

ECORYS 

Answering
tomorrow's
challenges
today

Maatschappelijke visitatie

Woonborg

Rotterdam, 8 november 2023

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Position paper.....	2
Recensie.....	6
Visitatie in één oogopslag.....	11
1 Maatschappelijke waarde.....	12
2 Maatschappelijke verankering.....	23
3 Besturing	26
4 Maatschappelijke capaciteit	28
A: Bestuurlijke reactie	31
B: Onafhankelijkheidsverklaringen	33
C: Curricula vitae	34
D: Onderzoeksverantwoording.....	37

Voorwoord

Woningcorporaties werken dagelijks aan het leveren van maatschappelijke waarde. Het leveren van maatschappelijke waarde doet de corporatie samen met huurders, gemeenten, zorg- en onderwijsinstellingen, collega-corporaties en andere samenwerkingspartners. De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de betreffende maatschappelijke waarde aan te tonen en bespreekbaar te maken. De herziene Woningwet verplicht corporaties zich ten minste eens in de vier jaar te laten visiteren. De visitatie is gestructureerd op basis van een methodiek die is opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). De methodiek die wordt gehanteerd is methodiek 7: [Samenwerken aan opgaven](#). Het uitgangspunt van methodiek 7 is dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoord en wordt uitgedaagd om te leren en te verbeteren. Daarnaast is in methodiek 7 nadrukkelijk aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner in het lokale netwerk.

De visitatie van Woonborg

Woonborg is een corporatie met een werkgebied in de gemeenten Aa en Hunze, Groningen, Noordenveld en Tynaarlo. Woonborg heeft een woningvoorraad van ongeveer 5.000 woningen verspreid over een omvangrijk werkgebied met 32 dorpen verdeeld over vier gemeenten. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2019 tot en met 2022. De voorgaande visitatie is in 2019 uitgevoerd en besloeg de periode van 2015 tot en met 2018.

Beoordelingssystematiek

In methodiek 7 wordt voor de verschillende visitatievelden gebruik gemaakt van een beoordelingssystematiek op een vijfpuntsschaal. De visitatiecommissie geeft voor ieder visitatieveld een beoordeling:

- De corporatie presteert **uitmuntend**, waarbij de visitatiecommissie ziet dat de corporatie op één of meerdere onderwerpen een voorbeeld is voor andere corporaties;
- De corporatie presteert **goed** en doet meer dan verwacht mag worden;
- De corporatie presteert **naar behoren**, doet daarbij wat verwacht mag worden en de visitatiecommissie ziet op een aantal onderwerpen ruimte voor verbetering;
- De prestaties van de corporatie zijn **voor verbetering vatbaar** en de visitatiecommissie ziet nadrukkelijk ruimte voor verbetering;
- De corporatie presteert **onvoldoende** en de visitatiecommissie ziet dat op één of meerdere onderwerpen urgent actie gewenst is.

Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van Woonborg, de recensie van de visitatiecommissie en een samenvatting met de belangrijkste bevindingen op de vier visitatievelden: [Maatschappelijke waarde](#), [Maatschappelijke verankering](#), [Besturing en Maatschappelijke capaciteit](#). De verschillende visitatievelden zijn vervolgens uitgewerkt en voorzien van een waardering van samenwerkingspartners en een beoordeling van de visitatiecommissie. Als laatste is het visitatierapport voorzien van verschillende bijlagen, waaronder de bestuurlijke reactie, de onafhankelijkheidsverklaringen, de cv's van de visitatoren en de onderzoeksverantwoording.

Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Corine Jeurung voor de prettige samenwerking.

Position paper

Thuis in 32 dorpen

Woonborg is al meer dan 100 jaar actief in Noordwest Drenthe en aan de zuidkant van de Stad Groningen. We verhuren een kleine 5.000 woningen. Wij geloven dat wonen niet alleen om een huis gaat, maar ook om een plek waar je jezelf kan zijn. Een veilige basis. Ons werkgebied is divers. Wij hebben woningen in 32 dorpen in 4 gemeenten. Het gaat aan de ene kant om grote kernen met veel vraag naar huurwoningen zoals Haren, Roden en Zuidlaren. Aan de andere kant om hele kleine kernen waar we weinig huurwoningen hebben en (bijna) geen voorzieningen zijn zoals Eexterveen en Donderen. En daartussenin dorpen zoals Glimmen en Eext. We stelden in mei 2022 ons koersplan 'Thuis in 32 dorpen' vast. Een proces waar we goed en tevreden op terugkijken. Geschreven tijdens de coronaperiode, waardoor we onze creativiteit moesten aanwenden om het goede gesprek intern en met onze stakeholders te voeren. Nu voeren we het koersplan uit. We begrijpen dat elk dorp uniek is en dat de woonbehoeften kunnen variëren. Door maatwerk streven we er met elkaar naar om een positieve bijdrage te leveren aan de leefbaarheid en het welzijn van onze huurders.

Woonborg is een warme organisatie

Er werken 70 bevoegen medewerkers met een groot volkshuisvestelijk hart. Medewerkers die zich verbonden voelen met Woonborg, onze huurders en elkaar. Tijdens de coronaperiode was dit ook wel eens lastig. De organisatie dreigde naar binnen gekeerd te raken. Er ontstonden eilanden. We hebben de beweging ingezet om de organisatie te kantelen van een functionele aansturing naar een gebiedsgerichte werkwijze. We werken toe naar een cultuur waarin elkaar aanspreken meerwaarde heeft. Ook stimuleren we eigenaarschap. We maken medewerkers bewust van hun aandeel in het geheel zodat ze hier proactief mee om kunnen gaan. Dit doen we onder andere door beter inzicht te geven door de ontwikkeling van dashboards en het verbeteren van rapportages. We maken onze processen inzichtelijk en sturen hierop met als doel deze te verbeteren. Daarbij maken we gebruik van de lean-methodiek. We maakten een start met het verhuurmutatieproces en gaan daarna aan de slag met onze andere processen.

In ons nieuwe koersplan staan vier maatschappelijke doelen centraal

Deze licht ik hieronder toe. In het vorige koersplan lag de nadruk meer op betaalbaarheid en duurzaamheid. In het nieuwe koersplan ligt de nadruk op beschikbaarheid. En waar onze focus eerst lag bij 6 grotere kernen, is deze verbreed naar alle 32 dorpen waar wij aanwezig zijn. Er ligt een opgave in al deze dorpen. Of het nu gaat om leefbaarheid, uitbreiding of transformatie.

Dorpen: beschikbaar en keuzevrijheid

Wij willen als woningcorporatie iedereen een goed thuis bieden. Ons werkgebied kenmerkt zich door een stevige druk op de woningmarkt. Steeds meer mensen krijgen voorrang op een woning zoals statushouders en andere bijzondere doelgroepen. Hierdoor lopen de wachtlijsten op. Want aan de ene kant willen en moeten wij urgente woningzoekenden helpen. Aan de andere kant moet er ook ruimte blijven voor doorstroming. En dat maakt dat wij inzetten op een goede balans voor urgente doelgroepen én doorstroming.

Wij willen een groter aandeel sociale huurwoningen realiseren waar dat nodig is. Wij dringen bij de gemeenten aan op concrete bouwlocaties voor betaalbare woningen. Ook met het oog op de geldende 30% norm vanuit het ministerie. Want ondanks dat we als gevolg van de coronaperiode geconfronteerd werden met grote moeilijkheden in het bouw- en ontwikkelproces, realiseerden wij veel van onze doelen. We voerden veel investeringsprojecten uit. We bouwen minstens evenveel sociale huurwoningen terug als we slopen. Ook kijken we of we flexwoningen kunnen bouwen. En om de druk op de wachtlijsten niet verder op te voeren, knappen we

leegstaande woningen op voor de huisvesting van statushouders en bijzondere doelgroepen zoals in De Noorderkroon in Roden.

Thuis: leefbaar en individueel

Een goede balans in de dorpen is belangrijk. Hierbij gaat het niet alleen om de balans tussen aanbod en vraag van betaalbare woningen. Het gaat ook om de balans van een leefbare wijk. Want de leefbaarheid in onze wijken/dorpen staat onder druk. We zien een toename van het aantal kwetsbare personen in onze woningen. Bewoners met een laag inkomen, laagopgeleid of met psychische- of fysieke gezondheidsproblemen. Deze kwetsbare mensen kunnen zichzelf vaak minder goed redden. Dit heeft gevolgen voor de wijk waarin ze wonen. En hoe meer kwetsbare mensen in de wijk wonen, hoe lastiger het voor burens wordt om naar elkaar om te kunnen zien. Zo komt de balans in een wijk onder druk te staan. Het is daarom belangrijk dat we weten wat er speelt bij onze huurders in de dorpen. Maar welke rol hebben wij als Woonborg? En hoe kunnen we onze rol in de dorpen zo goed mogelijk invullen? We organiseerden online koffietafels en dialoogsessies met deelnemers die veel affiniteit hebben met het onderwerp. Dit leidde vorig jaar tot de visie op leefbaarheid. Om kortere lijnen in alle dorpen te hebben en daardoor sneller te kunnen inspelen op de sociale problematiek, hebben we een team Leefbaarheid. Deze bestaat uit 3 consultants leefbaarheid en 2 wijkbeheerders. Samen met het gebiedsgericht werken zorgt dit voor een betere uitgangspositie om samen met de gemeente en andere partners pro-actief en preventief aan leefbaarheid te werken.

Het team Leefbaarheid organiseert samen met bewoners diverse activiteiten in de dorpen gericht op ontmoeting. Ook hierbij zoeken we zoveel mogelijk samenwerking met andere partijen. En sluiten we convenanten/overeenkomsten waar dat nodig is.

Maatwerk: dienstverlening en samenwerking

We meten dagelijks de waardering van onze belangrijkste processen (reparatieverzoek, nieuwe huurder en vertrokken huurder). We delen met elkaar de resultaten, zodat onze dienstverlening elke dag een beetje beter wordt. We herijken onze klantvisie van 2020. We verbeteren onze dienstverlening door onder andere onze nieuwe kernwaarden in onze manier van werken te verankeren. Vanuit onze nieuwe koers gaan we zorgen voor uitbreiding van en sturing op onze dienstverleningskanalen.

We hebben de afgelopen periode veel gedaan. Want goed wonen realiseer je samen met bewoners en partners. Voor ons is samenwerking met huurders vanzelfsprekend. Wij betrekken onze huurders actief aan de voorkant bij verbetering en sloop/nieuwbouwprojecten. Zij zijn expert van hun woning en kunnen goed vertellen hoe de woning en woonomgeving bevalt en wat er aan mankeert. Waardevolle informatie voor het maken van een goed projectplan dat bijdraagt aan een prettige leefomgeving. En zodra bewoners voelen dat ze echt een stem hebben, is deelname hoog en leveren ze een actieve bijdrage.

Ook kijken we hoe we slimmer kunnen samenwerken met andere partijen want samen bereik je nu eenmaal meer. We stelden daarom met Wold en Waard een gezamenlijke ICT-visie op. We trekken samen op in de ICT-dienstverlening en de ICT-projecten. Zo kunnen we kennis en ervaringen delen, strategische keuzes maken rondom ICT en grotere projecten uitvoeren.

Wonen: betaalbaarheid en kwaliteit

Steeds meer mensen hebben moeite om rond te komen. Betaalbaarheid heeft ook een relatie met de energieprestatie van de woning. We hebben een versnelling ingezet zodat meer woningen een A+-label kregen en zetten dit ook de komende jaren door. We verbeteren ook de komende jaren 240 woningen extra bovenop wat we al van plan waren. Dit doen we op basis van ons onderzoek naar energiearmoede in 2022. Daarnaast voerden we gesprekken met diverse gemeenten voor beter minimabeleid, invoering van de voorzieningswijzer

en verbetering van de kwijtscheldingsmogelijkheden voor rioollasten. We werkten samen op het terrein van energiearmoede. En we sloten het convenant vroegsignalering met alle gemeenten.

De afgelopen jaren leverden we een aantal nieuwbouwprojecten op waar we trots op zijn, zoals de wijkvernieuwing in Haren en Nieuw-Roden en een appartementencomplex voor diverse doelgroepen bij het treinstation in Haren. Waar mogelijk ontwikkelen we NOM-woningen om te bouwen aan een energieneutrale woningvoorraad in 2050. Ook hebben we veel projecten in de besluitvorming een stap verder gezet. Deze projecten komen de komende jaren van de grond. Zo wordt er in de gemeente Tynaarlo stevig vernieuwd, in Vries en in Zuidlaren. Ook in de gemeente Noordenveld doen we nog steeds veel, ondanks de verzakkingsproblematiek. We zagen wel dat de bouwkosten enorm toenamen en hebben onszelf daarom ten doel gesteld om de stichtings- en investeringskosten met 20% terug te dringen en de onderhoudskosten met 10%. En dit is hard nodig om onze investeringen betaalbaar te houden.

De lessen die we bij deze en andere projecten hebben geleerd, brachten we in de praktijk bij volgende projecten. In 2020 hebben we samen met Drentse corporaties een programmaplan circulariteit vastgesteld. 'Leren en doen' stonden centraal. Alle Drentse pilotprojecten zijn aanbesteed, in voorbereiding, gestaakt en/of gereed. Woonborg rondde haar pilot in 2022 af. Het leasen van circulaire woningen blijkt nog niet haalbaar. We hebben wel veel geleerd op gebied van circulariteit. Het nog meer toepassen van circulaire materialen geven we vanaf 2023 in onze projecten vorm.

Terugblik visitatie

Een no nonsense organisatie met betrokken medewerkers die goed weet wat er speelt en een heldere visie heeft om in het sociale domein een netwerkorganisatie te willen zijn. Dat stond in het vorige visitatierapport. Daarbij (h)erkende de visitatiecommissie dat Woonborg veel invloed biedt aan partijen op haar beleid of bij projecten. Ook de huurdersbelangenvereniging AH WOON kreeg een groot compliment als een club die de partijen in het gebied bijeenroept en verbindt. Tegelijkertijd is ons op het hart gedrukt om beter uit te dragen waar we voor staan, wat onze visie is. En ook meer te vertellen wat we doen. Wat minder bescheiden zeg maar. De commissie waarschuwde ook om naar de opgave te kijken vanuit contact met de omgeving en vanuit de opgave in het sociaal domein. Een opgave is niet statisch en verandert in de tijd. Ook lukte het ons nog niet altijd om goed naar alle individuele huurders te luisteren en de menselijke maat te leveren. We kregen het advies om denken en doen in voldoende balans te brengen. U kunt hiervoor lezen wat voor grote stappen wij hebben gemaakt. Wij zijn nog steeds (te) bescheiden. Wij vinden dat ons werk voor zichzelf spreekt. De tevredenheid en welzijn van onze huurders is de belangrijkste indicator van ons succes. Wel merkten we dat wij door projecten zoals de voedselkastjes en hoe wij omgaan met bewonersparticipatie bij vastgoedprojecten wij anderen kunnen inspireren. We communiceren daarom steeds meer over ons werk want daar zijn we best trots op.

