72
 6960 AB Eerbeek

bezoekadres

Stuijvenburchstraat 20
 6961 DR Eerbeek

contact

0313 65 90 23
 welkom@veluwonen.nl
 www.veluwonen.nl

1 Recensie en samenvatting

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

1.1 Recensie

Woningstichting Veluwonen is een corporatie ontstaan uit een fusie in 2017, alhoewel de wortels veel verder in de tijd teruggaan. Aan de zuidoostelijke rand van de Veluwe worden in ca. 15 dorpen ruim 4.000 woningen verhuurd in de gemeenten Brummen, Apeldoorn en Rheden. Niet onbelangrijk voor de regio zijn de papier verwerkende bedrijven met een historie die meer dan 400 jaar teruggaat. In Eerbeek staan in het centrum een aantal beelden die een ode vormen aan die industrie met de titel “zij die het verleden niet willen zien, zijn blind voor de toekomst”. Veluwonen heeft mooi oog voor haar verleden zoals ook blijkt uit haar website en de ruimte voor ervaringen van bewoners, want “mensen wonen in verhalen”. In zijn position paper vraagt de directeur-bestuurder of de fusie een goede keuze is geweest. Die vraag meent de visitatiecommissie volmondig met ‘ja’ te kunnen beantwoorden. Alle gesproken belanghebbenden geven aan te waarderen dat de fusie heeft plaats gevonden, maar dat tegelijkertijd er nog steeds sprake is van een corporatie met een dorps karakter. Dat betekent laagdrempelig en persoonlijk contact, maar ook werken en handelen vanuit het respect voor elkaars discipline. Belanghebbenden geven aan dat deze kenmerken als het ware in de genen zitten van de organisatie en haar medewerkers. Maar daar is sinds de fusie ook stevig aan gewerkt. Traditioneel was de organisatie vastgoedgericht met een van oorsprong conservatieve insteek en mede daardoor sterke financiële buffers. De visitatiecommissie vond het mooi om te zien hoe in de verschillende projecten de stem van de bewoners meer op de voorgrond kwam en dat bewoners steeds meer gingen meebeslissen. De huurder wordt als mens gezien en spreekt en beslist mee. Daarmee is Veluwonen niet alleen een waarde gedreven organisatie maar ook een teamspeler die de verbinding zoekt. De organisatie staat open voor andere ideeën en laat zich beïnvloeden door huurders en partners in het netwerk. Ook de gemeenten geven aan dat Veluwonen een plezierige partner is om mee samen te werken. De transitie na de fusie lijkt goed gelukt en is in de ogen van de commissie een compliment waard.



Verbeeldingskracht bij maatschappelijke waarde

De commissie is overtuigd van de bij Veluwonen levende verbeeldingskracht. Bij de gesprekken over een viertal gekozen thema's vanuit het belang van de maatschappelijke waarde, kwam dat overtuigend naar voren. Die thema's waren beschikbaarheid, duurzaamheid, vitale buurten en de combi van wonen en zorg. Uit gesprekken met direct betrokkenen bleek duidelijk dat Veluwonen doordrongen is om de buitenwereld naar binnen te halen en daarbij verbinding te zoeken. Mooie voorbeelden zijn het in 2020 gerealiseerde project Eerbeekse Enk en het onderhanden zijnde project Oud Eerbeek. Bij met name Eerbeekse

Enk ging er een lange weg aan vooraf maar werd uiteindelijk de verbinding met bewoners gezocht.

Een belangrijk leerpunt bij dit alles was dat de hele organisatie erbij werd betrokken en de sociaal projectleider een centrale rol kreeg. Niet langer was top-down denken het motto, maar eerlijk zijn, vertrouwen wekken en blijven communiceren. Als je dat blijft doen, verspreidt het verhaal zichzelf. Alle betrokkenen bij de gesprekken waren het erover eens dat voor Veluwonen van belang is om toegankelijk te blijven of zoals één van de gesprekspartners het mooi zei: “wordt geen bolwerk, blijf laagdrempelig”.

Naast de grote aandacht voor beschikbaarheid en duurzaamheid heeft Veluwonen ook aandacht voor wonen en zorg. Samenwerkingspartners geven aan dat Veluwonen een fijne partner is: warm, dichtbij, benaderbaar en een organisatie die serieus de dialoog aangaat over wat gewenst en of noodzakelijk is. Duidelijk werd in de gesprekken dat er behoefte is aan meer appartementen voor ouderen. Partijen uit de zorg en het welzijn geven aan dat ze daar ook sterk over in gesprek willen. Ook de gemeente Rheden waardeert ondanks het beperkte aantal woningen in die gemeente, de inspanningen van Veluwonen zeer.

Veluwonen zet goed in op de verschillende thema's als beschikbaarheid, verduurzaming, wonen - zorg en betaalbaarheid. Maar met de regiodeals van het rijk wordt wel verdere uitwerking gevraagd. Op gebied van wonen

en zorg is gegeven de bestaande woningvoorraad van groot belang wat zij gaat bouwen. Op gebied van beschikbaarheid is de vraag naar voor welke doelgroepen. Voor jongeren werd een aantal goede initiatieven ontwikkeld om jongeren voorrang te geven zowel bij de huur als bij de wens tot aankoop van een woning. In het begin van de visitatieperiode ontstond het motto “mooi en liefdevol”, dat inmiddels onderdeel is van het DNA van Veluwonen. Tegelijkertijd vragen raad van commissarissen en bestuurder meer aandacht voor planning & control (grip) en kostenbewustheid. Dat geeft een zekere spanning op alle niveaus van de organisatie. Het maken van keuzes veronderstelt dat je oog hebt voor de verschillende dorpen in de drie gemeenten. Maar wat als er geen beweging komt op gebied van nieuwbouwlocaties? Welke keuzes maak je dan over waar te investeren? Partijen geven aan dat hier nog wel wat meer creativiteit mag worden getoond, maar ook het door ontwikkelen van meer zakelijkheid. Meer integraal kijken met collega corporaties en andere partijen naar wat de regio vraagt en dat vervolgens te vertalen in een visie en portefeuillestrategie. Dat is een mooie uitdaging en de commissie heeft daar alle vertrouwen in dat Veluwonen haar rol en verantwoordelijkheid invult in de komende tijd. De commissie waardeert de maatschappelijke waarde vanuit de afgelopen vier jaar met het oordeel ‘goed’.



Verbindingskracht voor de verankering

Alle partijen die de commissie gesproken heeft, zien Veluwonen als een partij die de verbinding zoekt en maximaal wil inzetten op het zoeken naar meerwaarde. Mooi bij één van de sessies was de uitspraak dat “vertrouwen is ontstaan omdat wantrouwen geen kans kreeg”. Partners worden bewust in het voortraject meegenomen. Voor de commissie was duidelijk dat voor Veluwonen van belang is dat hoe men met bewoners om wil gaan, ook hun ketenpartners raakt. Zij zoekt nadrukkelijk de verbinding bij al haar werkzaamheden. Dat sluit niet uit dat er bij de uitvoering geen fricties zijn. Die

zijn er wel en dus wordt er ook geëscaleerd. Maar dan wel vanuit de wetenschap dat er daarna weer snel gede-escalerd moet worden. De commissie heeft waardering voor deze manier van werken die zeer effectief blijkt.

Alle partijen geven aan dat Veluwonen een maatschappelijke corporatie is die haar zaken goed op orde heeft en de nabijheid van huurders opzoekt. Maar bewoners geven ook aan dat er nog stappen te zetten zijn. De positieve insteek bij projecten wordt gewaardeerd, maar er mag meer nadruk op wat mis is gegaan. Het is immers niet allemaal Hosanna: denk aan schadeafhandelingen die in de ogen van bewoners wel een betere communicatie vereisen dan nu. Ook de fase voorafgaand aan projecten wil de bewonersorganisatie Samen Een anders: de projectencommissies worden gewaardeerd, maar die hebben geen formele status. De visitatiecommissie begrijpt de wens van Samen Een maar veronderstelt dan ook dat de relatie met haar achterban goed op orde is. Met dit alles beoordeelt de commissie de maatschappelijke verankering als ‘goed’.



Realisatiekracht met de besturing

Met collega's en gemeenten worden prestatieafspraken gemaakt om zaken te realiseren. Hier zijn nog steeds verbeteringen mogelijk zoals ook in de vorige visitatieperiode al werd geconstateerd. In de werkorganisatie worden verantwoordelijkheden laag in de organisatie gelegd. De klantprocessen (bij wonen) zijn door ontwikkeld van proces gestuurd naar huurder gestuurd. Op de vraag naar hoe zakelijk Veluwonen nu opereert, ziet de commissie een organisatie die duidelijk zoekt naar een balans. Veel zaken lijken nog te gebeuren vanuit de historie van ‘zo deden we dat nu eenmaal’. Maar er is een transitie merkbaar. Veluwonen komt soms ook sterk over in samenwerkingen.

