



## Maatschappelijke visitatie

**WSZ**

Rotterdam, 24 juni 2024

Datum volgende visitatie: 28 augustus 2028

# Maatschappelijke visitatie

## WSZ

2020 tot en met 2023

### Opdrachtgever:

WSZ

### Visitatiecommissie:

Maarten Nieland  
Robert Kievit  
Sjoerd Buizert

Rotterdam, 24 juni 2024

Volgende visitatiedatum: 28 augustus 2028



# Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Position paper.....	2
Recensie.....	5
Visitatie in één oogslag .....	8
1 Maatschappelijke waarde .....	9
2 Maatschappelijke verankering.....	18
3 Besturing.....	21
4 Maatschappelijke capaciteit .....	22
A Bestuurlijke reactie .....	25
B Onafhankelijkheidsverklaringen.....	27
C Curriculum vitae .....	28
D Onderzoeksverantwoording .....	31



## 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 verantwoordt 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 maatschappelijke visitatie van WSZ

WSZ heeft Ecorys in 2023 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2020 tot en met 2023. WSZ is een woningcorporatie met ongeveer 3.800 woningen in De Kempen, in de gemeenten Bergeijk, Bladel, Eersel en Reusel-De Mierden.

### Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van WSZ, 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 waardering 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.

### 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 **uitstekend**, 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 visitatiecommissie ziet wel enige mogelijkheden tot verbetering;
- 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.

### 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 Werner Timmermans voor de prettige samenwerking.



## Position paper

**WSZ heeft in het kader van de visitatie een position paper geschreven. De position paper vormt de start van de visitatie en bevat een reflectie van de directeur-bestuurder op het presteren van de corporatie.**

### Onze missie

'Wij bieden mensen die daarin zelf niet of moeilijk kunnen voorzien een thuis. We doen dit op een persoonlijke en oplossingsgerichte wijze, samen met anderen'.

Deze missie is bewust breed geformuleerd. Lokale omstandigheden en maatschappelijke vraagstukken veranderen namelijk voortdurend. Onze agenda stemmen we daarop af. Dit vraagt van ons flexibiliteit en een effectieve samenwerking met onze partners.

### Ons werkgebied

De vier Kempengemeenten Bergeijk, Bladel, Eersel en Reusel-De Mierden zijn ons werkgebied. Verspreid over 19 kerkdorpen in deze gemeenten hebben wij circa 3.800 woningen.

### Dit doen we

We streven naar voldoende, duurzame en betaalbare woningen in een leefbare woonomgeving. Bijzondere aandacht hebben we voor kwetsbare personen. Daarnaast streven we naar tevreden klanten en zorgen we voor een efficiënte bedrijfsvoering.

### Nieuwbouw

We staan voor betaalbaar wonen. In ons Ondernemingsplan uit 2019 hebben we daarbij de focus gelegd op woningen voor huishoudens met de laagste inkomens. De ambitie was om ervoor te zorgen dat binnen vijf jaar 90% van onze woningen een huurprijs onder de hoge aftoppingsgrens zou hebben. Daarmee zou bijna onze gehele woningvoorraad bereikbaar zijn voor de laagste inkomens.

Deze ambitie is voortvarend opgepakt. Het percentage huurwoningen boven de hoge aftoppingsgrens is de laatste jaren afgenomen. Enerzijds door wijzigen in het

huur- en toewijzingsbeleid; anderzijds door in de jaren 2019 t/m 2023 140 nieuwe woningen te bouwen met vrijwel allemaal lage huren.

Wat nieuwbouw betreft, ging het Ondernemingsplan ervan uit dat er voor 2030 circa 450 woningen zouden worden toegevoegd. Deze ambitie gaan we ruimschoots halen: 140 woningen zijn er al opgeleverd en we hebben nog honderden nieuwe woningen in de planning staan. Zo wordt in de meest recente begroting beoogd om voor 2030 nog circa 550 nieuwe woningen aan onze voorraad toe te voegen.

Daarbij moet worden opgemerkt dat het hierbij niet meer uitsluitend om goedkope huurwoningen gaat. Een deel daarvan zal bestaan uit midden huurwoningen. Dit is het gevolg van een lichte koerswijziging die we in 2023 hebben ingezet. Het is immers onze taak, verwoord in onze missie, om mensen die zichzelf niet of moeilijk op de woningmarkt kunnen redden een thuis te bieden. Dat geldt niet alleen voor mensen met de laagste inkomens. Ook middeninkomens hebben het moeilijk op de woningmarkt. Vandaar dat we ook meer woningen in de middenhuur gaan realiseren.

Daarnaast blijven we KoopGarant toepassen om het eigen woningbezit voor meer mensen bereikbaar te maken en doorstroming te bevorderen. Wel beperken we onze activiteiten op het gebied van maatschappelijk- en bedrijfsmatig vastgoed (MOG en BOG).

### Verduurzaming

Op vastgoedgebied lag de focus van WSZ de laatste jaren op nieuwbouw. We hebben veel eigentijdse, duurzame woningen toegevoegd die prima passen binnen onze toekomstige woningvoorraad. En het belangrijkste: we hebben veel woningzoekenden aan een thuis kunnen helpen.

Keerzijde is dat onze bestaande woningvoorraad de laatste jaren minder aandacht heeft gekregen. Vanzelfsprekend hebben we onze woningen wel goed onderhouden, maar we hebben relatief weinig ingrijpende renovatiewerkzaamheden uitgevoerd. Dat gaat veranderen. De focus komt primair te liggen op het behoud van een toekomstbestendige vastgoedportefeuille en dat vraagt om een verdere verduurzaming van ons bezit. Daarmee is niet gezegd dat we geen nieuwbouwambities meer hebben. Integendeel. Zoals hierboven

aangegeven hebben we aanvullend nog veel nieuwbouwwoningen in de planning staan. De financiële mogelijkheden laten dat toe.

Daarnaast juichen wij het streven toe om in iedere gebiedsontwikkeling 30% sociale huur toe te voegen. Niet alleen vanwege de realisatie van meer nieuwe sociale huurwoningen, maar vooral om ervoor te zorgen dat, van meet af aan, wijken gemêleerd worden opgebouwd. We willen daarmee concentratie van kwetsbare huurders in één bepaalde wijk of buurt voorkomen.

Naast de verduurzamingsopgave, zijn er ook andere redenen om focus op de bestaande voorraad aan te brengen. Door de vergrijzing en ontwikkelingen in de zorg neemt immers de behoefte aan levensloopbestendige woningen alsmaar toe. Daarnaast stijgt de vraag naar kleinere woningen omdat het gemiddelde huishouden steeds kleiner wordt. In onze nieuwbouwopgave spelen we in op deze ontwikkelingen, maar dat is onvoldoende om deze veranderde behoefte te kunnen bedienen. Vandaar dat ook onze bestaande woningvoorraad moet worden aangepast.

#### Passend wonen

Woningen worden door ons passend toegewezen. We kijken bij het verhuren van een woning goed naar het inkomen en de grootte van het huishouden. Maar dat is slechts een momentopname. In de loop der tijd kunnen er veranderingen in het leven van onze bewoners plaatsvinden: men krijgt wellicht meer of minder inkomsten, en de grootte van het huishouden kan veranderen. De grootte van de woning is dan wellicht minder passend of te duur of misschien wel te goedkoop.

#### Inkomensafhankelijk huurbeleid

Volkshuisvestelijke middelen moeten doelmatig worden besteed. Dat betekent een lage huur (lees forse korting op de kostprijs) voor huishoudens met een laag inkomen, en een hogere huur (lees minder korting) voor mensen die verantwoord meer kunnen betalen. Wij beschouwen 'passend wonen' niet als een moment opname (foto), maar als een continu proces (film). De huren worden door ons reeds beperkt als de financiële situatie bij de huurder daartoe noopt. Voor huishoudens die zoveel verdienen dat zij minder zijn aangewezen op een goedkope sociale huurwoning, gaan we daarentegen een inkomensafhankelijke huurverhoging toepassen.

Het bovenstaande is voor WSZ een koerswijziging, maar dit betekent niet dat we betaalbaarheid uit het oog verliezen. Integendeel! De zorg voor betaalbaar wonen is en blijft een van de kerntaken van onze woningstichting. Maar betaalbaarheid betekent niet dat alle huren kunstmatig laag moeten worden gehouden. Het betekent wel dat we de hoogte van huren in overeenstemming gaan brengen met het inkomen van het huishouden dat er woont en daarmee bijdraagt aan een doelmatige besteding van onze middelen. Uiteraard blijven we monitoren of deze koerswijziging afbreuk doet aan de veerkracht van onze wijken. Een dergelijke afbreuk beschouwen we als ongewenst en zal ons deze koers doen bijstellen.

#### Aandacht voor kwetsbare bewoners

Tweedelingen zijn de laatste jaren toegenomen. Ook in de Kempen. Economisch gezien is het een sterke regio. Maar niet iedereen profiteert daarvan. Daarnaast zien we ingrijpende veranderingen in de maatschappij. Deze bieden kansen, maar zijn voor veel mensen ook bedreigend. Niet iedereen kan het tempo van veranderingen bijbenen.

Verder zien we de bevolking vergrijzen in een tijd waarin ouderen tevens langer zelfstandig moeten wonen. En kwetsbare mensen met psychische problemen kunnen minder vaak binnen de muren van een intramurale zorginstelling terecht. Dit alles betekent dat we steeds meer kwetsbare en oudere bewoners krijgen die langer zelfstandig moeten wonen. We gaan daarom intensiever met onze gemeenten en zorgpartners samenwerken om de uitdagingen die daarmee gepaard gaan het hoofd te bieden. Oplossingen moeten echter niet alleen in de zorg of in de aanpassing van woningen worden gevonden. Ook de woonomgeving speelt hiertoe een cruciale rol. Vandaar dat we volop inzetten op veerkrachtige, leefbare wijken en buurten.

#### Veerkrachtige wijken

In de meeste buurten, wijken en dorpen in de Kempen leven mensen prettig samen op een manier die bij hen past. Maar er zijn ook gebieden waar die positieve basis er niet (meer) is, omdat belemmeringen het prettig samenleven in de weg staan. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om armoede, gezondheidsproblemen, overlast, onveiligheid of belemmeringen op het gebied van taal en cultuur. Meestal is er sprake van een combinatie van deze zaken.

Vooral in buurten met een concentratie van kwetsbare bewoners, mensen die op een of meerdere vlakken ondersteuning nodig hebben, speelt deze problematiek.

Kwetsbare bewoners zijn namelijk minder goed in staat om zelfstandig tegenslagen op te vangen. Wanneer veel kwetsbare huishoudens bij elkaar wonen, staat de veerkracht van een wijk of buurt dan ook onder druk.

Een veerkrachtige wijk is een wijk die goed bestand is tegen tegenslagen en veranderingen. Dit betekent dat een wijk in staat is om zich aan te passen aan nieuwe situaties en problemen, zonder dat de leefbaarheid hierdoor in het gedrang komt. Leefbaarheid en veerkracht hebben dan ook nauw met elkaar te maken, maar ze zijn niet hetzelfde. Voldoende veerkracht uit zich bijvoorbeeld in het kunnen opnemen van kwetsbare bewoners in de wijk, zonder dat de leefbaarheid daar onder leidt. De leefbaarheid kan in een wijk goed zijn, maar de veerkracht laag, en andersom. Het is naar ons idee te vergelijken met gezondheid en weerstand. Als woningcorporatie vinden we het belangrijk dat niet alleen de leefbaarheid (gezondheid) goed is in een wijk, maar ook dat de veerkracht (weerstand) op orde is en blijft.

Alleen een mix van maatregelen en intensieve samenwerking tussen betrokken partijen werkt om de veerkracht van wijken te behouden of te vergroten. Hierin spelen wij als WSZ een belangrijke rol. Met gericht huurbeleid, verkoop van woningen, renovatie én sloop- en nieuwbouw, willen wij als woningstichting gericht sturen op differentiatie in onze wijken. Waar nodig kunnen we bepaalde wijken aanvullend ontzien door beperkte instroom van kwetsbare huurders. Sowieso heeft spreiding van kwetsbare personen onze voorkeur. Wij zijn dan ook sterk voorstander voor minimaal 30% sociale huur binnen ieder nieuwbouwplan. Dit zorgt niet alleen voor gemêleerde (nieuwbouw)wijken, maar voorkomt tevens dat elders de concentratie van kwetsbare bewoners toeneemt.

Naast maatregelen die de gebouwde omgeving betreffen, zijn ook sociale maatregelen voor bewoners belangrijk om de veerkracht van wijken te bevorderen. Daarbij gaat het om zaken als scholing, goede zorg, het voorkomen van armoede en het tegengaan van overlast. Een gezamenlijk gedragen lange termijn visie tezamen met gemeenten, politie en zorg- en welzijnsorganisaties, is daarbij van groot belang. Dit vereist goede gebiedsvisies, evenals duidelijke samenwerkingsafspraken. Om dit voor elkaar te krijgen gaan we de komende jaren hard aan de slag.

### Leefbaarheidsproblemen in kleine kernen

We merken ook dat in onze kleine kernen de leefbaarheid steeds meer onder druk staat. Voor een deel is dat het gevolg van het verdwijnen van voorzieningen. Ook zien we een uitstroom van starters op de woningmarkt en jonge huishoudens. Daarnaast is er een toestroom van mensen van buiten het dorp. Vaak hebben deze personen geen binding met het dorp, maar zijn ze er komen wonen vanwege hun werk en/of beperkte woonmogelijkheden elders. Deze ontwikkelingen hollen de dorpse saamhorigheid en leefbaarheid langzaam uit. Een zorgwekkende ontwikkeling die ook nog eens door de sterke vergrijzing in de kleine kernen wordt versterkt. Vandaar dat we in overleg met lokale gemeenschappen en netwerkpartners per dorp bekijken, hoe we de leefbaarheid zo goed mogelijk kunnen waarborgen en ervoor zorgen dat mensen zo lang mogelijk in hun vertrouwde omgeving kunnen blijven wonen. De mogelijkheid voor het laten verlenen van mantelzorg, heeft hierbij onze speciale aandacht.