Wij kennen onze krachten en ook onze beperkingen. Zo zijn we lokaal verankerd maar ook afhankelijk van de inzet van anderen. Daarbij is onze schaal onze kracht, we hebben korte lijnen en zijn actiegericht. Tegelijkertijd zijn we ook kwetsbaar als het gaat om personele capaciteit. Ondanks dat we goede mensen blijvend aan ons weten te binden. Wij hechten daarom veel waarde aan een goede samenwerking met partijen die ertoe doen in de woonomgeving van onze huurders. Wij gaan actief het gesprek aan met deze stakeholders, zodat wij goed op de hoogte zijn van wat er speelt in de wereld om ons en onze huurders heen. En om te verkennen hoe wij van waarde kunnen zijn voor onze partners. Tijdens de visitatie maken wij de stand op. Zo weten wij hoe de waardering is voor onze inspanningen op dit vlak. En wat er beter kan.

Onze leer- en ontwikkelvragen

In een wereld waarin verandering de enige constante is, is wendbaarheid een essentieel handelingsperspectief geworden voor woningcorporaties. We spelen proactief in op veranderingen om zo de effecten ervan te

beheersen. Deze visitatie komt naar mijn gevoel op ons pad terwijl we ons midden in een kantelmoment bevinden. Een kantelmoment omdat we in 2022 een nieuw koersplan hebben vastgesteld. Een kantelmoment omdat de verhuurdersheffing is afgeschaft en wij daardoor nog meer maatschappelijke impact kunnen realiseren. En een kantelmoment omdat er vanuit landelijk en geopolitiek oogpunt veel aan de hand is (energie-, vluchtelingen-, grondstoffen- en klimaatcrisis.) Hét moment om nog meer van maatschappelijke betekenis te kunnen zijn.

Ik grijp de visitatie dan ook aan om de visitatiecommissie te vragen te reflecteren op onze nieuwe koers in dit tijdsgewricht. Zijn we klaar en uitgerust om onze nieuwe koers waar te maken? En zijn we wendbaar genoeg om een koers te realiseren in een context van schuivende panelen?

Recensie

Woonborg is een corporatie met een werkgebied in de gemeenten Aa en Hunze, Groningen, Noordenveld en Tynaarlo. Woonborg heeft een woningvoorraad van ongeveer 5.000 woningen verspreid over een omvangrijk werkgebied met 32 dorpen.

Reflectie op position paper

In de voor deze visitatie geschreven position paper gaat de bestuurder in op de opgaven en uitdagingen voor Woonborg. Naast de min of meer standaard belangrijke onderwerpen als beschikbaarheid, betaalbaarheid en verduurzaming zijn er ook meer specifieke opgaven en uitdagingen. In het oog springt bijvoorbeeld de diversiteit van het werkgebied. Woonborg is namelijk actief in 32 dorpen in 4 gemeenten die bovendien van elkaar verschillen als het gaat om de vraag naar huurwoningen en de aanwezigheid van voorzieningen. Dit betekent dat Woonborg altijd maatwerk moet leveren en ook lokaal betrokken en verankerd moet zijn om daar goed invulling aan te kunnen geven. Een andere belangrijke uitdaging is het in balans brengen en houden van een leefbare wijk. Door de toename van het aantal kwetsbare personen in de wijk, staat ook de leefbaarheid in wijken/dorpen onder druk. Dit betekent dat Woonborg goed moet samenwerken met een groot aantal partijen in bijvoorbeeld het sociaal domein in een breed werkgebied. In deze recensie wordt verderop beschreven hoe Woonborg omgaat met deze uitdagingen.

In de position paper is de bestuurder ook ingegaan op de wijze waarop Woonborg met de bevindingen van de voorgaande visitatie is omgegaan. De visitatiecommissie is van mening dat Woonborg leervermogen heeft getoond, door duidelijk met de bevindingen aan de slag te gaan. Er zijn ook duidelijk resultaten geboekt. De visitatiecommissie deelt bijvoorbeeld de analyse van de bestuurder dat Woonborg meer is gaan uitdragen over hetgeen men in de praktijk doet. Wat ook heel duidelijk is veranderd is dat Woonborg veel meer vraagstukken vanuit een integraal perspectief oppakt. De door de voorgaande commissie meegegeven tip dat naar een opgave moet worden gekeken vanuit contact met de omgeving en vanuit de opgave in het sociaal domein is daardoor goed opgepakt. Woonborg is ook veel meer het gesprek aangegaan, is beter gaan luisteren naar haar huurders en heeft ook tegelijk de balans met 'doen' bewaakt.

Woonborg wil thuis zijn in alle dorpen waar zij bezit heeft

Woonborg heeft recent haar koers gewijzigd en vervat in het koersplan 'Thuis in 32 dorpen'. In het nieuwe koersplan ligt de nadruk op beschikbaarheid van de woningvoorraad en is de focus verbreed naar alle 32 dorpen waar Woonborg aanwezig is omdat er sprake is van een opgave in alle dorpen. Daarnaast wil Woonborg bij de uitvoering van haar werkzaamheden meer vanuit de leefwereld van haar huurders werken. Van daaruit heeft Woonborg als doelstelling om op een andere wijze te werken en thuis te zijn in een grote hoeveelheid dorpen, hetgeen tevens gevolgen heeft voor de organisatie. De dorpen zijn namelijk niet alleen divers in opgaven zoals woningbehoefte en leefbaarheid maar ook in omvang, samenstelling en voorzieningenniveau.

Het is de visitatiecommissie opgevallen dat Woonborg er veel aan gelegen is haar doelstelling waar te maken. Woonborg wil via lokale verankering en maatwerk alle dorpen passende aandacht geven. Bovendien wil Woonborg via andere wijzen van organiseren én de ontwikkeling van medewerkers door middel van training en opleiding de organisatie voorbereiden. Hoe Woonborg haar doelstelling waar wil maken, wordt in deze recensie beschreven en beoordeeld.

Woonborg is een lokaal verankerde corporatie met betrokken medewerkers

De visitatiecommissie heeft Woonborg leren kennen als een betrokken en lokaal verankerde woningcorporatie. De visitatiecommissie waardeert het dat Woonborg betrokken wil zijn op alle dorpen en kernen in haar werkgebied, ongeacht de omvang en het aantal woningen van Woonborg. De ambitie van Woonborg is zeker voor de kleinere kernen en dorpen waardevol omdat daardoor het voorzieningenniveau beter gehandhaafd kan worden. De ambitie roept bij de visitatiecommissie echter wel de vraag op hoe Woonborg haar schaarse tijd en middelen gaat verdelen en prioriteren. Desgevraagd geeft Woonborg aan daar reeds over nagedacht te hebben en onder meer via gebiedsvisies één en ander te willen oppakken. Het doordenken van een opgave is trouwens een eigenschap van de medewerkers van Woonborg die de visitatiecommissie duidelijk is opgevallen. Woonborg begint niet zomaar aan een opgave, maar wil duidelijk weten op welke wijze zij kan bijdragen en wat het verwachte resultaat zal zijn. Als het nodig is, dan voert Woonborg aanvullende onderzoeken uit om de opgave en de maatschappelijke waarde beter te kunnen inschatten.

Het onderzoek naar de betaalbaarheidsproblematiek of armoede onder haar huurders is een goed voorbeeld dat aangeeft dat Woonborg haar maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt. De stijgende energieprijzen raakten vooral mensen met een krappe portemonnee. Woonborg wil een rol spelen in het passend ondersteunen van haar huurders en heeft daarom onderzocht hoe ze haar middelen zo effectief mogelijk kan inzetten om juist de huishoudens te helpen die het hardst hulp nodig hebben.

De visitatiecommissie ziet in de gesprekken met medewerkers van Woonborg dat zij erg betrokken zijn om voor de huurders maatschappelijke waarde te leveren. Er wordt in dat opzicht recht gedaan aan de doelstelling om met hart voor de huurder en mét de huurder aan de opgaven te werken. Woonborg heeft dan ook sterk ingezet op het verbeteren van de huurdersparticipatie. Enerzijds via het versterken van de samenwerking met huurdersvertegenwoordiging AH WOON, anderzijds door andere vormen van inspraak te organiseren zodat meer huurders worden bereikt. Bijvoorbeeld bij het uitvoeren van een sloop- of renovatieproject of het verbeteren van leefbaarheid in een buurt of dorp.

De visitatiecommissie ziet daarnaast een duidelijke wil om samen te werken met de maatschappelijke samenwerkingspartners. De samenwerking wordt gezocht vanuit een besef dat samenwerking nodig is vanwege de omvang en complexiteit aan opgaven en het steeds belangrijker worden van de opgaven in het sociaal domein, zoals op leefbaarheidsgebied. Het adequaat inspelen op de opgaven vergt immers steeds meer schakelen met zorg- en welzijnsorganisaties. Tegelijkertijd valt het de visitatiecommissie op dat de samenwerking met de betreffende organisaties regelmatig incident of project gestuurd is. Daarbij wordt samengewerkt aan de actuele uitdagingen, maar er is nog niet echt sprake van gezamenlijke agenda's op strategisch niveau. De visitatiecommissie is van mening dat het wel iets is waarop ingezet moet worden om klaar te zijn voor de toekomstige opgaven in het sociaal domein.

Woonborg neemt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en is wendbaar

De visitatiecommissie heeft Woonborg in de gesprekken met het managementteam, de medewerkers en RvC leren kennen als heel betrokken bij haar huurders. Kenmerkend is dat Woonborg verantwoordelijkheid neemt in gevallen dat huurders de dupe dreigen te worden van externe factoren. De werkwijze rond de verzakingsproblematiek in gemeente Noordenveld laat verantwoordelijkheidsgevoel, wendbaarheid, creativiteit en ondernemerschap zien. Vooruitlopend op de beantwoording van de aansprakelijkheidsclaim heeft Woonborg de bedrag van miljoenen euro's voor het aanpakken van de verzakte woningen op zich genomen. In de begroting wordt met een verwachte opbrengst uit de aansprakelijkheidsclaim gerekend, zodat Woonborg financieel nog niet met een verminderde slagkracht heeft te maken.

De wijze waarop Woonborg vervolgens de verzakkingsproblematiek heeft meegenomen in haar beleidskeuzen en begroting is in de ogen van de visitatiecommissie eveneens een goed voorbeeld van hoe Woonborg gedegen stuurt en wendbaar wil zijn. Woonborg geeft in een zogenoemd 'Plan B' aan welke investeringsprojecten zij de komende jaren niet meer kan doen als gevolg van de kosten voor de herstelwerkzaamheden. Tegelijkertijd kan Woonborg door met investeren in de projecten door de verwachte opbrengst uit de aansprakelijkheidsclaim in te rekenen. Ieder jaar wordt het betreffende plan herijkt en wordt het verwachte claimbedrag gevuld met aanpassingen in de toekomstige projecten. De visitatiecommissie vindt de handelswijze van Woonborg 'uitmuntend' en echt een voorbeeld van het nemen van verantwoordelijkheid en het zoeken naar oplossingen.

Andere voorbeelden zijn de toenemende aandacht voor het verduurzamen van de woningvoorraad en het uitbreiden van de woningvoorraad. De energiecrisis heeft ervoor gezorgd dat Woonborg meer is gaan sturen op woonlasten. Woonborg vraagt een relatief lage huur voor haar woningen, maar heeft via het verduurzamen van de woningvoorraad ingezet op het verder verlagen van de woonlasten. De corporatie heeft alles in het werk gesteld om planmatig onderhoud en verbeteronderhoud uit te kunnen voeren. De visitatiecommissie waardeert dat Woonborg bij een omvangrijk deel van de woningvoorraad planmatig onderhoud heeft uitgevoerd en dat bij meer dan 650 woningen labelstappen zijn gerealiseerd. De corporatie is er ondanks onder andere de Coronapandemie in geslaagd om vrijwel alle geplande onderhoudswerkzaamheden uit te voeren.

Daarnaast wordt Woonborg in de voorbije jaren geconfronteerd met een veranderende woningbehoefte. De corporatie heeft de woningbehoefte geagendeerd bij en besproken met de verschillende gemeenten en is voornemens om een plan te ontwikkelen voor het acquireren van bouwlocaties. De visitatiecommissie ziet daarin wederom dat Woonborg haar maatschappelijke verantwoordelijkheid voelt en wil nemen. Tegelijkertijd wordt vanuit gemeenten meegegeven dat zij meer verwachten: Woonborg zou het verduurzamen van de woningvoorraad moeten versnellen en zou proactiever moeten zijn in het verkennen en benutten van kansen voor nieuwbouw. Woonborg zoekt onder andere via knoppensessies echter al naar mogelijkheden om te versnellen. Voorbeelden zijn het versnellen van het verbeteren van woningen met een E-, F- of G-label, het verbeteren van woningen met een verkooplabel, het verkennen van het toevoegen van flexwoningen en het maken van afspraken over sloopnieuwbouw en uitbreiding van de woningvoorraad met gemeenten.

Woonborg is een lerende organisatie

Woonborg toont aan een lerende organisatie te zijn door de doorontwikkeling die men heeft gemaakt in het opstellen van kernwaarden. Recent heeft Woonborg immers opnieuw haar kernwaarden benoemd en lading gegeven. Een proces dat in nauwe samenspraak met de organisatie is uitgevoerd en is getoetst bij de huurdersbelangenvereniging AH WOON.

In de position paper is beschreven dat Woonborg om beter klaar te zijn voor de opgaven de organisatie wil kantelen van een functionele aansturing naar een gebiedsgerichte werkwijze. Daarnaast wordt toegewerkt naar een cultuur waarin elkaar aanspreken meerwaarde heeft en eigenaarschap wordt gestimuleerd. De visitatiecommissie herkent in de praktijk de toegevoegde waarde van de ontwikkeling waarop Woonborg wil inzetten. Op deze wijze kunnen medewerkers eenvoudiger zelfstandig besluiten nemen die voor huurders en andere samenwerkingspartners belangrijk zijn, zonder dat een uitgebreid besluitvormingsproces moet worden doorlopen.

Woonborg trekt tevens lessen uit de ervaringen die zij opdoet in de praktijk. Het tijdig betrekken van huurders bij sloop- en renovatieprojecten zorgt bijvoorbeeld voor een hogere deelname en levert meer waardevolle input op. Bovendien ziet Woonborg in het organiseren van klantenpanels een potentiële manier om de huurdersparticipatie te verbreden zodat er sprake is van inbreng die voortkomt uit een representatievere vertegenwoordiging van de huurders. De samenwerking met AH WOON en de huurdersparticipatie bij sloop- en renovatieprojecten worden als voorbeeld gebruikt voor andere corporaties, bijvoorbeeld via bijeenkomsten van de Woonbond en Platform31.

Richting de toekomst

In de position paper vraagt de directeur-bestuurder de visitatiecommissie te reflecteren op de nieuwe koers van Woonborg in het licht van de huidige ontwikkelingen. Is Woonborg klaar en uitgerust om haar nieuwe koers waar te maken? En is Woonborg wendbaar genoeg om een koers te realiseren in een context van schuivende panelen?

De visitatiecommissie kan zich heel goed vinden in de vragen en wil daar dan graag een antwoord op geven. De koerswijziging past in de ogen van de visitatiecommissie bij de ontwikkelingen die zich voordoen en de opgave om de kleinere kernen eveneens leefbaar te houden. Tegelijkertijd heeft de visitatiecommissie gemerkt dat het operationaliseren van de strategie wellicht nog meer uitleg verwacht richting samenwerkingspartners. Op welke wijze gaat Woonborg immers keuzes maken over het realiseren van nieuwbouw en de extra aandacht voor de duurzaamheid van de woningvoorraad? Komen alle dorpen min of meer gelijktijdig aan bod of is er een prioritering? De aandacht voor alle 32 dorpen schept verwachtingen. Positief is dat Woonborg de opgave zelf heeft onderkend en gaat werken aan gebiedsvisies. Het initiatief neemt echter niet weg dat de uitvoering daarvan eveneens tot keuzen en prioriteiten zal leiden die met de betreffende gemeenten en de huurders moeten worden afgestemd.