Er zijn voorbeelden van waar Veluwonen de taak van een ketenpartner overneemt vanwege de snelheid in een proces. Dat leidt dan weer tot discussie of dit nu wel de bedoeling is en worden zaken weer teruggelegd bij wie ze horen. Ook ketenpartners uit de zorg en de aannemerij herkennen dit beeld. Ambitie gecombineerd met kwaliteit kan dan ook een bedreiging vormen voor de samenwerking. Dat van wat je wel of niet doet, moet in het nieuwe ondernemingsplan goed uitgewerkt worden.

De bestuurswisseling in 2021 heeft duidelijk een ander accent in de organisatie gelegd. Er is meer aandacht voor de zakelijke kant van de bedrijfsvoering. Er moeten keuzes gemaakt worden over o.a. nieuwbouw en verkoopbeleid. Een geactualiseerd portefeuilleplan is in ontwikkeling. De raad van commissarissen is duidelijk voorstander van een sterkere verzakelijking en verdere professionalisering. De raad heeft daarbij duidelijk oog

voor de balans tussen schaal en cultuur. Wat onder het motto “mooi en liefdevol” jarenlang is uitgewerkt, mag iets meer terug naar “sober en doelmatig”. Bestuur en raad delen de dilemma’s op het terrein van de spanning tussen meer zakelijk en behoud van het dorpse karakter, maar ook over de vraag wat buitenstaanders van Veluwonen nodig hebben. Voor de organisatie speelt duidelijk de vraag van wat nu de opgave is van Veluwonen. Het antwoord daarop is nog niet helder. De relatie tussen strategie en beleid kan nog een slag krijgen in de ogen van de commissie. Ook het vraagstuk van de verdere digitalisering en informatisering heeft de volle aandacht.



Slagkracht in capaciteit

In de periode 2019/2020 heeft Veluwonen haar volkshuisvestelijke en personele ambities geformuleerd in “de Verhalen van Veluwonen 2019” en het Ondernemingsplan “Van huis uit”. De ambities zijn uitgewerkt in een Jaarplan en de begroting 2022 onder de noemer “Samen werken aan thuis”. Mooi bij dit alles is dat de corporatie sterk denkt in beelden. Zo zijn er over diverse projecten filmpjes gemaakt maar bijvoorbeeld ook over de huidige visitatie. Het duidelijk werken met scenario-analyses met de lange termijn ontwikkeling van de financiële ratio’s kan in de ogen van de commissie nog een slag krijgen. Veluwonen is een financieel gezonde corporatie met naast een kwantitatieve opgave vooral een kwalitatieve

opgave. De risico-indeling door het WSW is laag tot midden. Alle door de commissie gesproken partijen zowel intern als extern, geven aan dat de ambities hoog liggen. Tegelijk wordt intern erkend dat nog niet alle kwaliteiten binnen de organisatie op voldoende niveau zijn. Maar ook de implementatie van de portefeuille strategie geeft werkdruk nog los van de vraag of helder is van wat wel op te pakken en wat niet uit te voeren. Scenario analyses versterkt met een beeld van het effect op de financiën kunnen en moeten uitgewerkt worden. Wat als gekozen moet worden tussen verduurzaming of nieuwbouw? En wat bij de keuzes tussen opgaven van de Apeldoornse dorpen of de dorpen in de gemeente Brummen.

Het scherper de keuzes kunnen maken van wat de toekomst vraagt, is een uitdaging voor Veluwonen. Daar zijn bestuur, organisatie en raad van commissarissen goed van doordrongen. Het in de genen van de organisatie zittende element van verbinding zoeken is sterk, maar de vraag moet ook bezien worden of het wel altijd effectief is. In zijn position paper vraagt de bestuurder zich af hoe Veluwonen zich verhoudt tot het netwerk in de omgeving en of Veluwonen open staat voor ideeën en beïnvloeding en op er verbeteringen mogelijk zijn. In het vorenstaande is op die vragen een antwoord gegeven. Het algemene beeld is dat van een corporatie die betrokken is, betrouwbaar, laagdrempelig en een dorps karakter heeft en de huurder centraal stelt. Dat alles wordt terecht hoog gewaardeerd, maar ontslaat de organisatie niet van het zoeken naar meer professionaliteit. Dat is nodig om scherpe keuzes te kunnen maken. Keuzes waar de omgeving ook om vraagt. Dat zal druk opleveren op zowel organisatie als medewerkers.

Aandachtspunten:

1. De ingezette koppeling van een verdere professionaliteit aan het behoud van het dorpse karakter verdient volle aandacht van alle betrokkenen
2. Vanuit de opgaven in de regio is aandacht voor het ontwikkelen van een gedeelde visie en meer integraliteit gewenst tussen de in de regio werkzame corporaties
3. Op het gebied van de maatschappelijke capaciteit kan de organisatie nog stappen zetten in het verbeteren van de vertaling van de opgaven naar strategie en beleid door professionalisering van scenario analyses, sturing en risicomanagement beter koppelen en verbeteren van de datakwaliteit
4. De druk en complexiteit van de opgaven van zowel beschikbaarheid als verduurzaming in de regionale woningmarkt gaan vanwege de gewenste versnelling voor Veluwonen eisen stellen aan de nu bestaande verdeling aan opgaven tussen de gemeenten in het werkgebied
5. Ambities en werkdruk vormen een thema voor de organisatie
6. Vanuit het gegeven van een vergrijzende samenleving en toenemende personele tekorten en de bestaande woningen, gaat het thema wonen en zorg nadrukkelijk om keuzes vragen van hoe en wat te realiseren en met wie.

1.2 De visitatie van Veluwonen in één oogopslag

#

1.3 SWOT

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

Sterke punten	Verbeterpunten
• Platte organisatie • Toegankelijk • Focus op de huurders in de genen • Invulling geven aan samen werken • Keuzes op grond van prioriteit • Algemene communicatie • Ontwikkeling organisatie na de fusie • Ambities	• Communicatie in alle facetten van projecten • Datakwaliteit • Scenario denken • Sturing en ontwikkeling risicomanagement • Keuzes op lange termijn tussen beschikbaarheid en verduurzaming
Kansen	Bedreigingen
• Door ontwikkelen organisatie in professionaliteit • Doorzetten van verzakelijking • Ontwikkeling gedeelde visie op regionale opgaven • Inhoud geven aan nieuwe ondernemingsplan en wijze van tot stand komen	• Vertaling strategie naar beleid op lange termijn • Benadrukken van Calimero effect • Ambities in relatie tot werkdruk • Keuzes op basis van voorzichtigheid en veilige lijnen en normen

2 Maatschappelijke waarde

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

2.1 De opgaven van Veluwonen

De visitatiecommissie heeft samen met Veluwonen een viertal thema's geselecteerd die centraal staan in deze visitatie: beschikbaarheid & woningkwaliteit, wonen & zorg, duurzaamheid en vitale buurten. In gezamenlijkheid geven deze thema's een goede indruk van de opgaven die er liggen in het werkgebied van Veluwonen. De thema's komen dan ook uitgebreid aan bod in het ondernemingsplan van Veluwonen en overige beleidsdocumenten. Ook zijn ze onderwerp van gesprek met diverse samenwerkingspartners. In de prestatieafspraken met de gemeenten waarin Veluwonen werkzaam is, komen ze ook, soms in een andere benaming, uitgebreid aan bod. Natuurlijk speelt het thema betaalbaarheid ook een belangrijke rol. Hoewel dit thema niet apart benoemd is, komt het aan bod in het thema duurzaamheid.



Beschikbaarheid & woningkwaliteit:

In het werkgebied van Veluwonen is er een steeds grotere vraag naar huisvesting. Waar eerst nog sprake was van beperkte krimp, wordt nu rekening gehouden met groei. Deze toenemende vraag naar woningen wordt opgepakt door Veluwonen. Dit doet Veluwonen echter niet alleen, maar in samenwerking met haar partners. Ook de kwaliteit van de woningen krijgt aandacht. Veluwonen zoekt actief naar manieren om woningen toe te voegen en is daarin ook bereid goed samen te werken met de gemeenten en andere partijen. Een mooi voorbeeld hiervan zijn de 16 flexwoningen die de gemeente Brummen reeds neer heeft laten zetten en waarvan werd gehoopt dat Veluwonen deze overneemt.

Veluwonen wil dit ook doen en is zelfs voornemens om nog eens 16 flexwoningen extra toe te voegen. De flexwoningen van de gemeente zijn bedoeld voor de huisvesting van Oekraïners, de overige flexwoningen voor spoedzoekers. Veluwonen is ook druk bezig met de herstructurering van haar bezit, zowel door woningen toe te voegen als door het verbeteren van de woningkwaliteit. Goede voorbeelden zijn de herstructurering van zowel de Eerbeekse Enk, Oud Eerbeek en de Wethouder Giermanstraat. Het project Eerbeekse Enk is reeds afgerond, de laatste fase is in 2021 opgeleverd. In dit project zijn 86 huurwoningen gesloopt, 4 zijn gerenoveerd tot nul op de meter huurwoningen en er zijn 42 sociale huurwoningen en 33 koopwoningen teruggebouwd. De lessen die in dit project zijn geleerd, werden en worden nu meegenomen in de herstructurering van de Wethouder Giermanstraat en Oud Eerbeek.