### Bedrijfsvoering

Belangrijke randvoorwaarde bij alles wat we doen is het waarborgen van onze continuïteit. Dit vereist een scherpe financiële sturing en adequate risicobeheersing. Dat gaan we onder andere doen middels toepassing van het zogeheten DrieCompartimentenModel, en het meer nauwgezet monitoren van onze doelstellingen. Maken we op een verantwoorde manier waar wat we met elkaar beogen? We brengen focus aan in wat we doen en dragen onze boodschap actief naar buiten toe uit. Onze manier van werken zal zich kortgezegd laten kenmerken door: Focus, Samenwerken en Communicatie.

### Afsluitend

De vereiste compactheid van deze onderhavige uiteenzetting laat het niet toe om alles wat we reeds hebben gedaan, nu doen en de komende jaren willen gaan doen, te verwoorden. Het zij zo. Belangrijker is te benadrukken dat we flexibel zijn om in te springen op veranderingen. We leven immers in een tijd van continu veranderende omstandigheden en uitdagingen. Die gaan we niet uit de weg. Integendeel. Dat doen we graag samen met iedereen die wonen in de Kempen een warm hart toedraagt. We hebben decennia aan ervaring, maar de wijsheid niet in pacht. Dus heeft u ideeën, opmerkingen, aanvullingen? Wij horen ze graag, opdat we blijven veranderen.



## Recensie

Woningstichting de Zaligheden (hierna: WSZ) is een middelgrote woningcorporatie met de vier Kempengemeenten Bergeijk, Bladel, Eersel en Reusel-De Mierden als werkgebied. Verspreid over 19 kerkdorpen in deze gemeenten bezit men ongeveer 3.800 woningen.

### Voorgaande visitatie

WSZ is in 2020 gevisiteerd over de jaren 2016 tot en met 2019. De toenmalige visitatiecommissie kwam tot de conclusie dat WSZ tijdens de visitatieperiode een duidelijke verandering had ingezet van het bieden van huisvesting naar het bredere begrip bieden van een 'thuis' voor de huurders.

De belanghebbenden gaven aan dat zij de door WSZ ingezette transformatie waarderen en hoopten dat deze wordt voortgezet. De visitatiecommissie sloot zich daar bij aan en merkte op dat WSZ best meer mocht uitdragen naar de buitenwereld wat zij heeft bereikt. De corporatie werd namelijk gekenmerkt als tamelijk bescheiden. Daarnaast werd door sommige belanghebbenden ervaren dat WSZ te veel binnen de lijntjes wilde kleuren en best wat meer lef mocht tonen.

### Huidige visitatie

Uit de door de bestuurder geschreven position paper blijkt dat de belangrijkste opgaven liggen op het gebied van nieuwbouw, verduurzaming en leefbare, veerkrachtige wijken. De visitatiecommissie onderschrijft, uiteraard gezien de landelijke ontwikkelingen, de relevantie van deze opgaven. Door de gesprekken met de samenwerkingspartners, bestuur, medewerkers en RvC van WSZ én door eigen brononderzoek is de visitatiecommissie tot de conclusie gekomen dat WSZ op alle opgaven duidelijk maatschappelijke waarde levert. Op het gebied van nieuwbouw heeft WSZ hard gewerkt aan het invullen van de forse ambitie in haar werkgebied en heeft een behoorlijk aantal woningen de afgelopen jaren toegevoegd. Het past ook bij de huidige ontwikkelingen zoals de dubbele vergrijzing en de algemenere trend naar kleinere huishoudens dat WSZ inzet op het toevoegen van vooral compacte woningen geschikt voor langer thuis blijven wonen.

De visitatiecommissie vindt het getuigen van vindingrijkheid en inzicht dat WSZ indien nodig de samenwerking zoekt met een collega-corporatie om nog beter invulling te kunnen geven aan de opgave. Een voorbeeld is het inschakelen van Woonstichting 'thuis voor ondersteuning bij de overname van het Vestia-bezit in de Kempen. In de ogen van de visitatiecommissie is dit een goed voorbeeld van een werkwijze waardoor een relatief kleine corporatie toch grotere opgaven kan oppakken. Wat de visitatiecommissie echter ook is opgevallen is dat met name sommige gemeenten zich afvragen of WSZ de toekomstige opgaven zelfstandig kan dragen. De visitatiecommissie wil daarom WSZ meegeven daar meer duidelijkheid over te geven door met gemeenten in gesprek te gaan over de financiële en organisatorische mogelijkheden op middellange termijn.

Tijdens de huidige visitatie is gebleken dat WSZ de hoop van de samenwerkingspartners heeft ingevuld door de transformatie naar een corporatie die op een thuis is gericht door te zetten. Ook is het opgevallen dat WSZ duidelijker uitdraagt wat haar beleid is en wat haar maatschappelijke prestaties zijn. Door het afnemen van 40 flexwoningen zonder dat daar al een locatie voor bekend was, heeft WSZ laten zien ook meer buiten de lijntjes te kunnen kleuren en lef te tonen. WSZ heeft dit gedaan vanwege de maatschappelijke waarde van de flexwoningen.

Zoals in de position paper is beschreven heeft WSZ in de visitatieperiode een koerswijziging ingezet. Naast goedkope huurwoningen worden ook woningen met een zogenoemde midden huur aangeboden. De visitatiecommissie kan zich goed vinden in deze aanpassing en ziet ook een duidelijke maatschappelijke waarde. Meer en meer blijkt immers dat de groep die niet in aanmerking komt voor een sociale woning, het heel moeilijk heeft om een woning in de vrije sector te krijgen. Deze zijn vaak veel te duur waardoor woningzoekenden tussen wal en schip vallen.

Een andere uitdaging of ontwikkeling waarmee WSZ is geconfronteerd is het onder druk staan van de leefbaarheid in de kleinere kernen. Dit heeft diverse redenen zoals het verdwijnen van voorzieningen en de uitstroom van starters en jonge huishoudens. Ook de toestroom van mensen zonder een binding met het dorp zetten de saamhorigheid en leefbaarheid onder druk. De visitatiecommissie is het met de conclusie in de position paper eens dat dit een zorgwekkende ontwikkeling is en vindt het goed dat WSZ hier krachtig op acteert. Hierbij wordt



per dorp of kern maatwerk geleverd in samenwerking met de bewoners en de samenwerkingspartners.

#### Samenwerkingspartners zijn positief over WSZ en ervaren voldoende invloed op het beleid

De door de visitatiecommissie gesproken samenwerkingspartners van WSZ zijn zonder uitzondering positief over de prestaties van WSZ en over de relatie. Ook vinden zij dat zij passend worden betrokken bij belangrijkste beleidsvragen. De huurdersvertegenwoordiging geeft bijvoorbeeld aan tijdig te worden betrokken bij het huurprijsbeleid, zodat zij ook daadwerkelijk inspraak ervaren.

Ondanks deze positieve geluiden zijn er ook enkele ontwikkelkansen die door de samenwerkingspartners worden gesignaleerd. De zorg- en welzijnspartners willen bijvoorbeeld wat meer op strategisch vlak worden betrokken door WSZ zodat de samenwerking meer en meer het niveau van de individuele casuïstiek overstijgt. Hierbij hoort ook het gezamenlijk verkennen van opgaven en taken verdelen.

Ook collega-corporaties Woningbelang en Woonstichting 'thuis zien kansen de samenwerking uit te breiden en te versterken. Met name op regionaal niveau is er behoefte om het beleid af te stemmen. Ook zien de collega-corporaties kansen om kosten te besparen door op het gebied van bedrijfsvoering samen op te trekken. Zij nodigen WSZ uit om de mogelijkheden samen te verkennen.

#### WSZ is een lerende organisatie

Zoals uit de volgende hoofdstukken in dit rapport blijkt, is WSZ bij het uitvoeren van haar maatschappelijke opgaven op diverse uitdagingen of dilemma's gestuit. De visitatiecommissie heeft echter ook gezien dat WSZ zich niet bij deze uitdagingen heeft neergelegd, maar naar oplossingen heeft gezocht. Enkele voorbeelden zijn het creëren van een gedifferentieerd aanbod omdat het bestaande aanbod minder goed past bij de verwachte toekomstige woningvraag. Naast kiezen voor nieuwbouw heeft WSZ hierbij ook naar meer creatieve oplossingen gezocht zoals flexibeler verhuren door woningen te splitsen of kamergewijze verhuur mogelijk te maken. De huidige wet- en regelgeving is daarbij een belemmering, maar WSZ legt zich hier niet zonder meer bij neer en onderzoekt wat mogelijk is. Dit doet men bovendien in samenwerking met haar partners.

Een ander dilemma waar WSZ voor staat is dat zij keuzen moet maken in de prioriteit van de diverse opgaven. De afgelopen jaren lag de focus zoals WSZ zelf aangeeft voornamelijk op vastgoedontwikkeling en minder op het verduurzamen. Door gestegen bouwkosten is het verduurzamen echter vele malen duurder dan een aantal jaar geleden. Als oplossing overweegt WSZ steeds vaker om sloop-nieuwbouw te plegen.

Het is de visitatiecommissie door de genoemde en de overige voorbeelden in dit rapport duidelijk geworden dat WSZ probeert te leren van de uitdagingen en dilemma's. In die zin is sprake van een lerende organisatie. Dit leren doet WSZ ook steeds meer samen met haar samenwerkingspartners. Hierbij is men enerzijds gericht op de inhoudelijke samenwerking en anderzijds steeds meer op de organisatie van de samenwerking. De samenwerkingspartners waarderen WSZ om haar bijdrage en rol.

#### WSZ heeft als lerende organisatie enkele ontwikkelvragen geformuleerd

De visitatiecommissie heeft WSZ de gelegenheid geboden enkele zogenoemde ontwikkelvragen aan de orde te stellen in de gesprekken met de samenwerkingspartners. Dit stelt WSZ, als lerende organisatie, nog beter in staat de uitkomsten van de visitatie te gebruiken om de samenwerking te versterken. Onderstaand wordt kort ingegaan op deze vragen en de samengevatte antwoorden van de samenwerkingspartners.

- Er zijn veel verschillende ontwikkelingen in de zorg. Zorgen en wonen groeien steeds meer naar elkaar toe. Zien de zorgpartijen dit ook zo? WSZ vraagt zich af hoe er in beleidsmatige zin meer kan worden samengewerkt? En wat vinden zorgpartijen een logische rol voor WSZ daarin?

De samenwerkingspartners op het gebied van zorg geven aan dat het traject rond het opstellen van de woonzorgvisie met de gemeenten een logische start is. Zij geven verder aan dat de rol van de corporatie dan vooral kennis inbrengen is over hoe woningen te ontwikkelen. De rol van de zorgpartijen is zorgspecifieke kennis in te brengen. Er zijn ook al onderwerpen aangedragen. Bijvoorbeeld het ontwikkelen van een combinatie van wonen en zorg met ouderen en jongeren en inzet op aanleunwoningen rondom woonzorglocaties.

- Hoe kijken onze samenwerkingspartners aan tegen het behoud van de dorpsse identiteit in relatie tot de regionale ontwikkelingen?

De meeste samenwerkingspartners zien dat het behoud van de dorpsse identiteit onder druk staat. Tegelijkertijd geven zij aan dat WSZ weinig invloed heeft op deze ontwikkelingen. Zij geven daarom het advies aan WSZ de nieuwe dynamiek te omarmen en te zien als kans om bijvoorbeeld het voorzieningenniveau in kleine kernen op peil te houden. Daarnaast vinden partijen het belangrijk dat WSZ blijft investeren in leefbaarheid en het gemeenschapsgevoel blijft bevorderen.

- Hoe denken de collega corporaties over het intensiveren van de samenwerking? Waar liggen kansen?

De collega corporaties zien met name kansen in het uitbreiden van de samenwerking in de regio. WSZ zou bijvoorbeeld mee kunnen doen met de gezamenlijke inkoop van woningen om het volume op te voeren. Woningbelang geeft daarnaast aan ook graag specifiek op volkshuisvestelijke opgaven gezamenlijk op te willen trekken bij het oppakken of uitwerken. Verder is vaak genoemd dat op bedrijfsvoeringgebied kansen liggen om kosten te besparen door functionaliteit samen op te pakken.

#### WSZ heeft ingezet op het vergroten van haar wendbaarheid

De al in de vorige visitatieperiode ingezette koerswijziging van vastgoed naar een thuis heeft als gevolg dat de organisatie en haar medewerkers zich daar op moeten aanpassen. Indien dit gebeurt, is het bijzonder lastig de omslag te maken. De visitatiecommissie vindt het dat daarom goed dat WSZ dit tijdig heeft onderkend en met beide aspecten aan de slag is gegaan. De organisatie is duidelijker meer gericht op een zogenoemde woononderneming waarbij de belangen van de huurder centraal staan, er meer naar buiten wordt getreden en de verantwoordelijkheden lager in de organisatie worden gelegd. Alhoewel er op deze vlakken al duidelijk vorderingen zijn gemaakt, zijn er ook geluiden dat medewerkers in de praktijk nog niet goed genoeg weten hoe zij met de nieuwe verantwoordelijkheden in de praktijk moeten omgaan en dat de diverse afdelingen nog teveel binnen de eigen kaders handelen en niet het totale proces overzien. Ook ervaren sommige medewerkers dat zij nog meer betrokken kunnen worden bij de beleidskeuzen van WSZ waardoor ook het eigenaarschap een positieve impuls krijgt. De visitatiecommissie wil WSZ daarom meegeven de

aandacht voor deze punten vast te houden en gericht in samenspraak met de medewerkers de punten aan te pakken.

WSZ heeft gekozen voor het doorgaan als zelfstandige corporatie omdat dit voordelen heeft voor de lokale verankering en het gericht kunnen werken aan de specifieke opgaven in het werkgebied. Uiteraard stelt dit ook eisen aan het vermogen van de organisatie om in te spelen op de veranderende omstandigheden. Een ander manier waarop WSZ aan haar wendbaarheid heeft gewerkt is door het aangaan van (verdergaande) samenwerking met collega-corporaties en andere partners. De visitatiecommissie vindt dit een goede manier om enerzijds de voordelen van het zelfstandig blijven te houden en anderzijds meer middelen en mogelijkheden te hebben om de maatschappelijke opgaven op te pakken.