Als Woonborg aan de slag gaat dan heeft de visitatiecommissie er vertrouwen in dat Woonborg de goede keuzes maakt en goed voorbereid is op de toekomst. De organisatie heeft immers hard gewerkt aan het verbeteren van de samenwerking en participatie en neemt weloverwogen besluiten aan de hand van onderzoeken en de eigen knoppensessies. Woonborg houdt de vinger aan de pols en beweegt mee met de maatschappelijke ontwikkelingen en de veranderingen in de opgaven.

De visitatiecommissie vindt bovendien dat Woonborg goed heeft ingezet op wendbaarheid. Desalniettemin kan er in de sturing om de strategie te realiseren duidelijker een relatie gelegd worden tussen de kritische prestatie indicatoren en de strategieën en doelen uit het koersplan. De kritische prestatie indicatoren lijken namelijk sterk operationeel gericht. De relatie met de betreffende strategieën en doelen is niet eenvoudig te achterhalen. Daarnaast is het, om de nieuwe koers te realiseren, nodig in te zetten op ondernemerschap en creativiteit. De uitdagingen waarmee Woonborg wordt geconfronteerd in de woningmarkt zoals een gebrek aan bouwlocaties in combinatie met een toenemende woningbehoefte vragen daar immers om.

De visitatiecommissie is van mening dat de koerswijziging en organisatieontwikkeling van Woonborg goed passen in de huidige context en de daarin verwachte ontwikkelingen. Het is immers steeds duidelijker geworden dat corporaties de samenwerking met de samenwerkingspartners moeten intensiveren en moeten nadenken en afstemmen welke rol zij voor zichzelf daarbij zien. Woonborg heeft daarop adequaat gehandeld, zowel in de visie ten aanzien van samenwerken als in de ontwikkeling naar een wendbare organisatie.

Samenvattend is de visitatiecommissie van mening dat Woonborg goed op weg is bij het voorbereiden van de organisatie op het realiseren van de nieuwe koers en in de praktijk reeds concrete resultaten boekt. Tegelijkertijd zijn er onderwerpen waar de corporatie zich nog kan verbeteren. Woonborg is daar overigens (deels) reeds mee begonnen omdat men zelf de onderwerpen eveneens had opgemerkt. De visitatiecommissie wil Woonborg de volgende onderwerpen meegeven voor de ontwikkelagenda:

- Stem de beleidskeuzes en prioriteiten die volgen uit gebiedsvisies nadrukkelijk af met de gemeenten en huurders;
 - Blijf in gesprek over de verwachtingen ten aanzien van het (versneld) verduurzamen van de woningvoorraad;
 - Blijf in gesprek over de verantwoordelijkheden en kansen ten aanzien van het realiseren van nieuwbouw;

- Blijf in gesprek over de leefbaarheidsopgaven als gevolg van de instroom van bijzondere doelgroepen.
- Ontwikkel de interne besturing door:
 - Vertaal het koersplan en de kaderbrief naar afdelingsplannen;
 - Vertaal het koersplan en de kaderbrief naar kritische prestatie-indicatoren die passen bij de strategische doelen;
 - Betrek de organisatie bij het monitoren van de voortgang op de strategieën en de doelen uit het koersplan.
- Breng de kwaliteit van de samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties naar een meer strategisch niveau door gezamenlijk de opgaven te verkennen en te realiseren;
- Zet in op het opstellen van gezamenlijke agenda's met zorg- en welzijnsorganisaties.

Visitatie in één oogopslag



Visitatie in één oogopslag

Woonborg 2019 – 2022

Woonborg is een corporatie met ongeveer 5.000 woningen verspreid over een omvangrijk werkgebied met 32 dorpen verdeeld over Aa en Hunze, Groningen, Noordenveld en Tynaarlo.

Maatschappelijke waarde goed

- De goede aandacht voor betaalbaarheid door gedegen onderzoek en maatwerk vanuit de menselijke maat
- Het versnellen van nieuwbouw en duurzaamheid heeft aandacht en vraagt creativiteit en ondernemerschap
- Het nemen van verantwoordelijkheid bij het renoveren van verzakte woningen in Noordenveld is uitmuntend
- De huurdersparticipatie als voorbeeld, de leefbaarheid vraagt aandacht door instroom van bijzondere doelgroepen



Maatschappelijke verankering

goed

- De goede en passende wijze waarop huurders op verschillende wijzen bij beleid en projecten worden betrokken
- De lokale verankering om samen met samenwerkingspartners aan de opgaven te werken
- De samenwerkingspartners zijn over het algemeen (zeer) tevreden over de rol en prestaties van Woonborg
- Het verhogen van kwaliteit van samenwerking met zorg- en welzijnsinstellingen naar strategisch niveau is gewenst



Besturing

naar behoren

- Het aanpassen van de koers met aandacht voor alle dorpen en de leefwereld van de huurder is passend
- De medewerkers, de RvC en de samenwerkingspartners zijn goed betrokken bij de nieuwe koers
- De kritische prestatie indicatoren kunnen beter worden aangesloten op de strategische doelen
- Het koersplan en de kaderbrief kunnen worden uitgewerkt in afdelingsplannen



Maatschappelijke capaciteit

goed

- Een lerende organisatie die inzet op het in lijn brengen van organisatie en medewerkers op de opgaven
- Het verkennen van de financiële mogelijkheden in relatie tot de opgaven via knoppensessies
- De financiële doorrekening van en de wendbaarheid bij de verzakkingsproblematiek is een voorbeeld
- Een passende aandacht voor organisatie- en medewerkersontwikkeling passend bij de opgaven



Woonborg is goed op weg is bij het voorbereiden van de organisatie op de nieuwe strategie, de organisatie is daarbij gericht op wendbaarheid zowel financieel als organisatorisch.

1

Stem de beleidskeuzes en prioriteiten die volgen uit gebiedsvisies nadrukkelijk af met de gemeenten en huurders

Ontwikkel de interne besturing door: Vertaal het koersplan en de kaderbrief naar afdelingsplannen en kritische prestatie indicatoren die passen bij de strategische doelen. Betrek de organisatie bij het monitoren van de voortgang op de strategieën en de doelen uit het koersplan.

3

Breng de kwaliteit van de samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties naar een meer strategisch niveau door gezamenlijk de opgaven te verkennen en te realiseren

4

Zet in op het ontwikkelen van gezamenlijke beleidsagenda's met zorg- en welzijnsorganisaties

1 Maatschappelijke waarde

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

De visitatiecommissie heeft de maatschappelijke waarde voor verschillende opgaven beoordeeld en in beeld gebracht hoe huurders en samenwerkingspartners de prestaties op de betreffende opgaven waarderen. Bovendien heeft de visitatiecommissie samen met de woningcorporaties, de huurders en de samenwerkingspartners leer- en verbeterpunten voor de toekomst geïdentificeerd. De visitatiecommissie heeft in samenspraak met Woonborg opgaven geselecteerd (zie tabel 1.1):

Tabel 1.1 – Opgaven maatschappelijke waarde

Nr.	Opgaven	Oordeel
1.	De betaalbaarheid en duurzaamheid van de woningvoorraad	Goed
2.	De beschikbaarheid van de woningvoorraad	Goed
3.	De kwaliteit van de woningvoorraad	Uitmuntend
4.	De leefbaarheid in wijken, buurten en dorpen	Goed

1.1 Opgave 1: De betaalbaarheid en duurzaamheid van de woningvoorraad

1.1.1 De opgave en de prestaties

Woonborg heeft zijn huurbeleid afgestemd op betaalbaarheid

Woonborg wordt geconfronteerd met een omvangrijke betaalbaarheidsopgave, die groter is geworden als gevolg van verschillende externe factoren. De coronacrisis en stijgende energielasten door de oorlog in Oekraïne hebben bijvoorbeeld geleid tot hoge(re) woonlasten voor huurders. De corporatie houdt daarom de betaalbaarheid nauwlettend in de gaten.

Woonborg heeft in 2017 samen met AH WOON het huurbeleid geëvalueerd, waarbij gezocht is naar een betere balans tussen de betaalbaarheid van de woonlasten enerzijds en de investeringsmogelijkheden om de woonlasten op lange termijn betaalbaar te houden anderzijds. Woonborg rekende uit voor 24 verschillende huishoudenscategorieën hoeveel geld er, na aftrek van alle andere lasten, maandelijks overbleef om te huur te kunnen betalen. De corporatie maakte voor het operationaliseren van het begrip 'betaalbaarheid' gebruik van inzichten van NIBUD ('niet veel maar toereikend'), inclusief een extra ruimte van €100 per maand. De evaluatie heeft ertoe geleid dat een streefhuurniveau is bepaald dat voor alle huishoudenscategorieën een betaalbare huurprijs én een redelijke huuropbrengst (investeringsvermogen) oplevert. Daarbij hanteert Woonborg de 80-10-10-verdeling, waarbij 80 procent van de woningvoorraad een huurprijs onder de eerste aftoppingsgrens heeft, 10% heeft een huurprijs onder de tweede aftoppingsgrens en 10% heeft een huurprijs onder de liberalisatiegrens. Daarnaast is een extra huurgrens van 550 euro toegevoegd, de zogenaamde 'Woonborggrens'. De corporatie volgt voor wat betreft de jaarlijkse huuraanpassing het landelijke beleid en heeft van daaruit voor verschillende huurders een huurverlaging doorgevoerd. Woonborg vraagt voor haar woningvoorraad met een huurprijs van gemiddeld 60,9% van de maximaal toegestane huurprijs een relatief lage huur.

Woonborg ziet dat betaalbaarheid tevens wordt bepaald door gemeentelijke belastingen. Om deze reden heeft de corporatie bij de gemeenten aangedrongen op de mogelijkheid voor het kwijtschelden van bijvoorbeeld de

rioolheffing. Als laatste brengt Woonborg huurders in contact met gemeenten die inwoners verder op weg helpen bij het krijgen van beschikbare toeslagen en steunmaatregelen, zoals de Voorzieningswijzer via de Gemeente Groningen of Pact Noordenveld.

Woonborg heeft van verschillende onderzoeken gebruik gemaakt om inzicht te krijgen in de ontwikkeling van de woonlasten. De corporatie heeft zelf en daarnaast ook samen met collega-corporaties onderzoek uitgevoerd naar de woonlasten, eventuele energiearmoede en betaalbaarheidsrisico's van huurders in de provincie. De resultaten van het onderzoek zijn gebruikt voor de beleidsvorming.

Woonborg speelt door vroegsignalering en maatwerk in op betalingsproblematiek

Woonborg zet in op het voorkomen van betalingsproblemen bij huurders. Allereerst door persoonlijk contact: de corporatie neemt telefonisch contact op om betalingsproblemen te bespreken en/of bezoekt de huurder thuis als dat een passende benadering is. Woonborg past daarbij in eerste instantie maatwerk toe in de vorm van uitstel van betaling of het instellen van betalingstermijnen. Als de persoonlijke benadering door Woonborg niet het gewenste resultaat oplevert, wordt een deurwaarder ingeschakeld. Vanuit sociaal oogpunt is Woonborg in 2021 een samenwerking gestart met een nieuwe deurwaarder, waarbij een warme en sociale benadering wordt gehanteerd in plaats van de bij deurwaarders meer gebruikelijke juridisch zakelijke aanpak.

Woonborg heeft ingezet op duurzaamheid om onder andere de woonlasten te verlagen

Woonborg ziet het verduurzamen van de woningvoorraad als een belangrijke kans om de betaalbaarheid te verbeteren én als een maatschappelijke verantwoordelijkheid met het oog op het klimaat. Van daaruit is in het nieuwe huurbeleid de nadruk verlegd van de huurprijs naar de woonlasten. Om de woonlasten van huurders te beperken heeft de corporatie renovatiewerkzaamheden uitgevoerd. Woonborg heeft de prioriteit - onder andere als gevolg van de Nationale Prestatieafspraken - gelegd bij woningen met een E-, F- of G-label. Daarnaast heeft Woonborg een onderzoek uit laten voeren naar energiearmoede, dat is gebruikt voor het verder prioriteren van de maatregelen in de bestaande woningvoorraad. Als laatste heeft Woonborg zonnepanelen aangebracht op grondgebonden woningen. Alle maatregelen hebben ervoor gezorgd dat Woonborg in 2020 een gemiddeld energielabel B voor de woningvoorraad haalde. In de Aedes Benchmark (2022) heeft Woonborg een C-score op het onderdeel 'Duurzaamheid'.

Woonborg zet in op circulair bouwen en een energieneutrale woningvoorraad

Woonborg zoekt tevens naar mogelijkheden om nieuwbouwwoningen duurzaam en circulair te realiseren. De corporatie is daartoe aangesloten bij het samenwerkingsverband 'Drenthe woont circulair' waarin de provincie Drenthe, acht woningbouwcorporaties en samenwerkingspartners in de bouw zich inzetten voor circulair bouwen. Bovendien heeft Woonborg als onderdeel van een pilot zogenoemde 'nul-op-de-meter (NOM)'-woningen gerealiseerd aan de Burgemeester Bloemerstraat en in Oosterhaar. De duurzaamheidsmaatregelen dragen bij aan het doel van 'Expeditie energieneutraal Wonen in Drenthe' om samen met partners in 2040 een energieneutrale woningvoorraad in de regio te hebben.

Woonborg heeft vanaf 2016 het uitgangspunt dat alle nieuwbouw NOM wordt gebouwd tenzij het nog niet kan. Woonborg is gestopt met het uitvoeren van zogenoemde NOM-renovaties, vanwege de hoge kosten. De corporatie zet inmiddels in op verduurzamen naar energielabel A om in de toekomst de stap te kunnen maken naar energieneutraal in afwachting van marktontwikkelingen ten aanzien van installaties.

Woonborg zet in op energiebewustzijn

Woonborg realiseert zich dat het gedrag van huurders eveneens van invloed is op de woonlasten. Om deze reden heeft Woonborg in 2022 meegewerkt aan het uitdelen van pakketten met energiebesparende maatregelen aan 440 huurders op initiatief van en samen met de gemeente Groningen. Met daarbij het aanbod om gebruik te

maken van een energiecoach van de gemeente die huurders voorziet van besparingsadviezen. De Drentse gemeenten werken eveneens met energiecoaches die bij huurders op verzoek thuis komen. Woonborg heeft zoveel mogelijk korte lijnen met deze energiecoaches en ondersteunt zo nodig zelf bij de werkzaamheden als het aanbrengen van radiatorfolie en tochtstrips.

Verder is in de gemeente Noordenveld samen met de gemeente en collega-corporatie Actium de 'Slimwonen'-app gratis aangeboden. De app geeft meer inzicht in het energieverbruik. In de gemeente Aa & Hunze hebben Woonborg, de gemeente en collega-corporatie De Volmacht een slimme energiemeter aangeboden met vergelijkbare voordelen. Als laatste is Woonborg in samenwerking met de gemeente Tynaarlo en collega-corporatie SEW recent gestart met een wijkgerichte aanpak voor energiearmoede.

1.1.2 De waardering van samenwerkingspartners

De samenwerkingspartners van Woonborg zijn over het algemeen tevreden met de prestaties van Woonborg ten aanzien van de betaalbaarheid van de woningvoorraad het beleid van de corporatie.