In Oud Eerbeek worden 104 woningen grondig gerenoveerd en worden 86 woningen gesloopt en komen er nieuwe woningen voor terug. In de Wethouder Giermanstraat werden 25 oudere woningen gesloopt en vervangen voor 25 nieuwe woningen. Het grootste leerpunt bij de herstructurering van de Eerbeekse Enk is dat bewoners en ook partners goed betrokken moeten worden bij de plannen. Dit is in de Eerbeekse Enk niet of nauwelijks gedaan. Waar eerst aan bewoners werd gevraagd of zij liever renovatie en groot onderhoud of sloop/nieuwbouw zouden willen, werd uiteindelijk de sloop/nieuwbouw opgelegd vanuit (de rechtsvoorganger van) Veluwonen. Het grootste deel van de bewoners (87%) had aangegeven liever voor renovatie en groot onderhoud te gaan. Dat deze beslissing ineens als een voldongen feit werd medegedeeld aan de bewoners, heeft tot veel weerstand geleid en vervolgens ook veel leegstand in de wijk en mensen die niet meer investeerden in hun tuinen e.d. Ook de communicatie tijdens het project was niet naar behoren. Bewoners hadden geen idee wat er nu precies ging gebeuren en wanneer. Binnen (de rechtsvoorganger van) Veluwonen was het besef dat deze aanpak niet werkte, nog niet goed doorgedrongen. Sinds de fusie tot Veluwonen en met de aanstelling van een nieuwe leefbaarheidsconsulent kwam dit probleem beter aan het licht en veranderde de aanpak van Veluwonen voor de volgende projecten. Bij de herstructurering van zowel Oud Eerbeek als de Wethouder Giermanstraat zijn bewoners en partners veel meer vanaf het begin betrokken bij het project en wordt daadwerkelijk naar hun inbreng geluisterd. De communicatie tijdens de uitvoering van de projecten is ook een stuk beter op orde. De invoering van

de sociale projectleiders in de wijken helpt enorm, net als de bouw- en onderhoudsbedrijven die als een ware partner fungeren in de wijk als het gaat om het beantwoorden van vragen en opnemen van klachten bij bewoners. Dit alles maakt dat de bewoners bij de herstructurering van Oud Eerbeek en de Wethouder Giermanstraat meer tevreden zijn dan de bewoners van de Eerbeekse Enk. Zoals één van de bewoners van de Eerbeekse Enk aangaf bij de visitatiecommissie: “als ik van tevoren had geweten hoe het zou worden, was het veel makkelijker gegaan”. Bij Oud Eerbeek en de Wethouder Giermanstraat weten de bewoners veel beter wat hen te wachten staat. Dit zorgt voor véél minder onvrede bij de bewoners. Ook de partners van Veluwonen in het uitvoeren van de herstructurering vinden het veel prettiger nu er projectgroepen zijn waar ruimte is voor overleg en voelen zich daardoor veel meer verbonden met Veluwonen. Dit zorgt ervoor dat zij daadwerkelijk ondersteunend zijn voor Veluwonen als het gaat om de communicatie met bewoners.

Naast deze projecten ontwikkelt Veluwonen nog op andere plaatsen nieuwbouwprojecten. De visitatiecommissie vindt het mooi om te zien dat hierin goed rekening wordt gehouden met de wisselende samenstelling van huishoudens: er wordt gebouwd voor 1 en 2 persoonshuishoudens, maar ook eengezinswoningen worden gerealiseerd. Zo ontstaat er een breed aanbod voor alle doelgroepen. De visitatiecommissie heeft tijdens de fietstocht door het bezit ook gezien dat de kwaliteit van de woningen die Veluwonen heeft gerenoveerd of nieuw heeft gebouwd, goed is. Het feit dat er ook extra woningen worden toegevoegd, stemt de visitatiecommissie positief. Wat de visitatiecommissie jammer vindt, is dat er niet in alle gemeenten evenveel ruimte is om nieuwbouw te realiseren.



Wat ging goed:

- De kwaliteit van de geleverde werkzaamheden in alle drie de projecten is goed.
- De invoering van de leefbaarheidsconsulenten en woonconsulenten draagt bij aan een veel grotere tevredenheid van bewoners.
- Bij de herstructurering van Oud Eerbeek en de Wethouder Giermanstraat is de communicatie met bewoners goed gegaan.
- De bewoners van de herstructureringsprojecten kunnen ontzettend veel, mooi en duidelijk vormgegeven informatie vinden op de website van Veluwonen bij de projecten.
- Veluwonen houdt in haar nieuwbouwplannen rekening met zowel de huisvesting van 1 en 2 persoonshuishoudens als van gezinnen in eengezinswoningen. Er ontstaat een breed aanbod van woningen.



Aandachtspunten:

- Blijf altijd communiceren en betrek bewoners en partners nog eerder bij de plannen, zowel voor als tijdens de uitvoering van de werkzaamheden.
- Een interne projectleider (medewerker Veluwonen) werkt prettiger dan een externe projectleider. De organisatie van Veluwonen blijft dan namelijk veel beter aangehaakt.
- Neem ervaringen van bewoners uit eerdere projecten mee in bewonerscommissies van nieuwe projecten. Dit is bij Oud Eerbeek en de Wethouder Giermanstraat al goed bevallen.
- Zoek actief naar manieren om bouwlocaties te bemachtigen, soms is het met een beetje extra creativiteit best mogelijk om grondposities, al zijn ze klein, te bemachtigen.



Wonen & Zorg

De landelijke trend van steeds ouder wordende mensen die ook langer zelfstandig thuis (moeten) blijven wonen, is ook van toepassing in het werkgebied van Veluwonen. De toestroom van bijzondere doelgroepen die extra aandacht verdienen, vraagt inzet van Veluwonen. De grootste taak ligt echter bij het realiseren van voldoende zorgvastgoed voor senioren. Veluwonen is hier actief mee bezig, al ontwikkelt Veluwonen heel bewust geen specifiek zorgvastgoed. Het uitgangspunt is dat woningen wel geschikt moeten zijn voor zorg, maar ook voor reguliere verhuur. Het aantal één- en tweepersoonshuishoudens groeit namelijk ook onder de andere doelgroepen. Door woningen zo te maken dat zij geschikt zijn voor zorg, maar ook aantrekkelijk voor “gewone” verhuur, maakt dat het bezit breed inzetbaar is.

Dat biedt Veluwonen de mogelijkheid om doelgroepen te mixen waar dat wenselijk is.

Tijdens de visitatie heeft de visitatiecommissie in het kader van het thema wonen & zorg specifiek gekeken naar de projecten Tolzicht en Tolhuys in de gemeente Brummen. Beide complexen liggen vlakbij elkaar. Tolzicht is een woonzorglocatie, terwijl Tolhuys zelfstandige appartementen voor senioren betreft. In beide gevallen heeft een grootschalige renovatie plaatsgevonden die heeft gezorgd dat beide gebouwen weer van deze tijd zijn en goed geschikt zijn om gepaste zorg te leveren. Ook zijn in Tolzicht zeven extra appartementen gerealiseerd, waaronder twee echtparenappartementen. Daarnaast zijn er zeven nieuwe buurtkamers en zijn de gangen omgetoverd tot toegankelijke woonstraten met mogelijkheid tot ontmoeting. Tijdens de vrij ingrijpende werkzaamheden zijn de bewoners thuis blijven wonen. Dit vroeg extra aandacht van Veluwonen die hiervoor een sociaal projectleider heeft ingezet. Ook Trebbe (aannemer) en Riwis Zorg & Welzijn hebben extra aandacht besteed aan de bewoners zodat zij veilig en verantwoord konden blijven wonen gedurende de werkzaamheden. De start van het plan om Tolzicht te renoveren en Tolhuys om te toveren tot een gebouw met eigen entree en ook gerenoveerde appartementen, is ontstaan in samenspraak tussen de gemeente Brummen, Veluwonen en Riwis. Trebbe heeft als aannemer een cruciale rol gespeeld in het succes van het project. Want een succes mag het genoemd worden. De samenwerking verliep zowel in de voorbereiding als gedurende de uitvoering van de werkzaamheden goed. Gezamenlijk werden mogelijkheden verkend, zonder de bewoners uit het oog te verliezen. Vanuit alle partijen wordt Veluwonen zeer gewaardeerd als partner: “samenwerken met Veluwonen is een plezierig iets”. Heel belangrijk is dat de bewoners hebben aangegeven tevreden te zijn, natuurlijk over het resultaat maar ook de manier waarop zij en hun familie op de hoogte werden gehouden gedurende de werkzaamheden was erg prettig. Soms werden er nog relatief laat keuzes gemaakt, dan kwam de communicatie met de bewoners eigenlijk iets te laat en gaf dit weleens onduidelijkheid. De inzet vanuit de sociaal projectleider van Veluwonen en de woonconsulent van Trebbe, gecombineerd met de vakkennis van Riwis, maakten echter dat dit altijd wel weer opgelost kon worden. Het uiteindelijke doel werd nooit uit het oog verloren.