#### Richting de toekomst

De visitatiecommissie is van mening dat WSZ een lokaal verankerde corporatie is die duidelijk maatschappelijke waarde levert. De ingezette koerswijziging naar een woononderneming die zich naast het bieden van een thuis ook inzet voor leefbaarheid en veerkracht is in het licht van de ontwikkelingen goed te begrijpen. WSZ heeft ook al duidelijke vorderingen gemaakt. Om een krachtig vervolg te geven wil de visitatiecommissie WSZ enkele ontwikkelkansen meegeven. Deze zijn:

- Concretiseer de ambities door het ontwikkelen van beleid en plannen om de woningvoorraad verder te verduurzamen
- Versterk en verdiep de samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties naar meer strategische onderwerpen
- Breid de samenwerking met collega-corporaties Woningbelang en Wooninc, uit omdat 'lokaal' steeds meer naar 'regionaal' verschuift
- Zet in op het verder vergroten van de inbreng van medewerkers bij strategievorming en beleidskeuzen
- Geef bij de implementatie van de organisatieontwikkeling aandacht aan het verbeteren van de werkprocessen, het versterken van het gevoel van eigenaarschap en het verbeteren van de samenwerking tussen afdelingen.



## De visitatie in één oogopslag

WSZ

### Maatschappelijke waarde

- ✓ Het realiseren van woningen ondanks de complexe omstandigheden.
- ✓ Het durven nemen van risico door 40 verplaatsbare woningen aan te schaffen zonder dat daar al locaties voor beschikbaar waren.
- ⚡ Het concretiseren van ambities door het ontwikkelen van beleid en plannen om de woningvoorraad verder te verduurzamen.

GOED

WSZ heeft haar werkgebied in de Kempen, in de gemeenten Eersel, Bergeijk, Bladel en Reusel-De Mierden. De corporatie heeft een woningvoorraad van ongeveer 3.800 woningen.

### Besturing

- ✓ De vertaling van de ambities uit het ondernemingsplan naar verschillende strategische doelstellingen of activiteiten in het jaarplan.
- ✓ De 'begroting in één oogopslag', die wordt gebruikt voor communicatiedoelinden.
- ⚡ De vertaling van de activiteiten in de begroting naar de periodieke rapportages.
- ⚡ De betrokkenheid van medewerkers bij de strategievorming en de (beleids)keuzes die WSZ maakt.

NAAR BEHOREN

### Maatschappelijke verankering

- ✓ De uitwerking van stakeholdermanagement in het licht van de noodzakelijke samenwerking met partners.
- ⚡ Het versterken en verdiepen van de samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties.
- ⚡ Het versterken en uitbreiden van de samenwerking met collega-corporaties Woningbelang en Wooninc, met name omdat 'lokaal' steeds meer naar 'regionaal' verschuift.

GOED

### Maatschappelijke capaciteit

- ✓ Het uitvoeren van scenario-analyses om de financiële continuïteit te borgen.
- ✓ De richting van de organisatieontwikkeling van vastgoed- naar woononderneming met aandacht voor het centraal stellen van de huurder, het verbeteren van de zichtbaarheid naar buiten en het lager leggen van verantwoordelijkheden.
- ⚡ De implementatie van de organisatieontwikkeling met aandacht voor het verbeteren van de werkprocessen, het versterken van het gevoel van eigenaarschap en het verbeteren van de samenwerking tussen afdelingen.

NAAR BEHOREN

De visitatiecommissie is van mening dat WSZ een lokaal verankerde corporatie is die duidelijk maatschappelijke waarde levert. De ingezette koerswijziging naar een woononderneming die zich naast het bieden van een thuis ook inzet voor leefbaarheid en veerkracht is in het licht van de ontwikkelingen een goed te begrijpen.

**1** Concretiseer de ambities door het ontwikkelen van beleid en plannen om de woningvoorraad verder te verduurzamen

**2** Versterk en verdiep de samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties naar meer strategische onderwerpen

**3** Breid de samenwerking met collega-corporaties Woningbelang en Wooninc, uit omdat 'lokaal' steeds meer naar 'regionaal' verschuift

**4** Zet in op het verder vergroten van de inbreng van medewerkers bij strategievorming en beleidskeuzen

**5** Geef bij de implementatie van de organisatieontwikkeling aandacht aan het verbeteren van de werkprocessen, het versterken van het gevoel van eigenaarschap en het verbeteren van de samenwerking tussen afdelingen

# 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 WSZ vijf opgaven geselecteerd.

**Tabel 1-1: Opgaven visitatieveld Maatschappelijke waarde**

- Beschikbaarheid
- Betaalbaarheid
- Duurzaamheid en kwaliteit
- Leefbare wijken en buurten
- Wonen en zorg

## 1.1 Opgave 1: Beschikbaarheid

### 1.1.1 De opgaven en de prestaties

Net als in de rest van Nederland, staat de woningmarkt ook in de Kempen onder druk. Er is een tekort aan koop- en huurwoningen. Door de toenemende vergrijzing en de verwachte bevolkings- en huishoudensgroei neemt het aantal huishoudens dat is aangewezen op een sociale huurwoning toe. Dit zorgt naast het huidige tekort aan woningen voor een forse opgave tot 2030. In het werkgebied van WSZ betekent dit dat er 820 huurwoningen (640 sociaal en 180

<sup>1</sup> Aan het begin van de visitatieperiode verhuurde WSZ 3.460 zelfstandige woningen en aan het eind van de visitatieperiode verhuurde WSZ 3.549 zelfstandige woningen.

middenhuur) moeten worden bijgebouwd. Van WSZ wordt verwacht dat zij het grootste deel van deze opgave voor haar rekening neemt. WSZ focust zich daarbij op mensen die zelf niet of moeilijk kunnen voorzien in een thuis. Dit betekent dat WSZ ook een opgave voor zich zelf ziet om woningen toe te voegen aan het middenhuur segment.

Naast de kwantitatieve uitbreiding van het aantal huurwoningen ligt er voor WSZ ook een opgave in het aanpassen van de bestaande woningvoorraad. Door de dubbele vergrijzing (bevolkingssamenstelling verandert én mensen leven langer) en ontwikkelingen in de zorg (decentralisatie en personeelskrapte) is het noodzakelijk dat mensen langer zelfstandig thuis wonen. Om dit te kunnen faciliteren is er meer behoefte aan levensloopbestendige woningen. WSZ zet hier op in door bestaande gebouwen te transformeren, de woon labels waar nodig aan te passen en woningen gericht toe te wijzen.

Het aantal woningen dat WSZ verhuurt is gedurende de visitatieperiode toegenomen met circa 90 woningen<sup>1</sup>. WSZ heeft verschillende activiteiten ondernomen om de kwantitatieve en kwalitatieve beschikbaarheidsopgave het hoofd te bieden. Zo heeft WSZ 140 nieuwbouw (waarvan 12 verplaatsbare) woningen gerealiseerd en 86 woningen in Luyksgestel overgenomen van Vestia. WSZ heeft besef voor de urgente opgave en heeft vooruitlopend op afspraken over locaties alvast 28 verplaatsbare woningen aangeschaft. WSZ heeft deze woningen in 2024 kunnen plaatsen.

WSZ biedt huurders en mensen met een middeninkomen de kans om een betaalbaar huis te kopen op de overspannen koopmarkt. Gedurende de visitatieperiode werden 71 woningen en een complex met woningen en een gezondheidscentrum met 36 appartementen in het hogere huursegment verkocht. Een groot deel van de woningen werd verkocht aan mensen met een midden inkomen en huurders van WSZ. Dit zorgt voor doorstroming in de woningvoorraad. Een klein deel werd verkocht via KoopGarant.

### 1.1.2 De uitdagingen voor en de oplossingen van WSZ

Door diverse ontwikkelingen (vergrijzing, individualisering en schaa sprong in de regio) voldoet de huidige woningvoorraad van WSZ met veel grote

grondgebonden woningen niet meer aan de behoefte. De belangrijkste uitdagingen die WSZ ziet op het vlak van beschikbaarheid is hoe snel in de behoeften van de doelgroep kan worden voorzien. WSZ heeft bijvoorbeeld geprobeerd om snel en goedkoop tijdelijke woningen toe te voegen maar is ondanks de realisatie tot de conclusie gekomen dat dit niet snel en goedkoop is gelukt.

Om gedifferentieerd aanbod te creëren oriënteert WSZ zich op hoe zij een ander type woningen voor elkaar kan krijgen. Naast nieuwbouw gaat het hierbij ook om het aanpassen en daarmee beter benutten van de bestaande woningvoorraad. Zo onderzoekt WSZ mogelijkheden om woningen flexibeler te verhuren door bijvoorbeeld woningen te splitsen of kamergewijze verhuur mogelijk te maken. Huidige wet- en regelgeving maakt dit echter lastig. Ook maatregelen om woningdelen toe te staan worden door WSZ onderzocht.

Daarnaast kan ook WSZ haar geld maar één keer uitgeven. De afgelopen jaren lag de focus zoals WSZ zelf aangeeft voornamelijk op vastgoedontwikkeling en minder op het verduurzamen van woningen. Door hogere bouwkosten (materiaal en personeel) zijn verduurzamingsprojecten vele malen duurder geworden dan een aantal jaar geleden. Daarom overweegt WSZ steeds vaker om sloop-nieuwbouw te plegen.

### 1.1.3 De waardering van samenwerkingspartners

#### Huurdersraad De Kempen

De Huurdersraad is van mening dat WSZ van alles probeert om de beschikbare woningvoorraad te vergroten maar ziet dat WSZ vaak te maken krijgt met lange procedures als gevolg van bezwaren die worden ingediend. De Huurdersraad ziet wel dat WSZ invloed probeert uit te oefenen op het versnellen van procedures door gemeenten te ontlasten door werk uit handen te nemen. Tot slot vindt de Huurdersraad het goed dat WSZ risico heeft genomen door verplaatsbare woningen aan te schaffen zonder dat er al geschikte locaties voor deze woningen waren.

#### Gemeenten

De gemeenten zijn over het algemeen tevreden over de inzet van WSZ ten aanzien van de beschikbaarheidsopgave. Gemeente Eersel en gemeente Bergeijk vragen

zich af of WSZ de schaa sprong in de regio ook op langere termijn kan blijven bijbenen qua organisatorische en financiële capaciteit. Gemeente Eersel ziet daarnaast dat er achterstanden zijn in de taakstelling voor het huisvesten van statushouders. Gemeente Eersel geeft daarom aan dat WSZ zich wel inzet maar dat zij liever zien dat WSZ oudere gezinswoningen niet afstoot, maar juist behoudt voor het huisvesten van statushouders.

Gemeente Reusel-De Mierden is van mening dat WSZ haar best doet om woningen beschikbaar te stellen, o.a. voor statushouders. Gemeente Reusel-De Mierden geeft aan dat grondposities met name moeten worden gezocht bij uitbreidingslocaties.

Gemeente Bladel vindt dat WSZ proactief meedenkt om de sociale huurvoorraad in Bladel te vergroten. De gemeente vindt het daarbij prettig dat WSZ zich flexibel opstelt en probeert om nieuwe woonvormen te ontwikkelen. Gemeente Bladel is van mening dat WSZ terughoudend moet zijn in het ontwikkelen van KoopGarant woningen i.r.t. wat dit doet met de financiële capaciteit.

Gemeente Bergeijk vindt dat WSZ soms nog wat conservatief overkomt. Zo heeft WSZ aangegeven een bepaalde locatie niet te gaan ontwikkelen waar een andere corporatie nu wel mee aan de slag gaat. Gemeente Bergeijk snapt dat financiën op de langere termijn onder druk staan maar ziet toch graag dat WSZ zich nadrukkelijker inzet om in de gemeente woningen te ontwikkelen. Gemeente Bergeijk vindt het wel positief dat WSZ de laatste jaren steeds meer aandacht heeft voor het huisvesten van specifieke doelgroepen.

#### Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners hebben een gevarieerd beeld van de inzet van WSZ ten aanzien van de beschikbaarheidsopgave. De dorpsraad in Steensel ziet dat WSZ te maken heeft met vertraagde vergunningsprocedures en vindt het belangrijk dat WSZ de gemeente durft mee te nemen in het tempo dat nodig is. De dorpsondersteuners zijn van mening dat WSZ zich ten volle inspant om de beschikbaarheid van sociale huurwoningen te vergroten. Tegelijkertijd vinden de dorpsondersteuners dat WSZ meer mag doen in Westerhoven en Luyksgestel.

GGzE is van mening dat WSZ de mogelijkheden die er liggen benut. In sommige gevallen vindt GGzE dat WSZ nog meer maatwerk kan leveren om een passender

oplossing te bieden aan kwetsbare mensen. Joriszorg heeft een beperkt beeld van de inzet van WSZ ten aanzien van de beschikbaarheidsopgave. Zorg in Oktober vindt dat WSZ goed bezig is met het uitbreiden van de woningvoorraad door verschillende nieuwe ontwikkelingen te initiëren.

De collega corporaties zijn van mening dat WSZ een forse ambitie heeft in haar werkgebied en zijn ook onder de indruk van het aantal woningen dat WSZ de afgelopen jaren heeft toegevoegd. Woonstichting 'thuis vindt het prettig dat WSZ hulp heeft gevraagd bij de overname van het Vestia-bezit in de Kempen. Woningbelang ziet dat WSZ zich focust op het toevoegen van kleine betaalbare eenheden en vindt dit passend bij de opgave.

#### 1.1.4 De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van WSZ ten aanzien van de beschikbaarheidsopgave als **goed**. De visitatiecommissie vindt het positief dat WSZ zich op verschillende wijzen inspant om de beschikbaarheid van de woningvoorraad te vergroten. Zo heeft WSZ, zonder dat er al toezeggingen waren, geïnvesteerd in het toevoegen van verplaatsbare woningen. En werkt WSZ aan diverse transformaties en nieuwbouw ontwikkelingen. Daarnaast heeft WSZ aandacht voor het bieden van passende woningen aan verschillende doelgroepen in het sociale én middenhuur segment. Daarbij heeft WSZ niet alleen oog voor huur maar biedt de corporatie bijvoorbeeld ook KoopGarant woningen aan.

## 1.2 Opgave 2: Betaalbaarheid

### 1.2.1 De opgaven en de prestaties

Huurders die een sociale huurwoning huren hebben vaak niet veel te besteden. De afgelopen jaren nam de druk op deze huurders toe door de hoge inflatie en stijgende energieprijzen. Door deze ontwikkelingen is het extra belangrijk dat de woonlasten een niet te groot deel van het inkomen vormen. Dit betekent voor WSZ een uitdagende opgave om de huren en energielasten betaalbaar te houden, terwijl tegelijkertijd van WSZ wordt verwacht dat zij woningen bouwt en de bestaande voorraad verduurzaamt. Door de inflatie zijn ook de bouwkosten en rentes fors gestegen. Desondanks zocht WSZ niet automatisch de oplossing in het verhogen van alle huren. WSZ is van mening dat volkshuisvestelijke middelen zo doelmatig mogelijk moeten worden besteed en heeft er daarom voor gekozen een inkomensafhankelijk huurbeleid te gaan voeren. WSZ beschouwt 'passend wonen'

niet als een moment opname (foto), maar als een continu proces (film). Een inkomensafhankelijke huurverhoging betekent een lage huur voor huishoudens met een laag inkomen en een hogere huur voor mensen die verantwoord meer kunnen betalen. WSZ toetst hiervoor regelmatig het inkomen van huurders.

WSZ is er gedurende de visitatieperiode in geslaagd om in lijn met het ondernemingsplan het aantal goedkope woningen in het woningaanbod te vergroten van 80% in 2019 naar 90% in 2023. Gedurende de visitatieperiode heeft echter een verschuiving plaatsgevonden en is WSZ voornemens om een bredere doelgroep te bedienen. Daarnaast heeft WSZ in het ondernemingsplan aangegeven de huren van huurders met vergelijkbare woningen meer gelijk te trekken en te matchen met de streefhuur.

WSZ voert een sociaal huurbeleid. Dit blijkt o.a. uit het feit dat in 2020 en 2021 geen jaarlijkse huurverhoging is doorgevoerd en dat in 2022 en 2023 niet de maximaal toegestane huurverhoging is doorgevoerd maar een kleiner percentage. Inwoners die in aanmerking kwamen voor een eenmalige huurverlaging werden daar bovendien door WSZ over geïnformeerd. Aan huurders van 40 woningen met E-, F- en G-labels is door WSZ geen huurverhoging opgelegd. Ook hebben de huurders van de woningen die WSZ in 2022 van Vestia heeft overgenomen geen huurverhoging gehad.

Bij afwijking in het betalingsbedrag van huurders neemt WSZ contact op om vroegtijdig grote betalingsachterstanden te voorkomen. Anders dan voorheen zit de corporatie meer aan de voorkant van het proces. In samenwerking met collega corporaties heeft WSZ een incassoplatform ontwikkeld. Het aantal huurders met grote betalingsachterstanden is de afgelopen tijd afgenomen en het aantal huurders met kleine betalingsachterstanden licht toegenomen.

### 1.2.2 De uitdagingen voor en de oplossingen van WSZ

WSZ staat voor de uitdaging om enerzijds voldoende woningen betaalbaar te houden en tegelijkertijd voldoende huuropbrengst te ontvangen om te voldoen aan de volkshuisvestelijke opgaven. WSZ kijkt naar de mogelijkheden om daar waar het verantwoord kan de huren te verhogen. Zo ontwikkelt WSZ momenteel een nieuw huurprijsbeleid waarin o.a. een inkomensafhankelijke huurverhoging is geregeld en waar naar mogelijkheden wordt gezocht om de huuropbrengsten te vergroten. WSZ heeft daarbij oog voor de volledige woonlasten van huurders en

zoekt naar een juiste balans door de komende jaren meer te investeren in verduurzaming.

WSZ heeft zich de afgelopen periode heel erg gefocust op het creëren van een betaalbare woningvoorraad en heeft daardoor minder aandacht gehad voor het huisvesten van mensen met (lage) middeninkomens.

### 1.2.3 De waardering van samenwerkingspartners

#### Huurdersraad De Kempen

De Huurdersraad vindt dat WSZ echt haar best doet om de huren betaalbaar te houden. Het probleem is echter de enorme inflatie van vorig jaar. Door de opgaven, verwachtingen en (nationale) prestatieafspraken is WSZ genoodzaakt om de huren te verhogen en inkomensafhankelijke huurverhoging door te voeren. De Huurdersraad is verder van mening dat WSZ altijd bereid is om huurders met betalingsachterstanden te helpen.

#### Gemeenten

De gemeenten vinden dat WSZ betaalbaarheid nadrukkelijk in het oog heeft door maatwerk te bieden aan huurders met betalingsproblemen en de mogelijkheden te benutten om huren te bevriezen. De gemeenten horen weinig tot geen klachten over de betaalbaarheid van de woningvoorraad en zien dat WSZ steeds passend toewijst. De gemeenten zijn van mening dat de huurwoningen van WSZ over het algemeen redelijk goed geprijsd zijn en steeds onder de aftoppingsgrenzen worden verhuurd. Dit jaar heeft WSZ voor het eerst een behoorlijke huurverhoging doorgevoerd maar in de afgelopen jaren heeft WSZ steeds een gematigd huurbeleid gevoerd.

#### Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners hebben een beperkt beeld van de inzet van WSZ ten aanzien van de betaalbaarheidsopgave. De samenwerkingspartners die wel zicht hebben geven aan dat er heel weinig betalingsachterstanden zijn doordat er altijd op tijd aan de bel getrokken wordt door WSZ. WSZ weet wat er speelt doordat ze goed in contact staan met haar huurders.

Een zorgpartner vindt het prettig dat WSZ altijd probeert om onder de huurtoeslaggrens te blijven qua huur voor kwetsbare bewoners. Een andere

zorgpartner is van mening dat WSZ altijd heel goed nadenkt over de betaalbaarheid en is tevreden over de afspraken die worden gemaakt m.b.t. de huurprijzen van de complexen die zij en hun bewoners huren.

De collega corporaties hebben een beperkt beeld van de inzet van WSZ ten aanzien van de betaalbaarheidsopgave. Het valt hen echter wel op dat WSZ voornemens is een inkomensafhankelijke huurverhoging te gaan invoeren. Eén collega corporatie vindt dit in tegenspraak tot de inzet op veerkrachtige wijken omdat gemengde wijken juist gebaat zijn met behoud van verschillende inkomensgroepen die bij elkaar in de buurt wonen. Een andere collega corporatie is benieuwd wat de inkomensafhankelijke huurverhoging WSZ gaat opleveren.

### 1.2.4 De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van WSZ ten aanzien van de betaalbaarheidsopgave als **goed**. WSZ heeft aandacht voor het bieden van een eerlijke huurprijs (in vergelijking tot andere huurders en de kwaliteit van de woning). WSZ is van plan om een inkomensafhankelijke huurverhoging door te voeren. De visitatiecommissie begrijpt dat WSZ zoekt naar mogelijkheden om een duurzaam verdienmodel te behouden zodat WSZ ook in de toekomst voldoende investeringsruimte houdt.

## 1.3 Opgave 3: Duurzaamheid en kwaliteit

### 1.3.1 De opgaven en de prestaties

Nederland streeft ernaar om in 2050 klimaatneutraal te zijn. Woningcorporaties dienen een belangrijke bijdrage te leveren aan het klimaatdoel door hun bezit te verduurzamen tot gemiddeld label A in 2028. WSZ heeft voor zichzelf de ambitie geformuleerd om in 2050 aardgasloos en CO<sub>2</sub>-neutraal te zijn. Door de stijgende energieprijzen is de opgave de afgelopen jaren urgenter geworden. Om invulling te geven aan de opgave rondom duurzaamheid en kwaliteit heeft WSZ de afgelopen periode een duurzaamheidsbeleid opgesteld dat vervolgens is doorvertaald in een concrete aanpak met daarin vijf pijlers: 1) een aardgasloze en CO<sub>2</sub>-neutrale woningvoorraad; 2) energie- en milieubewust gedrag; 3) circulair bouwen; 4) klimaatadaptatie; 5) duurzame bedrijfsvoering.

Om in 2050 de woningvoorraad aardgasloos en CO<sub>2</sub>-neutraal te krijgen ligt de primaire focus van WSZ op energiebesparing door de woningvoorraad te isoleren.

Deze zogeheten 'no regret maatregelen' moeten er aan bijdragen dat alle woningen van WSZ een groen energielabel hebben in 2028. Naast energie besparen heeft WSZ ook aandacht voor duurzame energie door bedrijfsmatig zoveel mogelijk gebruik te maken van duurzame vervoersmiddelen en groene energie en te investeren in zonnepanelen. WSZ oriënteert zich daarnaast samen met partners op duurzame warmte- en koudevoorziening op de lange termijn. Verder neemt WSZ klimaatadaptieve maatregelen door aandacht te hebben voor groene tuinen, het afkoppelen van regenwater en een deel van het leefbaarheidsbudget te oormerken voor investeringen hierin.

WSZ heeft een relatief jonge woningvoorraad. Een klein deel van de woningvoorraad ligt in woningcomplexen die niet volledig in bezit zijn van WSZ, waardoor een seriematige aanpak van de woningen niet mogelijk is. Het grootste deel van de woningvoorraad van WSZ is kwalitatief goed op orde, dit blijkt onder andere uit de relatief goede energielabels en lage conditiescores (NENnorm) en wordt onderstreept door hoge scores van WSZ op het gebied van duurzaamheid in de Aedes benchmark. WSZ zorgde er gedurende de visitatieperiode voor dat alle woningen een conditiescore van 1, 2 of 3 hebben (1 = zeer goed/nieuwbouw; 6 = zeer slecht).

### 1.3.2 De uitdagingen voor en de oplossingen van WSZ

WSZ heeft in een aantal wijken waar verduurzamingsmaatregelen noodzakelijk zijn veel gespikkeld bezit. Ondanks het relatief kleine aantal woningen zorgt dit ervoor dat het lastig is om woningen seriematig te verduurzamen. Vaak wonen de huurders van deze woningen er al lange tijd. WSZ probeert mensen wel te bewegen om te verhuizen naar een passender woning en begeleidt hen indien nodig bij het verhuizen.

Daarnaast heeft WSZ zich de afgelopen jaren voornamelijk gefocust op vastgoedontwikkeling en minder op verduurzaming. Door de forse inflatie en stijgende bouwkosten is het veel duurder geworden om woningen grondig te renoveren/verduurzamen. De afweging is dan ook of het nog zinvol is om te investeren in de bestaande woning of over te gaan op sloop-nieuwbouw. WSZ wilt deze afwegingen gaan baseren op een afwegingsmatrix die momenteel wordt opgesteld. Daarbij wordt bijvoorbeeld gekeken of er een treintje te maken is en naar mogelijkheden om te verdichten en of de woningen aansluiten bij de wensportefeuille.

Tot slot probeert WSZ financiële middelen te creëren door oudere woningen te verkopen. Met dit geld kan worden geïnvesteerd in het opknappen en verduurzamen van andere woningen en het bouwen van nieuwe woningen. WSZ stuurt op de financiën op basis van het DrieCompartimentenModel.

### 1.3.3 De waardering van samenwerkingspartners

#### Huurdersraad De Kempen

De Huurdersraad is van mening dat WSZ zich goed inzet om woningen te verduurzamen en het wooncomfort te vergroten. De Huurdersraad is tevreden over het onderhoud dat WSZ uitvoert. Verder vindt de Huurdersraad het verstandig dat WSZ een protocol opstelt met afwegingen om te kiezen voor grootschalige renovatie/verduurzaming of sloop-nieuwbouw.

#### Gemeenten

De gemeenten vinden over het algemeen dat de woningvoorraad van WSZ kwalitatief en energetisch in goede staat is. Gemeente Eersel en WSZ hebben afgesproken dat alle woningen met label D of lager worden aangepakt of verkocht. Qua verduurzamingsmaatregelen hebben partijen afgesproken dat het reduceren van energieverbruik in de bestaande woningvoorraad de focus heeft. Gemeente Bergeijk vindt het fijn dat WSZ voortvarend aan de slag is gegaan met het opknappen en verduurzamen van woningen na overname van het Vestia-bezit. Ondanks de goede staat van de woningvoorraad nodigt gemeente Bladel WSZ graag uit om de huidige voorraad nog een stap verder te verduurzamen.

#### Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zijn van mening dat WSZ oog heeft voor het belang van de huurders door pas grondig te renoveren als er gemuteerd wordt en ook na te denken over het opvangen van huurders in tijdelijke woningen. De samenwerkingspartners zijn ook tevreden over hoe WSZ hierover communiceert. De samenwerkingspartners zien dat de kwaliteit en duurzaamheid van sommige woningen niet goed in orde is door de overname van bezit van Vestia met achterstallig onderhoud.





De zorgpartijen hebben over het algemeen een beperkt beeld van de inzet van WSZ ten aanzien van het verduurzamen en onderhouden van de woningvoorraad. Eén zorgpartner heeft wel een aantal aandachtspunten vanuit individuele casuïstiek. Zo wordt deze partner graag geïnformeerd en ingeschakeld als er signalen zijn dat mensen problemen hebben, bijvoorbeeld als huurders voor langere tijd niet opendoen om werkzaamheden te laten uitvoeren. Een andere zorgpartner vindt de complexen waar zij actief zijn van hoge kwaliteit. En één zorgpartner is van mening dat WSZ meer mag doen en verwacht een actievere houding, tegelijkertijd ziet deze partner dat WSZ bezig is om duurzaamheidsbeleid te ontwikkelen.

Twee collega corporaties hebben een beperkt beeld van de inzet van WSZ ten aanzien van het vergroten van de duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad. Een collega corporatie mist concrete plannen op het gebied van duurzaamheid en geeft aan dat het vanuit het position paper lijkt of WSZ nu pas serieus werk gaat maken van deze opgave. Een andere collega corporatie geeft aan dat WSZ een vrij jonge woningvoorraad heeft. Desondanks vindt deze corporatie dat de doelstellingen om woningen te verduurzamen gedateerd zijn en dat WSZ concreet beleid moet formuleren.

#### 1.3.4 De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van WSZ ten aanzien van de opgave voor het realiseren van kwalitatief goede en duurzame woningen als **naar behoren**. Alhoewel de woningvoorraad kwalitatief in orde is heeft WSZ de afgelopen periode weinig inspanningen verricht. Een bewuste keuze van WSZ om zich meer te focussen op de beschikbaarheidsopgave. De visitatiecommissie vindt het positief dat WSZ gedurende de visitatieperiode al een aantal renovatieprojecten heeft uitgevoerd waarbij ook fors is ingezet op verduurzaming en daaruit belangrijke lessen heeft getrokken.

### 1.4 Opgave 4: Leefbare wijken en buurten

#### 1.4.1 De opgaven en de prestaties

Landelijk gezien stijgt het aantal mensen dat minder zelfredzaam is de laatste jaren flink. De samenleving individualiseert en tweedelingen in de maatschappij zijn toegenomen. Zo is de Kempen economisch gezien een sterke regio maar zijn er ook mensen die het financieel moeilijk hebben. Door de vergrijzing zijn steeds

meer mensen afhankelijk van hulp van anderen, terwijl die hulp niet altijd geboden kan worden. Ook het aantal mensen dat specialistische zorg nodig heeft door psychische problemen neemt toe. Dit brengt niet alleen individuele problemen met zich mee maar zet ook de leefbaarheid in wijken en buurten onder druk. Op de meeste plekken in de Kempen leven mensen prettig met elkaar samen. Maar er zijn ook gebieden, vooral op plekken waar een concentratie is van kwetsbare bewoners, waar die positieve basis ontbreekt en waar extra aandacht nodig is. Op deze plekken ontstaat verloedering en overlast. Al met al zorgen deze ontwikkelingen ervoor dat er steeds meer kwetsbare mensen gehuisvest moeten worden in een sociale huurwoning. In buurten met een concentratie van kwetsbare bewoners en problemen staat de veerkracht onder druk.

Tegelijkertijd verdwijnen in de kleine kernen belangrijke voorzieningen en trekken starters en jonge huishoudens weg terwijl mensen van buiten de dorpen in de Kempen komen wonen voor hun werk. Dit zet de dorpsaanhoudigheid en daarmee ook de leefbaarheid in de wijken en buurten op lange termijn onder druk.

WSZ zet in op gemengde en leefbare buurten waarmee mensen zich verbonden voelen. Enerzijds door een sterk netwerk te bouwen van zorg- en welzijnspartijen, gemeenten en bewoners, anderzijds door activiteiten en leefbaarheidsprojecten te organiseren. Zo neemt WSZ bijvoorbeeld deel aan Kempische woonoverlastbestrijdingsteams en buurtbemiddeling in de Kempen. En droeg WSZ bij aan diverse leefbaarheidsinitiatieven zoals de buurtboerderij in Eersel, het opknappen van de jeu-de-boulebaan in Bladel en het planten van bloemen en planten op verschillende plekken.

#### 1.4.2 De uitdagingen voor en de oplossingen van WSZ

Een grote uitdaging die WSZ ziet is hoe kleine dorpskernen leefbaar te houden. Voorzieningen verdwijnen en daarmee wordt het ook minder realistisch om bijvoorbeeld zorggeschikte woningen te bouwen in kleine dorpskernen. Tegelijkertijd ziet WSZ ook een uitdaging in het behouden van de dorpsidentiteit gelet op de regionale ontwikkelingen en daarmee de komst van meer mensen van buitenaf. En de toegenomen vraag voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen. WSZ wil deze uitdagingen graag in samenhang met elkaar oppakken en werken aan veerkrachtige wijken en gebiedsvisies met samenwerkingspartners.

### 1.4.3 De waardering van samenwerkingspartners

#### Huurdersraad De Kempen

WSZ heeft in de beleving van de Huurdersraad voldoende aandacht voor leefbaarheid en sociale cohesie. De Huurdersraad ziet dat huurders met individuele problemen een huisbezoek krijgen van WSZ en dat WSZ de juiste samenwerkingspartners inschakelt.

#### Gemeenten

Gemeente Eersel geeft aan dat er geen grootschalige leefbaarheidsproblematiek is in de wijken, de problemen die zich voordoen zijn individueel van aard. Gemeente Eersel is van mening dat WSZ voldoende oog heeft voor het bieden van hulp en ondersteuning aan huurders met individuele problemen. Gemeente Reusel-De Mierden waardeert het dat WSZ altijd probeert om een concentratie van kwetsbare huurders te voorkomen. Gemeente Bladel vindt dat WSZ actief aan de slag is met het verbeteren van de leefbaarheid door met de gemeente af te stemmen waar huurders uit een bijzondere doelgroep het best geplaatst kunnen worden om zo te voorkomen dat problemen ontstaan. Gemeente Bladel vindt het fijn dat WSZ een bijdrage levert aan het ontwikkelen van een gemeenschapshuis aan de markt in Bladel. Gemeente Bergeijk vindt dat de leefbaarheid en sociale samenhang in de kleine kernen (waar WSZ actief is) goed op orde is. Gemeente Bergeijk vindt het verder positief dat WSZ meedoet aan buurtbemiddeling, multidisciplinair overleg en vroegsignalering.

#### Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners ervaren dat WSZ de mogelijkheden benut om met toewijzing te zorgen voor een gelijkmatige verdeling van bijzondere doelgroepen. Vanuit burgerinitiatief zou de sociale cohesie nog verder kunnen worden verbeterd. Daarnaast zien de samenwerkingspartners dat WSZ verschillende activiteiten organiseert om de leefbaarheid te bevorderen.

Een zorgpartner vindt het positief dat WSZ werk maakt van de leefbaarheid in wijken en buurten door buurtavonden te organiseren en bewoners te informeren als er mensen met psychische problemen bij hen in de buurt komen wonen. Een andere zorgpartner vindt het fijn dat WSZ met hen meedenkt over een initiatief voor het vormgeven van een woonleefgemeenschap met een plek voor jong en

oud. Daarnaast vinden de samenwerkingspartners het fijn dat WSZ meedenkt over maatwerk oplossingen voor specifieke doelgroepen.

Collega corporaties vinden dat WSZ de ontwikkelingen in de regio beter kan zien als kans voor behoud van voorzieningen in kleine dorpskernen en daarmee ook de dorps identiteit. Hun advies is om de dynamiek te omarmen. Verder zien collega corporaties nagenoeg geen stedelijke leefbaarheidsproblematiek in de Kempen. Woningbelang ziet kansen om meer samen te werken om de leefbaarheid in wijken en buurten verder te verbeteren.

### 1.4.4 De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de inzet van WSZ ten aanzien van de opgave om leefbaarheid te bevorderen als **goed**. De visitatiecommissie ziet geen grootschalige leefbaarheidsproblemen. Uit de gesprekken met belanghebbenden blijkt dat WSZ goed in contact staat met samenwerkingspartners en bijdraagt aan leefbaarheidsinitiatieven zoals het plaatsen van een buurtboerderij en opknappen van een jeu-de-boulebaan. In het licht van regionale ontwikkelingen is het goed om aandacht te houden voor de instroom van bijzondere doelgroepen uit de regio. WSZ vroeg zich daarnaast af hoe samenwerkingspartners aankijken tegen het behoud van de dorps identiteit i.r.t. de regionale ontwikkelingen. Partners gaven aan dat dit een aandachtspunt is maar ook gezien kan worden als kans om in de toekomst het voorzieningenniveau op peil te kunnen blijven houden.

## 1.5 Opgave 5: Wonen en zorg

### 1.5.1 De opgaven en de prestaties

De opgave rondom wonen en zorg wordt steeds complexer. De dubbele vergrijzing (bevolkingssamenstelling verandert én mensen leven langer) en ontwikkelingen in de zorg (decentralisatie en personeelskrapte) zorgen voor steeds meer vraag naar geschikte woonoplossingen. Daarnaast is een toename te zien van het aantal zorgbehoevenden zoals mensen met psychische problemen. Richting de toekomst leidt dit tot steeds meer kwetsbare en oudere huurders voor WSZ die (langer) zelfstandig moeten wonen. Om dit te faciliteren zijn aanpassingen in de woningvoorraad noodzakelijk. Verder is het zaak voor WSZ om samen te werken met zorgpartijen aan slimme oplossingen en geclusterde woonconcepten zoals geclusterd zelfstandig wonen nabij een zorgcomplex, geclusterd zelfstandig wonen in de wijk of geclusterd wonen in een groepswoning.

Om aan deze opgave te voldoen moet er in de Kempen tot 2040 circa 130 geclusterde woningen en 90 nulredenwoningen bij komen.

Naast het bijbouwen van woningen zet WSZ in op transformatie, het labelen van woningen specifiek voor zorgbehoevenden en gerichte toewijzing. Zo kijkt WSZ samen met Joris Zorg naar een andere invulling van het zorgaanbod in Zorgcentrum Groenendaal en omliggende woningen. Naast deze maatregelen intensiveert WSZ de inzet op ondersteunende diensten zoals gemeenschappelijke ruimtes in seniorencomplexen en slimme demotica oplossingen. Tot slot participeert WSZ actief in zorg- en welzijnoverleggen en peilt WSZ hoe tevreden inwoners zijn middels de 'Fijn wonen-monitor'.

### 1.5.2 De uitdagingen voor en de oplossingen van WSZ

WSZ is zoekende naar haar rol op het gebied van wonen en zorg. De corporatie ziet dat de combinatie van een zorgvoorziening en wonen heel belangrijk is. Tegelijkertijd ziet de corporatie zorgvoorzieningen uit kleine dorpskernen verdwijnen en dat maakt het lastig om zorggeschikte woningen en seniorenwoningen te behouden. WSZ is terughoudend in het investeren in hele specifieke zorgcomplexen omdat dit niet flexibel is naar de toekomst. WSZ wilt graag met zorgpartijen experimenteren wat goed werkt en afspraken maken over wie welke verantwoordelijkheid neemt binnen de woonzorg opgave. Voor ouderen die wel vitaal zijn en alleen een levensloopbestendige woning wensen overweegt WSZ om KoopGarant toe te passen.

### 1.5.3 De waardering van samenwerkingspartners

#### Huurdersraad De Kempen

De Huurdersraad vindt dit een complexe opgave omdat er steeds meer sociale huurwoningen verplicht worden toegewezen aan statushouders. Volgens de Huurdersraad doen gemeenten een groter beroep op de corporatie dan is afgesproken. De Huurdersraad ziet graag dat lokale woningzoekenden meer kansen krijgen. De Huurdersraad vindt het goed dat WSZ zich focust op het ontwikkelen van kleinere woningen die geschikt zijn voor kleine huishoudens en mensen met een zorgvraag. De Huurdersraad vindt het tot slot goed dat WSZ op dit thema samenwerking zoekt met zorgpartijen.

#### Gemeenten

Gemeente Eersel is van mening dat WSZ bij nieuwbouw de mogelijkheden benut om zorggeschikte of levensloopbestendige woningen te bouwen. Daarnaast vindt gemeente Eersel het goed dat WSZ nadenkt over het ontwikkelen van nieuwe woonvormen. Gemeente Eersel geeft aan dat de opgaven rondom wonen en zorg steeds meer betrekking hebben op de hele regio (huisvesten van brede doelgroep uit de regio) en merkt dat zowel de gemeente als WSZ daar nog aan moeten wennen. Gemeente Reusel-De Mierden ervaart dat WSZ openstaat om mee te denken over het faciliteren van ouderinitiatieven en nieuwe woonzorgvormen rondom geclusterd wonen. Gemeente Bladel is tevreden met de inspanningen van WSZ op het gebied van wonen en zorg. De gemeente waardeert dat WSZ nauw betrokken is bij het opstellen van de woonzorgvisie. Gemeente Bergeijk vindt dat er een grote uitdaging ligt doordat er veel verschillende bijzondere doelgroepen huisvesting zoeken. Gemeente Bergeijk geeft aan dat het slimme manieren en bouwvormen vraagt om deze doelgroepen toch te kunnen huisvesten.

#### Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zijn van mening dat WSZ goed nadenkt over hoe de corporatie doorstroming kan bevorderen. Eén samenwerkingspartner ziet hierin wel een opgave maar waardeert het dat WSZ met hen meedenkt om een nieuwe woonvorm voor ouderen te realiseren. Een andere samenwerkingspartner is van mening dat in Luyksgestel en Westerhoven weinig geschikte seniorenwoningen zijn. Hierdoor komt doorstroming moeilijk op gang. Deze samenwerkingspartner vindt dat WSZ zich wel inspant om de doorstroming te bevorderen door bijvoorbeeld te werken met voorbeeldwoningen en huurders op die manier probeert te laten zien wat de mogelijkheden zijn waardoor huurders de juiste keuzes kunnen maken.

Een zorgpartner vindt dat WSZ hen vaker aan de voorkant van conflicten en situaties mag betrekken en doet een beroep op de corporatie om de expertise van de zorgprofessionals serieus te nemen en niet zelf complexe situaties te beoordelen. De andere zorgpartners geven aan dat WSZ bezig is met diverse ontwikkelingen op het gebied van wonen en zorg en ervaren dat WSZ oog heeft voor de huisvestingsopgave voor de zorg van (over)morgen.

De collega corporaties zijn van mening dat WSZ een goede bijdrage levert aan het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Eén collega corporatie wil in de toekomst

graag het gesprek voeren in regionaal verband over wat iedere corporatie kan bijdragen voor het huisvesten van specifieke doelgroepen. Een andere collega corporatie vindt het goed dat WSZ de woningvoorraad uitbreidt met en omvormt naar meer levensloopbestendige en zorggeschikte woningen.

#### 1.5.4 De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de inzet van WSZ ten aanzien van de opgave rondom wonen en zorg als **goed**. De visitatiecommissie ziet dat WSZ in samenwerking met zorgpartijen kijkt naar een andere invulling van het woonzorgaanbod. WSZ kijkt daarbij niet alleen naar de complexen maar ook naar het woningbezit in het omliggende gebied. Een volgende stap is het strategisch samenwerken met zorgpartijen en gemeenten om de opgave rondom wonen en zorg in brede zin te kunnen oppakken.

#### 1.6 Samenwerken aan opgaven

WSZ is voor het realiseren van de volkshuisvestelijke opgaven afhankelijk van de samenwerking met partners. De samenwerking verloopt goed. WSZ ervaart een wederkerige relatie met de gemeenten. WSZ heeft de behoefte om de samenwerking met zorgpartijen verder te intensiveren en samen invulling te geven aan de opgaven rondom wonen en zorg. De samenwerking met collega corporaties is er vooral in regio verband. WSZ ziet ook hier kansen om meer samen te gaan doen.

#### 1.7 WSZ presteert 'Goed'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke waarde** met **goed**. De visitatiecommissie is van mening dat WSZ goed zicht heeft op de volkshuisvestelijke opgaven in de Kempen en zich hier goed voor inzet. WSZ is een relatief kleine corporatie die er toch in slaagt om projecten te realiseren en huurders een passende en betaalbare plek te bieden.

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

GOED

#### Maatschappelijke waarde

##### Sterk

- Het realiseren van woningen ondanks de complexe omstandigheden.
- Het durven nemen van risico door 40 verplaatsbare woningen aan te schaffen zonder dat daar al locaties voor beschikbaar waren.

##### Aandacht (blijven) geven

- Het concretiseren van ambities door het ontwikkelen van beleid en plannen om de woningvoorraad verder te verduurzamen.

##### Geleerd

- Het renoveren van woningen is duur ten opzichte van de meerwaarde die het oplevert. In de toekomst maakt WSZ per project de afweging of de gerenoveerde woning past in de wensportefeuille of dat beter kan worden ingezet op sloop-nieuwbouw.
- Het aanbrengen van balans tussen enerzijds het versnellen van het toevoegen van nieuwe woningen aan de woningvoorraad en anderzijds het doen van financieel verantwoorde investeringen.



## 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

WSZ is zich ervan bewust dat samenwerking met de Huurdersraad, de gemeenten en de maatschappelijke partners noodzakelijk is om de volkshuisvestelijke opgaven in de Kempen te realiseren. Om die reden heeft de corporatie een zogenaamd stakeholdermanagement uitgewerkt, waarin alle samenwerkingspartners worden benoemd en verschillende vormen van stakeholdermanagement, bijvoorbeeld via bijeenkomsten, op project- of gebiedsniveau en als onderdeel van de beleidscycli, zijn uitgewerkt. Daarbij heeft WSZ voor belangrijke samenwerkingspartners een vast aanspreekpunt benoemd.

WSZ heeft de ambitie om de huurder centraal te stellen en écht te luisteren naar de huurders. De corporatie overlegt periodiek met de Stichting Huurdersraad de Kempen (hierna: Huurdersraad). De Huurdersraad wordt betrokken bij verschillende beleidsonderwerpen en de ontwikkeling in en om WSZ. Naast de reguliere overleggen vinden themabijeenkomsten plaats, bijvoorbeeld over de leefbaarheid in wijken en buurten of de woningtoewijzing. In het kader van écht luisteren naar de huurders, organiseert WSZ in woningcomplexen met een bewonerscommissie, bewonersbijeenkomsten om in gesprek te gaan over onderwerpen met betrekking tot beheer en beleid.

Daarnaast is de Huurdersraad betrokken bij de prestatieafspraken die worden opgesteld met de verschillende Kempengemeenten. De samenwerking in de lokale driehoek is gericht op het realiseren van een betaalbare en toekomstbestendige woningvoorraad, waarbij onder andere aandacht is voor het opheffen van belemmeringen. De prestatieafspraken zijn gebaseerd op de gezamenlijke woonvisie van de gemeenten. WSZ overlegt, naast de overleggen in de lokale driehoek, regelmatig met de verschillende gemeenten. Eén keer per jaar vindt er ook overleg plaats tussen de bestuurder van WSZ en de voorzitter van de RvC met de colleges van B&W.

WSZ ziet een maatschappij waarin eenzaamheid, verwaarlozing en overlast toenemen. Bovendien kunnen mensen met psychische problemen steeds minder vaak terecht bij een zorgorganisatie. Van daaruit wordt de samenwerking met partners in zorg en veiligheid steeds intensiever en uitgebreider. WSZ werkt onder andere samen met de politie, de GGZ, Lunet Zorg, Lumens, Zorg in Oktober, dorpsondersteuner, vluchtelingenwerk, jeugdzorg en de klussendiensten. De klussendiensten zijn initiatieven van vrijwilligers die voor senioren, zieken en gehandicapten eenvoudige klussen verrichten.

Bovendien overlegt WSZ regelmatig met ISD De Kempen (schuldhelpverlening) en Stichting Cordaad Welzijn (buurtbemiddeling en dorps- en bewonersondersteuning). Als laatste neemt WSZ deel aan de Kempische woonoverlastbestrijdingsteam; multidisciplinaire overlegstructuren tussen WSZ, de gemeenten, het maatschappelijk werk, de politie De Kempen, GGzE en andere zorgorganisaties.

WSZ heeft in het licht van de woonzorgopgaven en als gevolg van de vergrijzing het voornemen om de samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties verder te versterken en te verdiepen.

### 2.2 De samenwerking in de praktijk

#### Huurdersraad de Kempen

Uit het gesprek met de Huurdersraad blijkt dat zij heel tevreden is over de samenwerking met WSZ. De Huurdersraad vindt de relatie met WSZ goed en geeft aan dat WSZ transparant is en hen op tijd betreft bij belangrijke beslissingen. De Huurdersraad vindt dat zij goed geïnformeerd wordt door WSZ, iedere 4 maanden wordt een rapportage met alle benodigde informatie verstrekt. De Huurdersraad ervaart invloed uit te kunnen oefenen op belangrijke beslissingen en relevante onderwerpen zoals de (inkomensafhankelijke) huurverhoging.

#### Gemeenten

Gemeente Eersel vindt de samenwerking met WSZ goed en inhoudelijk. Op bestuurlijk en ambtelijk niveau is de relatie goed en is er regelmatig contact over het ontwikkelen van beleid (zoals de woonvisie) of afstemming over specifieke thema's zoals betaalbaarheid van een nieuwbouwproject en huisvesting van statushouders. Gemeente Eersel ervaart dat zij invloed kunnen uitoefenen op het

beleid dat WSZ voert. Zo heeft de gemeente inzicht gekregen in de investeringscapaciteit van WSZ en zijn ze gezamenlijk tot de conclusie gekomen dat dit voor de korte termijn voldoende is. Gemeente Eersel geeft aan dat zij als gemeente te hulp wil schieten als de investeringscapaciteit afneemt. Voor wat betreft de organisatorische capaciteit van WSZ ziet de gemeente wel een uitdaging om de (toekomstige) opgaven te kunnen blijven aanpakken.

Gemeente Reusel-De Mierden ziet WSZ als een corporatie die dicht bij haar huurders staat en voor minima woningen realiseert. Gemeente Reusel-De Mierden geeft aan dat partijen een prettige relatie hebben. Er is laagdrempelig contact, WSZ is makkelijk bereikbaar en altijd meedenkend. De laatste jaren is er in de samenwerking meer aandacht gekomen voor periodiek overleg waarin projecten besproken worden en prestatieafspraken worden doorgenomen. Gemeente Reusel-De Mierden vindt het fijn dat er meer structuur zit in de samenwerking met WSZ. Gemeente Reusel-De Mierden geeft aan dat WSZ openstaat voor hun mening. In de nationale en regionale prestatieafspraken is afgesproken dat minimaal 30% van de woningvoorraad sociale huur betreft. Gemeente Reusel-De Mierden geeft aan dat WSZ ook bereid is om deze aantallen te realiseren.

Gemeente Bergeijk vindt de relatie met WSZ op zowel bestuurlijk als ambtelijk vlak goed in orde. Ook rond het opstellen van de prestatieafspraken ervaart gemeente Bergeijk altijd constructief en prettig contact. Gemeente Bergeijk is van mening dat WSZ hen begrijpt en ook haar beleid afstemt op wat de gemeente vindt. Aandeel sociale huurwoningen is de afgelopen jaren achteruit gesukkeld (o.a. door Vestia) en gemeente Bergeijk vindt dat WSZ wel het belang ziet om dit weer te veranderen. Gemeente Bergeijk vindt het prettig dat WSZ ervoor openstaat om in contact te komen met de gemeenteraad en hen ook uitleg geeft over keuzes en mogelijkheden.

Gemeente Bladel vindt WSZ een toegankelijke corporatie. Gemeente Bladel vindt dat er sprake is van goed contact, korte lijntjes en een prettige samenwerking. WSZ staat er altijd voor open om met de gemeente Bladel mee te denken. Gemeente Bladel ervaart dat projecten die partijen gezamenlijk oppakken echt in coproductie tot stand komen. Op organisatieniveau maakt de gemeente Bladel zich soms weleens zorgen of WSZ de enorme opgaven het hoofd kan blijven bieden.

### Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners omschrijven WSZ als een kleinschalige, maatschappelijk betrokken en sociale woningcorporatie. De samenwerkingspartners ervaren over het algemeen een prettige en constructieve samenwerkingsrelatie met WSZ.

De overige samenwerkingspartners vinden het fijn dat WSZ bereid is om mee te denken over onderwerpen die niet binnen de bestaande kaders passen. Bijvoorbeeld als het gaat om passend toewijzen. Een samenwerkingspartner vindt dat WSZ voortvarend meedenkt en deskundig is. Een aantal samenwerkingspartners geven aan betrokken te worden bij het opstellen van beleid of het maken van keuzes. Een zorgpartner gaf aan voordat WSZ zich aansloot bij Wooniezie meer invloed te kunnen uitoefenen op de keuzes van WSZ. Daarnaast is deze samenwerkingspartner van mening dat WSZ in sommige gevallen minder snel conclusies moet trekken over mensen met psychische problemen. De overige zorgpartners vinden WSZ een fijne gesprekspartner en waarderen het dat de corporatie bereid is om investeringen te doen.

De collega corporaties geven aan niet heel direct samen te werken met WSZ. In regionaal verband vinden de collega corporaties dat WSZ een waardevolle bijdrage levert. De collega corporaties omschrijven WSZ als een zelfstandige corporatie. Aangezien samenwerken steeds gelet op (regionale) ontwikkelingen steeds belangrijker wordt, zien collega corporaties mogelijkheden om meer met WSZ samen te werken op volkshuisvestelijke thema's en in de bedrijfsvoering. Door opgaven meer in samenhang met elkaar te bekijken, te delen en op te pakken kunnen zaken efficiënter en effectiever worden georganiseerd denkt Woningbelang.



## 2.3 WSZ presteert 'goed'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld [Maatschappelijke verankering](#) met goed. De visitatiecommissie beschouwt WSZ als een lokale verankerde corporatie, die samenwerking zoekt met organisaties in het werkgebied. De corporatie is zich bewust van het belang van samenwerking en heeft een stakeholdermanagement uitgewerkt.

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

GOED

### Maatschappelijke verankering

#### Sterk

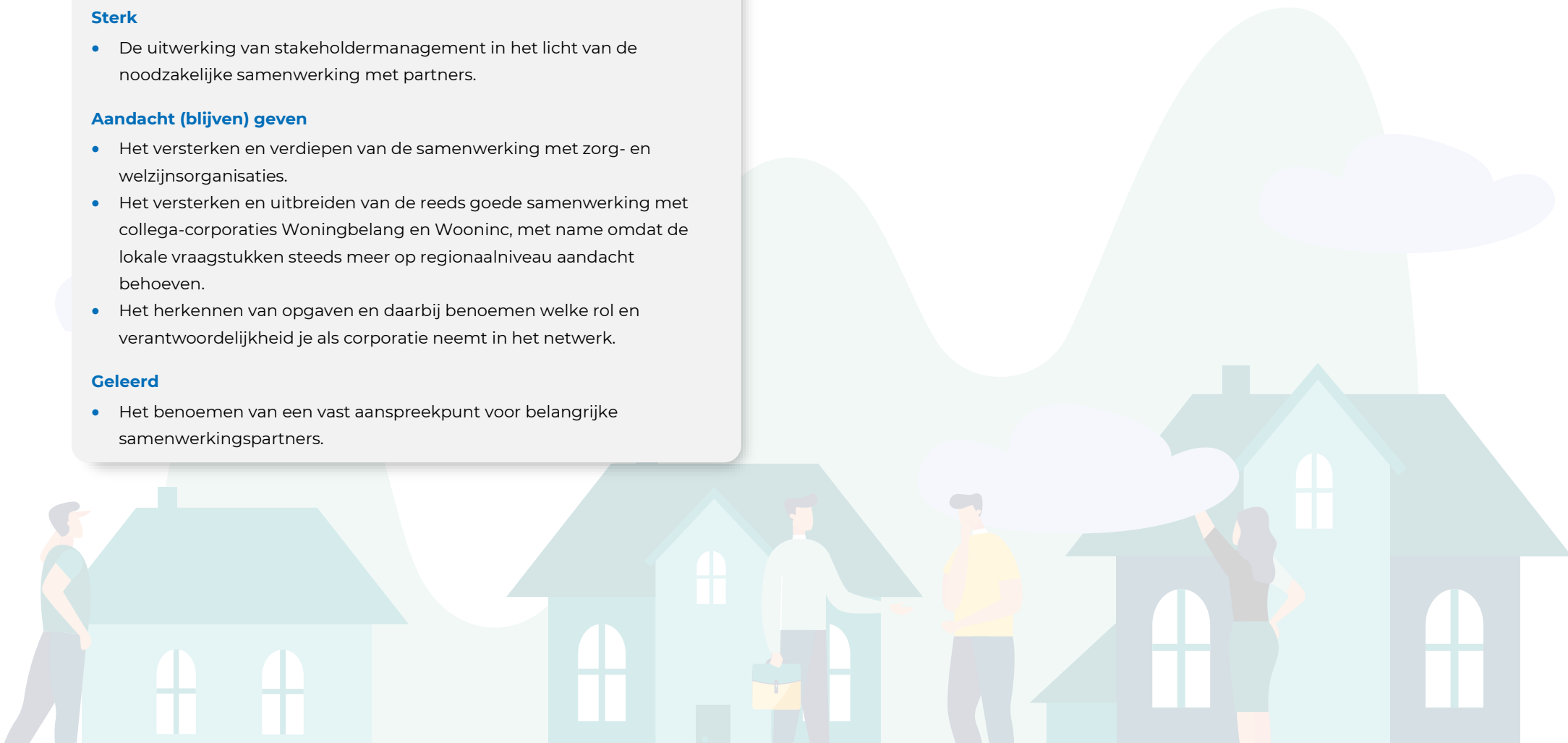
- De uitwerking van stakeholdermanagement in het licht van de noodzakelijke samenwerking met partners.

#### Aandacht (blijven) geven

- Het versterken en verdiepen van de samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties.
- Het versterken en uitbreiden van de reeds goede samenwerking met collega-corporaties Woningbelang en Wooninc, met name omdat de lokale vraagstukken steeds meer op regionaalniveau aandacht behoeven.
- Het herkennen van opgaven en daarbij benoemen welke rol en verantwoordelijkheid je als corporatie neemt in het netwerk.

#### Geleerd

- Het benoemen van een vast aanspreekpunt voor belangrijke samenwerkingspartners.



## 3 Besturing

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

### 3.1 WSZ werkt met een ondernemingsplan en jaarplannen

WSZ heeft haar koers voor de komende jaren vastgelegd in een ondernemingsplan. Het ondernemingsplan is tot stand gekomen met inbreng van medewerkers, de Huurdersraad, de gemeenten en de zorgorganisaties en maatschappelijke partners in de Kempen. In het ondernemingsplan zijn verschillende ambities vastgelegd en uitgewerkt in overwegend SMART-geformuleerde doelstellingen. De ambities geven richting aan de ontwikkeling van een vastgoed- naar een woononderneming.

Het ondernemingsplan wordt jaarlijks uitgewerkt in een jaarplan met een bijbehorende begroting. Vermeldenswaardig is dat de begroting tevens is vastgelegd in een 'begroting in één oogopslag' (infographic), die wordt gebruikt voor communicatiedoeleinden. In het jaarplan zijn per ambitie uit het ondernemingsplan verschillende strategische doelstellingen of activiteiten voor het betreffende jaar benoemd. De strategische doelstellingen worden uitgebreid toegelicht, waarbij tevens de koppeling wordt gelegd met andere beleidsdocumenten. De strategische doelstellingen met betrekking tot nieuwbouw en duurzaamheid worden bijvoorbeeld in het licht van de portefeuillestrategie toegelicht. De portefeuillestrategie beschrijft de transformatieopgave, is in 2023 geactualiseerd en is uitgewerkt naar een strategisch en een tactisch niveau. De portefeuillestrategie is gebaseerd op de opgaven die voortvloeien uit de Nationale Prestatieafspraken en het woningmarktonderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van de corporaties in de Metropoolregio Eindhoven.

De ambities uit het ondernemingsplan en de strategische doelstellingen uit het jaarplan worden gemonitord aan de hand van periodieke rapportages. In de periodieke rapportages wordt aan de hand van de structuur van het jaarplan een toelichting gegeven op de prestaties. Daarbij wordt tevens gebruikt gemaakt van kengetallen, die voorzien zijn van een norm. De visitatiecommissie geeft ter

overweging mee om de activiteiten die zijn vastgesteld in de begroting zichtbaar terug te laten komen in de periodieke rapportages. Daarnaast acht de visitatiecommissie het, onder andere in het kader van de organisatieontwikkeling, (zie paragraaf 4.2) van belang om medewerkers continu de blijven betrekken bij de strategievorming en de (beleids)keuzes die WSZ maakt.

### 3.2 WSZ presteert 'naar behoren'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Besturing** met **naar behoren**. De visitatiecommissie ziet dat de PDCA-cyclus zich heeft ontwikkeld en ziet tegelijkertijd mogelijkheden om de PDCA-cyclus verder te versterken.

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

NAAR BEHOREN

#### Besturing

##### Sterk

- De vertaling van de ambities uit het ondernemingsplan naar verschillende strategische doelstellingen of activiteiten in het jaarplan.
- De 'begroting in één oogopslag', die wordt gebruikt voor communicatiedoeleinden.

##### Aandacht (blijven) geven

- De vertaling van de activiteiten in de begroting naar de periodieke rapportages.
- De betrokkenheid van medewerkers bij de strategievorming en de (beleids)keuzes die WSZ maakt.

##### Geleerd

- De koppeling van de strategische doelstellingen met andere beleidsdocumenten.



## 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

WSZ heeft in 2021 stappen genomen om haar financieel beleid te vernieuwen, mede ingegeven door externe ontwikkelingen zoals de krapte op de (sociale) woningmarkt, de stijgende bouwkosten, de introductie van de beleidswaarde, het nieuwe normenkader van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en het rapport Opgaven & Middelen. Het uitgangspunt was dat de WSZ er financieel goed voorstaat en de financiële continuïteit wil borgen, zodat de corporatie toekomstige generaties kan blijven voorzien van passende woningen. Als gevolg van het nieuwe beleid gaat de besluitvorming bij investeringen bijvoorbeeld minder over of een individueel project voldoende financieel rendeert, maar meer over of het project bijdraagt aan het realiseren van de (portefeuille-)strategie binnen de kaders van het financieel beleid.

WSZ baseert haar financiële beleid in eerste instantie op de uitgangspunten in haar ondernemingsplan. Vervolgens worden aanvullende uitgangspunten op basis van bijvoorbeeld actualiteit of externe ontwikkelingen beoordeeld en eventueel meegenomen. WSZ voert scenario-analyses uit om de impact van ontwikkelingen en de plannen op de financiële positie van WSZ te bepalen.

Aw en WSW hebben in hun oordeelsbrieven aangegeven dat WSZ na het inrekenen van de plannen in de meerjarenbegroting 2023 – 2037 en rekening houdend met verschillende scenario's over een solide financiële positie beschikt. WSZ kan hierdoor het spreekwoordelijke 'stootje' hebben. WSZ signaleert dat door prijsstijgingen men wellicht minder kan investeren dan nu is gepland. Daarom houdt men de vinger aan de pols en kan men plannen indien nodig bijstellen. De toezichthouders zijn daarom van mening dat de financiële wendbaarheid van WSZ goed is.

### 4.2 Organisatorische capaciteit

#### WSZ zoekt samenwerking met partners

WSZ heeft in 2022 besloten om als corporatie zelfstandig door te gaan. Tegelijkertijd is in het kader van de organisatorische capaciteit besloten om de samenwerking met collega-corporaties en maatschappelijke partners te versterken. De corporatie hoopt dat een intensieve samenwerking WSZ zal helpen om de volkshuisvestelijke opgaven te realiseren.

De visitatiecommissie ziet dat WSZ continu samenwerking zoekt met partners en lokaal verankerd is. Tegelijkertijd ziet de visitatiecommissie een kans op de samenwerking met onder andere Wooninc. en Woningbelang verder te versterken en te verdiepen, met name omdat 'lokaal' steeds meer naar 'regionaal' verschuift (zie hoofdstuk 2).

#### WSZ heeft ingezet op de ontwikkeling van vastgoed- naar woononderneming

WSZ heeft ingezet op de ontwikkeling van vastgoed- naar woononderneming. De ontwikkeling naar woononderneming betekent in feite dat WSZ, naast de aandacht voor de vastgoed gerelateerde opgaven, meer aandacht is gaan besteden aan de sociale opgaven van een woningcorporatie. Daarnaast heeft WSZ ingezet op het meer centraal stellen van de huurders, het verbeteren van de zichtbaarheid naar buiten en het lager leggen van verantwoordelijkheden. Het centraal stellen van de huurder betekent dat medewerkers vrij zijn om verantwoordelijkheden te nemen en zelfstandig keuzes te maken ten behoeve van de huurders.

De visitatiecommissie concludeert op basis van het medewerkers-tevredenheidsonderzoek (MTO), het verdiepende onderzoek dat - op verzoek van het managementteam - is uitgevoerd door medewerkers en het gesprek met de ondernemingsraad echter dat verdere stappen noodzakelijk zijn. Daarbij wordt gewezen op onduidelijkheid over verantwoordelijkheden, het gebrek aan eigenaarschap en de beperkte mate waarin medewerkers elkaar feedback geven. Bovendien wordt een behoefte aan een Strategische Personeelsplanning (SPP) gezien.



#### WSZ werkt aan de kwaliteit van de dienstverlening

WSZ viert in het kader van de klanttevredenheid regelmatig overleg met de onderhoudspartners. In samenwerking met een onderzoeksbureau heeft WSZ een systematiek geïmplementeerd, waarmee klanten aan het einde van de werkzaamheden worden geïnterviewd. Op deze wijze meet WSZ continu het oordeel van de huurders over de dienstverlening.

#### WSZ heeft gewerkt aan het efficiënter inrichten van processen

WSZ heeft in het kader van een efficiënte bedrijfsvoering gewerkt aan data control en datakwaliteit, waarbij dashboards zijn ingericht. Daarnaast is gewerkt aan cyber-security en AVG. Bovendien heeft WSZ ingezet op een nieuwe wijze van samenwerken, die is gericht op resultaatgericht werken, duurzame inzetbaarheid, ontmoeten en het zijn van een aantrekkelijke werkgever. Daartoe zijn een preventief medisch onderzoek en een MTO uitgevoerd. Het MTO laat zien dat de medewerkers over het algemeen met bevoegdheid hun werk uitvoeren en geven om de toekomst van de corporatie.

Tegelijkertijd concludeert de visitatiecommissie op basis van het MTO, het verdiepende onderzoek en het gesprek met de ondernemingsraad dat de werkprocessen verder verbeterd kunnen worden, dat het gevoel van eigenaarschap versterkt kan worden en dat de samenwerking tussen de verschillende afdelingen of teams niet optimaal verloopt.

### 4.3 WSZ presteert 'naar behoren'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke capaciteit** met naar behoren. De visitatiecommissie ziet dat WSZ aandacht heeft voor zowel de financiële als de organisatorische capaciteit. De corporatie houdt continu vinger aan de pols voor wat betreft de financiële capaciteit en heeft ingezet op de ontwikkeling van vastgoed- naar woononderneming. Tegelijkertijd ziet de corporatie dat verdere (organisatie)ontwikkeling noodzakelijk is.

Tabel 4-1: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten

NAAR BEHOREN



#### Maatschappelijke capaciteit

##### Sterk

- Het uitvoeren van scenario-analyses om de financiële continuïteit te borgen.
- De richting van de organisatieontwikkeling van vastgoed- naar woononderneming met aandacht voor het centraal stellen van de huurder, het verbeteren van de zichtbaarheid naar buiten en het lager leggen van verantwoordelijkheden.

##### Aandacht (blijven) geven

- De implementatie van de organisatieontwikkeling met aandacht voor het verbeteren van de werkprocessen, het versterken van het gevoel van eigenaarschap en het verbeteren van de samenwerking tussen afdelingen.

##### Geleerd

- Het aanpassen van het financieel beleid, waarbij minder wordt gekeken of een individueel project voldoende financieel rendeert, maar meer wordt onderzocht of het project bijdraagt aan het realiseren van de (portefeuille-)strategie binnen de kaders van het financieel beleid.



# Bijlagen



## A Bestuurlijke reactie

Allereerst willen wij als WSZ, onze stakeholders hartelijk bedanken voor de waardevolle bijdrage aan het visitatietraject. De positieve beoordelingen en de bereidheid om samen te werken, bevestigen dat WSZ een gewaardeerde woningcorporatie is. De wens om nauwer en gericht samen te werken nemen we serieus en gaan we in deze reactie nader op in.

Ook onze medewerkers mogen trots zijn op hun inzet, die door u gezien, gehoord én gewaardeerd wordt. Met name de afdeling Klant en Wonen verdient een extra compliment voor haar rol in de transformatie van WSZ van een vastgoedgerichte naar een mensgerichte woningcorporatie!

Als bestuurder kijk ik terug op een prettig en constructief visitatietraject dat is uitgevoerd door Ecorys. We zijn trots op de conclusie van de visitatiecommissie: "WSZ is een lokaal verankerde corporatie die duidelijk maatschappelijke waarde levert. De koerswijziging naar een woononderneming die zich naast het bieden van een thuis ook inzet voor leefbaarheid en veerkracht is in het licht van de ontwikkelingen goed te begrijpen."

Heel fijn om te lezen dat WSZ op geen enkele van de vier visitatievelden mager scoort. Over de gehele linie presteert WSZ gewoon goed of minimaal naar behoren. Hieronder ga ik kort in op de individuele beoordelingscriteria van de visitatie.

### Maatschappelijke waarde: prestatie goed

WSZ presteert goed op het gebied van maatschappelijke meerwaarde. Dit niveau willen we de komende jaren minimaal vasthouden. We gaan meer woningen opleveren, waarmee we onze nieuwbouwopgave verhogen. Hiermee blijven we een betrouwbare partner voor onze stakeholders en werken we tegelijkertijd aan voldoende kwaliteitswoningen voor onze (toekomstige) huurders.

Het aandachtspunt om onze duurzaamheidsambities te vertalen naar concrete plannen en beleid pakken we op bij het opstellen van het nieuwe Koersplan in de tweede helft van 2024. Opgaven die urgent zijn, pakken we alvast proactief op.

### Besturing: naar behoren

Onze organisatie is in ontwikkeling en zal dat de komende periode zeker blijven. Dat is niet onlogisch gezien de steeds veranderende en toenemende maatschappelijke opgaven. We zijn tevreden dat we ons ondernemingsplan hebben weten te vertalen naar concrete jaarplannen. Het werken met data wordt steeds belangrijker, met name de vertaling naar periodieke rapportages. De eerste rapportage nieuwe stijl van 2024 is inmiddels opgeleverd. Hiermee is de eerste stap gezet, maar de komende jaren zullen we deze manier van werken, samen met een nieuw Koersplan, verder ontwikkelen. Bij de ontwikkeling van het nieuwe Koersplan en de totstandkoming van nieuwe prestatieafspraken betrekken we nadrukkelijk onze medewerkers.

### Maatschappelijke verankering: goed

Gezien de vergrijzing en toenemende zorgvraag van onze inwoners, is het mijn nadrukkelijke wens om de samenwerking met zorgpartijen verder te intensiveren. Niet alleen op operationeel niveau, maar juist ook op strategisch en vastgoedniveau. Zo kunnen we samen de juiste keuzes maken. In het tweede kwartaal van 2024 zijn we hiermee gestart. Deze samenwerking krijgt een prominente plek in het Koersplan. De ambitie is om zorgpartijen te betrekken bij de totstandkoming van prestatieafspraken. Deze bestuurlijke wens geldt ook voor de collega-corporaties in het werkgebied.

### Maatschappelijke capaciteit: naar behoren

Zoals eerder aangegeven, ben ik enorm trots op de ontwikkeling die onze organisatie heeft doorgemaakt, van een vastgoedgerichte naar een mensgerichte organisatie. We willen deze ontwikkeling voortzetten en daarbij ook de woningzoekende van de toekomst niet uit het oog verliezen. De uitdaging is om de (toekomstige) huurder centraal te blijven stellen in een samenleving die steeds meer van WSZ vraagt.



**Tot slot**

We zijn dankbaar voor de positieve beoordeling van de visitatiecommissie. De aandachtspunten nemen we ter harte en gaan we de komende periode oppakken en laten landen in ons nieuwe Koersplan. We blijven ons inzetten om een waardevolle bijdrage te leveren aan de leefbaarheid in onze regio.  
Met hartelijke groeten,

Robèrt Kersjes  
Directeur-bestuurder WSZ  
Commissarissen WSZ

Robèrt Gradus  
Voorzitter Raad van



## B Onafhankelijkheidsverklaringen

### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van WSZ in 2023 en 2024 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 WSZ gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met WSZ hebben.

Rotterdam, 1 december 2023

Maarten Nieland

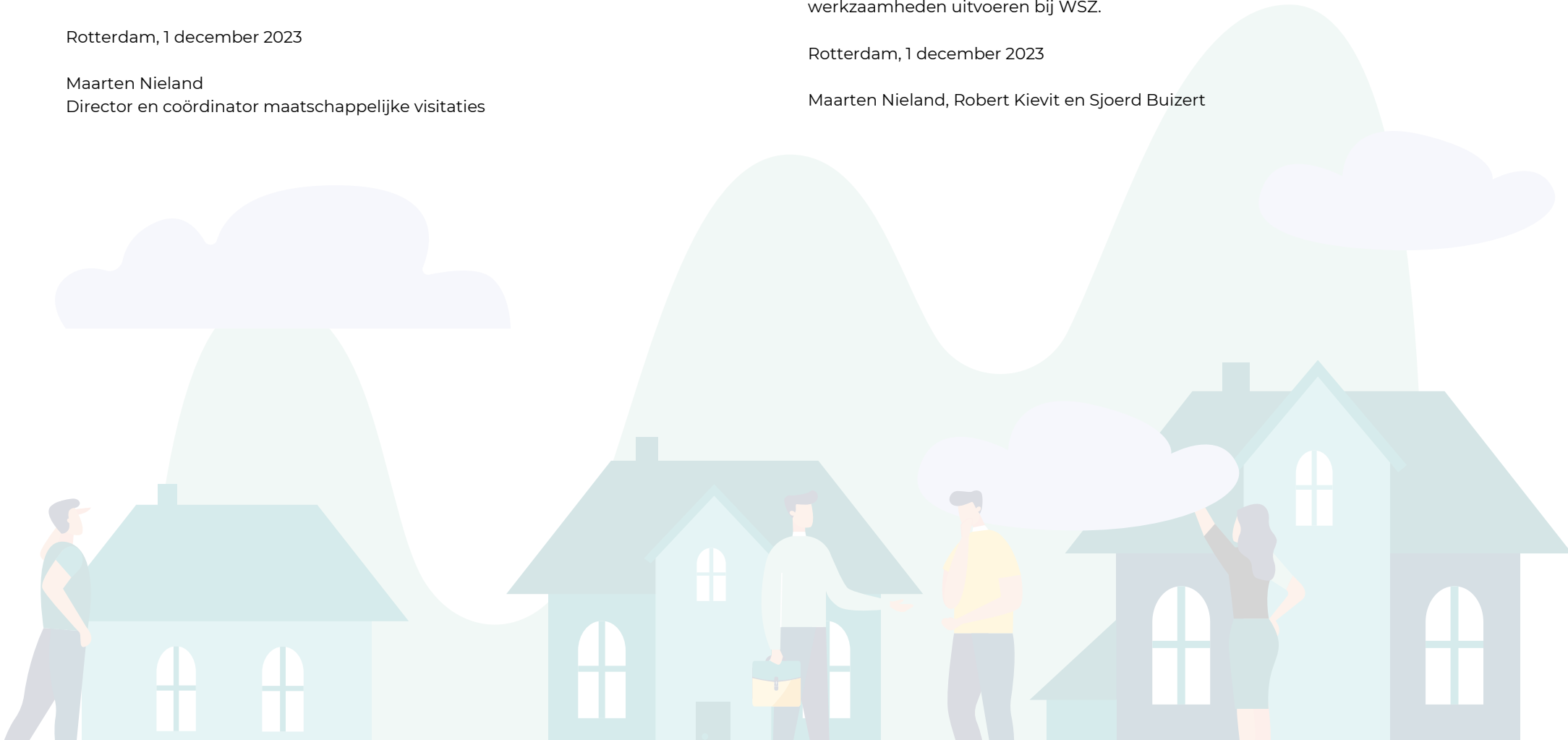
Director en coördinator maatschappelijke visitaties

### Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

De visitatoren verklaren dat de visitatie van WSZ in 2023 en 2024 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 de WSZ gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zullen de visitatoren geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij WSZ.

Rotterdam, 1 december 2023

Maarten Nieland, Robert Kievit en Sjoerd Buizert



## C Curriculum vitae

### Voorzitter

Maarten Nieland



### Naam, titel, voorletters

Nieland, Drs., R.A., 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

2017 - heden 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

### Profiel

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:**

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

**Profiel**

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 risicomanagement 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.

Kernvaardigheden 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**

Sjoerd Buizert

**Naam, titel, voorletters:**

Buizert, MSc., S.

**Geboorteplaats en –datum:**

Woerden, 1 februari 1994

**Huidige functie:**

Consultant

**Onderwijs:**

2022 – 2023      Gecertificeerd programma: Organiseren en Veranderen in Complexiteit, Open Universiteit

2018 – 2019      MSc. Management van de Publieke Sector, Universiteit Leiden

2016 – 2017      Minor Bestuurs- en Organisationswetenschappen, Universiteit Utrecht

2012 – 2016      BSc. Commerciële Economie, Hogeschool Rotterdam

**Loopbaan:**

2023 – heden      Ecorys, Consultant Regions & Cities

2018 – 2023      Gemeente Nieuwegein, Organisatieadviseur en projectleider

**Profiel**

Sjoerd Buizert is consultant bij Ecorys. Hij heeft een master management van de publieke sector aan de Universiteit van Leiden en een leergang Organiseren en Veranderen in Complexiteit aan de Open Universiteit afgerond. Binnen Ecorys is Sjoerd onderdeel van het visitatieteam; zo werkt hij aan maatschappelijke visitaties van woningcorporaties. Naast visitaties is Sjoerd betrokken bij diverse onderzoeks- en advies-opdrachten gericht op ruimtelijke en sociale vraagstukken.

Voordat Sjoerd bij Ecorys begon was hij werkzaam als organisatieadviseur bij de gemeente Nieuwegein. Hier werkte hij aan een vernieuwend concept voor maatschappelijke dienstverlening en begeleidde hij afdelingen en teams bij (organisatie)ontwikkeltrajecten. Sjoerd is sociaal, communicatief vaardig en verbindt mensen en inhoud.



## 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

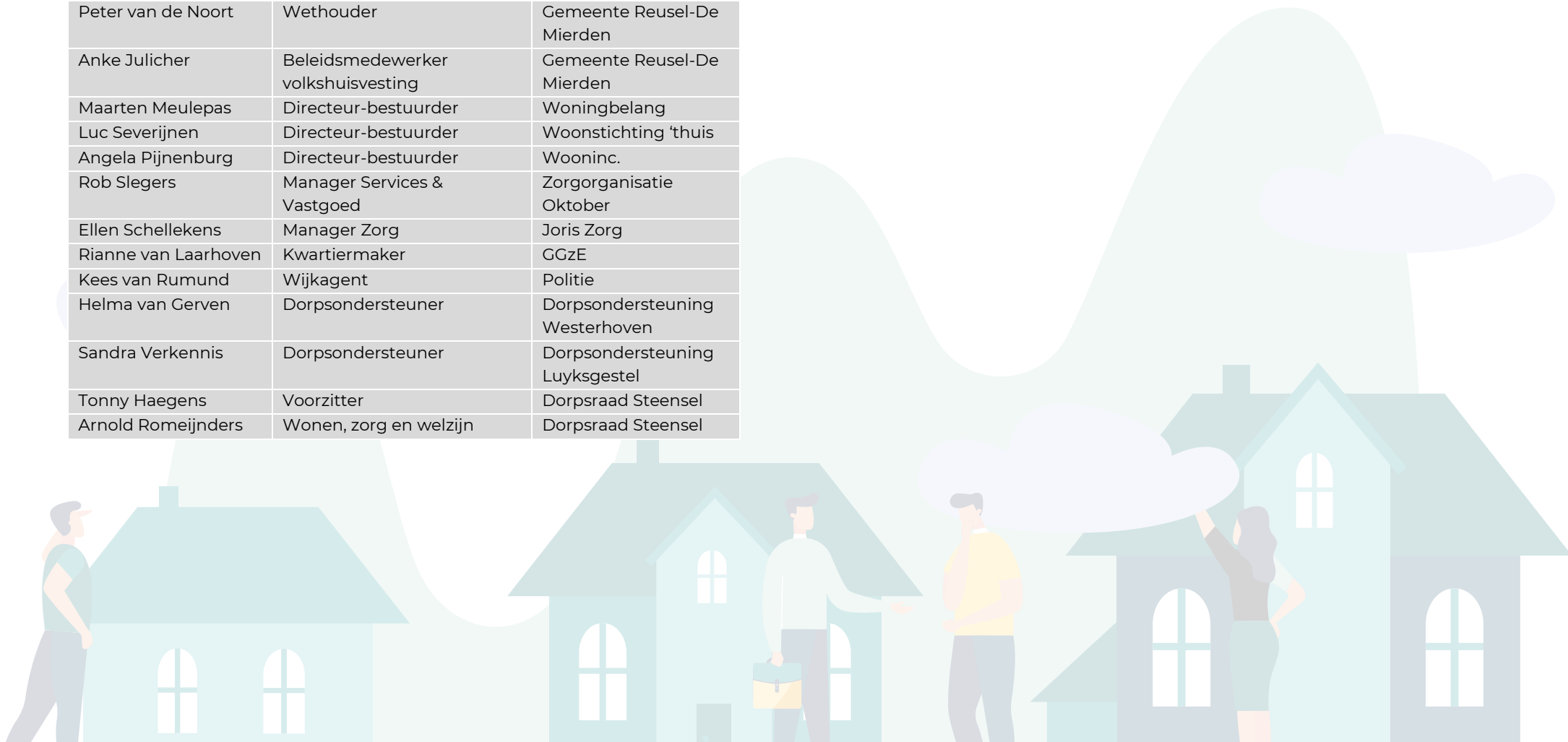
De visitatiecommissie heeft voor het uitvoeren van de visitatie verschillende documenten ontvangen van de corporatie, die zijn bestudeerd en als basis zijn gebruikt voor de gesprekken met de corporatie, de huurders en de overige samenwerkingspartners. De documentatie die ter beschikking is gesteld, betreft 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 samenwerkingspartners van WSZ

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

Naam	Functie	Organisatie
Robèrt Kersjes	Directeur-bestuurder	WSZ
Robèrt Gradus	Voorzitter RvC	WSZ
Hilde van der Hertten	Lid RvC	WSZ
Ting Yu Chu	Lid RvC	WSZ
Driek Kamps	Lid RvC	WSZ
Adrienne van Rossen	Manager Klant en Wonen	WSZ
Henk Jansen	Manager Bedrijfsvoering	WSZ
Werner Timmermans	Bestuursadviseur	WSZ
Dirk de Laat	OR	WSZ
Maudy van Dommelen	OR	WSZ
Gerard Kemperman	OR	WSZ
Rob Wullems	Voorzitter	Huurdersraad De Kempen
Peter Blitterswijk	Secretaris	Huurdersraad De Kempen

Naam	Functie	Organisatie
Mathijs Kuijken	Wethouder	Gemeente Bergeijk
Jeroen van der Hoek	Specialist Ruimtelijke Ontwikkeling	Gemeente Bergeijk
Davy Jansen	Wethouder	Gemeente Bladel
Rick Arendsen	Beleidsmedewerker Wonen	Gemeente Bladel
Steven Kraaijeveld	Wethouder	Gemeente Eersel
Bart Bierens	Beleidsmedewerker Ruimtelijke Ontwikkeling	WSZ
Peter van de Noort	Wethouder	Gemeente Reusel-De Mierden
Anke Julicher	Beleidsmedewerker volkshuisvesting	Gemeente Reusel-De Mierden
Maarten Meulepas	Directeur-bestuurder	Woningbelang
Luc Severijnen	Directeur-bestuurder	Woonstichting 'thuis
Angela Pijnenburg	Directeur-bestuurder	Wooninc.
Rob Slegers	Manager Services & Vastgoed	Zorgorganisatie Oktober
Ellen Schellekens	Manager Zorg	Joris Zorg
Rianne van Laarhoven	Kwartiermaker	GGZE
Kees van Rumund	Wijkagent	Politie
Helma van Gerven	Dorpsondersteuner	Dorpsondersteuning Westerhoven
Sandra Verkennis	Dorpsondersteuner	Dorpsondersteuning Luyksgestel
Tonny Haegens	Voorzitter	Dorpsraad Steensel
Arnold Romeijnders	Wonen, zorg en welzijn	Dorpsraad Steensel





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](mailto:netherlands@ecorys.com)

K.v.K. nr. 24316726

[ecorys.nl](http://ecorys.nl)