AH WOON

AH WOON is positief over het koppelen van de betaalbaarheid aan de duurzaamheid van de woningvoorraad. De betaalbaarheid van de woningvoorraad gaat immers niet alleen over de huurprijzen. Bovendien waardeert AH WOON het feit dat woningen die op de verkooplijst staan eveneens worden verduurzaamd. AH WOON is tevreden over de samenwerking met Woonborg op het gebied van betaalbaarheid; Woonborg en AH WOON werken vanuit een gemeenschappelijk doel.

Gemeenten

De gemeenten geven aan dat Woonborg nadrukkelijk aandacht heeft voor de betaalbaarheid van de woningvoorraad. De gemeenten merken op dat Woonborg een betaalbare woningvoorraad heeft en verder in overeenstemming met de landelijke wet- en regelgeving en de prestatieafspraken handelt. Bovendien wordt de samenwerking met betrekking tot het voorkomen van armoede en huurachterstanden evenals het gebruik van de voorzieningenwijzer gewaardeerd. Tegelijkertijd zijn de gemeenten van mening dat Woonborg meer tempo zou kunnen maken met het verduurzamen van de woningvoorraad. Eén van de gemeente geeft bijvoorbeeld aan dat Woonborg heeft aangegeven dat alle woningen met een E-, F- of G-label in 2029 zullen zijn uitgefaseerd, maar de gemeente zou bij voorkeur zien dat Woonborg nadrukkelijker en sneller inzet op het verduurzamen van de woningvoorraad.

Overige samenwerkingspartners

De collega-corporaties zien dat de druk op de betaalbaarheid van de woningvoorraad als gevolg van de verduurzamingsopgave en de energiearmoede toeneemt en dat Woonborg aandacht heeft voor de betaalbaarheid en werkt aan het verduurzamen van de woningvoorraad. Eén collega-corporatie is van mening dat de prestaties met betrekking tot de duurzaamheid van de woningvoorraad achterblijven. Deze corporatie heeft de indruk dat Woonborg als gevolg van het gematigde huurbeleid minder financiële middelen heeft om te verduurzamen.

1.1.3 De waardering door Woonborg

Woonborg heeft nadrukkelijk aandacht voor de betaalbaarheid van de kwaliteit van woningen en zoekt continu naar mogelijkheden om te versnellen. Recent is ervoor gekozen om het verbeteren van woningen met een E-, F- of G-label te versnellen en tevens woningen met een verkooplabel te verbeteren. Woonborg heeft ambitieuze doelstellingen en koppelt duurzaamheid aan betaalbaarheid. Bovendien wordt serieus ingezet op het creëren van energiebewustzijn onder huurders.

1.1.4 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Woonborg ten aanzien van de betaalbaarheid en de duurzaamheid met **goed**. De visitatiecommissie ziet dat Woonborg nadrukkelijk aandacht heeft voor de betaalbaarheid en het voorkomen van betalingsproblematiek. De huurprijs is 'slechts' 60,9% van de maximale huurprijs. Bovendien waardeert de visitatiecommissie het feit dat Woonborg verder is gaan inzetten op het verduurzamen van de woningvoorraad, hetgeen noodzakelijk is vanuit de stappen die Woonborg nog heeft te zetten (zie opgave 3).

1.2 Opgave 2: De beschikbaarheid van de woningvoorraad

1.2.1 De opgave en de prestaties

Woonborg benut kansen op nieuwbouw om de woningvoorraad te vergroten

Woonborg wordt in de regio geconfronteerd met een toenemende woningbehoefte, terwijl in het verleden sprake was van een krimp- en nulscenario. De nieuwe Woonvisies van onder andere de gemeenten Groningen en Tynaarlo richten zich op groei van de woningvoorraad, mede als gevolg van inbreng van Woonborg. Woonborg heeft bijvoorbeeld met AH WOON in de gemeenteraden gesproken om de sociale opgave onder de aandacht te brengen. Daarnaast heeft Woonborg eenmaal een negatief advies gegeven op de nieuwe woonvisie van de gemeente Tynaarlo, omdat door de gemeente Tynaarlo minder behoefte aan sociale huurwoningen werd verwacht. In de gemeente Groningen heeft Woonborg aangegeven dat er tevens aandacht moet zijn voor nieuwbouw in de kern Haren en neemt de corporatie deel aan de zogenaamde Versnellingstafel.

Op basis van de toenemende woningbehoefte zet Woonborg in het nieuwe Koersplan in op het realiseren van nieuwbouw om de woningvoorraad te vergroten, waarbij inbreiden voor uitbreiden gaat. De corporatie probeert de kansen die zich voordoen te benutten. In de periode van 2019 tot en met 2022 heeft Woonborg reeds een aantal (sloop)nieuwbouwprojecten uitgevoerd.

Tabel 1.2 – (Sloop)nieuwbouwprojecten in de periode van 2019 tot en met 2022

Project	Gemeente	Woningen
Raadhuisstraat, Madelief, Burg. Bloemerstraat en Boskamp e.o.	Noordenveld	78
Windeweg & Ridderspoorweg en Walstroweg	Groningen	47
Totaal	-	125

De woningvoorraad van Woonborg is in de periode van 2018 tot en met 2022 toegenomen met 88 woningen; van 4.791 woningen naar 4.879 woningen. Vermeldenswaardig is dat de woningen in de gemeente Groningen aardbevingsbestendig zijn gebouwd en dat Woonborg waar mogelijk kiest voor nul-op-de-meter (NOM).

Woonborg ervaart druk op beschikbaarheid door huisvesting bijzondere doelgroepen

Woonborg wordt in toenemende mate geconfronteerd met druk om bijzondere doelgroepen te huisvesten zonder dat daarbij de beschikbaarheid van de reguliere woningzoekende in het gedrang komt. Woonborg heeft met verschillende gemeenten prestatieafspraken gemaakt over het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Binnen het woonruimteverdelingssysteem Thuis Kompas, dat Woonborg gebruikt, is ruimte voor 20% vrije beleidsruimte. Thuis Kompas is tot stand gekomen en in 2020 'live' gegaan na een intensieve samenwerking met zeven Drentse corporaties en alle huurdersorganisaties. De gemeente Groningen valt overigens niet onder Thuis Kompas, maar onder WoningNet Groningen. Ook daar werkt Woonborg overigens met de andere corporaties in de Provincie Groningen én alle huurdersorganisaties toe naar één woonruimteverdeelsysteem voor de provincie: GroningenHuurt.

De vrije beleidsruimte bij toewijzing is onder andere gebruikt voor huurders die aanspraak maken op een urgentieverklaring door sociale of medische redenen. Daarnaast wordt de vrije beleidsruimte gebruikt voor het huisvesten van statushouders. Alle gemeenten in het werkgebied hadden in de visitatieperiode een achterstand op de taakstelling, hetgeen in het verlengde hiervan tevens geldt voor Woonborg. Om in te lopen op de achterstand heeft Woonborg overleg gevoerd met de gemeenten. Woonborg heeft daarbij ook ingezet op het in beweging krijgen van de gemeenten om te werken aan beschikbaarheid. Om deze reden agendeert en onderzoekt Woonborg bijvoorbeeld flexwoningen.

Woonborg heeft ook creativiteit en doorzettingskracht getoond bij het huisvesten van statushouders: In Noorderkroon in Roden is men bijvoorbeeld leegstaande appartementen na grote weerstand van de omgeving geschikt aan het maken voor statushouders. Daarnaast heeft Woonborg aangedrongen op een regionale aanpak in Drenthe door bijvoorbeeld een aanbod voor woningruil tussen gemeente Aa en Hunze en Tynaarlo aan te bieden. In de gemeente Aa en Hunze voert Woonborg bovendien een onderzoek uit om woningen te splitsen om zo meer aan de taakstelling te voldoen.

Woonborg zet in op uitstroming begeleid wonen en housing first

Woonborg neemt samen met de Drentse corporaties deel aan het samenwerkingsconvenant 'Weer Thuis' en laat mensen uitstromen uit zorgorganisaties voor begeleid wonen naar een reguliere huurwoning met een contract onder voorwaarden. Daarnaast heeft Woonborg via het 'Housing First'-project één woning beschikbaar gesteld voor een dakloze met een meervoudige hulpvraag. In het kader van de leefbaarheid in een wijk of buurt heeft Woonborg het toewijzingsproces aangepast, waarbij zo veel mogelijk wordt ingezet op differentiatie bij het huisvesten van doelgroepen. Een medewerker van de afdeling Leefbaarheid van Woonborg bekijkt in hoeverre het wenselijk is als een bijzondere doelgroep in een vrijgekomen woning komt wonen.

Woonborg geeft samen met samenwerkingspartners invulling aan woonzorgopgaven

Woonborg zoekt voor de ouderenzorg samenwerking met zorginstellingen. Woonborg zal zich in overstemming met de woonzorgvisie met name opstellen als faciliterende partij die zorginstellingen zoals Zorggroep Drenthe en Interzorg in staat stelt hun taken goed uit te voeren. De rol van Woonborg gaat echter verder dan alleen het faciliteren. Woonborg heeft een intentieovereenkomst voor een gezamenlijke wijkaanpak met Zorggroep Drenthe en werkt met de zorggroep aan een gezamenlijk programma op wonen en zorg voor ouderen: Wonen met een plus. Het programma omvat het creëren van een omgeving waar ouderen zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen (in nabijheid van zorg) en elkaar kunnen ontmoeten. Het doel is om samen zorg te dragen voor een wijk waar mensen met verschillende achtergronden fijn kunnen wonen, leven en participeren en waar zij rekening houden met elkaar en elkaars on(mogelijkheden).

Verder zet Woonborg in op het stimuleren van doorstroming van 55+ huurders die willen doorstromen van een gezinswoning naar een woning geschikt voor senioren. Woonborg heeft de ambitie het bevorderen van doorstroming verder te onderzoeken en de samenwerking op te zoeken met andere corporaties en gemeenten. Eén van de middelen om doorstroming te bevorderen was de pilot Loyaliteitsregeling, waarbij huurders van Woonborg voorrang kregen op een woning in een nieuwbouwproject, al dan niet met huurkorting. De pilot heeft tot nu toe niet een verhuisbeweging op gang gebracht die werd gehoopt, ondanks de persoonlijke begeleiding door Woonborg. Onder andere het verschil in huurprijs, de kosten van verhuizen en meer emotionele redenen zijn struikelblokken voor zittende huurders om te verhuizen. Woonborg heroverweegt het beleid vanuit de leerpunten uit de pilot, mede omdat het bevorderen van doorstroming in het nieuwe Koersplan als aandachtspunt is benoemd.

1.2.2 De waardering door samenwerkingspartners

De samenwerkingspartners zijn gematigd positief over de prestaties van Woonborg ten aanzien van de beschikbaarheid van de woningvoorraad en wijzen naar externe factoren.

AH WOON

AH WOON is van mening dat Woonborg zich naar omstandigheden goed inzet voor het vergroten van de beschikbaarheid van de woningvoorraad. AH WOON wijst echter op de beperkte investeringsruimte in verband met de kosten die gemaakt zijn als gevolg de woningverzakkingen in Roden, als de kosten die gemaakt zijn als gevolg van de woningverzakkingen niet verhaald kunnen worden. Daarnaast zorgt het huisvesten van bijzondere doelgroepen in de ogen van AH WOON voor een beperkter aanbod voor nieuwe, reguliere huurders, hetgeen voor spanning of onbegrip kan zorgen in de verschillende gemeenschappen.

Gemeenten

De gemeenten zien een toenemende behoefte aan woningen voor reguliere en bijzondere doelgroepen en de noodzaak om snel woningen toe te voegen. De gemeenten ervaren de bereidheid bij Woonborg om bij te dragen aan de beschikbaarheidsopgave en zien dat Woonborg zoekt naar mogelijkheden, bijvoorbeeld in het overnemen van grond van een zorgorganisatie, het splitsen van woningen of het realiseren van flexwoningen. Tegelijkertijd verwachten verschillende gemeenten een proactievare houding vanuit de corporatie ten aanzien van het benutten van kansen. Eén gemeente wijst op een verschil tussen de bestuurlijke ambitie en de praktische uitwerking. Bovendien verwacht één gemeente vanuit de nieuwe koers van Woonborg, waarbij aandacht is voor alle 32 dorpen van de woningcorporatie, bijvoorbeeld dat Woonborg meer aandacht zal hebben voor de dorpen in de betreffende gemeente en de koers voelbaar zal maken bij de huurders. De gemeenten realiseren zich dat Woonborg voor wat betreft bouwlocaties mede afhankelijk is van de gemeenten en dat de druk vanuit bijzondere doelgroepen hoog is. Zij zien tevens een verantwoordelijkheid in het aandragen van kansen voor woningbouw of het beschikbaar stellen van bouwlocaties.

Overige belanghebbenden

De overige samenwerkingspartners zien dat Woonborg aandacht heeft voor de beschikbaarheid van woningen voor reguliere én bijzondere doelgroepen. Eén samenwerkingspartner is kritischer en merkt op dat Woonborg enerzijds een groot aantal woningen verkoopt en anders onvoldoende plannen heeft voor nieuwbouw en/of herstructurering. De samenwerkingspartner begrijpt de prestaties vanuit het krimpscenario dat tot twee jaar geleden van toepassing was, maar merkt op dat inmiddels sprake is van een (licht) groeiscenario. Daarbij wordt de zorg uitgesproken dat als Woonborg niet proactief is, dat de corporatie dan afhankelijk wordt van de beschikbaarheid van bouwlocaties in kernen zonder groeipotentie. Eén samenwerkingspartner ziet voor de toekomst bij voorkeur dat Woonborg meer zou mogen meewerken en meedenken in de maatschappelijke opgaven die ontstaan vanuit de veranderingen in de zorg.

De samenwerkingspartners die zijn betrokken via een netwerkdialog zien mogelijkheden om de nieuwbouw te versnellen en de kosten voor nieuwbouw te reduceren door onder andere het programma van eisen te versoberen, deel te nemen aan de Bouwstroom Noord en het uitlijnen van processen en verwachtingen met de gemeente.

1.2.3 De waardering door Woonborg

Woonborg heeft in de voorbije jaren de druk op de woningvoorraad zien toenemen en zich ingezet voor het agenderen van de daaruit volgende opgave bij de verschillende gemeenten. De corporatie heeft met verschillende sloopnieuwbouwprojecten een groei van de woningvoorraad van 88 woningen gerealiseerd. De gebiedsvisies moeten samen met concrete en wederkerige afspraken met gemeenten uiteindelijk leiden tot een verdere invulling van de woningbouwopgave. Bovendien werkt Woonborg met één van de twee zorgorganisaties in het werkgebied aan het ontwikkelen van een woonconcept. Woonborg heeft recent deelgenomen aan bijeenkomsten met andere corporaties over hoe de samenwerking met andere organisaties versterkt kan worden.

1.2.4 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties ten aanzien van de beschikbaarheid van de woningvoorraad met een goed. De visitatiecommissie ziet dat Woonborg zich heeft ingezet voor het agenderen van de toenemende druk op de woningvoorraad en is positief over de bereidheid om mee te denken en te werken aan het realiseren van nieuwbouw, het splitsen van woningen of het realiseren van flexwoningen. Tegelijkertijd is het realiseren van nieuwbouw complex, waardoor blijvend ondernemerschap en creativiteit wordt gevraagd. Bovendien vraagt de aanwezigheid in 32 dorpen om het maken van keuzes. De komende jaren zullen uitwijzen in hoeverre Woonborg er samen met de gemeenten en andere samenwerkingspartners in is geslaagd om daadwerkelijk meters te maken.