Wat ging goed:

- De samenwerking tussen de betrokken partijen verliep goed. Ze konden elkaar makkelijk en snel vinden.
- De bewoners werden goed op de hoogte gehouden.
- Het resultaat is prachtig!
- Er was een mooi escalatie en de-escalatiemodel tussen de betrokken partijen, dingen bleven niet doorsudderen, maar werden er bovenuit getild en besproken.
- Het voortraject was erg goed, Riwis is actief meegenomen door Veluwonen en gezamenlijk werden criteria opgesteld wat belangrijk was bij zowel het project zelf als bij de partners in het project.
- Veluwonen heeft vanuit haar kernwaarden een uitvraag geschreven en daarbij vervolgens de juiste partners gezocht.



Aandachtspunten:

- Er werden tot in een heel laat stadium nog keuzes gemaakt. Dit gaf soms onduidelijkheid.



Duurzaamheid

Hoewel niet als apart thema benoemd in de visitatie, is betaalbaarheid van de woningen een belangrijke opgave. Veluwonen streeft naar een betaalbaar huis voor iedereen. Veluwonen heeft daarom de huurprijzen de afgelopen jaren heel schappelijk gehouden door deze minimaal te verhogen en in sommige gevallen te verlagen. Een ander middel om het wonen betaalbaar te houden, is te zorgen voor een duurzaam bezit. Door de woningen optimaal te verduurzamen, worden de woonlasten immers lager. We zien dat Veluwonen in de visitatieperiode flink aan de weg heeft getimmerd met de verduurzaming van haar bezit. Gemiddeld heeft

het woningbezit van Veluwonen een label B. De verduurzaming vindt vooral plaats via renovatie en zonnepanelen. Het project Noorderenk is een voorbeeld van een project waar Veluwonen en haar partners via renovatie het bezit verduurzamen. Het gaat om 220 huizen. De renovatie vindt plaats in vier fases in de periode 2022-2026. De voorbereidingen zijn echter al veel eerder begonnen. In het najaar van 2020 heeft Veluwonen een uitgebreid woonbelevingsonderzoek gedaan in de Noorderenk. De resultaten van dit onderzoek zijn van groot belang geweest voor de uiteindelijke invulling van het project. Veluwonen heeft vervolgens een duidelijke uitvraag gedaan bij vier mogelijke partijen die de renovatie uit zouden kunnen voeren. Uiteindelijk is de keuze gevallen op Veeneman bouw. Belangrijk in de uitvraag was ook de aandacht voor de huurder, deze zet Veluwonen namelijk centraal. Er is daarnaast goed gekeken naar welke wijze van verduurzaming/renovatie haalbaar is in bewoonde staat, er zijn verschillende scenario's gemaakt en vervolgens zijn de voor- en nadelen tegen elkaar afgezet. Dit resulteerde in de keuze voor goede isolatie, HR++ glas en goede ventilatie. Bewoners zijn zowel voorafgaand aan het project als gedurende de eerste werkzaamheden die reeds hebben plaats gevonden, goed op de hoogte gehouden. Zo heeft Veluwonen een filmpje laten maken dat precies uitlegt wat er nu gaat gebeuren in de woningen: <https://youtu.be/R-hfSD9ujMo>.

Zowel de aannemer als de huurders geven aan tevreden te zijn over de samenwerking met Veluwonen in dit project. Er is goed rekening gehouden met de huurder: zo heeft de aannemer ook een bewonersconsulent ingezet en is gepoogd de overlast van de werkzaamheden, deze vonden namelijk plaats in bewoonde staat, tot een minimum te beperken. Dit nam niet weg dat er alsnog soms wat overlast was van troep. Ook was de planning soms niet duidelijk voor de bewoners. Ze wisten dan bijvoorbeeld wel dat die week iets ging gebeuren, maar niet precies op welke dag. Ook waren er soms wat moeilijkheden met het leveren van de materialen voor de verduurzaming vanwege de naweën van de coronapandemie en gesloten fabrieken. Al met al heeft Veluwonen echter laten zien voldoende ambitie te hebben op dit project en is er heel goed nagedachte over de keuze van een partner in de uitvoering van de werkzaamheden en zijn de huurders duidelijk centraal gezet. Veluwonen had graag de gehele wijk een extra impuls gegeven door ook het groen aan te pakken, maar helaas ging de gemeente hier niet in mee. Mooi is ook dat rekening wordt gehouden met de flora en fauna. Ze hebben vanuit de provincie Gelderland een bijdrage gekregen om ook rekening te houden met flora en fauna. Zo zijn er allerlei ruimten voor dieren gerealiseerd in de dak overstekken en zijn er vleermuiskasten ingemetseld.

Naast de verduurzaming via renovatie is Veluwonen ook actief met het plaatsen van zonnepanelen en is in 2022 gestart met het project 'keukens van het gas af'. Bij dit project wordt bij mutatie of keukenrenovatie de nodige maatregelen getroffen zodat men elektrisch kan gaan koken. Daarnaast is het voor zittende huurders mogelijk om hier een aanvraag voor te doen. Het project loopt ontzettend goed.



Wat ging goed:

- De samenwerking tussen Veluwonen en aannemer Veeneman verliep goed
- De huurders zijn goed betrokken voorafgaand aan het traject, de communicatie verliep over het algemeen prima.

- Veluwonen toonde zich ambitieus zonder koploper te willen zijn, ze hield beide voeten op de grond en keek wat passend en handig was. Zowel voor Veluwonen zelf als voor de bewoners.
- Het project Noorderenk wordt per deelproject geëvalueerd, o.a. door een enquête te sturen met de bewoners. Zaken die daar dan uit komen, worden meegenomen in de volgende fase van het project.
- Veluwonen heeft de daken alvast voorbereid op het eventueel plaatsen van zonnepanelen. Bewoners kunnen zelf kiezen of ze hiervan gebruik willen maken tegen een gebruiksvergoeding.
- De sociaal projectleider vanuit Veluwonen en de bewonersconsulent vanuit Veeneman Bouw stonden klaar voor de bewoners.
- Het project 'keukens van het gas af' is een groot succes gebleken en wordt ook in de komende jaren doorgezet.



Aandachtspunten:

- Een meer exacte planning van de werkzaamheden richting de bewoners is prettig.
- De voorlichting over de techniek is aan de voorkant van het project gegeven, extra uitleg is soms prettig.
- De gemeente wilde niet meewerken aan het groenonderhoud.



Vitale buurten

Veluwonen wil graag dat haar huurders zich veilig en thuis voelen in hun huis en woonomgeving. Hier zet zij zich optimaal voor in. Dit doet zij in nauw samenspraak met de huurders en partners in de wijk. Zo geeft Stichting Welzijn Brummen aan dat de samenwerking met Veluwonen erg prettig is. Er is oog voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen, maar ook de leefbaarheid van de wijk wordt hierbij goed in de gaten gehouden. Er wordt gekeken naar de spreiding van doelgroepen, zodat wijken en buurten gemengd zijn en zo vitaal mogelijk. Overlastproblematieken worden snel en effectief opgepakt. Maatwerk wordt daar waar nodig en mogelijk geboden. Veluwonen zet ook actief in op buurtbemiddeling en houdt zo contact met de bewoners in de wijken. Een cruciale rol is hierin weggelegd voor de woonconsulenten. Zij zijn ogen en oren in de wijk voor Veluwonen en aanspreekpunt voor bewoners. Daarnaast is er veel contact tussen Veluwonen en Welzijn Brummen over schuldhulpverlening. Huurders geven aan dat Veluwonen er echt staat voor haar bewoners. Ze staat open voor ideeën vanuit de huurders als dit bijdraagt aan de leefbaarheid en vitaliteit van de wijken en buurten. Open minded en meewerkend beschrijven de houding van Veluwonen op dit thema. Dat het thema vitale buurten veel aandacht krijgt van Veluwonen, blijkt ook wel uit het gegeven dat eind 2022 de visie op vitale buurten is vastgesteld. De visie is een leidraad voor zowel het dagelijks handelen van medewerkers van Veluwonen als voor (toekomstige) projecten.



Wat ging goed:

- Veluwonen en Stichting Welzijn Brummen zijn belangrijke partners voor elkaar en weten elkaar goed te vinden.
- Veluwonen heeft oog voor alle doelgroepen en probeert te zorgen voor een goede mix van doelgroepen om de wijken en buurten vitaal te houden.

