



# Visitatierapport

Woondiensten Aarwoude  
2018-2022



WOONDIENSTEN  
AARWOUDE

**21 november 2023**

**Visitatiecommissie**

Jan van der Moolen voorzitter

Jan Haagsma, visitator

Evelien van Kranenburg-Haagsma, secretaris

## Vooraf

Visitatie is een instrument voor het afleggen van verantwoording over maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Daarnaast biedt dit instrument een spiegel functie voor bestuurders en toezichthouders, die deze inzichten verkregen uit de visitatie kunnen gebruiken om daarvan te leren en verbeteringen aan te brengen. Dit alles in het kader van een verantwoord beheer en ontwikkeling van het woningbezit van woningcorporaties in Nederland. Met als duurzame ambitie: behoud van eigentijdse en betaalbare woon- en leefomgevingen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Cognitum heeft ervoor gekozen om de vier nieuwe visitatievelden in Methodiek 7.0 te koppelen aan vier kenmerken van een organisatie. Het visitatieveld 'Maatschappelijke waarde' is vertaald in de 'Verbeeldingskracht' van een corporatie: is zij zich bewust van de omvang van en uitdagingen binnen haar woningmarktgebied. Het tweede visitatieveld 'Maatschappelijke verankering' is gekoppeld aan 'Verbindingskracht': hoe werkt de corporatie binnen haar netwerk en is dat succesvol en wat vinden de belanghebbenden daarvan? Het derde visitatieveld 'Besturing' is gekoppeld aan het thema 'Realisatiekracht': is de corporatie in staat om de ambities te vertalen naar een strategie en daaraan gekoppeld de vraag hoe de besturing binnen de organisatie verloopt. Het vierde visitatieveld "Maatschappelijk capaciteit" heeft Cognitum vertaald in de 'Slagkracht': is de corporatie in staat de ambities en opgaven te realiseren als organisatie en binnen het netwerk. Zijn de financiën op orde en kan de organisatie de opgaven aan. De door Cognitum gekozen vier kenmerken van de organisatie moeten vervolgens een beeld opleveren van de corporatie als 'Teamspeler' Om dat beeld te geven, denkt Cognitum dat er meerwaarde ontstaat.

Woondiensten Aarwoude is een corporatie met bijna 2.100 woningen werkzaam in de gemeenten Kaag en Braassem (ruim 1200 woningen) en de gemeente Nieuwkoop (bijna 850 eenheden). Het aantal fte bedroeg eind 2022 17,3 tegen 14,48 in 2021. In haar Ondernemingsplan "Goed doen" van 2019 – 2022 geeft Woondiensten Aarwoude aan de slag te willen met nieuwe opgaven. Die liggen op het terrein van verduurzaming van de woningen en de aanpak van sociaal-maatschappelijke problemen. Met de titel 'Goed doen' benadrukt Woondiensten Aarwoude dat ze de goede dingen wil doen en dat ze de dingen die ze doet, goed doet. Dit visitatierapport is bedoeld als onderlegger voor het nieuwe ondernemingsplan.

Dit rapport betreft de visitatie van Woondiensten Aarwoude over de periode 2018-2022. Deze visitatieperiode wijkt af van de gebruikelijke periode van vier jaar. Hiervoor is uitstel gekregen en dat is vermeld in het jaarverslag 2022.

# Inhoudsopgave

<b>Vooraf .....</b>	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave.....</b>	<b>3</b>
<b>Position paper Woondiensten Aarwoude .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Recensie en samenvatting .....</b>	<b>8</b>
1.1 Recensie.....	8
1.2 Recensie.....	8
1.3 De visitatie van Woondiensten Aarwoude in één oogopslag.....	11
1.4 SWOT.....	12
<b>2 Maatschappelijke waarde .....</b>	<b>13</b>
2.1 De opgaven van Woondiensten Aarwoude .....	13
2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie .....	15
2.3 Bewonder- en verwonderpunten .....	15
<b>3 Maatschappelijke verankering.....</b>	<b>16</b>
3.1 Belanghebbenden over Woondiensten Aarwoude .....	16
3.2 De invloed op het beleid van Woondiensten Aarwoude.....	16
3.3 Woondiensten Aarwoude als samenwerkingspartner .....	17
3.4 De reputatie van Woondiensten Aarwoude.....	18
3.5 De verantwoording van Woondiensten Aarwoude .....	18
3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie .....	18
3.7 Bewonder- en verwonderpunten .....	19
<b>4 Besturing .....</b>	<b>20</b>
4.1 Strategie en sturing .....	20
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie .....	21
4.3 Bewonder- en verwonderpunten .....	21
<b>5 Maatschappelijke capaciteit.....</b>	<b>22</b>
5.1 Inzet van de financiële middelen.....	22
5.2 Organisatiecapaciteit.....	23
5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie .....	23
5.4 Bewonder- en verwonderpunten .....	23
<b>6 Bestuurlijke reactie van Woondiensten Aarwoude.....</b>	<b>24</b>
<b>7 Bijlagen .....</b>	<b>25</b>
7.1 Bijlage 1: onafhankelijkheidsverklaringen .....	25
7.2 Bijlage 2: Cv's visitatiecommissie .....	25

# Position paper Woondiensten Aarwoude

Hieronder treft u de position paper aan van de hand van de bestuurder van Woondiensten Aarwoude.

## **Position Paper Visitatie 2023**

*In deze position paper een korte reflectie over de afgelopen vijf jaren. Kort, omdat het voor mij, als nieuwe bestuurder, lastig is een volledig overzicht op te stellen van alle doelen, activiteiten en resultaten. Daarom heb ik dankbaar gebruik gemaakt van de kennis, kunde en ervaring van de leden van het managementteam.*

### **Waar staat WDA voor? (missie en visie)**

*In het ondernemingsplan 2019-2022 is als missie opgenomen dat WDA huisvesting verzorgt voor mensen met een laag inkomen in de gemeenten Nieuwkoop en Kaag en Braasem. Met daarbij de belangrijke toevoeging dat we samen met andere partijen graag werken aan prettig wonen voor al onze huurders.*

*De kracht van WDA zit in het feit dat wij lokaal geworteld zijn in de dorpen in ons werkgebied. We kennen onze huurders en onze huurders kennen ons. We zijn dichtbij en aanspreekbaar voor alle huurders. De coronapandemie heeft ons daar extra bewust van gemaakt omdat we in die periode juist minder dichtbij en direct aanspreekbaar konden zijn.*

### **Doelgroep**

*Naast de mensen met een laag inkomen is WDA er ook voor kwetsbare mensen. WDA signaleert en neemt de regie daar waar onze huurders zorg of andere ondersteuning nodig hebben. Dit doen we samen met onze partners.*

### **Wat wil de corporatie bereiken? (doelen)**

#### **Prettig wonen in een duurzame woning**

*WDA wil de huurders een betaalbare, veilige en energiezuinige woning bieden die goed is onderhouden. De prijs-kwaliteitverhouding van de woningen is goed. WDA neemt haar verantwoordelijkheid veel woningen de komende jaren te verduurzamen om de energielasten van bewoners te verlagen en om de woningvoorraad op termijn CO<sup>2</sup> neutraal te laten zijn. Dat vraagt om investeringen die niet altijd terug te verdienen zijn.*

#### **Nieuwe woningen toevoegen**

*Woningzoekenden moeten op dit moment lang wachten op een sociale huurwoning. Om deze situatie te verbeteren breiden we onze woningvoorraad uit en daarbij werken we gericht aan doorstroming van huurders zodat we met het toevoegen van één woning meerdere verhuisbewegingen realiseren. Nieuwe bouwlocaties zijn daarvoor noodzakelijk. Daarvoor zijn we afhankelijk van de gemeenten die ons grondposities kunnen aanbieden en regels/voorwaarden kunnen stellen bij ontwikkelingen van derden zodat wij in deze ontwikkelingen woningen kunnen afnemen.*

### **Waar staat WDA nu, en wat kan er nog beter?**

*Er is de afgelopen jaren veel (menskracht) geïnvesteerd in het realiseren van comfortabele en duurzame woningen. Er is een nieuw KCC ingericht, ruimere openingstijden gerealiseerd en een huurdersportaal opengesteld om huurders makkelijker en sneller vragen en reparatieverzoeken te kunnen laten stellen. Er is extra personeel geworven om de oplevering van werkzaamheden van leveranciers te beoordelen en nog openstaande punten op te lossen zodat herstelwerkzaamheden voor bewoners sneller/beter zijn afgerond. Om onze zichtbaarheid te verbeteren hebben we dit jaar een buurtbeheerder en een sociaal projectleider aangesteld.*

WDA heeft in de afgelopen jaren haar eerste woningen verduurzaamd tot “nul-op-de-meter”. De woningen wekken gedurende het jaar voldoende energie op om de woning warm te houden in de koelere maanden, en voldoende te kunnen ventileren om de woning aangenaam te houden. Dit levert een behaaglijke woning op met zeer lage energie kosten. Gedurende de periode is de aanpak gewijzigd en zijn de plannen bijgesteld naar het behalen van de streefwaarde die de overheid stelt. Daarmee zijn de woningen zover geïsoleerd dat zij geschikt zijn om “van het gas af te gaan”. Daarbij wordt ook de ventilatie verbeterd in de woning om schimmel te voorkomen.

In het werkgebied van WDA heeft ook Hof Wonen (een deel van de oude corporatie Vestia) woningen in haar bezit. Hof Wonen heeft aangegeven zich te willen concentreren op haar eigen gebied Den Haag en omstreken. Dit besluit leidde in het verleden al tot matig onderhouden woningen. WDA heeft aangegeven vanuit maatschappelijk oogpunt deze woningen te willen overnemen en de komende jaren te gaan verbeteren zodat deze bewoners snel en beter geholpen kunnen worden. Besluitvorming hierover wordt eind 2023 verwacht.

Samen met de huurdersvereniging SBBA is frequent gesproken over alle ontwikkeling rondom huurprijzen, verduurzaming, nieuwbouw en de overname van de Hof Wonen portefeuille. Dat overleg verliep prettig en constructief, met respect voor elkaars standpunten. Dit willen wij dan ook graag voortzetten.

Om de kwaliteit van de woningen verder te verbeteren is een portefeuilleplan opgesteld, zijn complexplannen gemaakt, inventarisaties met betrekking tot cv's, BKT's (badkamer, keuken en toilet) en asbest gedaan om zo gericht mogelijk verbeteringen te kunnen doorvoeren. Met de uitvoering daarvan is 2022/2023 gestart. Het portefeuilleplan geeft ook inzicht in de gewenste woningomvang/verdeling in de toekomst per kern/gemeente. Op basis van de eerste aanzet van dit plan zijn in het verleden al de eerste (levensloopbestendige) comfortwoningen gerealiseerd. Nu geeft het WDA houvast in de keuze welke woningen waar gewenst zijn om de huurders van WDA ook in de toekomst een prettige en passende woning te bieden. Op basis van dit plan zijn gesprekken gevoerd met gemeenten en ontwikkelaars zodat we de juiste woningen realiseren op de juiste plek.

### **Verbeterkansen**

Er is de afgelopen jaren hard gewerkt aan het verbeteren van de woningen van WDA. Echter, de woonomgeving is net zo belangrijk om bewoners een prettige woonbeleving te bieden. Rondom het thema leefbaarheid zijn we daarom in gesprek met gemeenten en SBBA over welke stappen we hier samen in kunnen zetten. Samen; omdat overlast, vervuiling, criminaliteit etc. een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van gemeenten, bewoners en WDA. Dit vraagt intensivering de komende jaren.

De snelheid van verduurzaming en verbetering van de woningen mag/moet verder omhoog omdat bewoners door de hoge energietarieven een steeds groter deel van hun inkomen daaraan moeten uitgeven, terwijl zij toch al vaak van een minimum moeten rondkomen. Om de gemiddelde wachttijd van circa zeven jaar terug te dringen moet er gericht worden bijgebouwd waarbij doorstroming realiseren het kernthema is. Als organisatie kan WDA verder groeien in het verbeteren van de klanttevredenheid. Professioneler, klant- en resultaatgericht werken zijn daarbij sleutelwoorden.

Wat heeft en wat wil WDA bereiken op...

<b>Maatschappelijke waarde</b>	
<p><b>Bereikt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiseren 140 nieuwe (comfort) woningen</li> <li>• Verduurzamen van 300 woningen</li> <li>• Aanstellen sociaal projectbegeleider om mensen gedurende het proces actief te informeren</li> <li>• Aanschaf van achttien flexwoningen om statushouders/spoedzoekers te huisvesten</li> <li>• Om schuldproblematiek te beperken zijn we actief (samen met de gemeenten) gestart met begeleiden van mensen met een betalingsachterstand</li> <li>• Convenant ter voorkoming van huisuitzetting door huurachterstand met gemeente K&amp;B uitgewerkt</li> </ul>	<p><b>Beoogd:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In de periode tot 2032 450 woningen realiseren</li> <li>• In de periode tot 2030 verduurzamen we 620 woningen</li> <li>• Actief meewerken aan realiseren van de (overheids)doelstellingen</li> <li>• Versnellen/optimaliseren aanpak om te komen tot lagere huurachterstanden</li> </ul>
<b>Maatschappelijke verankering</b>	
<p><b>Bereikt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actieve betrokkenheid gerealiseerd van SBBA/huurders die kritisch positief willen meedenken</li> <li>• Nauwe/goede samenwerking gerealiseerd met gemeenten die (steeds) meer oog hebben voor de sociale doelgroep</li> <li>• Relatie met zorgpartners intensiveren</li> </ul>	<p><b>Beoogd:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Behoud goede relatie met SBBA</li> <li>• Verhogen betrokkenheid bewoners bij verduurzamingplannen om acceptatie en veranderende gebruikswijze woningen te bereiken</li> <li>• Samen met gemeenten de communicatie met omgeving verbeteren om nieuwbouwplannen zo snel mogelijk te kunnen realiseren</li> <li>• Samen met gemeentes buurtschouwen opzetten om te komen tot een schone en veilige woonomgeving</li> </ul>
<b>Besturing</b>	
<p><b>Bereikt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De strategievorming is de afgelopen jaren verbeterd. Ondernemingsplan 2019, portefeuilleplan in 2022, aanstellen beleidsadviseur Vastgoed</li> <li>• Herijking/vertaling beoogde strategie naar opdracht voor de organisatie in 2021</li> <li>• Inrichten van proces gestuurde organisatie om integrale aanpak te verkrijgen van verbetermogelijkheden</li> <li>• Er is een huurdersportaal ingericht zodat huurders ook digitaal een verzoek in kunnen dienen</li> <li>• Er is een buurtbeheerder aangesteld om de samen met bewoners te werken aan een schone en veilige woonomgeving</li> </ul>	<p><b>Beoogd:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Richten en laten verrichten van/in de organisatie van alle benoemde veranderingen. (Groei!, professionaliteit, opdrachtgeverschap en klantgerichtheid)</li> <li>• Concretisering proces gestuurde organisatie met duidelijke processen, taken en rollen verdeling</li> <li>• Met bovenstaande punten realiseren we ook meer "rust" in de organisatie en zijn we beter in staat om ons werk te regisseren</li> </ul>
<b>Maatschappelijke capaciteit</b>	
<p><b>Bereikt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieel uitstekend (hoog investeringsvermogen)</li> <li>• Organisatorisch duidelijk ingericht, betere verdeling qua diversiteit</li> </ul>	<p><b>Beoogd:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimale inzet maatschappelijk vermogen voor (nieuwe) huurders zonder continuïteit uit het oog te verliezen</li> <li>• Organisatorisch meer "regie-vermogen" aan organisatie toevoegen om beter/snel(er) op ontwikkelingen te kunnen inspelen</li> </ul>

**Welke lessen heeft WDA in de praktijk gebracht?**

- *Verbeteren informatie voor mogelijke doorstromers om toelichting te geven en ondersteuning/maatwerk te bieden;*
- *Verbeteren van afhandeling vragen/reparatieverzoeken door huurdersportaal, inrichten KCC en uitbreiden openingstijden;*
- *Sociale taak in de wijk is verbeterd door intensief overleg met partners (gemeenten), maar ook door de invoering van de buurtbus en de aanstelling van een buurtbeheerder om zichtbaarder te zijn;*
- *Intensivering nieuwbouw en verduurzamingsplannen om bewoners en (aspirant) huurders sneller een prettige en duurzame woning te bieden;*
- *Beoogde overname van woningen van Hof Wonen om deze groep bewoners een prettigere woning en dienstverlening te bieden;*
- *Verbeteren interne besturing door inrichten procesgeoriënteerde organisatie en aanstellen controller die (interne) audits verricht.*

**Welke leervragen zijn van belang voor de huidige visitatie?**

*Als maatschappelijke organisatie staat WDA midden in de samenleving. Om resultaten te bereiken voor de doelgroep waar wij voor staan is samenwerking veelal noodzakelijk. Daarom hebben we de volgende leervragen benoemd:*

- *Hoe ervaren onze stakeholders het sociale gezicht van WDA? (Waarbij we onder het sociale gezicht verstaan: de beschikbaarheid en betaalbaarheid van onze woningen, de zichtbaarheid/bereikbaarheid van de organisatie, en de prijs/kwaliteit verhouding van de woningen).*
- *Voor het realiseren van de organisatiedoelen is goede samenwerking nodig. Die samenwerking vereist wederkerigheid met/tussen de lokale partners. Hoe kijken en ervaren onze stakeholders naar deze wederkerigheid?*
- *Als kleine zelfstandige corporatie wil WDA vanuit een netwerkgedachte samenwerken met partners om efficiënt en effectief doelen te bereiken. Wat is het beeld daarover bij onze stakeholders en hoe kan WDA zich daarin verder ontwikkelen?*

*H.L.P. van der Velde  
directeur-bestuurder*

# 1 Recensie en samenvatting

## 1.1 Recensie

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

## 1.2 Recensie

Woondiensten Aarwoude lijkt bestuurlijk in 2023 weer in wat rustiger vaarwater terecht te zijn gekomen. Dat is goed voor de organisatie gelet op de grote ambities die Woondiensten Aarwoude zichzelf gesteld heeft. Maar ook goed voor de omgeving en al haar samenwerkingspartners. Voor de raad van commissarissen waren het intensieve jaren gedurende de visitatieperiode. Grote nadruk lag er dan ook op de zorg dat alles op de rit bleef. Dat betekende veel aandacht voor de werkgeversrol en voor het toezichthouden. De adviesrol bleef wat onderbelicht. In de waardering van de samenwerkingspartners zie je dat beeld ook terug. Door de wisselingen op bestuurlijk niveau is er een wisselend beeld. Woondiensten Aarwoude wordt gezien als een organisatie in ontwikkeling, die niet altijd aanwezig was en soms chaotisch overkwam. Vanuit de huurders komen ook geluiden over de (in hun ogen te beperkte) communicatie en bereikbaarheid. Tegelijk wordt positief geoordeeld over de betrokkenheid, het open staan voor veranderingen en de professionaliteit. Op gebied van betaalbaarheid en verduurzaming zijn grote stappen gezet. De ambitie ten aanzien van het thema beschikbaarheid is groot met zowel de productie als voornemens in de nieuwbouwopgave als de voorgenomen overname van voormalig Vestia bezit. Het siert Woondiensten Aarwoude dat ze met die overname haar verantwoordelijkheid pakt in het kader van solidariteit in de sector. Dat alles vraagt veel van een organisatie en er wordt en werd ondertussen wel geleverd. Dat is op zich een compliment waard aan de werkorganisatie en de raad van commissarissen.

De waardering van beide gemeenten Nieuwkoop en Kaag en Braassem is goed over de samenwerking. Naast de bestuurlijke ontwikkelingen als gevolg van ziekte en interim bestuurder (waar veel waardering voor bestaat door het vlot trekken van een aantal moeilijke dossiers) waren er ook nog pogingen om tot een fusie te komen. Zowel die met Woningstichting Nieuwkoop als die met MeerWonen zijn niet van de grond gekomen. Dat werd bij beide gemeenten betreurd. Meer slagkracht lijkt in hun ogen wenselijk en groei in aantallen en organisatie is daartoe een geëigend middel. De visitatiecommissie merkt op dat er in de grotere woningmarktregio Holland Rijnland nog geen historie van samenwerken lijkt te zijn. Gelet op de opgave van Woondiensten Aarwoude hoopt zij dat de veelal toch interne gerichtheid van de afgelopen jaren zal omslaan in een organisatie die meer naar buiten kijkt en samenwerking opzoekt. Daarbij hoeft niet alleen gericht gekeken te worden naar het eigen werkgebied. Maar dat oordeel laat onverlet dat er wel gepresteerd is in visitatieperiode. In de Position paper geeft de (nieuwe) bestuurder een mooi overzicht van wat Woondiensten Aarwoude de afgelopen jaren beoogde en wat bereikt is. Dat maakt helder dat er goed gepresteerd is en dat is lopende de visitatie ook bevestigd.



### **Verbeeldingskracht bij maatschappelijke waarde**

In de brainstormsessie voorafgaand aan de visitatie is gekozen voor een drietal thema's: de beschikbaarheid, de leefbaarheid in combinatie met wonen en zorg en de kwaliteit van dienstverlening en onderhoud door de huurders. De eerste twee thema's zijn ook nadrukkelijk speerpunten in de prestatieafspraken. Maar werden ook al in de vorige visitatie benoemd: verduurzaming en sociale problematiek staan hoog op de agenda maar betaalbaarheid en beschikbaarheid blijven prioriteit houden, aldus de toenmalige commissie. Het derde thema staat bij bestuur en raad van commissarissen en bij de huurdersorganisatie hoog op de agenda. In de visitatieperiode is Woondiensten Aarwoude goed bezig geweest op het terrein van de beschikbaarheid. De voorraad sociale zelfstandige woonegelegenheden is gestegen van 1.951 in 2018, naar 2.080 in 2022. Daarnaast zijn de thema's van betaalbaarheid en verduurzaming niet vergeten. Er wordt actief ingezet op het betaalbaar houden van de woningen, mede door actief te verduurzamen en zo de totale woonlasten zo laag mogelijk te houden. De circa 300 opgeleverde NOM woningen gedurende de visitatieperiode zijn een mooi voorbeeld daarvan. Ook op gebied van de leefbaarheid in relatie tot wonen en zorg is bewust gekozen om woningen zorggeschikt te maken en niet puur te kiezen voor zorgwoningen. Men beoogt de doorstroming te bevorderen. Een aanpak die wordt



gewaardeerd door belanghebbenden. Tijdens de visitatie vonden verkenningen plaats over samenwerking met zorgpartijen. Beide gemeenten geven aan dat er op dit terrein nog veel werk verzet kan worden. Er is overigens nog geen gemeentelijke woonzorgvisie en er is nog te weinig samenwerking. Op gebied van leefbaarheid en kwaliteit van woningen en dienstverlening geven beide gemeenten aan dat men graag meer gezamenlijk wil optrekken. Beide gemeenten geven aan dat Woondiensten Aarwoude een constructieve partner is voor het realiseren van de gewenste nieuwbouwpoging en vraagstukken op gebied van verdere verduurzaming en aanpakken van de leefbaarheid. Woondiensten Aarwoude heeft op dat laatste terrein duidelijke stappen gezet door in te spelen op buurtbeheer, het rond laten rijden van de “Koffiebus”: regelmatig zichtbaar zijn in de wijk en daarbij ook politie en groenbeheer van de gemeente uitnodigen. In de ogen van de visitatiecommissie goede stappen. In dat kader was het ook goed dat het dossier van de flexwoningen samen met collega corporatie Woningstichting Nieuwkoop is opgepakt. Vanuit de huurdersorganisatie wordt benadrukt dat het goed zou zijn om niet zomaar te investeren in huisvesting voor jongeren en starters maar eerst te kijken naar wat die doelgroep nu eigenlijk wil. Dat lijkt de commissie een goede tip.



#### **Verbindingskracht voor de verankering**

De huurders geven aan dat de corporatie dicht bij de huurders staat en midden in het dorp. Dat wordt gewaardeerd. Er is in het laatste deel van de visitatieperiode ook bewust geïnvesteerd vanuit Woondiensten Aarwoude in de relatie door de bewonersorganisatie te betrekken bij diverse plannen zoals de overname van het voormalig Vestia bezit. Die overname leidde tot vragen bij de bewoners. Kan de organisatie het wel aan? Wat betekent dat voor de verdere verduurzaming, het toekomstig huurbeleid en de dienstverlening van de organisatie? Een verdere professionaliseringsslag achten de bewoners wenselijk.

De visitatiecommissie vond het goed om te zien dat Woondiensten Aarwoude ook tijdens de visitatie bewust investeerde in die relatie met haar formele huurdersorganisatie. Daarmee heeft zij ook gevolg gegeven aan aanbevelingen uit de vorige visitatie. Aan de voorkant van het beleidsproces moest meer de samenwerking worden gezocht en werd de continue communicatie richting belanghebbenden genoemd. Dat is goed en geeft vertrouwen. De bewonersorganisatie SBBA (Stichting Bewoners Belangen Aarwoude) had ook zelf in 2021 een enquête gehouden onder de huurders over hoe zij aankeken tegen veel zaken en daarmee haar doelen bepaald voor 2022. Leefbaarheid en communicatie komen vaak terug. De commissie heeft waardering voor het gegeven dat SBBA deze enquête heeft gehouden om zo tot een betere dialoog met haar verhuurder te komen. De SBBA is van mening dat Woondiensten Aarwoude goed met haar omgaat. Er is sprake van een open houding en dat wordt gewaardeerd. Alle door de commissie gesproken partijen geven aan dat Woondiensten Aarwoude sociaal is. Maar ook dat stabiliteit vanuit bestuurlijk oogpunt gewenst is. De visitatiecommissie wenst Woondiensten Aarwoude toe dat ze de komende jaren steviger komt te staan in de samenwerking en dat daarbij het strategisch denken kan worden vergroot.



#### **Realisatiekracht met de besturing**

In 2020 en 2021 heeft Woondiensten Aarwoude op basis van de behoefte aan uitbreiding van de sociale woningvoorraad daadwerkelijk gekozen voor uitbreiding. De portefeuille moet tot 2035 groeien tot 2.650 eenheden. Dat toen neergelegde kader moet wel leiden tot een helder assetmanagement en een vertaling van de strategie naar portefeuillestrategie en financiering strategie. De portefeuillestrategie is in 2022 herijkt met daaraan voorafgaand een woningmarktonderzoek. Daarnaast past de voorgenomen overname van het voormalig Vestia bezit daarin. Dat moet eind 2023 – begin 2024 zijn beslag krijgen. De visitatiecommissie vindt dat het relatief kleine Woondiensten Aarwoude een redelijk goed proces van strategievorming hanteert. Daarnaast stuurt zij goed op het bereiken van de gewenste maatschappelijke waarde. Het proces is een goede mix van robuustheid en aanpassingsvermogen. Goed om te zien is ook dat de voorgenomen uitbreiding het nodige gaat vragen van de besturing van de organisatie. De voorraad neemt met de overname van het voormalige Vestia bezit binnenkort met zo'n 25% toe. Bovendien kent

die voorraad huurders die de afgelopen jaren weinig onderhoud en aandacht lijken te hebben gekend. Woondiensten Aarwoude zal daar klaar voor moeten zijn.



### **Slagkracht in capaciteit**

De toezichthouders beoordelen Woondiensten Aarwoude in het algemeen positief. Dat komt mede voort uit de zeer solide financiële positie. De visitatiecommissie constateert dat de Woondiensten Aarwoude financieel uitstekend is toegerust voor het realiseren van de opgaven en daarmee een aanzienlijk grotere maatschappelijke bijdrage kan leveren dan tot nu toe. De balans lag tot dusverre te veel op de financiële kracht. De organisatorische spankracht zal de komende tijd meer aandacht vergen. Er is al sprake van een groei in het aantal medewerkers maar de commissie schat in dat daarnaast meer dan voorheen de blik naar buiten moet om te bezien met wie samenwerking

kan worden gezocht. Dat kan gezamenlijk optrekken zijn in het realiseren van een bouwstroom of een renovatie en verduurzamingsopgave. Maar zeker ook in de aanpak van de leefbaarheid in verschillende wijken, buurten en dorpen. Dat raakt Woondiensten Aarwoude op alle lagen: operationeel, tactisch en strategisch.

Het is in dat kader goed dat de nieuw aangetrokken bestuurder de functies van vastgoed en financiën in 2023 weer uit elkaar heeft getrokken. In de matrixorganisatie die de werkorganisatie is, kunnen verantwoordelijkheden nog duidelijker worden belegd.

### **Epiloog**

Woondiensten Aarwoude heeft in de position paper drie leervragen geformuleerd:

- Hoe ervaren onze stakeholders het sociale gezicht van WDA?
- Hoe kijken en ervaren onze stakeholders naar de wederkerigheid?
- Wat is het beeld over de netwerkgedachte bij samenwerking bij de stakeholders en hoe kan WDA zich daarin verder ontwikkelen.

De commissie meent dat alle drie de vragen in het voorgaande afdoende van een antwoord zijn voorzien.

Woondiensten Aarwoude heeft een duidelijk sociaal gezicht dat gezien en gewaardeerd wordt. Zij investeert in haar huurdersorganisatie SBBA en in haar stakeholders. Maar de samenwerking kan nog groeien en daarmee ook bewuster een netwerkgedachte vorm en inhoud geven. Stabiliteit in de eigen bestuurlijke verhoudingen is daarvoor een noodzaak. Is dat het geval, dan kan de wederkerigheid op tal van fronten ook actief veler invulling worden gegeven. De uitkomsten van de visitatie zijn van belang voor het daarna op te pakken nieuwe ondernemingsplan. Dat zal in nauwe samenspraak met diverse belanghebbenden geschieden. Dat is een mooie voortzetting van de ingeslagen koers zowel naar inhoud als naar proces.

### **Aandachtspunten**

1. Onderzoek de mogelijkheden tot strategische samenwerking met collega corporaties
2. Pak de leefbaarheid met gemeenten en collega corporaties in wijken en buurten op
3. Verdiep de samenwerking met de formele huurdersvertegenwoordiging SBBA
4. Besteed tijd en aandacht aan de bestuurlijke zichtbaarheid in de regio
5. Houdt de vinger aan de pols bij de organisatorische capaciteit en beoogde spankracht

# Visitatie 2019-2022



WOONDIENSTEN  
AARWOUDE

## Maatschappelijke waarde van Woondiensten Aarwoude is goed

Er wordt actief ingezet op het betaalbaar houden van de woningen, mede door actief te verduurzamen en zo de totale woonlasten zo laag mogelijk te houden. Ook op het gebied van beschikbaarheid zijn mooie projecten gerealiseerd: ze zijn energiezuinig en zorggeschikt. Ook speelt de overname van voormalig Vestia bezit. Er is niet voldoende ruimte om veel woningen te bouwen en de druk op wijken en buurten neemt toe. Woondiensten Aarwoude speelt hierop in door actief naar buiten te gaan en aanwezig te zijn in de wijken en buurten. De samenwerking met gemeente en politiek wordt gezocht, de 'Koffiebus' is een mooi voorbeeld. De samenwerking mag nog intensiever waarbij ook de zorg- en welzijnspartijen een rol mogen spelen. Het visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke waarde van Woondiensten Aarwoude als goed.



## Maatschappelijke verankering van Woondiensten Aarwoude is naar behoren

Woondiensten Aarwoude is een gewaardeerde samenwerkingspartner die actief haar steentje bijdraagt aan de opgaven in haar werkgebied. Zij wordt gezien als een solide en betrokken samenwerkingspartner die open staat voor verandering. Woondiensten Aarwoude kan haar belanghebbenden actiever betrekken bij haar beleid. De belanghebbenden staan hier allemaal voor open en zouden graag veel eerder betrokken worden. De vele personele wisselingen en dan in het bijzonder de bestuurswisselingen hebben hun weerslag gehad op de manier waarop belanghebbenden tegen Woondiensten Aarwoude aankijken. Maar desondanks wist zij ondanks al de interne perikelen toch door stomen en mooie projecten te ontwikkelen. Het is goed om de komende tijd veel aandacht te besteden aan het aantrekken van de banden met de belanghebbenden en te laten zien dat Woondiensten Aarwoude nog steeds een goede samenwerkingspartner wil en kan zijn.

## De besturing van Woondiensten Aarwoude

Woondiensten Aarwoude hanteert een redelijk goed proces van strategievorming. Zij stuurt op het bereiken van de gewenste maatschappelijke waarde. Het proces is een goede mix van robuustheid en aanpassingsvermogen. Toch kan op het onderdeel sturing en beheersing van de organisatie en dan met name de voorspelbaarheid en kwaliteit van data nog worden verbeterd. Dit punt moet op korte termijn worden opgepakt en afgerond.



## De maatschappelijke capaciteit van Woondiensten Aarwoude

Woondiensten Aarwoude kent een zeer solide financiële positie. Zij is financieel uitstekend toegerust voor het realiseren van de opgaven. Dat is te zien in haar ambities op gebied van nieuwbouw, overname bezit, verduurzaming maar ook aanpak van de leefbaarheid. Maar Woondiensten Aarwoude kan een aanzienlijk grotere maatschappelijke bijdrage leveren. De balans ligt tot dusverre te veel op de financiële kracht. De komende jaren zal de bestuurlijke stabiliteit en verdere professionalisering van de organisatie de aandacht vragen. En tegen de achtergrond zal de vraag blijven spelen of nauwere samenwerking met collega corporaties mogelijk en gewenst is. Dat vraagt stuurmanskunst van bestuur en raad van commissarissen.

## 1.4 SWOT

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

<b>Sterke punten</b>	<b>Verbeterpunten</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lokaal gericht</li><li>• Overname voormalig Vestia bezit</li><li>• Plannen nieuwbouw en kwaliteit</li><li>• Betrokken en inhoudelijk sterke raad van commissarissen</li><li>• Heldere focus van medewerkers op hun positie in de lokale woningmarkt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategische oriëntatie op samenwerken</li><li>• Bestuurlijke stabiliteit</li><li>• Relatie met SBBA verder uitbouwen</li><li>• Zichtbaarheid vergroten door meer naar buiten te kijken</li><li>• Verdeling rollen, taken en verantwoordelijkheden in de werkorganisatie</li><li>•</li></ul>
<b>Kansen</b>	<b>Bedreigingen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Samenwerking met collega corporatie</li><li>• Samenwerking met gemeenten en andere partijen in aanpak wijken</li><li>• Sloop van woningen met grote achtertuinen en terugbouwen in hogere dichtheden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Slagkracht en professionaliteit blijven achter</li><li>• Star provinciaal beleid met rode contouren</li></ul>

## 2 Maatschappelijke waarde

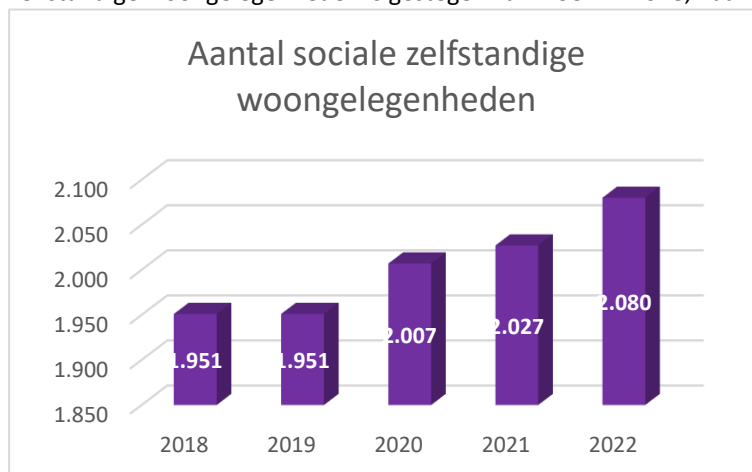
Dit visitatieveld richt zich op de prestaties van de corporaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel, en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst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

### 2.1 De opgaven van Woondiensten Aarwoude

Woondiensten Aarwoude maakt prestatieafspraken met zowel de gemeente Nieuwkoop als met de gemeente Kaag en Braassem. Daarnaast spelen er zowel in haar directe werkgebied als in de regio waarin Woondiensten Aarwoude werkzaam is de nodige vraagstukken. Vraagstukken die ook landelijk centraal staan: de beschikbaarheid van voldoende betaalbare en duurzame woningen in een schone en veilig woonomgeving. In een brainstormsessie heeft de visitatiecommissie samen met de directeur-bestuurder en leden van het MT van Woondiensten Aarwoude besproken welke maatschappelijke thema's in de visitatieperiode het meest actueel waren voor Woondiensten Aarwoude. Uit deze brainstormsessie is een drietal thema's gekomen die in gezamenlijkheid een goed beeld geven van de totale maatschappelijke opgave van Woondiensten Aarwoude in de visitatieperiode: beschikbaarheid, leefbaarheid en prettig wonen. Thema's die ook in de regiodeals een plek hebben gevonden. Naast deze drie geselecteerde thema's spelen betaalbaarheid en verduurzaming uiteraard ook een rol en hebben zij een prominente plek in het beleid van Woondiensten Aarwoude. Deze twee thema's worden in gezamenlijkheid ingezet door woningen te verduurzamen en zelfs NOM woningen te bouwen en worden de energielasten voor de bewoners aanzienlijk teruggebracht. Dit resulteert in per saldo lagere woonlasten en dus een betere betaalbaarheid. Woondiensten Aarwoude zet zich hier actief voor in en dit wordt gezien en gewaardeerd door de belanghebbenden. Dit neemt niet weg dat zeker de betaalbaarheid goed onder de aandacht moet blijven in deze tijd van steeds verder stijgende prijzen. De visitatiecommissie heeft de indruk gekregen dat deze aandacht er ook zeker is bij Woondiensten Aarwoude.

#### Beschikbaarheid

Er is een grote vraag naar betaalbare woningen. Dit is landelijk het geval en ook zeker in het werkgebied van Woondiensten Aarwoude. Deze volkshuisvestelijke opgave wordt gevoeld door Woondiensten Aarwoude. Het onderzoeken van de mogelijkheid tot overname van het voormalige Vestia-bezit wordt ook gevoeld vanuit de noodzaak die Woondiensten Aarwoude voelt om deze woningen te behouden voor de doelgroep. Daarnaast heeft Woondiensten Aarwoude in de visitatieperiode ook een mooi aantal woningen toegevoegd. De voorraad sociale zelfstandige woongelegenheden is gestegen van 1.951 in 2018, naar 2.080 in 2022.



Een mooi voorbeeld is bijvoorbeeld de oplevering van 24 energie neutrale woningen aan de Polderlaan, Dijkzicht en Veldzicht. Deze woningen zijn gerealiseerd in samenwerking met de gemeente Kaag en Braassem, projectontwikkelaar ViBu en Bolton Bouw. Ook de realisatie van Elzenhof in Woubrugge is een mooi project waarin twee blokken van zes woningen en een blok van acht woningen zijn gerealiseerd. Ook dit zijn wederom energie neutrale woningen waarbij gebruik wordt gemaakt van o.a. warmtepompen en zonnepanelen.

De belanghebbenden zijn blij met de door Woondiensten Aarwoude gerealiseerde projecten. Dit neemt echter niet weg dat er nog veel meer werk aan de winkel is. Vanuit de gemeente Kaag en Braassem klinkt de wens dat Woondiensten Aarwoude nog actiever acteert op aangeboden grondposities.



### **Leefbaarheid in combinatie met wonen en zorg**

Bij dit thema wordt vooral gekeken naar de wijze waarop doorstroming wordt gestimuleerd in de wijken en wonen en zorg worden gefaciliteerd. De samenleving vergrijsst in combinatie met het gegeven dat mensen steeds langer zelfstandig thuis blijven wonen. Dit vraagt iets van zowel het bezit van Woondiensten Aarwoude als van de samenwerking met de zorg- en welzijnspartijen. Er is in het bezit van Woondiensten Aarwoude maar een beperkte hoeveelheid zorgwoningen beschikbaar. Wat we wel zien is dat bij nieuwbouwprojecten woningen levensloopbestendig worden gemaakt. Een mooi voorbeeld is hierbij de realisatie in 2019 van de Damstaete in Langeraar. Hier zijn 20 levensloopgeschikte woningen gerealiseerd. De doorstroming is hiermee bevorderd, omdat de senioren naar een voor hen meer geschikte woning kunnen verhuizen. Hierdoor komen eengezinswoningen vrij. Door op deze manier doorstroming op gang te brengen, hoopt Woondiensten Aarwoude te zorgen dat er meer senioren in zorggeschikte appartementen komen te wonen. Hierbij wordt bewust gekozen om woningen zorggeschikt te maken en niet puur te kiezen voor zorgwoningen. Zo blijven de woningen breed inzetbaar. Deze aanpak wordt gewaardeerd door de belanghebbenden. Wat echter niet wegneemt dat er een enorme vraag is naar extra woningen die zorggeschikt zijn. Ten tijde van de visitatie wordt er verkend of in samenwerking met zorgpartijen een complex voor wonen en zorg gerealiseerd kan gaan worden. Hier is veel vraag naar. De samenwerking tussen Woondiensten Aarwoude en zorg- en welzijnspartijen is momenteel nog minimaal. De samenwerking die er is, is niet slecht, maar nog te weinig.



### **Prettig Wonen: leefbaarheid van wijken en buurten en kwaliteit van de woningen**

De leefbaarheid in wijken en buurten komt steeds meer onder druk te staan. De toestroom van mensen met een sociaal rugzakje, nieuwkomers en spoedzoekers legt druk op de wijken, zeker wanneer de spreiding niet optimaal is. Het toevoegen van nieuwe woningen kan niet in hetzelfde tempo waarin de bijzondere doelgroepen gehuisvest moeten worden. Hierdoor ontstaat er een concentratie van sociale problematieken in een beperkt gebied. Deze problematiek wordt gevoeld en gevreesd door zowel de huurdersvertegenwoordiging, gemeenten, welzijnspartijen, maar ook zeker door Woondiensten Aarwoude en haar collega corporaties. Hoewel het probleem wordt gesignaleerd, is er op dit moment weinig dat Woondiensten Aarwoude kan ondernemen om deze problematiek te voorkomen. Er wordt actief gezocht naar manieren om spreiding te bevorderen, mede door het bij bouwen van woningen. Woondiensten Aarwoude wil graag een vinger aan de pols houden op het gebied van de leefbaarheid. Daarom zet Woondiensten Aarwoude zich actief in om zoveel mogelijk aanwezig te zijn in de wijken. Zo zijn er sociaal beheerders zichtbaar aanwezig in de wijk. Zij komen in contact met huurders en inwoners van de dorpen waarin Woondiensten Aarwoude actief is. Ze vormen daarmee een schakel tussen de huurders en de organisatie. Daarnaast hebben zij een signalerende functie in de wijken en buurten en spelen zij actief in op klachten en andere vormen van overlast. Ook werkt Woondiensten Aarwoude bij haar nieuwbouwprojecten en grote renovaties met een sociale projectbegeleider. Deze sociale projectbegeleider is er tijdens een dergelijk project om te luisteren naar de huurders, zodat hun inbreng niet vergeten wordt. Tevens draagt de sociale projectbegeleider zorg voor de communicatie met de huurders. Dit wordt gewaardeerd door de belanghebbenden. Een andere manier waarop Woondiensten Aarwoude goed zichtbaar wil blijven in de buurt en daarmee leefbaarheidsproblemen vroegtijdig wil opsporen, voorkomen of verhelpen, is via de 'Koffiebus'. Via deze 'Koffiebus', ook wel de buurtbus genoemd, gaat Woondiensten Aarwoude samen met de gemeente(s) en politie de wijken in. Medewerkers drinken daar een kopje koffie met de bewoners en staan klaar om vragen te beantwoorden. Dit initiatief wordt gewaardeerd niet enkel door de bewoners, maar ook de gemeente(s) en politie vinden het prettig om op deze manier samen te werken. Woondiensten Aarwoude investeert ook in de kwaliteit van haar woningen. Zo scoort zij in de Aedes Benchmark een A voor de technische woningkwaliteit, dit is een mooi resultaat. Opvallend is echter dat de ervaren woningkwaliteit bij bewoners minder hoog scoort. Dit hangt mede samen met de leefbaarheid van de wijken en buurten. Wanneer er sprake is van overlast geven de mensen een lage score. Het is dan ook niet voor niets dat Woondiensten Aarwoude zo actief inzet op het aanwezig zijn in de wijken. Ze ziet dit probleem, de oplossing is echter nog niet gevonden.

## 2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie heeft door het bestuderen van de nodige documenten en het voeren van diverse gesprekken met zowel interne als externe belanghebbenden een goed beeld gekregen van de maatschappelijke prestaties van Woondiensten Aarwoude. Er wordt actief ingezet op het betaalbaar houden van de woningen, mede door actief te verduurzamen en zo de totale woonlasten zo laag mogelijk te houden. De circa 300 opgeleverde NOM woningen zijn hiervan een mooi voorbeeld. De visitatiecommissie vindt dit een prachtige prestatie, zeker voor een kleinere organisatie die met alle organisatorische wisselingen aan de top een roerige periode kent. De visitatiecommissie vindt het knap dat deze prestaties toch zijn neergezet. Ook op het gebied van beschikbaarheid zijn in de visitatieperiode mooie projecten gerealiseerd. Projecten waarover is nagedacht: ze zijn energiezuinig en zorggeschikt. Door de woningen zorggeschikt te maken, maar er niet direct een zorgwoning van te maken, kunnen ze voor een grotere diversiteit aan doelgroepen worden ingezet. Dit vindt de visitatiecommissie een slimme zet en draagt ook bij aan de leefbaarheid in combinatie met wonen en zorg. Wel zou de visitatiecommissie ervoor willen pleitten om meer samen te werken met zorg- en welzijnspartijen in het werkgebied. Er is een grote vraag naar woningen waar zorg geboden kan worden, zeker nu mensen steeds langer zelfstandig thuis blijven wonen. Dit in combinatie met de uitstroom van mensen met een sociaal rugzakje, maakt dat de leefbaarheid van wijken en buurten zeer goed in het oog gehouden moeten worden. Er is niet voldoende ruimte om dusdanig veel woningen bij te bouwen dat het huisvesten van de bijzondere doelgroepen niet drukt op de huisvesting van de reguliere doelgroep. De druk op wijken en buurten neemt dus toe. De visitatiecommissie vindt het mooi om te zien hoe Woondiensten Aarwoude hierop inspeelt door actief naar buiten te gaan en aanwezig te zijn in de wijken en buurten. De samenwerking met partijen als gemeente(s) en politie wordt hierin gezocht, de 'Koffiebus' is hiervan een mooi voorbeeld. Deze samenwerking zou wat betreft de visitatiecommissie nog wel intensiever mogen, waarbij ook de zorg- en welzijnspartijen een nadrukkelijker rol mogen spelen. De bereidheid voor deze intensievere samenwerking lijkt bij alle partijen aanwezig, het zou mooi zijn wanneer dit gerealiseerd kan worden.

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke waarde van Woondiensten Aarwoude op basis van wat hiervoor is geduid op gebied van beschikbaarheid, verduurzaming, betaalbaarheid en wonen, zorg en leefbaarheid als goed.

## 2.3 Bewonder- en verwonderpunten

### Bewonderpunten

- Woondiensten Aarwoude heeft een aantal prachtige nieuwbouwprojecten gerealiseerd in de visitatieperiode.
- Er is nadrukkelijk aandacht voor de betaalbaarheid, mede door verduurzaming wordt getracht de woonlasten terug te dringen.
- Woondiensten Aarwoude heeft nadrukkelijk aandacht voor de leefbaarheid in haar wijken en buurten. De inzet van buurt- en sociaal beheer en een sociaal- projectbegeleider zijn hier goede voorbeelden van.



### Verwonderpunten

- Er lijkt bij alle partijen bereidheid om intensiever met elkaar samen te werken, o.a. op het gebied van leefbaarheid. Toch komt dit nog niet heel nadrukkelijk van de grond.



### 3 Maatschappelijke verankering

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

#### 3.1 Belanghebbenden over Woondiensten Aarwoude

Belanghebbenden typeren Woondiensten Aarwoude als een sociale, betrokken en samenwerkingsgerichte corporatie die solide en dichtbij is. Ook worden typeringen als degelijk, van goede wil en klantgericht genoemd. Anderen benoemden weer dat Woondiensten Aarwoude in ontwikkeling is, zoekende en bezig met verdere professionalisering.



#### 3.2 De invloed op het beleid van Woondiensten Aarwoude

Het ondernemingsplan van Woondiensten Aarwoude liep van 2019 tot en met 2022 en is daarmee ten tijde van de uitvoering van de visitatie verlopen. Er is nog geen nieuw ondernemingsplan gereed, waardoor er nog werd gewerkt volgens de pijlers van dit ondernemingsplan waaraan de huurdersbelangenorganisatie en de gemeente Nieuwkoop en de gemeente Kaag en Braassem hebben meegedacht. Aan het nieuwe ondernemingsplan wordt ten tijde van de uitvoering van de visitatie gewerkt. Uit de gesprekken met de belanghebbenden komt naar voren dat zij graag betrokken willen worden bij het opstellen van dit ondernemingsplan. Dat gaat Woondiensten Aarwoude ook doen. Daarmee geeft aan dat zij feedback waardeert en ook wil benutten.

Een belangrijke partner voor Woondiensten Aarwoude is haar huurdersbelangenorganisatie SBBA (Stichting Bewonersbelangen Aarwoude). SBBA behartigt de belangen van huidige en toekomstige huurders. SBBA en Woondiensten Aarwoude hebben zeer regelmatig overleg met elkaar. De gesproken bestuursleden van SBBA geven ook aan dat zij blij zijn dat zij bij Woondiensten Aarwoude horen. Ze hebben het gevoel dat er serieus naar hen wordt geluisterd en dat hun input wordt gewaardeerd en dat Woondiensten Aarwoude echt open staat voor hen. Dit neemt niet weg dat er ook genoeg te verbeteren valt. De bestuursleden van SBBA geven namelijk in hetzelfde gesprek ook aan dat ze graag zouden willen dat er beter werd gekeken naar welke wensen er nu daadwerkelijk liggen bij de jongeren die woonruimte zoeken. Het beleid hierop wordt op basis van specifiek onderzoek in 2022 en 2023 door Woondiensten Aarwoude geformuleerd, maar er wordt aldus de huurdersorganisatie niet daadwerkelijk gevraagd aan de jongeren wat zij willen. Bij de huisvesting van senioren wordt hetzelfde beeld geschetst. Woondiensten Aarwoude wil veel goeds doen, maar vergeet hierbij soms haar partners actief mee te nemen. Dit is een gemiste kans.