1.3 Opgave 3: De kwaliteit van de woningvoorraad

1.3.1 De opgave en de prestaties

Woonborg streeft ernaar om de hele woningvoorraad op minimaal basiskwaliteit te brengen. De woningen van Woonborg verschillen echter sterk in leeftijd en kwaliteit, waarbij met name de oudere woningen niet altijd voldoen aan de basiskwaliteit van de corporatie. Woonborg heeft de basiskwaliteit gedefinieerd als een woning met minimaal energielabel C, isolerend glas in alle ramen en deuren, voorzien van vloer-, gevel- en/of dakisolatie, ventilatieroosters en voorzien van een mechanisch ventilatiesysteem.

Woonborg heeft ingezet op het verkrijgen van meer goede, hele en veilige woningen

Woonborg heeft in de visitatieperiode verschillende onderhoudswerkzaamheden uitgevoerd. De corporatie plant jaarlijks planmatig onderhoud bij circa 1.200 woningen. In de periode 2019 tot en met 2022 heeft Woonborg het planmatig onderhoud nagenoeg in overeenstemming met de planning uitgevoerd (1.169 in 2019; 846 in 2020; 1.324 in 2021; 1.173 in 2022). Het planmatig onderhoud betreft onder andere het uitvoeren van schilderwerk, het herstellen van voegen, het nakijken en herstellen van dakgoten, het schoonmaken van kunststof delen en het herstellen van straatwerk. Bovendien heeft Woonborg badkamers, keukens en toiletten vernieuwd. Daarnaast heeft de corporatie woningen verbeterd en naar basiskwaliteit gebracht of ingrijpend verbeterd (280 in 2019; 126 in 2020; 112 in 2021; 135 in 2022), waarbij woningen zijn klaargemaakt voor de toekomst door middel van ingrijpende renovatiewerkzaamheden. Woonborg zet bij het verbeteren van woningen in op het isoleren van woningen en het verbeteren van de ventilatie woningen voor meer comfort en minimaal een energielabel A. Woonborg bouwt tevens onderhoudsarme woningen en kiest voor een passend onderhoudsbeleid, hetgeen is terug te zien in het gemiddelde aantal reparatiebezoeken per woning (1,25, landelijk: 1,40).

De onderhoudswerkzaamheden zijn echter bemoeilijkt door de Coronapandemie, de toenemende bouwkosten en de schaarste aan bouwmaterialen. De Coronamaatregelen bemoeilijkte bijvoorbeeld het organiseren van bewonersbijeenkomsten, waardoor het ophalen van toestemming en medewerking van de bewoners moeizaam en tijdrovend verliep. Om deze problemen op te lossen ontwikkelde de corporatie in 2020 nieuwe manieren om bewoners 'coronaproef' te betrekken bij onderhoud en verbeteringen, waardoor de onderhoudswerkzaamheden toch tijdig uitgevoerd konden worden. Voorbeelden zijn het plaatsen van een keet in de wijk, het opstellen van een protocol voor vakmensen en het plannen van online bijeenkomsten. Woonborg heeft de achterstand met betrekking tot het planmatig onderhoud en het verbeteronderhoud in 2022 volledig weten in te lopen.

Woonborg heeft te maken gekregen met een groot aantal verzakte woningen

Woonborg werd in Roden geconfronteerd met beschadigingen aan 378 woningen als gevolg van verzakkingen, hetgeen heeft geleid tot het programmeren van het verbeteren van 98 woningen aan de Dorth en Den Dam en het herstellen van de fundering van de betreffende woningen. Een deel van de huurders van de verzakte woningen moest uiteindelijk (met spoed) de woningen verlaten en verhuizen naar elders in Roden.

De verzakkingen zijn ontstaan als gevolg van externe factoren. Woonborg heeft de gemeente Noordenveld aansprakelijk gesteld voor de schade aan de woningen. Om de investeringen in Roden te kunnen dragen, heeft Woonborg – in afwachting van de schadevergoeding – verschillende maatregelen ingerekend, zoals het verkopen van grondposities. Als tweede, onwenselijke mogelijkheid ('Plan B') heeft Woonborg verschillende projecten benoemd die niet ontwikkeld zullen worden als de schadevergoeding niet (op tijd) binnenkomt.

Woonborg heeft de ambitie om kosten te besparen

Om te voorkomen dat het op peil houden van de kwaliteit van de woningvoorraad onbetaalbaar wordt, heeft Woonborg de ambitie om 10% te besparen op het onderhoud en 20% op de bouwkosten. De corporatie wil samen met het netwerk, bestaande uit aannemers, architect, collega-corporaties en gemeenten, de haalbaarheid van de ambitie verder gaan onderzoeken.

1.3.2 De waardering door samenwerkingspartners

AH WOON

AH WOON is positief over het feit dat Woonborg haar verantwoordelijkheid heeft genomen ten aanzien van het herstellen van de verzakte woningen. Daarnaast is AH WOON tevreden over het duurzaamheidsbeleid van Woonborg, omdat een zichtbare verbetering heeft plaatsgevonden ten opzichte van twee jaar geleden. Als gevolg van de stijgende energieprijzen is Woonborg gedwongen om het verduurzamen van de woningvoorraad nog serieuzer te nemen. AH WOON ziet dat de corporatie op de goede weg is en slechts een beperkt aantal woningen met een laag energielabel heeft. Positief is dat ook individuele woningen, zoals woningen op de verkooplijst, worden verduurzaamd. De corporatie is duidelijk flexibeler geworden in het voeren van het beleid.

Gemeenten

De gemeenten hebben beperkt zicht op de kwaliteit van de woningvoorraad van Woonborg, maar hebben de indruk dat de woningkwaliteit op orde is. De gemeenten ontvangen niet of nauwelijks geluiden van huurders die ontevreden zijn over de woningkwaliteit. Daarbij geeft één gemeente aan dat als er klachten zijn, dat de klachten met name betrekking hebben op het tuinonderhoud en niet op de woningkwaliteit. Bovendien wordt opgemerkt dat Woonborg haar verantwoordelijkheid ten aanzien van de verzakte woningen in Roden heeft genomen. Als aandachtspunt geeft één gemeente aan dat de woningen die zijn gelabeld voor verkoop niet meer worden verbeterd met als resultaat één of meerdere labelstappen, terwijl in de betreffende woningen regelmatig huurders wonen die in de problemen komen met de energielasten.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners geven aan dat de kwaliteit van de woningvoorraad over het algemeen goed is. Daarbij wordt positief gesproken over de pilot voor het realiseren van NOM-woningen en het initiatief Drenthe woont circulair. Een collega-corporatie merkt op dat de beeldvorming, onder andere in raadsvergaderingen, is dat de kwaliteit van de woningvoorraad van Woonborg een omvangrijke opgave kent. De corporatie is van mening dat de beeldvorming niet strookt met de werkelijkheid en geeft aan dat het onderhoud van de woningen niet achterblijft, maar dat de doelgroep in de woningen ervoor zorgt dat de woonomgeving aandacht behoeft. De gemeenschap in de gemeente Aa & Hunze heeft daar een mening over, waardoor Woonborg moet vechten tegen de beeldvorming.

1.3.3 De waardering door Woonborg

Woonborg heeft met het planmatig onderhoud en het verbeteronderhoud nadrukkelijk gewerkt aan de kwaliteit van de woningvoorraad. De corporatie is er ondanks onder andere de Coronapandemie in geslaagd om vrijwel alle geplande onderhoudswerkzaamheden uit te voeren. Daarnaast heeft Woonborg haar nek uitgestoken voor wat betreft de aanpak van de verzakte woningen in Roden. De verzakkingsproblematiek heeft veel capaciteit,

creativiteit en ondernemerschap gevraagd. Het was volledig onbekende problematiek waarvoor Woonborg heeft moeten zoeken naar een goede oplossing voor het herstellen van de funderingen. De corporatie heeft alles in het werk gesteld om te voorkomen dat de kosten voor het verhelpen van de schade zou leiden tot het uitstellen of annuleren van andere investeringen.

1.3.4 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties ten aanzien van de kwaliteit van de woningvoorraad met een **uitmuntend**. De visitatiecommissie bewondert met name de aanpak van de verzakte woningen in Roden. Woonborg heeft haar maatschappelijke verantwoordelijkheid genomen en heeft zich bovendien wendbaar getoond door maatregelen te nemen om aan te opgaven te kunnen voldoen. Verder heeft Woonborg zich ingezet voor het 'Coronaproof' uitvoeren van de noodzakelijke en geplande onderhoudswerkzaamheden in de tijd van de Coronapandemie. De visitatiecommissie waardeert dat Woonborg bij het grootste deel van de woningvoorraad planmatig onderhoud heeft uitgevoerd en dat bij meer dan 650 woningen labelstappen zijn gerealiseerd, ondanks de externe ontwikkelingen.

1.4 Opgave 4: Leefbaarheid in wijken, buurten en dorpen

1.4.1 De opgave en de prestaties

Woonborg heeft woningen in een aantal wijken, buurten en dorpen waar de leefbaarheid en de veiligheid onder druk staan. In de betreffende wijken, buurten en dorpen is sprake van een combinatie van de sociale opgaven en een disbalans tussen de aantallen 'vragers' en 'draggers'. Van daaruit zet Woonborg zich actief in om de leefbaarheid te verbeteren.

Woonborg heeft een nieuwe leefbaarheidsvisie ontwikkeld en is intensiever gaan samenwerken

Woonborg heeft in 2021 in nauwe samenspraak met belanghebbenden een nieuwe leefbaarheidsvisie opgesteld. Daarbij is de corporatie intensiever gaan samenwerken met gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen. Bovendien neemt Woonborg deel aan verschillende overleggen met huurders en andere samenwerkingspartners, waaronder bewonerscommissies, OGGZ-overleggen, sociale teams en dorpsbelangen.

Woonborg werkt samen met maatschappelijke partners aan leefbaarheidsproblematiek

Woonborg heeft zich ingespannen voor de aanpak van leefbaarheidsproblematiek. De corporatie heeft als gevolg van onder andere extra personele capaciteit, de wijkapp en de leefbaarheidsmonitor meer grip gekregen op overlastmeldingen en -dossiers. De inzet van het team Leefbaarheid op de overlast-problematiek heeft eveneens geholpen. Het team Leefbaarheid streeft ernaar om de complexen schoon, heel en veilig te houden. Het team gaat bovendien met bewoners in gesprek om gezamenlijk tot passende oplossingen te komen.

Woonborg hanteert de menselijke maat bij uitzettingen als gevolg van leefbaarheidsproblematiek

Woonborg heeft tevens te maken met individuele, complexe leefbaarheidsproblematiek, zoals verwardheid, hennepsteelt en vuurwerkopslag. Woonborg streeft ernaar om op proactieve en preventieve wijze om te gaan met leefbaarheidsproblematiek en maatwerk te leveren. Vanuit het welzijn van de huurder en de wijk of buurt heeft Woonborg meerdere malen besloten een huurder niet uit te zetten. De corporatie is aanwezig in haar wijken en werkt (wederkerig) samen met verschillende partijen, waaronder de politie, wijkteams en gemeenten. De aanwezigheid en zichtbaarheid in wijken, buurten en dorpen en de samenwerking maken dat Woonborg mogelijke problemen vroegtijdig kan signaleren. Een uitdaging voor het vroegtijdig signaleren van leefbaarheidsproblematiek is de AVG-wetgeving, waardoor het delen van persoonsgegevens wordt bemoeilijkt.

Woonborg stelt personeel en budget ter beschikking voor bewonersinitiatieven

In de periode 2019 tot en met 2022 stelde Woonborg jaarlijks een leefbaarheidsbudget beschikbaar voor wijkbeheer, leefbaarheid en het bestrijden van overlast. Het betreffende budget werd ingezet voor het faciliteren van initiatieven van bewoners, het aanpakken van problematiek rondom onderhoud van erfafscheidingen, concrete leefbaarheidsingrepen en achterstallig tuinonderhoud. Voorbeelden van leefbaarheidsprojecten die Woonborg in de visitatieperiode heeft ondersteund zijn het organiseren van tuindagen, opruimdagen en burendagen, het inrichten van koffiekamers en het stimuleren en faciliteren van bewonerscommissies. Vanaf 2023 krijgt huurdersparticipatie een nóg belangrijkere rol. Daarnaast heeft Woonborg op dertien locaties voedselkasten geplaatst voor het delen van levensmiddelen en tuintuitgiftepunten voor het lenen van tuingereedschap.

1.4.2 De waardering door samenwerkingspartners

AH WOON

AH WOON is over het algemeen tevreden met de prestaties van Woonborg ten aanzien van de leefbaarheid. Woonborg heeft een aantal wijkbeheerders in dienst en werkt samen met AH WOON aan het verbeteren van de leefbaarheid. Tegelijkertijd ziet AH WOON dat het huisvesten van mensen met een zorgvraag in wijken en buurten vaker zorgt voor overlast. Woonborg gaat 'sociaal' om met huurders, maar een nadeel is dat overlast eerst moet escaleren voordat wordt overgaan tot een huisuitzetting. AH WOON merkt op dat huurders over het algemeen denken dat alle leefbaarheidsproblemen door Woonborg op te lossen zijn, terwijl andere organisaties eveneens een verantwoordelijkheid hebben.

Gemeenten

De gemeenten zijn positief over de aandacht voor de leefbaarheid in dorpen, wijken en buurten. Woonborg ontplooit en faciliteert leefbaarheidsinitiatieven, waarbij wordt opgemerkt dat Woonborg er nadrukkelijk is voor de huurders. Als voorbeelden worden het organiseren van een tuindag en het aanleggen van een speeltuin genoemd. De gemeenten zien een bredere taakopvatting en participatie in het lokale netwerk met zorg- en welzijnsorganisaties. Tegelijkertijd zien de gemeenten dat de instroom van bijzondere doelgroepen zorgt of kan zorgen voor leefbaarheidsproblemen. Eén gemeente zou bij voorkeur zien dat het leefbaarheidsbudget evenrediger over de gemeenten wordt verdeeld en niet afhankelijk is van de aanvragen van huurders.

Overige belanghebbenden

De samenwerkingspartners geven aan dat Woonborg aandacht heeft voor de leefbaarheid in dorpen, wijken en buurten. Woonborg is zichtbaar en probeert de leefbaarheid positief te beïnvloeden. Tegelijkertijd wordt opgemerkt dat de doelgroep verandert en worden steeds meer bijzondere doelgroepen in kwetsbare wijken gehuisvest. Als gevolg daarvan kan een dorp, wijk of buurt afglijden. Daarnaast merkt één samenwerkingspartner op dat Woonborg is geconfronteerd met personeelwisselingen op verschillende posities. De personeelwisselingen hebben een negatieve invloed gehad op de zichtbaarheid naar buiten en het historisch besef (weten wat er speelt).

De samenwerkingspartners die zijn betrokken in een netwerkdialog geven aan dat de samenwerking nadrukkelijk draait om 'informele contacten'. Zij geven aan dat het noodzakelijk is dat de samenwerkingspartners elkaar weten te vinden en werken vanuit een gemeenschappelijk belang. Bovendien is het van belang dat samenwerkingspartners de ruimte krijgen om te werken vanuit de bedoeling en niet continu worden beperkt door regels. Als er sprake is van personeelwisselingen, dan is een warme overdracht noodzakelijk.