- De woonconsulenten van Veluwonen spelen een belangrijke rol in de wijken en buurten.
- Veluwonen is goed bereikbaar voor haar klanten en alles is bespreekbaar. Veluwonen denkt actief mee in het zoeken naar oplossingen voor leefbaarheidsvraagstukken.
- Veluwonen heeft eind 2022 haar visie op vitale buurten vastgesteld.



Aandachtspunten:

- Stichting Welzijn Brummen geeft aan graag betrokken te willen worden bij het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan bij Veluwonen.

2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie heeft gezien dat Veluwonen enorm veel inzet toont als het gaat om de opgaven die er liggen in haar werkgebied. De drive om het goede te doen, spat van alle gesproken medewerkers af. De warmte van de organisatie wordt niet alleen genoemd, maar is ook gevoeld door de visitatiecommissie. Er is oog voor elkaar: medewerkers onderling, maar ook voor de samenwerkingspartners en natuurlijk de huurders. Een betaalbaar huis voor iedereen in een buurt waar men zich veilig en thuis voelt, is waar Veluwonen naar streeft en ze is al een flink eind op weg. De kwaliteit van de woningen is enorm toegenomen, waarbij veel is geleerd van zaken die fout gingen in eerdere projecten. De huurders wordt nu veel actiever en beter betrokken. Dit is zichtbaar in de samenwerking op de thema's wonen & zorg, duurzaamheid en vitale buurten. Op al deze thema's worden de huurders optimaal betrokken bij de werkzaamheden en plannen. Ook de samenwerking met andere partijen verloopt goed. Gemeenten, aannemers, collega corporaties, zorg- en welzijnspartijen zijn allemaal blij met Veluwonen en haar prestaties. Zo blij dat er soms zelfs de vraag opspeelt of Veluwonen niet ook af en toe iets meer in Apeldoorn kan doen. Al wordt de focus als dorpse corporatie tegelijkertijd ook wel weer enorm gewaardeerd. Veluwonen moet er wel voor blijven waken dat zij niet te ver voor de troepen uit gaat lopen. In een aantal projecten geven betrokken partijen aan dat plannen pas werden gepresenteerd als ze al een voldongen feit waren. De visitatiecommissie wil Veluwonen meegeven dat ze de input en specialismes van haar belanghebbenden nog meer en beter zou mogen en kunnen benutten. Blijf luisteren en communiceren is de boodschap van de visitatiecommissie.

Alles overziend is de visitatiecommissie van mening dat de maatschappelijke waarde van Veluwonen het oordeel 'goed' verdient. Als Veluwonen de komende jaren door blijft gaan in het betrekken van haar partners en huurders en de communicatie nog wat verder verbetert, kunnen de maatschappelijke prestaties nog net dat beetje extra krijgen om het oordeel 'zeer goed' te krijgen. De visitatiecommissie heeft er alle vertrouwen in dat dit gaat gebeuren als Veluwonen de weg blijft bewandelen die zij nu is ingeslagen.

2.3 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- De betrokkenheid en warmte van Veluwonen wordt bij veel partijen gevoeld, waaronder de visitatiecommissie.
- Veluwonen heeft een aantal mooie projecten neergezet en neemt geleerde lessen uit eerdere projecten mee in komende projecten.
- Veluwonen toont lef, maar met behoud van de 'boerennuchterheid'.

Verwonderpunten



- De communicatie met bewoners verdient nog wat extra aandacht. De puntjes moeten op de i worden gezet.
- Zorg dat belanghebbenden en huurders tijdig in de plannen worden meegenomen, zodat zij nog input kunnen leveren.

3 Maatschappelijke verankering

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

3.1 Belanghebbenden over Veluwonen

Veluwonen wordt door haar belanghebbenden getypeerd als betrouwbaar, toegankelijk, open, dorps en sociaal.

3.2 De invloed op het beleid van Veluwonen

Veluwonen betreft haar partners nauw bij haar te vormen beleid. Het ondernemingsplan, dat de leidraad vormt voor haar handelen, is tot stand gekomen in samenspraak met belanghebbenden. Als dorps corporatie weet Veluwonen wat er speelt in de dorpen waarin zij actief is en stemt haar beleid hierop af. De stem van huurders en partners werkt echt door in het doen en laten van Veluwonen. Vanzelfsprekend hebben heeft de huurdersbelangenorganisatie Samen één ook invloed op het beleid. Zij krijgt beleidsstukken te zien en mag hierover haar mening geven. Tevens wordt er naar haar inbreng geluisterd bij het opstellen van nieuw beleid. De afgelopen jaren heeft Veluwonen in haar organisatie ook dusdanig structuur aangebracht dat dit de basis vormt voor een soepele en open samenwerking met elkaar. De basis ligt vast en om die basis heen kunnen zij in overleg met hun partners. Het traject om tot het nieuwe ondernemingsplan te komen, wil Veluwonen benutten om nog meer in contact te komen met haar belanghebbenden. Ze wil buiten nog meer naar binnen halen. Een prachtig voorbeeld waarmee zij dit ook al heeft gedaan, is expeditie Veluwonen ([Expeditie Veluwonen – Leer de huurders van Veluwonen kennen!](#)), waarin een trainee zich 1,5 jaar in de leefwereld van de huurders van Veluwonen heeft verdiept. Dit heeft tot mooie nieuwe inzichten geleid. Mooi is ook dat Veluwonen zich bewust is van de toekomstige huurders, hoewel dit contact er nu nog niet is, wordt er intern druk nagedacht over de manier waarop dit contact wel tot stand kan komen.

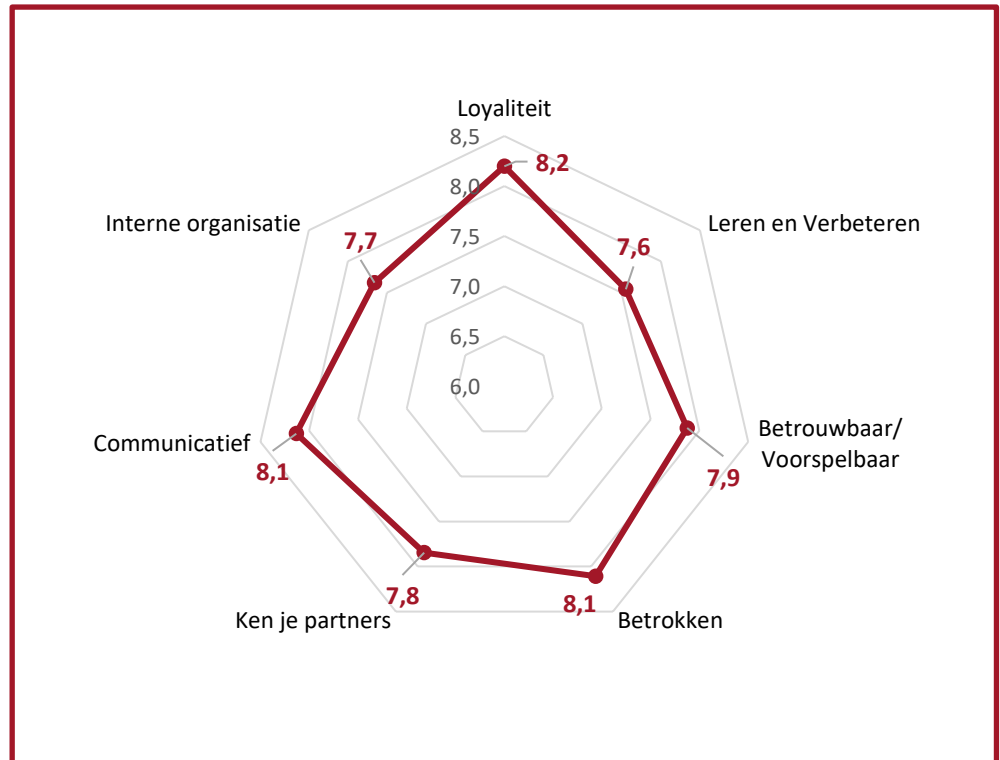


3.3 Veluwonen als samenwerkingspartner

De samenwerking met Veluwonen wordt door haar partners getypeerd als betrokken, betrouwbaar en prettig. Ze staat open voor suggesties van partners. Veluwonen zoekt zelf ook actief naar samenwerking met haar partners om haar opgaven aan te kunnen. Het besef dat deze samenwerking nodig is, zit in de hele organisatie. Dit neemt niet weg dat er niet een aantal punten zijn aangedragen door belanghebbenden die beter zouden kunnen. Zo zou de afstemming met betrekking tot wonen en zorg intensiever mogen. Ook is er behoefte aan duidelijkere rollen richting de samenwerkingspartners. Meer aandacht voor afspraken en communicatie in operationele zaken wordt ook genoemd als verbeterpunt. Over het algemeen genomen blijft echter vooral het beeld hangen dat belanghebbenden tevreden zijn over Veluwonen als samenwerkingspartner.

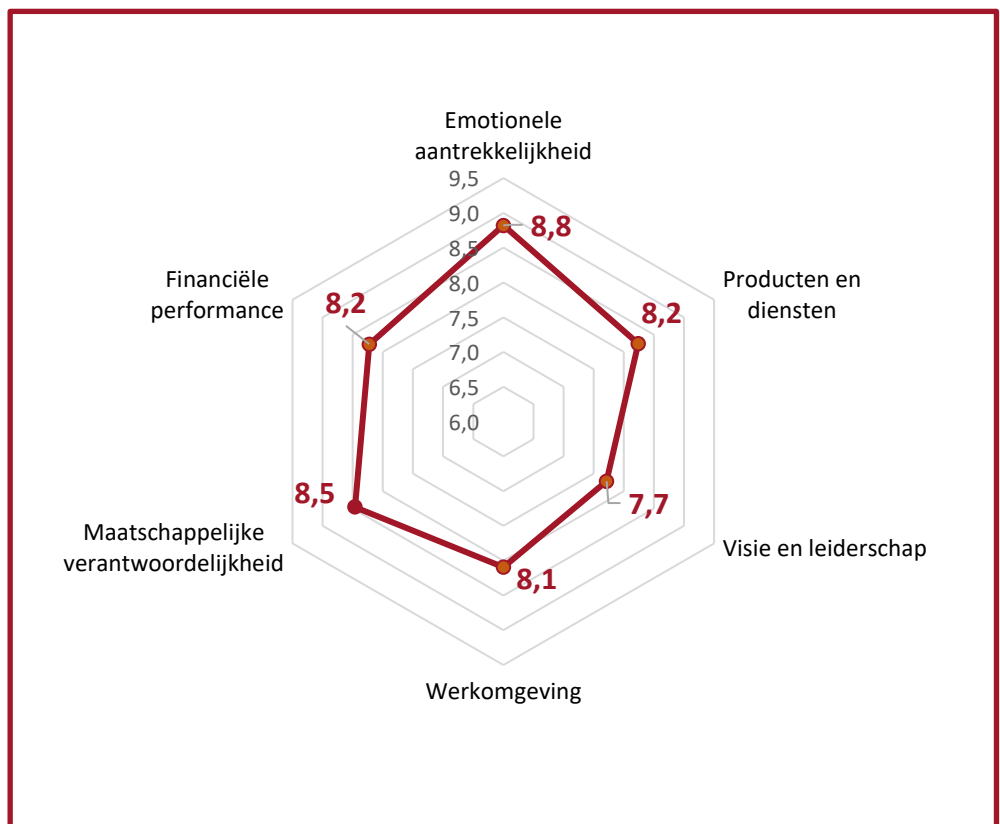


In de digitale enquête die onder de belanghebbenden is uitgezet, zijn vragen opgenomen die een indicatie geven van Veluwonen als teamspeler. In de afbeelding hiernaast is te zien hoe Veluwonen hierop scoort. Gemiddeld krijgt Veluwonen als teamspeler een 7,9 van haar belanghebbenden. Dit is een mooi resultaat. Het meest tevreden zijn de belanghebbenden over de loyaliteit, betrokkenheid en communicatie van en met Veluwonen. De onderdelen leren en verbeteren (7,6), interne organisatie (7,7) en ken je partners (7,8) scoren iets lager dan gemiddeld, maar krijgen alsnog ruime voldoende.



3.4 De reputatie van Veluwonen

De visitatiecommissie heeft, naast gesprekken met diverse belanghebbenden, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Veluwonen. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. In de afbeelding hiernaast is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model. Veluwonen scoort gemiddeld een mooie 8,3 voor haar reputatie. De dimensies emotionele aantrekkelijkheid (8,8) en maatschappelijke verantwoordelijkheid (8,5) scoren gemiddeld het hoogst. Wat lager dan gemiddeld, maar met alsnog een ruime voldoende, scoort de dimensie visie en leiderschap (7,7).



3.5 De verantwoording van Veluwonen

Veluwonen kan fungeren als een voorbeeld voor andere corporaties als het gaat om het inzichtelijk en begrijpelijk overbrengen van haar plannen en prestaties naar alle belanghebbenden. De documenten zijn te vinden op haar goed toegankelijke website en sociale media. Jaarverslagen worden omgezet naar 'infographics' waarin de prestaties in één A4 inzichtelijk worden gemaakt. Daarnaast maakt Veluwonen regelmatig gebruik van filmpjes waarin belanghebbenden op de hoogte worden gehouden of uitleg krijgen over diverse onderwerpen. Een goed voorbeeld hiervan is de aandacht die is besteed aan het aankondigen van de visitatie via een filmpje. De open houding die Veluwonen wil hebben richting de buitenwereld is terug te zien in de wijze waarop zij haar resultaten en plannen deelt. Veluwonen staat oprecht open voor feedback en input van belanghebbenden en neemt dit ook actief mee in haar beleid en handelen.

3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie heeft gezien dat Veluwonen is verankerd in de dorpen waarin zij werkzaam is. Ze weet wat er speelt en past hier haar beleid op aan. Dit alles in samenwerking en samenspraak met de belanghebbenden. Het besef dat een open samenwerking belangrijk is, klinkt door in de hele organisatie. Dit neemt niet weg dat belanghebbenden soms nog meer duidelijkheid willen in de rol die Veluwonen van hen verwacht in een samenwerking, maar ook de rol en het doel van Veluwonen zelf in de samenwerking. Het viel de visitatiecommissie op dat een deel van de belanghebbenden aangaf het gevoel te hebben dat Veluwonen sinds de fusie meer op afstand van de huurder is gekomen. Het zogenaamde buurtniveau zou verdwenen zijn. Opvallend is echter dat een ander deel van de belanghebbenden dit beeld juist helemaal niet herkent. Waar dit verschil nu precies in zit, is de visitatiecommissie niet duidelijk geworden, maar het is wel een punt voor Veluwonen om aandacht aan te besteden. Wellicht een mooi thema om mee te nemen in de ontwikkeling van het nieuwe ondernemingsplan waarbij Veluwonen haar belanghebbenden heel intensief wil betrekken. Alles overziend is de visitatiecommissie van mening dat in de lokale verankering van Veluwonen, de corporatie de juiste dingen wil doen en ook vaak al doet. Dit neemt niet weg dat er nog voldoende ruimte is voor verbetering, o.a. door nog betere communicatie vooraf over de verwachtingen die over en weer gesteld (mogen) worden. Ook investeren in de formele huurdersvertegenwoordiging vraagt aandacht waarbij vanzelfsprekend de relatie tussen Veluwonen, Samen Een en haar achterban goed op orde moet zijn voor het krijgen van voldoende draagvlak. De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van Veluwonen als goed. Als de laatste puntjes de komende jaren op de i worden gezet en het proces rondom het nieuwe ondernemingsplan verder verloopt zoals Veluwonen dat voor de visitatiecommissie geschetst heeft, kan deze score over vier jaar gerust als zeer goed uitvallen.

3.7 Bewonder- en verwonderpunten



Bewonderpunten

- Veluwonen is een zeer gewaardeerde samenwerkingspartner
- De reputatie van Veluwonen bij belanghebbenden is goed.
- Veluwonen staat open voor feedback van belanghebbenden en neemt dit mee in haar beleid en handelen.



Verwonderpunten

- Samenwerkingspartners willen graag duidelijkere rollen in de samenwerking en dan met name de rol die Veluwonen van hen verwacht, maar ook de rol en het doel van Veluwonen zelf in de samenwerking.
- Huurders hebben soms het gevoel dat Veluwonen sinds de fusie meer op afstand is komen te staan. Dit is iets om goed in de gaten te houden.

4 Besturing

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

4.1 Strategie en sturing

De missie van Veluwonen is dat de huurders zich thuis voelen in een fijn huis in een mooi dorp. De kernwaarden van Veluwonen zijn dichtbij, rechtdoorzee, positief en eenvoudig. In de periode 2019 - 2020 heeft Veluwonen haar volkshuisvestelijke en personele ambities geformuleerd in “de Verhalen van Veluwonen 2019” en het Ondernemingsplan “Van huis uit”, dat in het voorjaar 2020 is vastgesteld. De ambities liggen op de volgende terreinen:

- Beschikbaarheid
- Betaalbaarheid
- Kwaliteit: comfort
- Kwaliteit: duurzaamheid
- Vitale dorpen
- Ouderen en Zorg
- Contact
- Organisatie

Veluwonen staat aan de vooravond van het maken van een nieuw ondernemingsplan. Veluwonen is actief in dorpskernen en niet in stedelijk gebied. Zij is een financieel gezonde corporatie met naast een kwantitatieve vooral een kwalitatieve (transitie) opgave. De risico-indeling is laag midden. De in het verleden opgebouwde financiële buffers worden bewust ingezet op de in het ondernemingsplan neergelegde doelen. De vraagstukken van de buitenwereld komen voldoende binnen, zo is het beeld van de visitatiecommissie. Het ondernemingsplan wordt vertaald in jaarplannen waarin op de verschillende doelstellingen helder is geformuleerd wat dat betreffende jaar moet worden gedaan. Het bestaande strategisch voorraadbeleid werkt in de ogen van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) een kort cyclische bijsturing in de hand. De wensportefeuille vraagt in de ogen van de commissie een duidelijker formulering, met scenario-analyses ter onderbouwing van de haalbare portefeuille en aandacht voor keuzes op de onderdelen betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit. De financieringsstrategie moet een goede koppeling aan de vastgoed- en portefeuillestrategie nog krijgen.

Een betaalbaar huis voor iedereen is een belangrijk uitgangspunt van Veluwonen. Uit de visitatie bleek dat voor Veluwonen beschikbaarheid vooral betekent ‘woningen van voldoende kwaliteit’, meer nog dan ‘kwantitatief’ voldoende woningen. De komende tien jaar moeten netto 550 woningen opgeleverd worden. Maar kwaliteit krijgt een belangrijke nadruk: aandacht voor comfort betekent aandacht voor de huurders, die comfortabel en veilig moeten kunnen wonen. Duurzaamheid is vooral een onderdeel van kwaliteit, want iedereen wil fijn en behaaglijk wonen. Met het oog op leefbaarheid is er aandacht voor het straatbeeld en de samenhang van wijken. Hierdoor is feitelijk sprake van kleinschalige gebiedsontwikkeling. Veluwonen werkt aan een nieuwe portefeuillestrategie, zodat duidelijker wordt wat de kwantitatieve opgave is. De raad van commissarissen en bestuurder zijn voorstander van een verdere professionalisering en een grotere zakelijkheid zonder dat daarbij de unieke kenmerken van de organisatie verloren gaan. Geprobeerd wordt voor het nieuwe ondernemingsplan een goed beeld van de opgave te hebben. Van belang is daarbij een goede vastgoedsturing te ontwikkelen. Dat stelt eisen aan de mate van informatisering en digitalisering: daar kunnen sprongen worden gemaakt, zo beseffen ook direct betrokkenen en verantwoordelijken binnen de organisatie. De commissie zag binnen de werkorganisatie een spanningsveld tussen wat op de organisatie afkomt en hoe een en ander vertaald wordt in de bedrijfsvoering. Strategie opstellen is één, beleid ontwikkelen en uitvoeren twee. Mooi is wel dat bewust ingezet wordt op samenwerking. De commissie hoopt dat dit in de nabije toekomst verder door ontwikkeld kan worden. Schaal is dan geen discussie en er hoeft dan ook niet op een mogelijk “Calimero-effect” te worden ingezet. Dat gevaar dreigt als de ambities de mogelijkheden overstijgen.

4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie is van mening dat Veluwonen heeft laten zien een maatschappelijk betrokken corporatie te zijn die van grote waarde is voor de huurders als het gaat om oprechte aandacht en respect. Stakeholders voelen dat Veluwonen sociaal en benaderbaar is. Er is een hoge mate van ondernemingsgeest en daaraan gekoppelde soft controls. Maar sinds twee jaar is er ook meer aandacht voor de bedrijfsvoering en de noodzaak om prioriteiten te stellen. Als het gaat om de maatschappelijke opgave kan Veluwonen zich verder ontwikkelen door meer inzicht te krijgen in de kwantitatieve opgave, zodat daar meer expliciet op gestuurd kan worden. Een portefeuillestrategie die tijdens de visitatie opgesteld wordt, helpt zeker bij het maken van kritische keuzes. Ook wordt er gewerkt aan een projectenkalender die helpt bij de prioritering. De prestatieafspraken verlopen qua proces overigens goed in de ogen van collega corporaties en gemeenten.

De corporaties in het werkgebied zouden meer willen leren van elkaar en meer informatie willen uitwisselen als het gaat om een warmtenet. Tijdens de visitatie werd in kaart gebracht welke keuzes haalbaar zijn, bijvoorbeeld met het oog op de LtV en welke prioritering wenselijk is. De organisatie zelf geeft daarbij aan dat realisme en haalbaarheid belangrijk zijn en dat Veluwonen geen koploper hoeft te zijn. Veluwonen kan minder aarzelend optreden en komt te voorzichtig over. Veluwonen moet waken dat ze blijft hangen in het adagium “dat deden we altijd al zo”.

De visitatiecommissie is van mening dat Veluwonen een werkelijk sociale corporatie is die zich met aandacht voor het dorpse karakter maximaal inspant voor het welzijn en welbevinden van bewoners. “Veluwonen doet niet zozeer in vastgoed, Veluwonen doet in wonen”. Hier kunnen grotere en meer stedelijke corporaties van leren. Wel vraagt de visitatiecommissie aandacht voor de balans tussen deze sociale kant en de meer zakelijke kant. De toekomstige belangen van huurders en moeten nu goed geborgd worden. Gemeenten en collega corporaties verwachten van Veluwonen meer positie en daadkracht: “Meer lef, meer stretchen, meer vanuit kansen dan vanuit noodzaak werken.” Zij zien de stap van creativiteit naar daden als een uitdaging waarin de commissie zich wel herkent.

Al met al beoordeelt de visitatiecommissie de huidige besturing van Veluwonen met een naar behoren en vraagt aandacht voor de verankering door het verstevigen van de sturing op de zakelijke kant van Veluwonen. Er zit spanning op zachte kant van Veluwonen (aandacht voor elkaar en voor de huurder) en de harde kant (doorrekenen van haalbaarheid van de maatschappelijke opgave). Dat is een mooie uitdaging bij het formuleren van het nieuwe ondernemingsplan na afloop van de visitatie.

4.3 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- Warmte en oprechte aandacht voor elkaar, voor bewoners en stakeholders (familiecultuur).
- Oog voor het belang van het dorpse karakter. Het vermogen om ‘klein te zijn in een grote wereld’.

Verwonderpunten



- Relatief weinig aandacht voor de borging van de maatschappelijke opgave op de lange termijn (portefeuilleplan, financieringsstrategie, digitalisering, scenarioanalyse, doorrekenen duurzaamheidsbeleid).

5 Maatschappelijke capaciteit

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

5.1 Inzet van de financiële middelen

Veluwonen is volgens de externe toezichthouders een financieel gezonde corporatie met een gemiddeld tot laag risicoprofiel. De Aw is milder in zijn oordeel dan het WSW die sinds 2018 samengevat aandacht vraagt voor de portefeuillestrategie, de financiering, de inrekening van de transitie en het duurzaamheidsbeleid. Vanuit de Aw zijn de gehele visitatieperiode geen interventies en/of toezichtafspraken opgelegd. Het WSW oordeelt dat het risicoprofiel van Veluwonen gemiddeld tot laag is. Aandacht wordt gevraagd voor de transitieopgave, voor verdieping van de portefeuillestrategie, het duurzaamheidsbeleid en de financieringsstrategie. Nader inzicht in de financiële positie wordt verkregen door het verloop van financiële ratio's gedurende de visitatieperiode met elkaar te vergelijken. De ratio's zijn gebaseerd op de rekenmethode en normen van de Aw en het WSW. In de begroting 2022 is zichtbaar dat de ratio's in het meerjarenperspectief naar verwachting steeds dichterbij de normen aan gaan zitten door de investeringen in nieuwbouw en renovatie:

Prestatievelden	2019	2020	2021	2022	2026
Solvabiliteit (norm WSW > 20/15) in %	43	46	37	34	25
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	2,44	2,10	1,43	2,35	5,56
Loan to value (norm WSW < 75/85) in %	54	49	60	65	74

Bron: jaarverslagen 2019/2021 en de MJB'22/'26. De solvabiliteit is de verhouding tussen het eigen en het vreemd vermogen, de ICR geeft aan of de kasstromen voldoende zijn om de leningen te betalen en de LtV het totale leenbedrag gedeeld door de achterliggende waarde.

Uit de vergelijking komen voor de visitatieperiode sterke ratio's van Aw en WSW naar voren. De ICR kan ijersterk worden genoemd, met een incidentele dip in 2021. De Meerjarenbegroting 2022/2026 toont in 2026 een verdere verzwakking van de solvabiliteit. De financiële sturing heeft de focus op de ratio's, met scherpere interne normen als waarschuwingsgrenzen voor onverwachte tegenvallers in de Daeb tak, die 10% hoger liggen dan de normen van Aw en WSW. Vanuit financieel oogpunt is Veluwonen in staat te investeren in de voor haar in de regionale woningmarkt liggende maatschappelijke opgaven en heeft dat de afgelopen jaren ook gedaan.

5.2 Organisatiecapaciteit

Er wordt door Veluwonen geconstateerd dat de druk op de arbeidsmarkt een risico is, maar het aantrekken van personeel vormt vooralsnog geen probleem. Veluwonen werft veelal zonder tussenkomst van bureaus en benadert op actieve wijze personen uit het netwerk. Uit de gesprekken blijkt dat er een volgende fase voor Veluwonen is aangebroken. De interne organisatie en de relatie met de bewoners is op orde. In de volgende fase wil Veluwonen zich meer naar buiten richten. Dat vraagt om een andere benadering: van minder afwachtend en gemoedelijk naar meer proactief en minder risicomijdend.

De jaarlijkse Aedes benchmark levert inzicht in het oordeel van de huurders over de dienstverlening, bedrijfs- en onderhoudskosten en de duurzaamheid. De benchmarkscores fluctueren in de visitatieperiode tussen A en B.

Aedes benchmark	2019	2020	2021	2022
Huurdersoordeel	B	A	B	A
Bedrijfskosten	A	A	B	A
Duurzaamheid	B	A	B	B
Onderhoud en verbetering	B	B	B	B

De visitatiecommissie heeft in de organisatie in alle gesprekken een enorme warmte en aandacht voor de huurders en voor elkaar gevoeld. Gelijkwaardigheid, elkaar helpen en samen optrekken stonden centraal in alle gesprekken. Dat raakt dus het overleg van de visitatiecommissie met de bewoners, met medewerkers, in de afstemming en samenwerking met stakeholders en in de samenwerking met aannemers. Het zit in het DNA van Veluwonen om contact centraal te stellen en zich in de huurders te verplaatsen. De juiste aandacht op het juiste moment en passend bij de situatie en behoeftes van bewoners.

Veluwonen is waarde gedreven en medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd om alles zo goed mogelijk voor de huurders te organiseren. Door belanghebbenden wordt opgemerkt dat zij risicomijdend is en pro-actiever kan zijn. Stakeholders vragen wel om meer positie en stevigheid. De basis daarvoor is aanwezig namelijk openheid en transparantie. Dat Veluwonen relatief klein is vergeleken bij de andere corporaties in het werkgebied, is geen reden om niet gelijkwaardig mee te kunnen doen. Gemeente Apeldoorn geeft aan te kampen met personeelstekorten en zou het waarderen als Veluwonen meer initiatief neemt. Zij mag van Apeldoorn meer positie innemen. Ook de gemeente Rheden is enthousiast en ziet verdere uitbreiding van het nu nog beperkte bezit met vertrouwen tegemoet.

5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Veluwonen is zich bewust van haar opgave en hoe haar organisatie en vermogen op de beste manier in te zetten voor de realisatie daarvan. De organisatie functioneert momenteel naar behoren. In de gesprekken is voelbaar dat zij graag wil leren en verbeteren, zodat huurders een volgende keer nog beter geholpen kunnen worden. Een voorbeeld hiervan is de bewonersparticipatie bij projecten. Veluwonen denkt expliciet na over wat een project betekent voor de zittende huurders en is in staat een aanpak bij te stellen als blijkt dat dat nodig is. Leerpunten worden bewust opgehaald en toegepast in volgende projecten.

Veluwonen lijkt tamelijk voorzichtig als het gaat om het zetten van stappen en het nemen van het voortouw in het netwerk en bij samenwerking met onder andere gemeenten, ondanks dat het niet ontbreekt aan deskundige medewerkers, een gedreven bestuurder en nieuwe ideeën. Ook vraagt de maatschappelijke opgave van Veluwonen de komende jaren om daadkracht. Tegelijk wordt het tempo door sommige medewerkers als hoog ervaren. Er is sprake van een spanningsveld tussen de (gevraagde) ambities en professionalisering. Dat zal de aandacht vragen van bestuur en raad van commissarissen.

5.4 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- Lerend vermogen
- Ruimte voor persoonlijke groei
- In staat om in de huidige arbeidsmarkt goede mensen aan te trekken en aan zich te binden
- Nieuwe vormen van communicatie

Verwonderpunten



- Spanningsveld tussen ambities en professionalisering.
- Projectcommissie komt in de plaats van bewonerscommissie.
- Ondanks de warme aandacht voor de huurder, vraagt de huurdersorganisatie aandacht voor communicatie, planning en afspraken.

6 Bestuurlijke reactie van Veluwonen

postadres

Postbus 72
6960 AB Eerbeek

bezoekadres

Stuijvenburchstraat 20
6961 DR Eerbeek

contact

0313 65 90 23
welkom@veluwonen.nl
www.veluwonen.nl

Datum: 21 december 2023
Onderwerp: Bestuurlijke reactie Woningstichting Veluwonen

We kijken terug op een zeer prettig verlopen visitatietraject. De commissie toonde serieuze interesse in onze organisatie en stelde de daarbij horende verdiepende vragen. De nieuwe methodiek 7.0 richt zich op het maatschappelijk resultaat én op 'samenwerken aan opgaven'. Iets wat goed bij onze eigen behoefte past. Doordat er meer ruimte in deze methodiek is voor de dialoog, hebben we goed kunnen ophalen wat onze omgeving van ons vindt. Daaruit trekken we lessen die we inzetten voor ons nieuwe koersplan.

Trots!

We zijn trots op het beeld dat de visitatiecommissie van ons heeft laten zien in dit visitatierapport. Onze fusie tot Veluwonen in 2017 blijkt volgens de commissie de juiste keuze. Veluwonen wordt gezien als een betrouwbare partner met een dorps en toegankelijk karakter. Onze daadkracht en betrokkenheid wordt gewaardeerd. Mooi en liefdevol zit in ons DNA en dat is te zien in de buurten en dorpen waar we actief zijn.

Hier gaan we aan werken:

De commissie geeft ons waardevolle inzichten waar we graag mee aan de slag gaan in ons nieuwe koersplan en in ons dagelijks werk:

- We zetten in op verdere professionalisering van onze bedrijfsvoering en behouden daarbij ons dorps karakter.
- We gaan graag in gesprek met collega corporaties in de regio over kansen voor meer samenwerking en integraliteit.
- We hebben oog voor de druk en complexiteit van de opgaven in ons werkgebied en in de regio. Dat vraagt om heldere keuzes.
- We hebben hoge ambities, daar zijn we trots op. We moeten zorgen dat we hierin balans weten te bewaken, zodat teveel werkdruk wordt voorkomen.
- Het thema wonen en zorg vraagt om nadere analyses en (regionale) samenwerking met diverse partijen.

Hier willen we meer van weten:

Een aantal aanbevelingen vraagt volgens ons om een verdiepingsslag. We gaan dan ook graag aan de slag om hier meer van te weten te komen:

- De commissie geeft aan dat we bewoners en belanghebbenden nog eerder kunnen betrekken bij onze plannen, zowel voor als tijdens de uitvoering van werkzaamheden.

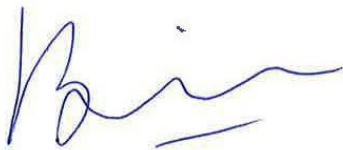
De commissie spreekt hierbij over het zetten van de puntjes op de i in de communicatie. We vinden dat we dit al heel goed doen, dus ontdekken graag wat hier nog beter kan. Dat gaan we doen door in gesprek te gaan met bewoners en belanghebbenden, o.a. als voorbereiding op ons nieuwe koersplan.

- De commissie daagt ons uit om zelf bouwlocaties te bemachtigen, soms met wat extra creativiteit. We onderzoeken hiervan de mogelijkheden, want we zijn hier in 2015 juist mee gestopt door de strengere regelgeving van de Woningwet.
- Sommige huurders gaven aan dat we meer op afstand zijn komen te staan sinds de fusie, maar anderen gaven aan dat ze zich juist goed met ons verbonden voelen. We zoeken dit graag uit met als uitgangspunt dat we dichtbij onze huurders en de buurten willen blijven staan.

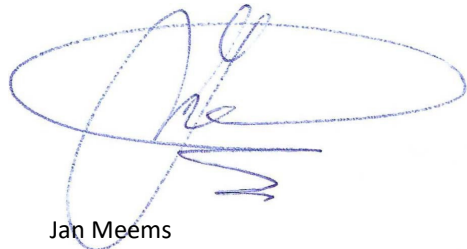
Mooie input voor onze route naar een nieuw Koersplan

Het visitatierapport moedigt ons aan om ons nieuwe koersplan samen met onze omgeving te maken. Die uitdaging gaan we graag aan, en we zijn zelfs al (net) begonnen! We gaan de komende tijd graag op pad om verhalen en ideeën op te halen. We zien dit rapport als een goed startpunt, met daarin ook al enkele concrete aandachtspunten.

We bedanken de visitatiecommissie voor haar inzet. Dat geldt ook voor alle belanghebbenden die hebben bijgedragen en natuurlijk het team van collega's dat dit succesvolle visitatietraject mogelijk heeft gemaakt.



Vincent Buitenhuis
Directeur-bestuurder



Jan Meems
Voorzitter Raad van Commissarissen

Bijlage 1: Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie

Onafhankelijkheidsverklaring Cognitum B.V.

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

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

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

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

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

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

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

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

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

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

Rossum, 10 maart 2023, Mevrouw I. Frijters | visitor visitatiecommissie

Geldermalsen, 1 maart 2023, de heer J. Haagsma | visitor visitatiecommissie

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