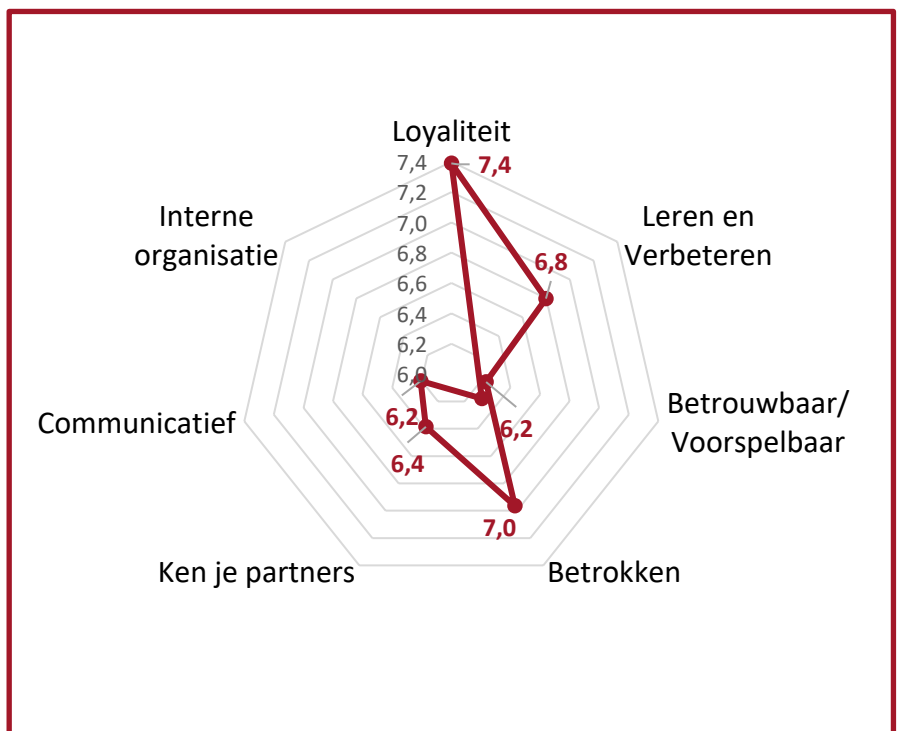
### 3.3 Woondiensten Aarwoude als samenwerkingspartner

De visitatiecommissie heeft belanghebbenden gevraagd hoe zij Woondiensten Aarwoude zouden typeren als samenwerkingspartner. Het antwoord op deze vraag is te vinden in onderstaande woordwolke. De belanghebbenden vinden dat Woondiensten Aarwoude open staat voor verandering. De samenwerking verloopt fijn, open en professioneel. Tegelijkertijd wordt ook aangegeven dat de organisatie in ontwikkeling is, waarbij de vele wisselingen aan de top van de organisatie niet helpen in het opbouwen van een goede samenwerkingsband. Wel zien ze dat Woondiensten Aarwoude bereidwillig en welwillend is, maar de communicatie vraagt aandacht.



In de digitale enquête die onder de belanghebbenden is uitgezet, zijn vragen opgenomen die een indicatie geven van Woondiensten Aarwoude als teamspeler. In de afbeelding hiernaast is te zien hoe Woondiensten Aarwoude hierop scoort. Gemiddeld krijgt

Woondiensten Aarwoude als teamspeler een 6,5 van haar belanghebbenden. Wat opvalt is de lage score voor het onderdeel interne organisatie. Dit heeft vooral te maken met de vele wisselingen in de interne organisatie, waaronder ook de vele bestuurswisselingen in de visitatieperiode. Dit maakt het voor de samenwerkingspartners soms lastig om écht samen te werken met Woondiensten Aarwoude, omdat er steeds andere mensen zitten waardoor de samenwerking vaak stagneert. Ook de onderdelen communicatief en de betrouwbaarheid/voorspelbaarheid van de samenwerking met Woondiensten Aarwoude vragen extra aandacht.

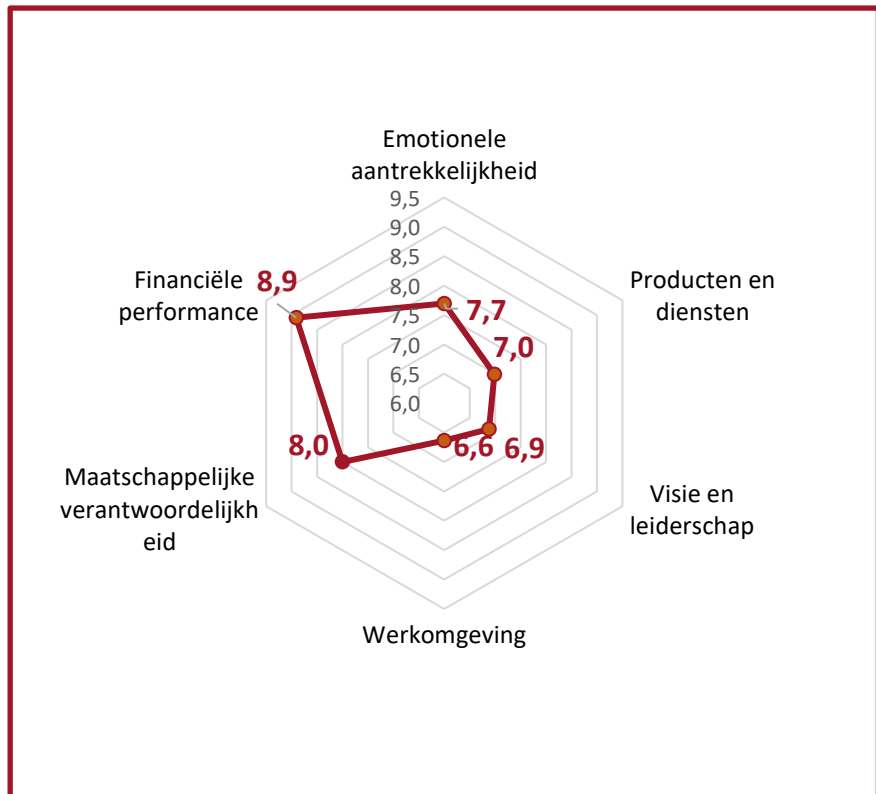


Dit heeft echter ook weer veelal te maken met de vele wisselingen in de organisatie, dit bemoeilijkt de communicatie en maakt dat gemaakte afspraken vaak verloren gaan bij wisselingen van personen. Aan de loyaliteit van Woondiensten Aarwoude als organisatie zal het in ieder geval niet liggen. Hiervoor geven de belanghebbenden een 7,4. Ook de betrokkenheid van Woondiensten Aarwoude krijgt met een gemiddelde score van een 7 een mooie voldoende. Meer rust in de interne organisatie zal Woondiensten Aarwoude voor de belanghebbenden een fijnere samenwerkingspartner maken.

### 3.4 De reputatie van Woondiensten Aarwoude

De visitatiecommissie heeft, naast gesprekken met diverse belanghebbenden, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Woondiensten Aarwoude. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. In de afbeelding hiernaast is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model.

Woondiensten Aarwoude scoort gemiddeld een 7,5 voor haar reputatie. Dit is een ruime voldoende. Opvallend is de hoge score voor de dimensies financiële performance (8,9) en maatschappelijke verantwoordelijkheid (8,0). Dit heeft te maken met de manier waarop Woondiensten Aarwoude als organisatie zich ondanks alle interne wisselingen staande heeft weten te houden en diverse mooie projecten heeft kunnen realiseren. Dit maakt ook dat de emotionele aantrekkelijkheid van Woondiensten Aarwoude met een 7,7 hoger scoort dan het gemiddelde. De dimensies werkomgeving (6,6) en visie en leiderschap (6,9) scoren dan weer lager dan gemiddeld. Dit is logisch gezien de vele interne wisselingen, ook aan de top van de organisatie.



### 3.5 De verantwoording van Woondiensten Aarwoude

Woondiensten Aarwoude heeft een goed toegankelijke website waarop de jaarverslagen van de afgelopen jaren te vinden zijn. De liefhebber kan in deze uitgebreide jaarverslagen lezen welke prestaties Woondiensten Aarwoude heeft behaald en waar de uitdagingen liggen. Op dezelfde website worden nieuwsberichten gedeeld, regelmatig worden deze vergezeld met korte, duidelijke filmpjes. Op de website is een grote hoeveelheid informatie te vinden over de prestaties en het beleid van Woondiensten Aarwoude.

### 3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Woondiensten Aarwoude is een gewaardeerde samenwerkingspartner in de gemeenten Nieuwkoop en Kaag en Braassem. Ze draagt actief haar steentje bij aan de liggende opgaven in haar werkgebied. Woondiensten Aarwoude wordt dan ook gezien als een solide en betrokken corporatie en een professionele en open samenwerkingspartner die open staat voor verandering. Dit neemt niet weg dat er ook de nodige verbeterpunten zijn. Zo zou Woondiensten Aarwoude haar belanghebbenden actiever mogen betrekken bij haar beleid. De belanghebbenden staan hier allemaal voor open en zouden graag veel eerder betrokken worden dan enkel in de afrondende fase van het beleid. Wanneer ze eerder worden betrokken, kunnen ze nog daadwerkelijk invloed uitoefenen, nu is dat zeer beperkt. De vele personele wisselingen en dan in het bijzonder de vele bestuurswisselingen hebben hun weerslag gehad op de manier waarop belanghebbenden tegen Woondiensten Aarwoude aankijken. Het feit dat Woondiensten Aarwoude ondanks al deze interne perikelen toch door wist te stomen en mooie projecten heeft kunnen ontwikkelen, geeft wel veel waardering, zowel bij de belanghebbenden als bij de visitatiecommissie. Het is goed om de komende tijd veel aandacht te besteden aan het aantrekken van de banden met de belanghebbenden en te laten zien dat Woondiensten Aarwoude nog steeds een goede samenwerkingspartner wil en kan zijn.

Alles overziend is de visitatiecommissie van mening dat de maatschappelijke verankering van Woondiensten Aarwoude naar behoren is.

### 3.7 Bewonder- en verwonderpunten

#### Bewonderpunten



- Woondiensten Aarwoude heeft ondanks de interne onrust laten zien dat de organisatie in staat is mooie projecten te realiseren.
- De relatie met de SBBA is goed.

#### Verwonderpunten



- Belanghebbenden geven aan relatief laat betrokken te worden door Woondiensten Aarwoude als het gaat om het maken van beleid.

## 4 Besturing

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

### 4.1 Strategie en sturing

Dit visitatieveld richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. Stuur de corporatie op zo maximaal mogelijke maatschappelijke waarde? Wordt het complete instrumentarium dat daarbij vereist is, ingezet? De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van het proces en of dit de goede mix van robuustheid en aanpassingsvermogen heeft.

Woondiensten Aarwoude heeft haar ambities op hoofdlijnen weergegeven in het Ondernemingsplan 2019 - 2022 "Goed doen, werken aan verduurzaming en prettig wonen". In elk van de hoofdstukken is tevens een aanzet geleverd tot het specificeren van de ambities. De voorgaande jaren is een basis gelegd met betaalbaarheid en nieuwbouw. In het plan komen twee nieuwe pijlers naar voren: de verduurzaming van de voorraad en het aanpakken van de sociaal maatschappelijke problemen bij de huurders. In totaal worden 7 ambities geformuleerd voor de planperiode, waarvan 4 volkshuisvestelijk en 3 organisatorisch. Prioriteit krijgen bij de verduurzaming van de bestaande voorraad de veilverbruikers: deze 500 woningen worden energieneutraal gemaakt. Gemiddeld 100 woningen zullen jaarlijks worden verduurzaamd tot op energieneutraal niveau. De nieuwbouw krijgt voortgang met tenminste 138 woningen volgens BENG en NOM-normen (gasloos en energieneutraal). Ook Woondiensten Aarwoude zal te maken krijgen met toenemende vergrijzing en uitstroom van ervaring: er zal een plan worden opgesteld om de kennis "in huis te houden". In 2021 is Woondiensten Aarwoude gestart met het project Groei!: de professionalisering van de organisatie. Tevens is een plan opgesteld voor het verbeteren van de vastgoedsturing: de ambities voor de vastgoedproductie zijn in de planperiode slechts ten dele gerealiseerd. In 2022 zal gewerkt worden aan het nieuwe Ondernemingsplan 2023 - 2026. Tevens zijn in 2022 een Plan van Aanpak voor de verduurzaming voor de komende jaren opgesteld: van ambities naar duurzame prestaties en een nieuw Portefeuilleplan.

Het Ondernemingsplan wordt uitgewerkt in de jaarlijkse Meerjarenbegroting. De Meerjarenbegroting 2022-2026 omvat een beknopte omschrijving van het Jaarplan 2022, een doorkijk van de financiële ratio's tot 2031 en een Monte Carlo analyse met verschillende scenario's:

1. Het inrekenen van extra nieuwbouw;
2. De aankoop van 550 Vestia-woningen;
3. De lagere beleidswaarde bij hogere onderhoudsnorm en
4. Het op nul zetten van de EPV-norm (doorbelasten energiematregelen aan de huurders).

Uit de analyse wordt geconcludeerd, dat Woondiensten Aarwoude een zeer goede financiële positie behoudt.

In het Investeringsstatuut 2019 heeft Woondiensten Aarwoude de kaders vastgelegd voor haar vastgoedinvesteringen. Het statuut is het resultaat van een gezamenlijke projectgroep die ten doel had tot een meer eigentijdse opzet te komen. In aansluiting op het statuut is tevens het risicomanagement voor de projecten geëvalueerd.

Gestuurd wordt primair op de begroting en de kritische prestatie indicatoren voor de diverse processen, bij Woondiensten Aarwoude de Stuurlijnen genoemd. Woondiensten Aarwoude rapporteert intern per kwartaal over de prestaties van de organisatie en heeft de methode in 2022 doorontwikkeld. De kwartaalrapportage begint met een management samenvatting, vervolgens de behandeling van de Stuurlijnen, de stand van de begroting, een risicoparagraaf en een actielijst. Uit de rapportage komt onder meer naar voren dat er veel nieuwe medewerkers zijn waar aandacht aan wordt besteed. De rapportages dienen uiterlijk 1 maand na afloop van het kwartaal afgerond te zijn.

#### 4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie komt tot de conclusie dat de kleine corporatie Woondiensten Aarwoude een redelijk goed proces van strategievorming hanteert en stuurt op het bereiken van de gewenste maatschappelijke waarde. Het proces is een goede mix van robuustheid en aanpassingsvermogen. De corporatie verdient daarvoor een compliment. Tegelijk is er nog een kritische noot: de Aw oordeelde de afgelopen periode dat sprake is van een laag risico voor de corporatie maar met een verhoging op het onderdeel sturing en beheersing van de organisatie. Met name de voorspelbaarheid en kwaliteit van data vormen een aandachtspunt voor verbetering. Dit punt is in 2023 opgepakt en afgerond.

#### 4.3 Bewonder- en verwonderpunten

##### Bewonderpunten



- De gepleegde analyse met verschillende scenario's in de Meerjarenbegroting 2022 -2026;
- De aandacht voor de vergrijzing in deze kleine corporatie en het inwerken van het nieuwe personeel;

## 5 Maatschappelijke capaciteit

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

### 5.1 Inzet van de financiële middelen

De wereld waarin corporaties opereren, blijft zich maar wijzigen. De aanvankelijk, na 2015 in gezette sterke regulering van en normstelling in de sector werd in de loop van de visitatieperiode afgezwakt, zoals de afschaffing van de Verhuurdersheffing in 2023 en het zwaardere accent op het uitbreiden van de nieuwbouw en de verduurzaming. Tegelijk lijkt voor de komende jaren de uitvoering van de nationale prestatieafspraken weinig ruimte te bieden voor corporaties zelf om met gemeenten en huurdersvertegenwoordiging de prestatieafspraken zelf in te vullen.

De Toezichtbrief 2019 van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) gaf geen aanleiding voor een nader onderzoek. Het risico was op alle onderdelen laag. In 2020 en 2021 signaleerde de Aw een verhoogd risico. In 2020 verzocht de Aw de kwaliteit van de prognose informatie te verbeteren, het risicomanagement te versterken en de Aw te informeren over de fusieverkenning. Dit blijven ook in 2021 aandachtspunten. In 2022 concludeerde de Aw een laag risico voor de corporatie met een verhoging op het onderdeel sturing en beheersing van de organisatie. Met name de voorspelbaarheid en kwaliteit van data vormen een aandachtspunt voor verbetering.

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) constateerde in haar Financiële analyse 2019 dat het risicoprofiel onveranderd laag was. Geconstateerd werd een forse stijging van de verduurzamingsuitgaven die deels via de EPV-vergoeding voor een belangrijk deel aan de huurders zouden worden doorbelast. In de analyse 2020 constateerde het WSW een financieel gezonde situatie met interen op het vermogen. Er was sprake van een versnelling in de investeringen en een onwaarschijnlijk hoge beleidswaarde en onderliggende onderhoudsnorm. In de analyse 2021 bleef de financiële positie solide, maar de flexibiliteit in de lening portefeuille was gering en de beleidswaarde extreem hoog. In de analyse 2022 werd gerefereerd aan de Beoordelingsbrief 2021 en werd een nader onderzoek van de beleidswaarde gevraagd. In 2022 bleek dat met de bijgestelde beleidswaarde toch ruim voldaan wordt aan de normen Aw/WSW. Voor de Meerjarenbegroting 2022/2026 werd een evaluatie van de financieringsstrategie gevraagd.

Uit de management letters van de accountant kwam naar voren dat de interne beheersing in zijn algemeenheid adequaat en van voldoende niveau is. Woondiensten Aarwoude nam de bevindingen en aanbevelingen ter harte en ging er actief mee aan de slag. Maar dit is ook mede afhankelijk van de beschikbare capaciteit en omvang. De accountant vestigde met name de aandacht op de soft controls.

De jaarlijkse Aedes benchmark levert onder meer inzicht in de bedrijfs- en onderhoudslasten en de duurzaamheid. Woondiensten Aarwoude was door Aedes ingedeeld in grootteklasse XS (Extra Small): 1.001 - 2.500 verhuur-eenheden. Bij de bedrijfslasten, scoorde Woondiensten Aarwoude gedurende de visitatieperiode een verslechtering van de score A (beter dan), naar een score B (rond) het gemiddelde van de referentiegroep. De bedrijfslasten zijn in de visitatieperiode met 33% gestegen. Voor de duurzaamheid was de score een B. De score op de verbeterings- en onderhoudslasten was een B.

Nader inzicht in de financiële positie wordt verkregen door het verloop van enkele financiële ratio's met elkaar te vergelijken. De ratio's zijn gebaseerd op de rekenmethode en normen van Aw en WSW. De normen zijn in 2020 geactualiseerd: enkele continuïteitsratio's zijn toegevoegd en de normen voor de solvabiliteit en Loan to Value (LtV) zijn verruimd.

Prestatievelden	2019	2020	2021	2022	2027	2031
Solvabiliteit (norm WSW > 20/15 in %)	75,6	71,8	74,2	68,6	63,1	70,7
Interest Coverage Rate norm WSW > 1,4	3,20*	3,4	7,6	10,4	6,3	7,1
Loan to value norm WSW < 75/85 in %	14,1	18,6	20,5	26,9	35,3	28,6

Bron: accountantsverslag 2019, jaarverslagen 2020, 2022 en de MJB2022/2026. De solvabiliteit is de verhouding tussen het eigen en het vreemd vermogen, de ICR geeft aan of de kasstromen voldoende zijn om de leningen te betalen en de LtV het totale leenbedrag gedeeld door de achterliggende waarde.

\*geschat uit grafiek

Uit de tabel komen voor de visitatieperiode en daarna extreem sterke ratio's naar voren. Daarbij zijn van belang de opmerkingen Aw en WSW over de beleidswaarde, die gecorrigeerd zal worden in de Meerjarenbegroting 2022 - 2027. Daarnaast werd aandacht gevraagd voor het aan de huurders in rekening brengen van de EPV-vergoeding voor de duurzaamheidsinvesteringen. Zijn daardoor niet problemen te verwachten in de voortgang van de bouw- en renovatieproductie. In de Meerjarenbegroting (MJB) 2022 - 2026 komt in 2027 en 2031 enige verzwakking van deze ratio's naar voren. De ratio's blijven echter extreem sterk.

## 5.2 Organisatiecapaciteit

De organisatie is te kenmerken als ambitieus. Dat is ook terug te zien in de vraagstukken die worden opgepakt: nieuwbouw, verduurzaming, leefbaarheid en overname van voormalig Vestia bezit. Dat vraagt het nodige aan capaciteit in en van de organisatie. In de visitatieperiode is zeker sprake geweest van een professionalisering van de organisatie. De bestuurlijke wisselingen en het mislukken van 2 gewenste fusies heeft daarnaast chagrijn opgeleverd in de directe bestuurlijke omgeving. Dat is niet goed voor een organisatie. De werkorganisatie zelf geeft aan dat een samen optrekken met Woningstichting Nieuwkop logisch is. De komende jaren zal bestuurlijke stabiliteit aandacht vragen en in het verlengde daarbij aandacht voor de vraag waar de organisatie nog kwetsbaar is. En daar wat dat het geval is, zal beleid en sturing gevraagd worden. Ondanks de perikelen hebben medewerkers een groot enthousiasme in het oppakken van hun rol en verantwoordelijkheid. Maar ook zij beseffen dat de beleidsontwikkeling steviger kan met daarbij een heldere toedeling van verantwoordelijkheden.

## 5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De toezichthouders beoordelen Woondiensten Aarwoude in het algemeen positief, waarschijnlijk vooral ten gevolge van de zeer solide financiële positie. De visitatiecommissie komt tot de conclusie dat de corporatie financieel uitstekend is toegerust voor het realiseren van de opgaven. Maar ook dat Woondiensten Aarwoude een aanzienlijk grotere maatschappelijke bijdrage kan leveren. De balans ligt tot dusverre te veel op de financiële kracht. De komende jaren zal de bestuurlijke stabiliteit en verdere professionalisering van de organisatie de aandacht vragen. En tegen de achtergrond zal de vraag blijven spelen of nauwere samenwerking met collega corporaties mogelijk en gewenst is. Dat vraagt stuurmanskunst van bestuur en raad van commissarissen.

## 5.4 Bewonder- en verwonderpunten

### Bewonderpunten

- De zeer sterke financiële ratio's

### Verwonderpunten

- Het in rekening brengen van de EPV-vergoeding aan de huurders
- Het verloop van de fusieverkenning
- De irreële interne norm voor de LtV < 75 i.p.v. de 85% bij deze sterke ratio's;



## 6 Bestuurlijke reactie van Woondiensten Aarwoude

Geachte lezer,

De afgelopen maanden is Woondiensten Aarwoude getoetst door de visitatiecommissie van Cognitum. Een visitatie biedt onze stakeholders de ruimte om te kunnen vertellen wat zij vinden van Woondiensten Aarwoude en haar functioneren op de verschillende taakvelden. Het rapport wat nu voor u ligt is niet alleen een terugblik op het verleden maar vooral een inspiratiebron voor de komende jaren. Het laat zien wat goed gaat en ook wat nog beter kan. Beide elementen zijn van waarde bij het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan waar we ondertussen mee gestart zijn. In deze reactie kijk ik graag terug op de belangrijkste uitkomsten van de visitatie.

Uit het rapport blijkt dat Woondiensten Aarwoude goede resultaten heeft geboekt de afgelopen jaren. Dat dit is gelukt in een periode waarin door bestuurswisselingen vaak meer naar binnen is gekeken dan naar buiten is daarom een extra mooi compliment dat we kregen van onze stakeholders. Resultaten behaal je samen, zo ook dit resultaat dat is bereikt door samen te werken met oog voor de huurder. Alle medewerkers en toezichthouders hebben in deze roerige jaren daaraan bijgedragen, dat geeft houvast voor de komende periode.

### ***Wat gaat er goed***

We zijn blij met alle complimenten die we in het rapport hebben gelezen. We lezen erin terug dat we hard werken om zichtbaar, bereikbaar en aanspreekbaar te zijn. Dat wordt ook gezien en gewaardeerd door de stakeholders. Dit leidt ook tot het realiseren van mooie en goede (duurzame) woningen. We lezen ook terug dat we gezien worden als een organisatie die open staat voor verandering en die grote stappen heeft gezet op het vlak van betaalbaarheid en verduurzaming. We zijn financieel gezond en voldoende toegerust om onze maatschappelijke rol in te vullen.

### ***Wat kan er nog beter***

Door de bestuurswisselingen lijkt het alsof we de afgelopen jaren wat stil hebben gestaan. We krijgen daarom het advies mee om meer, beter en pro-actiever te communiceren over wat we doen en waar we naar toe willen groeien. Om samen resultaten te blijven behalen mogen we nadrukkelijker communiceren met al onze directe stakeholders (huurders en huurdersorganisatie, collega-corporaties, zorgorganisaties en gemeenten). We hebben in SBBA als huurdersorganisatie een betrokken partner voor samenwerking in het behouden van tevreden huurders.

Onze stakeholders zien dat het behoud van leefbaarheid in de wijken en dorpen de komende jaren extra aandacht vraagt. Versteving van de samenwerking met collega-corporaties en de betreffende gemeenten op basis van wederkerigheid is daarbij noodzakelijk.

WDA wordt gezien als een gezonde en stevige organisatie die haar kennis, kunde en ervaring meer kan en mag delen in de regio. Door kennis te delen wordt kennis vermeerderd.

We hebben als WDA in de gesprekken laten zien dat we ambities hebben en daarvoor ontvangen we ook complimenten. Tegelijkertijd blijven we alert op onze executiekracht en organisatorische capaciteit. Evenwicht in doelen en de haalbaarheid daarvan als advies.

Tot slot wil ik deze reflectie afsluiten met een welgemeend woord van dank aan alle mensen die hebben meegewerkt aan de totstandkoming van dit visitatierapport. De vrijwilligers van onze huurdersorganisatie, de ambtenaren, wethouders van de gemeenten en natuurlijk de collega corporatiebestuurders en onze eigen medewerkers. Met uw inbreng kunnen wij onze agenda voor de toekomst verder aanscherpen. In het nieuwe ondernemingsplan dat wij begin 2024 samen met u willen vormgeven laten wij zien op welke wijze uw inbreng is geland.

H.L.P. van der Velde  
directeur-bestuurder



## 7 Bijlagen

### 7.1 Bijlage 1: onafhankelijkheidsverklaringen

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

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

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

Strijen, 1 maart 2023 de heer I. Smits | directeur Cognitum

#### **Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie**

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

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

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

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

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

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

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

### 7.2 Bijlage 2: Cv's visitatiecommissie

**Jan van der Moolen** (voorzitter) is sinds 1 maart 2013 zelfstandig adviseur op het gebied van volkshuisvesting, woningcorporaties, toezicht- en governance vraagstukken, voorzitter van de RvC van SSH, coördinator van de Erasmus/ESAA opleiding "Besturen met een kernopdracht" en voorzitter van visitatiecommissies bij Cognitum. Daarvoor was hij ruim 15 jaar directeur van het Centraal Fonds Volkshuisvesting, een zelfstandig bestuursorgaan dat belast was met het financiële toezicht op en het saneren van financieel in problemen geraakte woningcorporaties. In zijn carrière daarvoor was hij onder meer werkzaam bij de gemeente Leeuwarden (beleidsmedewerker en hoofd afdeling Volkshuisvesting), bij de Nationale Woningraad (beleidsadviseur, hoofd staf Onderzoek en Ontwikkeling en districtsdirecteur Oost-Nederland), bij het adviesbureau Andersson Elffers Felix en directeur van de corporatie Achtgoed Wonen. Jan van der Moolen heeft na zijn HBS de HEAO gevolgd en daarna rechten en planologie aan de Universiteit van Groningen. Met nevenactiviteiten heeft hij bestuurlijke en toezichthoudende rollen vervuld in diverse sectoren als onderwijs, kinderopvang, cultuur en zorg. Daarnaast was hij bestuurlijk actief in een politieke partij, een omroepvereniging en het Habitat Platform Midden en Oost-Europa. Hij was één van de oprichters van het Tijdschrift voor de Volkshuisvesting en jarenlang hoofdredacteur.

**Jan Haagsma** (visitator) is organisatieadviseur met een lange ervaring in een breed scala aan organisatievraagstukken. Voor hij zich als zelfstandig organisatieadviseur vestigde, was hij partner bij Andersson Elffers Felix (AEF) te Utrecht. Hij is deskundig op het gebied van strategie- en beleidsontwikkeling, kwaliteitssystemen -onderzoek en -management, methoden en technieken van (organisatie-)onderzoek en evaluatieonderzoek, analyse van (werk)processen en vraagstukken met betrekking tot organisatie (inrichting en -ontwikkeling), werkwijze, sturing. Hij heeft ruime ervaring in het leiden van complexe (verander)projecten. Daarnaast is hij directeur-bestuurder van Cognitum en lid van de Raad van commissarissen van het Servicepunt Thuiswonen.

**Evelien van Kranenburg-Haagsma** (secretaris) heeft cultuursociologie gestudeerd aan de Erasmus Universiteit. Gedurende haar studie is zij betrokken geweest bij de kwantitatieve meting van onderzoekprestaties. Sinds het laatste jaar van haar studie is zij werkzaam als manager van de backoffice en secretaris bij Cognitum, een van de door de Stichting VWN geaccrediteerde bureaus voor het uitvoeren van visitaties bij woningcorporaties.