1.4.3 De waardering door Woonborg

Woonborg heeft een toename van het aantal kwetsbare personen in wijken, buurten en dorpen gesignaleerd en heeft daarop geanticipeerd met een visie op leefbaarheid. De visie op leefbaarheid is tot stand gekomen met

zorg- en welzijnsorganisaties. Daarnaast heeft Woonborg de personele capaciteit uitgebreid van 2 naar 5 medewerkers. Als laatste probeert Woonborg via een uitvoeringsprogramma nog meer proactief en gericht te handelen en heeft in 2023 een leefbaarheidsmonitor ontwikkeld.

1.4.4 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Woonborg ten aanzien van de leefbaarheid in dorpen, wijken en buurten met een **goed**. De visitatiecommissie ziet een corporatie met een sociaal gezicht, die aandacht heeft voor de huurder. Woonborg is aanwezig, kiest voor maatwerk en faciliteert bewonersinitiatieven. De visitatiecommissie verwacht, evenals verschillende samenwerkingspartners, dat de toenemende druk op de leefbaarheid als gevolg van de instroom van bijzondere doelgroepen Woonborg de komende jaren voor uitdagingen zal stellen.

1.5 Woonborg presteert goed

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke waarde van Woonborg met een **goed**. De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten, aandachtspunten en geleerde punten terugkoppelen. De sterke punten betreffen punten die goed (lichtblauw) of zelfs uitmuntend (donkerblauw) zijn uitgevoerd. De punten die men aandacht moet geven zijn onvoldoende uitgewerkt of hebben aandacht gekregen maar vragen vanuit belangrijkheid blijvende aandacht. In de kolom 'geleerd' is opgesomd wat is geleerd bij het realiseren van de opgaven of het omgaan met de uitdagingen (groen).

Tabel 1-2: Overzicht sterke-, aandachts- en geleerde punten

Maatschappelijke Waarde		
Sterk	Aandacht (blijven) geven	Geleerd
Een evaluatie van het huurbeleid gericht op betaalbaarheid	Het (versneld) verduurzamen van de woningvoorraad	De wijze waarop bewoners coronaproof betrokken kunnen worden bij onderhoudsprojecten
De verantwoordelijkheid bij het aanpakken van de verzakte woningen in Roden	Het realiseren van nieuwbouw in verschillende dorpen en de samenwerking met gemeenten	De zichtbaarheid in wijken, buurten en dorpen is belangrijk, bijvoorbeeld via een TUP of spreekuren
Het hanteren van de menselijke maat bij huurachterstanden en huisuitzettingen	De instroom van bijzondere doelgroepen en de effecten op de leefbaarheid	
Het uitvoeren van planmatig onderhoud en verbeteronderhoud ondanks externe ontwikkelingen	De betekenis van het nieuwe koersplan voor met name de gemeente Aa en Hunze en de huurders aldaar	
	De samenwerking met de gemeenten, met name als gevolg van personeelwisselingen	

2 Maatschappelijke verankering

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

2.1 De maatschappelijke verankering in de praktijk

Woonborg betreft huurders op verschillende niveaus bij beleid en projecten

Woonborg ziet het belang van huurdersparticipatie en betreft daarom huurders op een passende wijze en op verschillende niveaus bij de keuzes die de woningcorporatie maakt. De formele huurdersparticipatie op verschillende niveaus verloopt via huurderbelangenvereniging AH WOON. Woonborg betreft AH WOON in een vroeg stadium bij de (beleids)wijzigingen die van invloed zijn op het leven van huurders. Woonborg heeft op gelijkwaardige basis regelmatig overleg met AH WOON over bijvoorbeeld de woonruimteverdeling via Thuis Kompas, de jaarlijkse huuraanpassingen, de prestatieafspraken, de ontwikkeling van Groningen Huurt, de resultaten van het Drents Woonlastenonderzoek en de visie op leefbaarheid. Woonborg is onder andere in bijeenkomsten van Woonbond en Platform31 gevraagd om als voorbeeld een toelichting te geven op de samenwerking met AH WOON.

Daarnaast betreft Woonborg huurders bij de planvorming voor sloop- en renovatieprojecten. Gezamenlijk wordt de juiste aanpak voor de woningen afgestemd waarbij de woonbeleving van de huurder wordt meegenomen. Woonborg ziet dat de betrokkenheid van huurders waardevolle input voor het project oplevert. Bovendien zorgt de huurdersparticipatie voor een hoge deelname aan de projecten. De huurdersparticipatie is tevens verankerd in de interne samenwerking binnen Woonborg; medewerkers van verschillende afdelingen werken samen aan het betrekken van huurders. Woonborg wordt door collega-corporaties regelmatig gevraagd kennis en ervaring te delen over de wijze van huurdersparticipatie bij projecten. Als laatste verkrijgt Woonborg input vanuit reguliere huurders via enquêtes. Woonborg heeft samen met de Woonbond een enquête uitgezet over energiearmoede. De resultaten van de enquête zijn meegenomen in de (beleids)keuzes met betrekking tot het versneld verduurzamen van woningen.

Woonborg ziet de betrokkenheid van huurders bij het opstellen van gebiedsvisies en de leefbaarheid in dorpen, wijken en buurten als de volgende stap. Het organiseren van klantenpanels in 2024 kan daar onder andere een bijdrage aan leveren. Woonborg heeft onder de noemer 'Dag van de Dorpen' reeds intern informatie verzameld over de ontwikkelingen in de verschillende dorpen. Daarnaast werkt Woonborg aan het herijken van de klantstrategie, waarvoor de kernwaarden reeds intern in afronding zijn en zijn besproken met AH WOON.

Woonborg werkt samen met gemeenten

Woonborg werkt samen met de vier gemeenten in het werkgebied; Groningen, Noordenveld, Aa & Hunze en Tynaarlo. De woningcorporatie werkt met onder andere de gemeenten, AH WOON, de collega-corporaties en de huurdersbelangenverenigingen van de collega-corporaties aan prestatieafspraken. Afhankelijk van het onderwerp of de opgave zoekt Woonborg op verschillende niveaus de samenwerking op binnen de gemeenten en nemen de corporatie – bijvoorbeeld voor het agenderen van de opgaven - deel aan raadsvergaderingen. Bovendien is Woonborg betrokken bij het opstellen van de woonvisie in verschillende gemeenten en werkt de woningcorporatie samen met gemeenten aan verschillende projecten, bijvoorbeeld in het kader van het bestrijden van energiearmoede.

Woonborg werkt samen met maatschappelijke partners

Woonborg werkt samen met verschillende maatschappelijke partners, waaronder zorg- en welzijnsorganisaties in de ouderenzorg, de WMO-zorg en de geestelijke gezondheidszorg. Woonborg heeft in afstemming met onder andere gemeenten en zorgorganisaties gewerkt aan een visie op wonen en zorg, die als gevolg van de ontwikkelingen weer herijkt zal worden. Daarnaast vindt de samenwerking onder andere plaats in het kader van het uitstroomconvenant Weer Thuis. Als laatste verhuurt Woonborg 100 intramurale zorgeenheden aan zorgorganisaties en werkt Woonborg samen met Zorggroep Drenthe aan visievorming op een gezamenlijk programma op wonen en zorg voor ouderen in de wijk: Wonen met een plus.

Woonborg werkt samen met collega-corporaties aan prestatieafspraken en circulair bouwen

Woonborg werkt in de verschillende gemeenten met collega-corporaties aan de opgaven: De Volmacht (Gemeente Aa & Hunze), Nijestee, Lefier, De Huismeesters, Patrimonium en Wierden en Borgen (Gemeente Groningen), Actium (Gemeente Noordenveld) en Stichting Eelder Woningbouw (Gemeente Tynaarlo). De samenwerking vindt onder andere plaats via de prestatieafspraken én op thema's zoals sociale grondprijzen, energiearmoede en beschikbaarheid (regionale woondeals). Daarnaast werken de Drentse corporaties samen aan circulair bouwen en Thuiskompas en stelde Woonborg samen met Wold & Waard een IT-visie op.

Woonborg zet in op leefbaarheid in alle dorpen en buurten

Woonborg zet via drie lijnen in op leefbaarheid voor huurders: Communicatie, 'naoberschap' en samenwerken. De corporatie realiseert zich dat samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties noodzakelijk is om de complexe opgaven te kunnen vervullen. Woonborg ervaart dat in de praktijk nog niet altijd optimaal wordt samengewerkt. Van daaruit zal Woonborg de komende jaren inzetten op het ontwikkelen van gezamenlijke agenda's met huurders en zorg- en welzijnsorganisaties.

2.2 De samenwerkingspartners zijn tevreden over de relatie en de invloed op beleid

AH WOON

AH WOON geeft aan dat er een hele goede verstandhouding met Woonborg is. Woonborg luistert naar de onderwerpen die AH WOON aandraagt en in navolging daarvan wordt altijd meegewerkt aan het zoeken naar een oplossing. Het overleg betreft zowel praktische- als meer strategische- en beleidsmatige zaken. Positief is bovendien dat het contact laagdrempelig is. Men kan zonder afspraak langskomen en er hangt een open en welkome sfeer. Een kanttekening is dat individuele huurders wel eens terugkoppelen aan AH WOON dat de corporatie enigszins lastig te bereiken is. Daarnaast is AH WOON tevreden over de mogelijkheid tot beleidsbeïnvloeding. Vanzelfsprekend zijn er onderwerpen waarop de corporatie en AH WOON van elkaar verschillen, maar er wordt altijd goed gesproken over deze verschillen. AH WOON waardeert tevens dat door Woonborg proactief uitvraag wordt gedaan naar de input van AH WOON. Woonborg toont zo aan AH WOON serieus te nemen als gesprekspartner.

Gemeenten

De gemeenten zijn over het algemeen tevreden over de relatie en communicatie met Woonborg. De gemeenten spreken over laagdrempelig contact en Woonborg wordt gekenmerkt als een betrokken en toegankelijke organisatie. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat Woonborg de verwachtingen beter zou kunnen managen. Twee gemeenten merken bijvoorbeeld op dat de visie en het beleid vanuit Woonborg niet altijd duidelijk zijn, verschillen van de visie van de gemeente of niet afgestemd zijn. Eén van de betreffende gemeenten merkt bovendien op dat Woonborg bevoegen is om bij te dragen aan een opgave, maar dat de bereidheid afneemt als de financiën aan de orde komen.

Overige belanghebbenden

De overige samenwerkingspartners zijn tevreden over de samenwerking en de mate waarin Woonborg invloed op het beleid geeft. Tegelijkertijd wordt er vanuit zorg- en welzijnsorganisaties aangegeven dat er sprake is van een toenemende behoefte de samenwerking met Woonborg naar een meer strategisch niveau te brengen. De samenwerking is doorgaans operationeel van aard, terwijl de opgave gezamenlijk op strategisch niveau kan worden verkend en kan worden bepaald welke maatschappelijke waarde door welke organisatie geleverd kan worden.

2.3 Woonborg presteert goed

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van Woonborg als **goed**. De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten, aandachtspunten en geleerde punten terugkoppelen. De sterke punten betreffen punten die goed (lichtblauw) of zelfs uitmuntend (donkerblauw) zijn uitgevoerd. De punten die men aandacht moet geven zijn onvoldoende uitgewerkt of hebben aandacht gekregen maar vragen vanuit belangrijkheid blijvende aandacht. In de kolom 'geleerd' is opgesomd wat is geleerd bij het realiseren van de opgaven of het omgaan met de uitdagingen (groen).

Tabel 2-1: Overzicht sterke-, aandachts- en geleerde punten

Maatschappelijke Verankering		
Sterk	Aandacht (blijven) geven	Geleerd
De betrokkenheid van huurders op verschillende niveaus en de samenwerking met AH WOON	De kwaliteit van de samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties naar strategisch niveau brengen	Het tijdig betrekken van huurders zorgt voor een hoge deelname en waardevolle input
De huurdersparticipatie bij sloop- en renovatieprojecten	Het ontwikkelen van gezamenlijke agenda's met huurders en zorg- en welzijnsorganisaties	Het uitbreiden van invloed door klantenpanels levert meer en waardevolle input op
Het uitzetten van een enquête m.b.t. energiarmede		
De samenwerking met collega-corporaties (onder andere circulair bouwen)		

3 Besturing

Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en prestatiesturing. De visitatiecommissie kijkt naar de kwaliteit, de robuustheid en de adaptiviteit van het proces van strategievorming en prestatiesturing.

3.1 De besturing in de praktijk

Woonborg heeft via een adaptief en robuust proces een nieuw koersplan opgesteld

Woonborg heeft, in samenwerking met medewerkers, de raad van commissarissen, de huurvereniging AH WOON en andere samenwerkingspartners, een nieuw koersplan opgesteld voor de periode van 2022 tot en met 2025. Het koersplan markeert de koerswijziging van een op vastgoed georiënteerde corporatie naar een corporatie die een bijdrage levert aan het leven van huurders; van het hebben van een huis, via het omgaan met burens tot het bijdragen aan de dorpsgemeenschap. Daarbij is de focus verlegd van 6 grote(re) kernen naar alle 32 dorpen en wordt op basis van vakmanschap gewerkt. De missie en visie in het koersplan zijn uitgewerkt in drie strategieën en vier doelen, die fungeren als indicator voor succes. Het nieuwe koersplan volgt op het ondernemingsplan voor de periode van 2018 tot en met 2021, waarin de stip op de horizon was vertaald in zes doelen. In 2022 zijn bijeenkomsten georganiseerd om de strategieën uit het koersplan verder uit te werken. In 2023 worden afdelingsplannen gemaakt, doorvertaald naar medewerkersniveau.

Woonborg werkt met een kaderbrief

Woonborg werkt het koersplan jaarlijks uit in een kaderbrief en een begroting. De kaderbrief geeft de richtlijnen voor de begroting en is gestructureerd aan de hand van de vier doelen uit het koersplan. In de kaderbrief worden per doel de ambities voor het betreffende jaar toegelicht, waarbij direct een financiële vertaling in een begroting is gemaakt. Daarnaast zijn 'kaders' of kritische prestatie-indicatoren benoemd, die betrekking hebben op bijvoorbeeld huuropbrengsten, huurderiving, woningverkoop of planmatig onderhoud. De kritische prestatie-indicatoren zijn echter operationeel van aard en hebben beperkte aansluiting met de vier doelen uit het koersplan. In de planningscyclus wordt verder gebruik gemaakt van een zogenaamde knoppensessie (zie hoofdstuk 4). De knoppensessie wordt voorbereid door de organisatie, waarna in het managementteam scenario's worden besproken. Het koersplan en de kaderbrief zijn nog niet vertaald naar afdelingsplannen.

Woonborg werkt met tertiaalrapportages

Woonborg monitort de voortgang op de kritische prestatie-indicatoren via tertiaalrapportages. De tertiaalrapportages geven een toelichting op de actuele ontwikkelingen en de kritische prestatie-indicatoren en speerpunten per doel uit het koersplan. De voortgang wordt weergegeven in grafieken en tabellen en wordt toegelicht. Woonborg maakt voor de voortgang op de kritische prestatie-indicatoren gebruik van een business intelligence omgeving van waaruit actuele sturingsinformatie wordt verkregen. De tertiaalrapportages worden voorgelegd aan de RvC en worden gebruikt voor het zogenaamde sturingsoverleg. In het sturingsoverleg bespreekt het managementteam de projecten, de budgetten en de sturingsinformatie per kritische prestatie-indicator. Als gevolg van de operationele aard van de kritische prestatie-indicatoren wordt in het sturingsoverleg (ogenschijnlijk) beperkt de koppeling gelegd met de doelen uit het koersplan. De doorvertaling van het koersplan naar passende kritische prestatie-indicatoren en sturingsinformatie kan de volgende stap zijn in het optimaliseren van de PDCA-cyclus. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van maandrapportages. Woonborg werkt toe naar tweemaandelijks rapportages, zodat er één spoor ontstaat om vanuit te sturen.

Woonborg heeft in het sturingsoverleg het voornemen uitgesproken dat de corporatie in 2024 de voortgang van strategieën en doelen uit het koersplan nog beter wil bewaken én daarbij de organisatie goed wil betrekken.

3.2 Woonborg presteert naar behoren

De visitatiecommissie beoordeelt de besturing van Woonborg als **naar behoren**. De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten, aandachtspunten en geleerde punten terugkoppelen. De sterke punten betreffen punten die goed (lichtblauw) of zelfs uitmuntend (donkerblauw) zijn uitgevoerd. De punten die men aandacht moet geven zijn onvoldoende uitgewerkt of hebben aandacht gekregen maar vragen vanuit belangrijkheid blijvende aandacht. In de kolom 'geleerd' is opgesomd wat is geleerd bij het realiseren van de opgaven of het omgaan met de uitdagingen (groen).

Tabel 3-1: Overzicht sterke-, aandachts- en geleerde punten

Besturing		
Sterk	Aandacht (blijven) geven	Geleerd
Het wijzigen van een focus op vastgoed naar een focus op de leefwereld van de huurder	Het vertalen van het koersplan en de kaderbrief naar afdelingsplannen	
De betrokkenheid van de medewerkers en de samenwerkingspartners bij het opstellen van het nieuwe koersplan	Het vertalen van het koersplan en de kaderbrief naar (aansluitende) kritische prestatie-indicatoren in de tertiaalrapportages en het sturingsoverleg	
	De betrokkenheid van medewerkers bij het monitoren van de voortgang op de strategieën en doelen uit het koersplan	

4 Maatschappelijke capaciteit

Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Daarbij gaat het om de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel organisatorisch als financieel.

4.1 Financiële capaciteit

De financiële positie van Woonborg sluit goed aan op de (toekomstige) opgaven

Woonborg wil haar financiële middelen optimaal benutten voor de volkshuisvestelijke opgaven, zonder de financiële continuïteit van de woningcorporatie in gevaar te brengen. Woonborg heeft daarom in het Treasurystatuut het normenkader vastgesteld, waaraan de meerjarenbegroting moet voldoen om de financiële continuïteit te waarborgen en te werken naar een duurzaam businessmodel. De kern van het duurzaam businessmodel is dat Woonborg strengere normen dan de normen van de externe toezichthouders hanteert en de 'gouden driehoek' (maatschappelijk, bedrijfsmatig en financieel) wordt omarmd. De essentie hiervan is dat het kasstromen genererende vermogen (de operationele kasstroom) op lange termijn op een minimumniveau blijft, zodat in de toekomst voldoende eigen middelen beschikbaar blijven om te kunnen investeren. Daarnaast heeft Woonborg het investeringsstatuut herijkt, van waaruit nadrukkelijk wordt ingezet op het werken met en maximaliseren van een terugverdiertijd, het verbeteren van de operationele kasstroom per verhuureenheid en het werken met een budget en een monitor voor onrendabele toppen. Het herijken van het investeringsstatuut heeft zodoende geleid tot meer bewustwording over de operationele kasstroom en keuzes om te komen tot het herijken van het (streef)huurbeleid en onderhoudsbeleid, vertaald naar de meerjarenbegroting 2024-2038.

Tabel 4-1: Overzicht kengetallen toezichthouders met normen voor de visitatieperiode

Financiële ratio's	Externe norm	Interne norm	2019	2020	2021	2022
ICR	> 1,4	> 1,8	2,56	2,06	2,04	1,04
Loan to Value	< 85%	< 73%	51,5	45,5	46,4	40,4
Solvabiliteit	> 15%	> 28%	45,8	51,4	49,8	55,2

De ICR is in 2022 incidenteel onder de norm uitgekomen als gevolg van onder andere de wijziging in de verwerking van resultaat naar activa. De ICR is zonder de wijziging 1,58. De meerjarenbegroting voor de periode 2022-2031 laat zien dat ICR niet onder de externe en interne normen zal uitkomen. De Loan to Value en de solvabiliteit zullen in verschillende jaren door de geplande investeringen (in beperkte mate) onder de interne normen uitkomen, maar blijven (ruimschoots) boven de externe normen. Om beter afwegingen te kunnen maken heeft Woonborg overigens zelf er voor gekozen de Terugverdiertijd Lening (TVT) als ratio toe te voegen aan het afwegingskader voor de knoppensessie van 2022. De Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woning (WSW) kennen Woonborg op basis van het beoordelingskader een laag risicoprofiel toe voor wat betreft de financiële continuïteit. De Aw merkt daarbij wel op dat de toenemende opgaven in de toekomst zullen zorgen voor de noodzaak tot meer externe financiering. De kengetallen zullen daardoor meer richting de normen bewegen.

Woonborg verkent de financiële mogelijkheden in relatie tot de opgaven via een knoppensessie

Woonborg organiseert jaarlijks een zogenoemde knoppensessie. De knoppensessie is een verkenning naar de financiële mogelijkheden en/of grenzen, waarbij de beleidsuitgangspunten ten aanzien van de woningvoorraad worden scherp gesteld. Van daaruit komt Woonborg tot een financieel en programmatisch haalbaar

investeringsprogramma. De resultaten van de knoppensessie vormen het uitgangspunt voor de kaderbrief en daarmee de basis voor de meerjarenbegroting.

De knoppensessies richten zich op de verschillende beleidsterreinen van de woningcorporatie, zoals de betaalbaarheid, de kwaliteit en de beschikbaarheid van de woningvoorraad. In 2018 leidde de aandacht voor de betaalbaarheid in de knoppensessie tot een beschrijving van de verdeling van de woningvoorraad over huurprijsklassen en streefhuren. In 2019 werd bepaald dat de kwaliteit van met name grondgebonden woningen met een bouwjaar voor 1994 naar energielabel A moest worden gebracht en werd het verbeteren van 158 woningen extra geprogrammeerd. In 2020 verschoof de aandacht naar de beschikbaarheid van de woningvoorraad, vanwege het afnemen van de woningvoorraad in het licht van het toenemen van de woningbehoefte. Het verzakken van woningen in Roden zorgde er onder andere voor dat de financiële mogelijkheden reeds maximaal werden benut. Daarnaast heeft Woonborg in 2021 de knoppensessie gebruikt om verschillende kaders, waaronder de risicobereidheid, te herijken om meer ruimte in het investeringsprogramma te verkrijgen. Als gevolg van de veranderende beschikbaarheidsopgave en het nieuwe koersplan heeft Woonborg de knoppensessie in 2022 gebruikt om te onderzoeken in hoeverre tenminste 75 woningen kunnen worden toegevoegd. De knoppensessie laat zien dat het toevoegen van extra woningen uitsluitend mogelijk is als meer investeringsruimte ontstaat. Een schadevergoeding vanuit de gemeente Noordenveld is daarin -evenals het afschaffen van de verhuurdersheffing- van belang.

4.2 Organisatorische capaciteit

Woonborg heeft een koerswijziging ingezet met implicaties voor de organisatie

Woonborg heeft, om beter invulling te kunnen geven aan de (ontwikkelingen in de) opgaven, een koerswijziging ingezet, die verschillende implicaties heeft voor de organisatie. De koerswijziging is uitgewerkt in drie strategieën van waaruit wordt gewerkt aan onder andere het ontwikkelen van de organisatiestructuur, het verbeteren van de processen, het richten van de organisatie op de huurder en het positioneren in alle dorpen. Voor het realiseren van de koerswijziging is een uitvoeringskalender opgesteld, waarin per strategie en deelstrategie alle stappen zijn vastgelegd. De koerswijziging zal het komende jaar verder haar beslag krijgen.

Woonborg werkt aan het ontwikkelen van de organisatiestructuur

Woonborg is in 2022 in het kader van het benutten van menselijk kapitaal gestart met het standaardiseren van bedrijfsprocessen, zodat werkzaamheden efficiënter uitgevoerd kunnen worden. Daarbij zijn de bedrijfsprocessen beschreven en werkinstructies opgesteld. Bovendien is een leantraject gestart voor het verbeteren van het verhuurmutatieproces. Recent is een nieuwe website live gegaan met daarin een geïntegreerde kennisbank en een verbeterd huurdersportaal met meer self service mogelijkheden. Tot eind 2023 werkt Woonborg aan het toevoegen van veel content aan deze drie modules.

Woonborg werkt aan het verbeteren van processen

Woonborg heeft de ICT verbeterd, waarbij alle medewerkers op afstand konden werken. Daarnaast is gewerkt aan het digitaliseren van de interne en externe communicatie en het vervangen van de hardware ten behoeve van de nieuwe cloudwerkplek. De komende jaren zet Woonborg in op verdere digitalisering en afdelingsoverstijgend werken. Daartoe zal de corporatie onder andere het huurderportaal verbeteren en de medewerkers opleidingen bieden voor het verbeteren van de digitale vaardigheden, communicatie vaardigheden en cyberveiligheid.

Woonborg werkt aan het richten van de organisatie op de huurder

Woonborg maakt de stap naar gebiedsgericht werken. Verschillende teams binnen Woonborg werken reeds gebiedsgericht, zoals vakmannen, projectleiders die in een rayon werken en het Team Leefbaarheid. Woonborg

verkent in hoeverre meer disciplines of teams vanuit een gebiedsvisie gericht en specifiek kunnen gaan werken voor een gebied of dorp. De komende jaren zet Woonborg in op het bevorderen van een inclusieve samenleving in samenwerking en het werken aan netwerk. Daartoe zal de corporatie onder andere een visie op Wonen en Zorg, een uitvoeringsprogramma voor leefbaarheid en een stakeholderbeleid opstellen.

Woonborg werkt een positionering uit in alle dorpen

Woonborg heeft de ambitie om vanuit én aan alle vitale dorpen en buurten te werken. De ambitie zorgt voor de noodzaak om de portefeuillestrategie te actualiseren en in afstemming met samenwerkingspartners gebiedsvisies op te stellen. Daarnaast zal Woonborg een acquisitiestrategie opstellen voor het versnellen van de nieuwbouwproductie.

Woonborg heeft aandacht voor het welzijn en de ontwikkeling van medewerkers

Woonborg is een lerende organisatie en wil medewerkers stimuleren om zich te blijven ontwikkelen. Van daaruit biedt Woonborg zowel organisatiebrede als persoonlijke trainingen aan. Voorbeelden zijn trainingen met betrekking tot Microsoft Office 365, agressie, effectief projectmatig werken, teamontwikkeling en coaching. Daarnaast heeft Woonborg in 2021 een zogenaamde 'gezondheidscheck' onder medewerkers uitgevoerd naar het werkvermogen, de werkomstandigheden en de gezondheid. Ook zijn fysieke testen afgenomen. De gezondheidscheck heeft geleid tot individuele aandachtspunten en gemeenschappelijke aandachtspunten. Daarbij is een aanpak voor de lichamelijke en een aanpak voor de mentale belasting uitgewerkt.

4.3 Woonborg presteert goed

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke capaciteit van Woonborg als **goed**. De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten, aandachtspunten en geleerde punten terugkoppelen. De sterke punten betreffen punten die goed (lichtblauw) of zelfs uitmuntend (donkerblauw) zijn uitgevoerd. De punten die men aandacht moet geven zijn onvoldoende uitgewerkt of hebben aandacht gekregen maar vragen vanuit belangrijkheid blijvende aandacht. In de kolom 'geleerd' is opgesomd wat is geleerd bij het realiseren van de opgaven of het omgaan met de uitdagingen (groen).

Tabel 4-2: Overzicht sterke-, aandachts- en geleerde punten

Maatschappelijke Capaciteit		
Sterk	Aandacht (blijven) geven	Geleerd
De knoppensessie om financiële mogelijkheden in relatie tot de opgaven te verkennen		
De bijsturing in de vermogensinzet (Plan B)		
Het inzetten op het zijn van een lerende organisatie gericht op de opgaven en de aandacht voor welzijn van medewerkers		

A: Bestuurlijke reactie

Bestuurlijke reactie

Eens in de vier jaar beoordeelt een onafhankelijk bureau ons maatschappelijk presteren. In dit geval Ecorys. We spreken onze waardering uit voor het soepele verloop van het visitatietraject en het heldere rapport. We wilden vooral graag weten hoe onze huurders, gemeenten en andere partners over onze maatschappelijke inzet denken en oordelen. Deze feedback is van belang voor de groei en doorontwikkeling van onze inzet op een goed thuis voor onze huurders in alle 32 dorpen.

Hart voor de huurder

De visitatiecommissie geeft aan dat zij door de vele gesprekken Woonborg heeft leren kennen als een betrokken en lokaal verankerde organisatie die haar maatschappelijke verantwoordelijkheid voelt en neemt. Een organisatie die staat voor haar huurders, zeker als huurders de dupe dreigen te worden van externe factoren zoals woningverzakking of de extreme stijging van energieprijzen. De commissie noemt de werkwijze rond de verzakingsproblematiek in Roden een uitstekend voorbeeld. We zetten huurders centraal, vonden oplossingen voor complexe problematiek en ontwikkelden een 'Plan B' waardoor de te verhalen kosten niet gelijk drukten op onze broodnodige investeringscapaciteit. Ook onze realisatiekracht op het gebied van het verbeteren van de woningkwaliteit wordt als uitstekend gezien. In de afgelopen vier jaar kregen huurders van meer dan 650 woningen een beter geïsoleerde woning! Ook zag de commissie dat we al het planmatig onderhoud realiseerden. Ondanks corona. De koers van verduurzamen zetten we door. Woonborg verbeterd versneld E, F en G labels en woningen met het verkooplabel. Met een gematigd huurbeleid en meer duurzame woningen maken we wonen voor onze huurders beter betaalbaar. De woningnood is groot, daarom zetten we de komende jaren ook in op het toevoegen van woningen. Daarbij verkennen we onder andere flexwonen, het toevoegen van meer woningen bij sloop en het verkrijgen van meer grondposities.

We liggen op koers

In de position paper stelde ik de vraag of Woonborg klaar is om onze nieuwe koers waar te maken in een steeds veranderende wereld. De commissie bevestigt dat de koerswijziging en organisatie-ontwikkeling passen in de huidige context en de daarin verwachte ontwikkelingen. Met aandacht voor alle dorpen en de leefwereld van de huurder. De commissie ziet duidelijke voorbeelden hoe Woonborg zich wendbaar, creatief en ondernemend opstelt bij veranderende omstandigheden, zoals het agenderen van de veranderende woningmarkt bij gemeenten. Dat is een belangrijke bevestiging en steun in de rug voor onze inzet. Waar in het vorige visitatierapport werd aangegeven dat de balans tussen denken en doen niet altijd in evenwicht is, ziet de commissie dat we hierin belangrijke stappen hebben gezet. Deze balans zetten we door. We maken medewerkers nog beter deelgenoot van de uitwerking van de koers. We zetten de omslag door van een functionele aansturing naar een gebiedsgerichte werkwijze. We committeren ons aan onze kernwaarden en we optimaliseren de sturingsinformatie. Zo zetten we belangrijke vervolgstappen in het realiseren van de koers.

Samen bereiken we meer

We zijn trots op onze goede relatie en samenwerking met huurdersbelangenvereniging AH WOON. Ook zijn we trots op de manier waarop we met huurders samen optrekken in sloop- en renovatieprojecten. Deze vormen van samenwerking wordt door de commissie als uitstekend gewaardeerd. Voor ons de bevestiging dat we het goed doen op het gebied van participatie. We zitten niet stil. Ook de komende jaren kijken we waar we kunnen verbeteren.

We zijn blij met de positieve beoordeling van de samenwerking met onze partners. We kregen terug dat de uitwerking van de koers en gebiedsvisies om verduidelijking vraagt. We willen onze beelden en inzet

beter afstemmen, zodat helder is wat onze partners van ons mogen verwachten. Ook denken we na over manieren om de samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties naar een meer strategisch niveau te brengen. Dit vraagt om een verkenning van gezamenlijke opgaven en thema's. Samen bereiken we meer voor onze huurders.

Aan de slag!

We zijn trots op de uitkomsten van deze visitatie. We zien bevestigd waar het goed gaat. Daar houden we aan vast en werken we mee door. En het geeft ons een aantal belangrijke aandachtspunten waar we mee aan de slag gaan. De belangrijkste aandachtspunten zijn het aanhalen van de betrokkenheid van medewerkers en samenwerkingspartners in het realiseren van de koers en het verkennen van gezamenlijke opgaven en thema's met zorg- en welzijnsorganisaties. Wij bedanken Maarten Nieland, Robert Kievit en Bonno Smeets van Ecorys voor de prettige samenwerking en aangename gesprekken met ons en onze partners. Ook bedanken we onze samenwerkingspartners voor hun bijdrage. En natuurlijk dank aan alle collega's die direct of indirect hebben bijgedragen aan dit rapport.

Mede namens Emme Groot, voorzitter RvC,

Esther Borstlap,
directeur bestuurder Woonborg

B: Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Woonborg in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met Woonborg gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Woonborg hebben.

Rotterdam, 1 februari 2023

Maarten Nieland
Director en coördinator maatschappelijke visitaties

Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

De visitatoren verklaren dat de visitatie van Woonborg in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. De visitatoren hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie hebben de visitatoren geen zakelijke relatie met Woonborg gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zullen de visitatoren geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Woonborg.

Rotterdam, 1 februari 2023

Maarten Nieland, Robert Kievit & Bonno Smeets

C: Curricula vitae

Voorzitter

Maarten Nieland

Naam, titel, voorletters:

Nieland, Drs., RA, M.

Geboorteplaats en –datum:

Hilversum, 26 februari 1968

Huidige functie:

Director

Onderwijs:

1994 – 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam

1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

Loopbaan:

Sinds april 2017 Director Consultant Ecorys Regions & Cities, voorzitter en projectleider visitaties woningcorporaties

2012 – 2016 Senior Manager EY, branchgroep Woningcorporaties

2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate

1994 - 2011 Principal Manager PwC

Profielchets:

Na zijn afstuderen aan de faculteit Bedrijfseconomie is Maarten gaan werken bij PricewaterhouseCoopers (PwC). Daar heeft hij ook de postdoctorale opleiding tot Registeraccountant voltooid. In 1998 is Maarten overgestapt naar de adviespraktijk van PwC en heeft zich daar gericht op met adviesopdracht bij instellingen in de gehandicaptensector. Hij was betrokken bij een aantal landelijke benchmarks die in de gezondheidszorgsector en woningcorporatiesector die door PwC werden uitgevoerd.

Maarten is vanaf 2005 betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van visitaties. Naast visitaties heeft Maarten zich gericht op beleidsmatige en strategische vraagstukken bij woningcorporaties. In 2006 is hij verantwoordelijk geworden voor het uitvoeren van visitaties binnen PwC, waarna hij in 2012 een vergelijkbare rol bij EY heeft gehad. Vanaf 2017 is Maarten verbonden aan Ecorys, alwaar hij zich eveneens op de maatschappelijke visitaties richt. Maarten vormt, met zijn achtergrond in maatschappelijke visitaties en advieservaring met beleidsmatige, strategische en financiële vraagstukken bij woningcorporaties een belangrijke schakel in het uitvoeren van de maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties. Maarten beheerst alle onderdelen van de visitatie.

Kernvaardigheden waarover Maarten beschikt zijn onder andere het procesmatig begeleiden van complexe processen, het optreden als facilitator bij verandertrajecten, het functioneren als klankbord en sparringpartner voor Raden van Bestuur en Raden van Toezicht.



Secretaris

Robert Kievit

**Naam, titel, voorletters:**

Kievit, Ir./MSc, R.H.A.

Geboorteplaats en –datum:

Zwijndrecht, 30 september 1985

Huidige functie:

Principal Consultant

Onderwijs:

2011 - 2013	Master Real Estate & Housing, Technische Universiteit Delft
2005 - 2011	Bachelor Bouwkunde, Technische Universiteit Delft
1998 - 2004	Vwo, Walburg College Zwijndrecht

Loopbaan:

Sinds 2015	Principal Consultant Regions & Cities, Ecorys
2014 - 2015	Vastgoedadviseur, PVM Rotterdam
2013 - 2014	Projectmedewerker Vastgoedbeheer, Portaal

Profielchets:

Robert is na zijn studie aan de Technische Universiteit Delft als projectmedewerker aan de slag gegaan bij woningcorporatie Portaal te Utrecht. Binnen Portaal is Robert actief geweest op de afdeling Vastgoedbeheer, alwaar hij zich onder andere heeft beziggehouden met de ontwikkeling van beleid. Na zijn overstap naar PVM Rotterdam is Robert zich gaan inzetten voor de ontwikkeling van risicomangement binnen woningcorporaties. Robert is coauteur van het boek *Code Rood: Risicomanagement voor woningcorporaties*. Het boek is ontwikkeld in samenwerking met een achttal woningcorporaties. Daarnaast heeft hij gefunctioneerd als projectleider van verschillende projecten voor woningcorporaties en overheden.

Als principal consultant binnen Ecorys voert Robert verschillende advies- en onderzoeksopdrachten uit op het gebied van woningmarkt, volkshuisvesting en leefbaarheid voor woningcorporaties, gemeenten en ministeries. Daarnaast is hij betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Op basis van zijn achtergrond in de volkshuisvesting en zijn bredere kennis van de woningmarkt levert hij een belangrijke bijdrage aan het doorgronden van woningcorporaties en de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staan.

Kernwaarden waarover Robert beschikt zijn onder andere het functioneren als spin in het web/teamspeler, het functioneren als (kritisch) klankbord, het samenbrengen van personen en het behouden van overzicht. Robert is zorgvuldig, verantwoordelijk, omgevingsbewust, sociaalvaardig en kritisch.

Commissielid

Bonno Smeets

*Naam, titel, voorletters*

Bonno, MA, B.J.M.

Geboorteplaats en datum:

Weert, 17 maart 1998

Huidige functie:

Junior consultant

2015-2019 Bachelor Bestuurskunde, Avans hogeschool 's Hertogenbosch

2018-2019 Minor in Business Management, La

2020-2022 Master International relations

Loopbaan:

2017-2018 Stagiair Wijken en Beleid, Stichting Havensteder

2019 Stagiair Inbreidingslocaties, provincie Noord Brabant

2020 Planner, Stichting Wierden en Borgen

2022 Stagiair ontwikkelingssamenwerking, VNG International

Profielchets:

Bonno Smeets MA is commissielid voor deze visitatie. Bonno heeft Bestuurskunde gestudeerd en uitgebreide ervaring opgedaan met verschillende aspecten binnen het woondomein door heel Nederland. Zo heeft hij bij woningcorporatie Havensteder in Rotterdam gewerkt aan beleidsevaluaties.

Verder heeft Bonno bij de provincie Noord-Brabant de haalbaarheid van projecten getoetst met betrekking tot Binnenstedelijke Vernieuwing. Door zijn ervaring als planner bij Groningse corporatie Wierden en Borgen, waar hij tevens organisatie brede evaluaties uitvoerde, heeft hij een goed beeld van de uitdagingen die plaatsvinden op beleids- en uitvoerend niveau binnen de corporatiesector. Bij Ecorys werkt Bonno aan maatschappelijke visitaties, andere opgaven op het woondomein en beleidsevaluaties.

Kernwaarden van Bonno zijn mensgerichtheid en diepgang voor het bereiken van het beste resultaat. Verder kan door zijn achtergrond in internationale betrekkingen gerekend worden op het vermogen om het grotere geheel te overzien. Dit komt met name tot uiting in het beschikken over interculturele sensitiviteit, projectmanagement vaardigheden en het functioneren als spin in het web. Vanuit zijn achtergrond is Bonno tevens in staat om een bestuurlijke omgeving snel in kaart te brengen en zich materie snel eigen te maken waardoor hij uw organisatie en het krachtenveld waarin deze opereert begrijpt.

D: Onderzoeksverantwoording

Een visitatie in overeenstemming met methodiek 7

De voorliggende visitatie is uitgevoerd in overeenstemming met methodiek 7 'Samenwerken aan opgaven'. In methodiek 7 staan drie hoofdthema's centraal:

1. De huurdersinvloed en het perspectief van de huurder in de visitatie

De visitatie is het enige sectorbrede verantwoordingsinstrument dat het huurdersoordeel een centrale plaats geeft in de beoordeling over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Het huurdersoordeel is in methodiek 7 meer geïntegreerd in het volledige visitatierapport. Daarnaast wordt in het visitatieveld Maatschappelijke verankering ingegaan op de wijze waarop de corporatie zich laat beïnvloeden door huurders en andere belanghebbenden. De visitatiecommissie heeft wat zij heeft gehoord vanuit huurders, de gemeente(n) en overige samenwerkingspartners gerelateerd aan feitelijke prestaties van de corporatie. Daarbij is een verbinding gelegd tussen de wereld van strategie en bestuur enerzijds en de leefwereld van de huurders en andere belanghebbenden anderzijds.

2. Het doel van de visitatie is leren en verantwoorden

De visitatie heeft als uitgangspunt dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt voor de (beleids)keuzes en de prestaties, waarbij de visitatie input geeft voor het proces van leren en continu verbeteren. De visitatiecommissie heeft samen met de corporatie gekeken naar de sterke punten, de aandachtspunten en de geleerde punten. De visitatiecommissie heeft samen met de corporaties, de huurders en de overige samenwerkingspartners gereflecteerd op het maatschappelijk presteren.

3. De aandacht voor samenwerken en netwerken in de visitatie

De visitatie is gericht op samenwerken en wederkerigheid in het netwerk. De aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner heeft tot gevolg dat de visitatiecommissie de corporatie evenals de samenwerkingspartners heeft gevraagd om te reflecteren op de samenwerking in het netwerk. Daarnaast zijn de samenwerkingspartners van de corporatie gevraagd naar de bijdrage die zij leveren aan het realiseren van de maatschappelijke opgaven.

De documentatie voor de visitatie

De visitatiecommissie heeft voor het uitvoeren van de visitatie verschillende documenten ontvangen van de corporatie, die zijn bestudeerd en als basis zijn gebruikt voor de gesprekken met de corporatie, de huurders en de overige samenwerkingspartners. De documentatie die ter beschikking is gesteld, betreft onder andere de ondernemingsplannen, de jaarverslagen, de prestatieafspraken, de begrotingen, de periodieke rapportages, de verslagen van de RvC-vergaderingen, de zelfevaluaties van de RvC en de oordeelsbrieven van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)

De betrokken medewerkers, commissarissen en samenwerkingspartners

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende medewerkers, commissarissen en samenwerkingspartners van Woonborg gesproken.

Naam	Functie
De heer E. Groot	Voorzitter Raad van commissarissen Woonborg
De heer F. Nicolai	Lid Raad van commissarissen Woonborg
Mevrouw E. Borstlap	Directeur-bestuurder Woonborg
De heer M. Wiersma	Manager Projecten Woonborg
De heer E. Meulenbelt	Manager Financien & Organisatie Woonborg
De heer S. Rispens	Manager Woondiensten Woonborg
Mevrouw C. Jeuring	Intern projectleider Woonborg
Mevrouw M. Kuiper	Consulent Leefbaarheid Woonborg
Mevrouw I. de Leeuw	Consulent Leefbaarheid Woonborg
De heer D. Veenstra	Assetmanager Woonborg
De heer H. Gerdes	Voorzitter Ondernemingsraad Woonborg
De heer J. Schoutsen	Lid Ondernemingsraad Woonborg
De heer J. Wildschut	Lid Ondernemingsraad Woonborg
Mevrouw B. de Jager	Adviseur strategie en beleid Woonborg
Mevrouw D. Rotman	Beleidsadviseur vastgoed Woonborg
Mevrouw C. ten Zijthof	Consulent huurincasso Woonborg
De heer L. Pikkert	Wijkbeheerder Woonborg
Mevrouw H. Manzeza	medewerker contractonderhoud Woonborg
De heer M. Vreeling	Projectleider Woonborg
Mevrouw F. van der Meulen	Consulent projecten Woonborg
De heer A. Kuper	Senior medewerker planning & control Woonborg
De heer R. Swierstra	Vakman Woonborg
Mevrouw A. Veldkamp	Verhuurmakelaar Woonborg
De heer E. Kremer	Frontoffice Woonborg
De heer J. Emmens	Voorzitter AH WOON
De heer P. Hangjas	Bestuurslid en penningmeester AH WOON
Mevrouw J. Stel	Bestuurslid AH WOON
Mevrouw N. Helder	Bestuurslid AH WOON
De heer I. Berghuis	Wethouder Gemeente Aa en Hunze
Mevrouw L. Smit	Beleidsadviseur Wonen en Leefomgeving Gemeente Aa en Hunze
Mevrouw F. Kampen	Beleidsadviseur Wonen Gemeente Aa en Hunze
De heer M. de Boer	Programmaleider Wonen Gemeente Groningen
Mevrouw N. de Bruijn	Beleidsadviseur Wonen Gemeente Groningen
De heer J. Haks	Ontwikkelmanager Gemeente Groningen
Kirsten Ipema	Wethouder Gemeente Noordenveld
Tineke Auwerda	Beleidsmedewerker Volkshuisvesting Gemeente Noordenveld
De heer J. Vellinga	Wethouder wonen en ruimte Gemeente Tynaarlo
De heer M. van der Gaag	Beleidsadviseur Volkshuisvesting Gemeente Tynaarlo
De heer M. Ririhena	Wethouder sociaal domein Gemeente Tynaarlo

Mevrouw M. Breuklander	teamcoördinator Cosis
Mevrouw J. Nagtegaal	Adviseur Wonen Cosis
De heer M. van der Meulen	Directeur Zorg en behandeling Zoggroep Drenthe
De heer M. Veenstra	Directeur-bestuurder SEW
De heer J. Boekholt	Directeur-bestuurder De Volmacht
De heer L. Vries	Manager vastgoed en bedrijfsvoering Woonservice
De heer J. Haverkort	Directeur Dura Vermeer
Mevrouw F. Groenhuizen	OGGZ & bemoeizorg WIJ-team Groningen
De heer S. Bijvank	Wijkagent Gemeente Noordenveld
De heer C. Bijleveld	Teamleider Toegang Gemeente Noordenveld
De heer H. Greven	Medewerker Openbare Orde en Veiligheid Gemeente Noordenveld



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl