



# Visitatierapport

Beveland Wonen

2021-2024



**Rapportdatum: 17 maart 2025**

**Datum volgende visitatie: 20 mei 2029**

**Visitatiecommissie**

Jan van der Moolen, voorzitter

Monique Ruimschotel, 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. Dit is "Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties", versie 7.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Cognitum heeft ervoor gekozen om de vier 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'. Met dat beeld en het reflecteren op die rol in verschillende netwerken denkt Cognitum dat er meerwaarde ontstaat in de visitatie. Dat beeld en die reflectie zijn terug te vinden in dit rapport.

Dit rapport betreft de visitatie van Beveland Wonen over de periode 2021 - 2024. Beveland Wonen is met circa 10.621 woningen één van de grootste woningcorporaties in Zeeland. Zij is in 2019 ontstaan door een fusie van R&B Wonen en RWS partner in wonen. Beveland Wonen verhuurt sinds 2020 woningen in de gemeenten Borsele, Goes, Kapelle, Noord-Beveland en Reimerswaal. In het werkgebied liggen 38 kernen die behoorlijk van elkaar verschillen. De organisatie wordt geleid door een bestuurder die september 2023 is aangetreden. Hij legt onder meer verantwoording af aan de raad van commissarissen die uit 5 personen bestaat. In totaal werken er 130 mensen (114,36 fte per 1 januari 2025) bij Beveland Wonen.

# Inhoudsopgave

<b>Vooraf .....</b>	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave.....</b>	<b>3</b>
<b>Position paper Beveland Wonen .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Recensie en samenvatting .....</b>	<b>7</b>
1.1 Recensie.....	7
1.2 SWOT .....	10
1.3 De visitatie van Beveland Wonen in één oogopslag.....	11
<b>2 Maatschappelijke waarde.....</b>	<b>12</b>
2.1 De opgaven van Beveland Wonen.....	12
2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	18
2.3 Bewonder- en verwonderpunten .....	18
<b>3 Maatschappelijke verankering.....</b>	<b>19</b>
3.1 Belanghebbenden over Beveland Wonen .....	19
3.2 De invloed op het beleid van Beveland Wonen.....	19
3.3 Beveland Wonen als samenwerkingspartner .....	20
3.4 De reputatie van Beveland Wonen.....	21
3.5 De verantwoording van Beveland Wonen.....	21
3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	22
3.7 Bewonder- en verwonderpunten .....	22
<b>4 Besturing .....</b>	<b>23</b>
4.1 Strategie en sturing.....	23
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	24
4.3 Bewonder- en verwonderpunten .....	24
<b>5 Maatschappelijke capaciteit .....</b>	<b>25</b>
5.1 Financiële capaciteit .....	25
5.2 Organisatorische capaciteit .....	25
5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	27
5.4 Bewonder- en verwonderpunten .....	27
<b>Bestuurlijke reactie van Beveland Wonen .....</b>	<b>28</b>
<b>Bijlagen.....</b>	<b>30</b>
Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie .....	30
Cv's visitatiecommissie .....	30

## Position paper Beveland Wonen

Beveland Wonen is een Zeeuwse corporatie die werkt vanuit een sociaal hart. De visitatiecommissie typeerde Beveland Wonen in 2021 als professioneel, daadkrachtig en betrokken. Wij herkennen ons in deze kwaliteiten en hebben daar de afgelopen jaren verder op ingezet.

Beveland Wonen ontstond in 2019 door een fusie van R&B Wonen (gemeenten Reimerswaal en Borsele) en RWS (gemeenten Goes, Kapelle en Noord-Beveland). Januari 2020 startte de organisatorische fusie. Ons werkgebied telt 38 kernen die verschillen in (demografische en economische) ontwikkeling, karakter, wensen en behoeften. We hebben in sommige gebieden te maken met krimp (in de toekomst) en in andere gebieden juist met groei.

Direct na de organisatorische fusie kregen we te maken met Corona. We zorgden ervoor dat de huurders hier geen last van hadden. Maar de maatregelen die werden genomen zorgden wel voor vertraging in het samengaan van de twee voormalige organisaties. Dat maakt dat we ook vandaag nog werken aan de basis van Beveland Wonen.

### **Zo werken wij**

Onze missie in het kort: Gewoon betaalbaar wonen. In onze strategische doelen staan betaalbare woonlasten op nummer één. We richten onze aandacht en inspanningen in de eerste plaats op de doelgroep met de laagste inkomens. De beschikbaarheid en kwaliteit van de sociale woningen in ons werkgebied behoren natuurlijk ook tot onze primaire taak. We werken samen met huurders en andere partijen aan de leefbaarheid en sociale cohesie in wijken en buurten. En aan een prettige (groene) woonomgeving.

We kennen onze bewoners, woningen en wijken en zorgen voor woonplezier. Daarom investeren we in het onderhoud van onze woningen en in duurzaamheid. Door in te zetten op het energiezuiniger maken van onze woningen, dragen we bij aan een duurzame toekomst *en* aan betaalbare woonlasten. We willen dichtbij onze huurders staan en werken daarom in regioteams en met een interne aannemerij. Zo komen we vaak bij de huurder achter de voordeur. We hebben een Klant Contact Centrum met collega's die vragen van huurders snel, direct, persoonlijk en goed kunnen beantwoorden. Onze huurders waarderen dat. We scoren sinds jaar en dag hoog op klanttevredenheid. Door de invoering van het digitaal klantenportaal (eind 2021) kunnen huurders die dat willen diverse huurderszaken 24/7 regelen.

Om goed te kunnen inspelen op de behoeften van nu en in de toekomst, besteden we veel tijd en aandacht aan participatie (van huurders, bewonerscommissies en de huurdersvereniging). Samen met onze huurdersvereniging HVdB ontwikkelden we een visie op (huurders)participatie. We willen ons nog verder in participatie ontwikkelen.

Om ons werk goed te kunnen doen, besteden we veel tijd en aandacht aan de samenwerking met onze gemeenten, de Provincie, Woon- & Zorginstellingen en collega-corporaties in ZuidWestSamen (ZWS) en BWZ (samenwerkingsverband Beveland Wonen, Woongoed Middelburg en Zeeuwland).

Met de gemeenten onderhouden we zowel bestuurlijk als ambtelijk een prima relatie.

In de zomer van 2022 startten de gesprekken over de nationale prestatieafspraken en de Zeeuwse woondeal. Daardoor zijn we met meer partijen en meer in de breedte met elkaar in gesprek.

In ZWS en BWZ werken we met collega-corporaties samen aan onderwerpen als inkoop en aanbesteden, duurzaamheid, verkoop, VvE-beheer, I&A, HRM en leefbaarheid. We hebben een gezamenlijke klachtencommissie en via ZuidWestWonen kunnen woningzoekenden zich inschrijven voor het woningaanbod van corporaties in Zeeland en West-Brabant.

In de huidige economische en maatschappelijke omgeving betekent onze keuze voor beschikbaarheid dat we minder zullen slopen en meer zullen renoveren. Daarnaast zullen we woningen die niet meer courant zijn voor de sociale verhuur, verkopen aan starters.

Om goed te kunnen sturen op een evenwichtige inzet van onze investeringscapaciteit in de tijd, zijn we in de zomer van 2024 gestart met het driecompartimentenmodel als sturingsmiddel. Zo krijgen we nog meer inzicht in onze financiële ruimte en koersen we op een duurzaam bedrijfsmodel. Daarmee maken we onze organisatie toekomstgerichter. Het driecompartimentenmodel is deels de basis voor de herijking van ons investeringsstatuut.

Uit analyses in het driecompartimentenmodel zien wij de grenzen aan onze financiële mogelijkheden. Die treden op na de eerste vijfjaarsperiode van de meerjarenbegroting. Met de inzichten uit het model, zoeken we binnen de begroting naar bijsturingmogelijkheden en/of alternatieve oplossingen om doelstellingen op gebied van nieuwbouw, verduurzaming en onderhoud te realiseren. Dit krijgt een vervolg bij het actualiseren van het koersplan en onze ambities voor 2026 en verder.

De wereld om ons heen verandert sneller dan we ons bij het opstellen van het Ondernemingsplan 2021-2025 realiseerden. Daarom gaan we het ondernemingsplan jaarlijks herijken en passen onze beleidscyclus daarop aan. In 2024 hebben we hier al een eerste aanzet voor gegeven. In het voorjaar van 2025 gaan we samen met de hele organisatie, huurdersvereniging en gemeenten de prioriteiten voor het jaar daarop bepalen. Zo organiseren we een sterkere betrokkenheid van onze omgeving bij onze koers en de keuzes die we maken.

### **Beveland Wonen bouwt door**

Dat we in Coronatijd startten, zorgde ervoor dat we onvoldoende nieuw tactisch en operationeel beleid ontwikkelden, met eenduidige processen en procedures voor de nieuwe organisatie. Ook vandaag ondervinden we hiervan de gevolgen. Hier is werk aan de winkel. Dit krijgt in de komende periode zijn beslag.

We staan nu dan ook voor een fase van doorontwikkeling. We beginnen niet opnieuw, maar ontwikkelen door op datgene waar we al mee zijn gestart. We zetten de komende jaren in op het versterken van de tactische- en operationele sturing. Een belangrijke pijler daarin is het tweejarig programmaplan 'Beveland Wonen bouwt door' met een herziene onderhoudsbegroting die meer rekening houdt met verduurzamingsdoelstellingen. We gaan processen die nog niet gereed zijn afronden en bevorderen het resultaatgericht samenwerken over afdelingen heen.

We zien dat de organisatie goed is in het maken van plannen. We gaan nu meer inzetten op pragmatiek en uitvoeringskracht.

### **Verantwoording over onze prestaties**

Om de relatie tussen onze prestaties in relatie tot de eigen doelstellingen en de gemaakte prestatieafspraken beter te verantwoorden (een aanbeveling uit de vorige visitatie), hebben we in ons jaarverslag 2023 een uitgebreide bijlage hierover opgenomen.

Een andere aanbeveling van de visitatiecommissie in dit kader, was om een betere koppeling te maken tussen het Public Value Model en de prestaties in het jaarverslag. In de gesprekken die ik als nieuwe bestuurder met alle medewerkers hield na mijn aantreden op 1 september 2023, bleek mij dat de theorie van het Public Value Model (PVM) niet leefde onder medewerkers. Het feit dat we een belangrijke maatschappelijke taak hebben die we alleen in nauw overleg met onze belanghouders op een goede manier kunnen doen, leefde des te meer. In de gesprekken gaven medewerkers aan dat dit wat hen betreft de manier is waarop we het verschil kunnen maken voor onze bewoners. Daarom hebben we ervoor gekozen om onze energie te stoppen in de afstemming met belanghouders en niet aan het koppelen van ons werk aan het theoretische model.

## **Feedback van onze omgeving**

We krijgen positieve feedback en goede cijfers in benchmarks en brieven van externe toezichthouders, maar vinden het ook belangrijk om van de wereld om ons heen te horen of zij dat ook zo zien. Waar merken belanghouders aan dat we het goede doen en dat we dat ook goed doen? Waar zit de ruimte voor verbetering? Kunnen we nog een tandje beter presteren? Wat kunnen we doen om onze dienstverlening nog een stapje te verbeteren?

In de vorige visitatie gaven sommige ambtelijke contacten aan dat ze graag meer met ons zouden willen afstemmen. We hebben in de afgelopen periode intensief met alle beleidsambtenaren samengewerkt aan de prestatieafspraken en aan de Zeeuwse Woondeal. We horen graag van de gemeenten of zij dit nu ook goed vinden gaan.

Van onze (mogelijke) samenwerkingspartners horen we graag of we de juiste contacten hebben en of we op de juiste manier en op de goede onderwerpen samenwerken. Hoe moet het netwerk er in hun ogen uitzien? Dat is van belang voor het onderwerp leefbare wijken en buurten, maar vooral ook voor Wonen & Zorg, waar we nog aan het begin staan van een intensievere samenwerking.

## **Leervragen**

Als het gaat om Wonen en Ouderenzorg willen we graag van huurders weten wat zij nodig hebben om prettig te wonen. Wat verwachten zij van professionele partijen en wat van hun omgeving? Gaan ze voor mantelzorg of willen ze de zorg liever in een leefgemeenschap realiseren? Kan de opgave ook (of beter) gerealiseerd worden in het bestaande woningbezit? Wat is er vanuit Beveland Wonen nodig en wat kunnen/moeten andere partners bieden om aan de opgave te voldoen?

Ten aanzien van het onderwerp Huisvesting kwetsbare doelgroepen willen we graag weten welke impact de uitstroom uit de GGZ heeft op de leefbaarheid in wijken, buurten en dorpen. Is 'zelfstandig' in een woonwijk wonen het beste voor de cliënt? En wat doet dit met het woongenot van omwonenden? Hoe werken de bestuurlijke convenanten uit in de dagelijkse praktijk? Wat hebben cliënten en omwonenden nodig?

Bewonersparticipatie bij toekomst eigen woning. Beveland Wonen wil bewoners veel meer en eerder meenemen in wat er in de toekomst met hun woning gaat gebeuren. Welke verwachtingen zijn er bij bewoners en partijen om Beveland Wonen heen ten aanzien van de vraag hoe bewoners te betrekken als het gaat om de toekomst van hun woning? Wat hebben bewoners nodig om in de toekomst goed te kunnen blijven wonen?

Versnellen woningbouwopgave. Hoe zien de diverse overheden de samenwerking met Beveland Wonen? Wat kan Beveland Wonen beter of anders doen om te voldoen aan de (versnelling van de) bouwopgave?

We kijken uit naar de terugkoppeling op deze vragen vanuit de visitatie.

Marco van der Wel  
bestuurder Beveland Wonen

# 1 Recensie en samenvatting

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

## 1.1 Recensie

Beveland Wonen wordt door haar huurders en belanghebbenden gezien als een toegankelijke, vriendelijke en betrouwbare partner. In de samenwerking tussen en met verschillende partijen uit de maatschappelijke omgeving wordt zij geduid als betrokken, open en goede partner. Beveland Wonen is in 2020 onder die naam gestart en was een product van een fusie tussen R&B Wonen en RWS. De beginjaren van de fusie werden gehinderd door de effecten van de Corona epidemie. Er werd een mooi ondernemingsplan geschreven, maar de strategie voor verduurzaming bijvoorbeeld ontbrak. Meer in het algemeen werd in de organisatie de noodzaak tot een helder uitgewerkt beleid gevoeld. De plannen waren voor een aanmerkelijke deel “hoog over”. De vertaling van de doelen naar het handelen in de praktijk werd niet altijd gevoeld. Iedereen werkte vanuit dezelfde bedoeling, maar inkadering en sturing werden gemist. Deadlines werden niet gehaald, dat raakt de geloofwaardigheid van de organisatie. De organisatie kent een familiecultuur en het elkaar aanspreken was beperkt. Medewerkers willen meer zakelijkheid, maar dan wel warme zakelijkheid. Dat wat de afgelopen jaren nodig was, kwam uit de organisatie zelf. Het effect daarvan is goed terug te zien: op operationeel niveau zijn de resultaten goed en degelijk. Er wordt dan ook goed gepresteerd en dat wordt ook buiten de organisatie gezien. Dat is een compliment voor de organisatie.

### Transformatie van de organisatie gewenst

Maar bij de raad van commissarissen, de bestuurder en in de organisatie zelf ontstond het beeld dat op papier veel goed was verwoord, maar dat elementaire zaken niet klopten. De ratio's en benchmark waren goed, maar interne processen tot samenwerking en communicatie en de vastgoedsturing klopten niet. Of zoals één van de gesprekspartners het verwoordde: ‘De etalage is mooi, maar daarachter is geen winkel maar een magazijn’. Bij het aantreden van de huidige bestuurder in september 2023 is die gestart met gesprekken met alle medewerkers. De bij medewerkers gevoelde onderstroom kwam boven. De medewerkers hadden behoefte aan duidelijkheid en verbetering van de processen door een heldere duiding daarvan.

De organisatie kende een laag in de organisatie liggende verantwoordelijkheid. Maar de kaders en sturing ontbraken. Opvallend genoeg kwam in de verschillende gesprekken met belanghebbenden tijdens de visitatie ook naar voren dat op operationeel niveau veel zaken goed werkten. Dat kwam door de betrokkenheid en drive van medewerkers. Maar op strategisch en tactisch niveau voelden en voelen alle partijen behoefte aan een betere invulling.



Die invulling raakt ook de samenwerkende partijen. Het in de vorige visitatie bepleite beter koppelen in het jaarverslag van de prestaties aan het Public Value Model, werd los gelaten. Beveland Wonen wilde partijen beter en directer betrekken bij het ontwikkelen van het beleid. Daarvoor kwam een nieuwe beleidscyclus waarbij het meerjarenmodel vervangen werd door een jaarlijks voortrollend model. Elk jaar worden daartoe scenario's ontwikkeld en besproken: 2024 was een overgangsjaar. De andere uit het vorige visitatierapport stammende aanbevelingen zoals een betere verantwoording in het jaarverslag, het zoeken naar mogelijk extra investeringen op gebied van nieuwbouw en het geven van passende aandacht aan alle gemeenten, zijn opgepakt. Met de ingezette transformatie ontstond ook een behoefte aan een nieuwe topstructuur. Bespreking daarvan vond gelijktijdig plaats met de visitatie. Voor de komende jaren staat de organisatie duidelijk voor ogen om zich kwetsbaarder op te durven stellen. De visitatiecommissie was onder de indruk van dit breed in de organisatie gedeelde gevoel. Medewerkers zijn zich bewust van de zwakten, maar vinden het geen bedreiging dat het aangepakt wordt. De Ondernemingsraad is daar goed bij betrokken en aangesloten en vervult daarin een goede schakel tussen bestuurder en organisatie.

## Transformatie raakt samenwerking met huurders en belanghebbenden

In zijn position paper geeft de bestuurder duidelijk aan in welke richting de organisatie wil gaan de komende jaren. In de voorbereiding van de visitatie is in goed overleg een viertal sessies met externe partijen belegd over wonen en ouderenzorg, over de huisvesting van kwetsbare doelgroepen en de effecten op leefbaarheid in wijken en buurten, over de ontwikkeling van de participatie en over de versnelling van de nieuwbouwopgave. De leervragen zijn daar ook aan gekoppeld. Die zijn ook aan de orde geweest in de sessies.

Het thema van de participatie in de toekomst is in verschillende sessies besproken met huurders, leden van bewonerscommissies, de formele huurdersvertegenwoordiging en vertegenwoordigers van dorpsraden die vaak geen huurder zijn. De leervraag uit de position paper is in de gesprekken betrokken. In de verschillende gesprekken leken er twee rode lijnen steeds terug te komen. De eerste dat het vroeger voor de fusie allemaal gemoedelijker aan toe ging. Verschillende mensen gaven aan dat er nu meer afstandelijkheid heerst. De tweede rode lijn is dat men vanuit het gegeven dat Beveland Wonen woningen heeft en er onvrede en onduidelijkheid over de woonruimteverdeling bestaat, men de onvrede uitte in termen van “Beveland Wonen is het afvoerputje van de verschillende gemeenten”. Dat raakt de kwaliteit en veerkracht van wijken, buurten en wooncomplexen. Beide geluiden vereisen in de ogen van de commissie de aandacht van Beveland Wonen. Alle gesproken mensen gaven aan dat ze de behoefte hebben betrokken te worden bij zaken die hun complex, buurt, wijk of dorp aangaat. Maar ook dat ze serieus genomen willen worden, behoefte hebben aan duidelijke informatie over wat wel en niet kan en graag een terugkoppeling ontvangen.

Dat raakt de communicatie vanuit Beveland Wonen, maar ook de interne communicatie. Tenslotte geven mensen ook vaak aan dat als er een idee komt vanuit een commissie of kern, men het ook waardeert als er iets mee gedaan wordt en daar mede de waardering voor krijgt. Voorgaande vijf punten van betrokkenheid, serieus genomen worden, duidelijke informatie, terugkoppeling en waardering komen eigenlijk neer op het gegeven van ‘luister naar je huurders en doe er wat mee’. Zowel naar procesgang als naar communicatie kan Beveland Wonen hier stappen zetten, zo denkt de commissie.



## Zorg en leefbaarheid

In de samenwerking met verschillende partijen wordt Beveland Wonen gewaardeerd op hoe ze samenwerking zoekt. Daarbij kent ze de opgaven in het regionale woningmarktgebied goed. Maar de grote vraag lijkt vooral die van ‘hoe vind je elkaar’? Op operationeel gebied is dat geen vraagstuk, maar wel op wat het beleid is en hoe dat samen invulling kan worden gegeven. In de sessies zijn de door de bestuurder gestelde leervragen over leefbaarheid en over wonen en zorg zoals verwoord in de position paper aan bod gekomen. Daar is zoals hierna blijkt, een aantal antwoorden op gekomen. De verschillende partijen uit de zorg en de leefbaarheid gaven aan behoefte te hebben om samen met elkaar en Beveland Wonen een tekening te maken van wat gewenst is en met welke tijdsrioritering. Op gebied van de zorg lijken provincie en gemeenten een duidelijk beeld te hebben en dat kan behulpzaam zijn. Maar hoe kom je als samenwerkende partijen tot een gedeeld beeld over de wijk van de toekomst? Wil je toe naar één zorgleverancier per complex, wijk of dorpskern en hoe communiceer je dat? Wil je een takenpakket concreet met elkaar afstemmen, dan wil je kwaliteit maar het zal de keuzevrijheid van de bewoner/cliënt beperken. Die vragen kwamen op tafel en er is een eerste begin om dat gezamenlijk op te pakken.

In de Zeeuwse Zorg Coalitie zijn honderden mensen uit verschillende organisaties (maar opvallend genoeg niet Beveland Wonen) in een soort burgerberaad bij elkaar geweest en hebben aanbevelingen geformuleerd. Maar die moeten nog vertaald worden naar buurten, wijken en woningen. Dat betekent capaciteit organiseren, meer focus aanbrengen op wat je als eigen organisatie wilt, maar ook verwachtingenmanagement en communicatie optuigen. Dat vraagt regie van het hele proces. Logischerwijs wordt dan naar gemeenten gekeken, maar Beveland Wonen heeft te maken met vijf gemeenten. Over die mogelijk gemeentelijke regie bestond twijfel bij alle deelnemers van het gesprek. Maar voordat je de regievraag beantwoordt, moet ook duidelijk zijn welke processen vereist zijn en deze processen vervolgens helder beschrijven in termen van verantwoordelijkheid, sturing en verantwoording.

Zorgpartijen vragen om een meer proactieve houding van Beveland Wonen en meer de deur open te houden om zo tot meer uniformiteit en een gezamenlijk te ontwikkelen visie en beleid te komen. De visitatiecommissie denkt dat Beveland hier de komende jaren goed kan acteren. De kennis van het woningmarktgebied en de wil om samen te werken zijn er.

### **De nieuwbouwopgave**

Beveland Wonen wordt door gemeenten gewaardeerd als gesprekspartner en om haar inzet op gebied van de nieuwbouw en de verduurzaming. De prestatieafspraken verlopen qua proces soepel. De formele huurdersvertegenwoordiging heeft sinds 2024 een professionele kracht beschikbaar die haar op dit terrein helpt. Dat helpt maar tegelijkertijd wil ze meer serieus genomen worden. De gemeente Goes voldoet aan het criterium van 30% sociale huur, maar de andere vier gemeenten wijken hiervan af. Er bestaat twijfel over de invulling van de regionale woondeal: is de behoefte wel zo groot? Aandacht voor krimp blijkt op sommige plekken in de regio wel degelijk noodzakelijk naast de oriëntatie op groei. De vraag of er een versnelling van de nieuwbouw mogelijk is, kwam dan ook naar voren. In de dialoogsessie hierover lijkt ruimte voor verdergaande en verdiepende gesprekken. Beveland Wonen is in de ogen van de gemeenten altijd goed voorbereid, maar lijkt daardoor ook gesloten. Er ontstond bij hen een beeld van 'we doen het samen maar dan wel op de manier van Beveland Wonen'. De kaarten werden voor de borst gehouden. Er is volgens de verschillende partners behoefte aan meer wederkerigheid. Dat bereik je door als vijf gemeenten en Beveland Wonen samen om tafel te gaan zitten en de woningmarkt goed te duiden en een visie daarop ontwikkelen. Daarin zal aandacht moeten zijn voor de verdelingsvraag over vijf gemeenten en het verschil in aantrekkingskracht voor woningzoekenden.



Duidelijk werd dat er een kentering lijkt te zijn waardoor een gesprek over wie welk aandeel pakt, wel mogelijk is. Eerst de ambities duidelijk hebben en afspraken over hoe die te realiseren en pas dan de begroting maken en niet omgekeerd. Een gewenste aanpak die ook al in de discussies met partijen uit de zorg en welzijn naar voren kwam. Ook de vraag of voor vijf gemeenten een aantal zaken niet centraal kan worden gerealiseerd en daardoor zowel tijdswinst als efficiency is te realiseren, werd op tafel gelegd. Vanuit de ontwikkelde visie ook gezamenlijk kijken naar mogelijke locaties en daarbij direct participatie vorm en inhoud geven, kan bijdragen aan de gewenste versnelling naast het door de provincie Zeeland eind 2024 ingezette beleid op dit terrein. Maar wat ook noodzakelijk is, is een andere berekening van de waarde van de grond. Plannen zijn met de huidige methode en verdeling van sociaal, middenhuur en koop niet goed rond te krijgen. De commissie spreekt de verwachting uit dat de tijdens de sessie geuite wensen snel een vertaling krijgen in een ronde tafelgesprek met duidelijk opvolging. De leervraag uit de position paper over de versnelling is in de sessie beantwoord zoals hiervoor is beschreven.

### **Epiloog**

Beveland Wonen is op zichzelf een jonge organisatie. Maar haar wortels gaan 150 jaar terug. Eén van haar voorgangers is de in Goes in 1871 opgerichte woningbouwvereniging 'Helpt U Zelfen'. Dat erfgoed moet gekoesterd worden om ook de komende decennia de sociale volkshuisvesting in Beveland te borgen. De organisatie heeft een mooie 'drive' en grote betrokkenheid om zaken op te pakken vanuit het belang van de bewoners en woningzoekenden. In de ogen van de commissie bezit Beveland Wonen over voldoende verbeeldingskracht: zij kent haar woningmarktgebied en de opgaven daarbinnen. Maar in de vormgeving van het beleid zijn stappen te zetten in de organisatie en in haar vormen van samenwerking. De verbindingskracht is er maar de vertaling naar slagkracht en realisatiekracht kunnen in de ogen van de commissie beter. Daar is in het voorgaande het nodige over gezegd en ook verder in dit rapport komt dit terug. De fusie was een goede en noodzakelijke stap. De komst van de nieuwe bestuurder eind 2023 was een goede vervolgstap om met zijn visie en draagvlak de organisatie te helpen om visie en sturing helder te krijgen met voldoende betrokkenheid van belanghebbenden. De lopende transformatie moet duidelijkheid scheppen in werkprocessen en tegelijk rust en stabiliteit creëren in de organisatie. Naar buiten toe kan dan helder worden gemaakt wat het DNA van Beveland Wonen is in de te ontwikkelen netwerken. Dat betekent dat partijen eerder in processen moeten worden

betrokken. Maar ook de communicatie, zowel intern als naar buiten. De commissie denkt dat Beveland Wonen die slagen kan maken en dat dit alles zal bijdragen tot een goed functioneren van de door alle partijen gewenste samenwerkingsvormen op gebied van wonen, zorg en leefbaarheid.

**Aandachtspunten:**

- a. Zet de transformatie in de organisatie door en creëer stabiliteit
- b. Zet door met het optuigen van netwerken met partijen uit de zorg en leefbaarheid en ontwikkel een visie op de maatschappelijke opgave en ieders rol daarin
- c. Ontwikkel met de 5 gemeenten samen een visie op het woningmarktgebied en een verdeling van taken en rollen
- d. Ontwikkel een communicatiestijl vanuit een kwetsbare opstelling en vertaal die zowel in- als extern
- e. Vanuit visie, beleid en integrale aanpak de gezamenlijke bestuurskracht ontwikkelen.

**1.2 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>• Betrokken medewerkers</li> <li>• Bestuurder met sterke drive</li> <li>• Bewust zijn van zwakten</li> <li>• Draagvlak voor transformatie</li> <li>• Op operationeel niveau sterk</li> <li>• Pragmatisme</li> <li>• Financieel sterk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Van familiecultuur naar warm zakelijk</li> <li>• Formuleren van overkoepelende visie</li> <li>• Interne processen en sturing</li> <li>• Communicatie naar huurders</li> <li>• Interne communicatie</li> <li>• Veerkracht van wijken bij de samenwerking als uitgangspunt nemen</li> </ul>
<b>Kansen</b>	<b>Bedreigingen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerking in de regio met collega's</li> <li>• Samenwerking met partijen uit zorg en welzijn</li> <li>• Interne samenwerking zonder schotten</li> <li>• Ontwikkelen van visie en beleid met maatschappelijke partners</li> <li>• Kwetsbare opstelling benutten</li> <li>• Transformatie in en van de organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 gemeenten en 38 kernen: hoe iedereen te betrekken en verbonden houden</li> </ul>

### 1.3 De visitatie van Beveland Wonen in één oogopslag

#### De maatschappelijke waarde van Beveland Wonen is naar behoren

Beveland Wonen is een gewaardeerde samenwerkingspartner in haar werkgebied. Samen met partners staat zij voor grote opgaven, zoals het huisvesten van de steeds groter wordende groep kwetsbare doelgroepen. Ook de ouderenhuisvesting en het versnellen van de nieuwbouw vragen inzet van Beveland Wonen. Daarnaast wil Beveland Wonen haar bewoners graag betrekken bij de toekomst van hun eigen woning. Op al deze maatschappelijke opgaven heeft de visitatiecommissie gezien dat Beveland Wonen mooie plannen heeft en in een aantal gevallen ook al het nodige realiseert. De grote stap in die realisatie moet echter nog komen. Daarnaast kan de samenwerking op een aantal vlakken ook beter. Dit ligt overigens niet alleen aan Beveland Wonen. Op uitvoerend niveau is er een goede samenwerking. Bestuurlijke daadkracht met duidelijk beleid en een integrale aanpak ontbreekt nog op het terrein van wonen en zorg. Evenals de regierol die nog niet is opgepakt. Daarnaast kan Beveland Wonen verbeteren in haar communicatie terug naar bewonerscommissies. Er zijn tal van momenten waarop Beveland Wonen veel aandacht besteedt aan de sociale kant van het wonen en ook aan haar bewonerscommissies (en andere vormen van bewonersparticipatie). Zorg echter dat deze waardering niet incidenteel is, maar altijd. Het zijn juist deze betrokken bewoners die nodig zijn om goede voelsprietten te houden in het werkgebied en die helpen om bewoners met elkaar te verbinden.



#### De maatschappelijke verankering van Beveland Wonen is goed

Beveland Wonen weet goed wat er speelt in haar werkgebied en is over het algemeen een graag geziene en gewaardeerde samenwerkingspartner. De samenwerking op uitvoerend niveau is erg goed. Wat echter ontbreekt zijn duidelijke protocollen en een eenduidig beleid. Het ontbreken hiervan zorgt soms voor onduidelijkheid. Zowel intern, maar ook bij de externe partijen. Het is zaak dat Beveland Wonen dit op korte termijn oplost. De reputatie van Beveland Wonen bij haar belanghebbenden lijdt hier echter niet onder. Deze is goed.



#### Besturing

De basis voor strategievorming en sturing zijn bij Beveland Wonen goed op orde. De nieuwe jaarcyclus met jaarlijks aanpassingen op (tempo) van de ambities geeft de organisatie de nodige flexibiliteit. Het werkt ook positief uit op de (realistischer) realisatiegraad. De plannen waren in het verleden toch voor een aanmerkelijk deel “hoog over” in de zin dat de vertaling van de doelen naar het handelen in de praktijk niet altijd gevoeld werd. Iedereen werkte vanuit dezelfde bedoeling, maar in de gesprekken bleek dat inkadering en sturing gemist werden. Daarvan is het management zich zeer bewust. Er wordt hard aan gewerkt dat beleid en sturing van hoog tot laag en van laag tot hoog doorleefd en geïmplementeerd gaan worden. Dat is wat er moet gebeuren en dat wordt goed beseft. De volgende slag naar betere sturing van top naar basis en heldere duiding van kaders en beleid is goed in ontwikkeling.

#### Financiële en organisatorische capaciteit

Beveland Wonen verkeert in een gezonde financiële positie. Het pleit voor de organisatorische kracht van de organisatie dat kritisch naar het nu is gekeken in het licht van de toekomst en dat daar een flinke ontwikkelagenda uit is voortgevloeid. Er is sprake van gedrevenheid en betrokkenheid en de wil om het goede te doen bij alle medewerkers. Er wordt gewerkt aan een cultuur waarin mee- en tegen denken wordt gestimuleerd. Doel is dat medewerkers leren zelf te ontdekken waar verbetermogelijkheden zijn. Beveland Wonen zoekt naar een optimale mix tussen heldere kaders, processen en procedures enerzijds en flexibiliteit anderzijds. Beveland Wonen zal zich moeten beraden welke rol zij bereid is te spelen op het terrein van wonen-zorg en welzijn. Ook hier moeten ze formuleren wat ze moet (dat is niet eens zo veel) en wat ze wil (dat is de vraag). Beveland Wonen is zowel financieel als organisatorisch goed uitgerust om tijdig ontwikkelingen te zien, daar op in te spelen en daarmee de maatschappelijke opgave waar te maken.



## 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 Beveland Wonen

Net als de andere corporaties in Nederland staat Beveland Wonen voor een grote uitdaging met haar maatschappelijke opgaven. Er is een groot tekort aan woningen in het hele land. Nieuwbouw wordt steeds moeilijker door gebrek aan ruimte en de wettelijke kaders, zoals bij het stikstofbeleid, maken nieuwbouw niet gemakkelijk. Daarnaast wordt er gekeken naar woningcorporaties waar het gaat om het maken van stappen in het verduurzamen van de woningvoorraad in Nederland en het pionieren met nieuwe initiatieven. Daarbij komt nog eens dat mensen steeds langer zelfstandig thuis moeten blijven wonen, waardoor het woningbezit moet veranderen. Ook voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen wordt een beroep gedaan op woningcorporaties. Dit maakt dat er (nog) meer samenwerking met gemeente en zorg- en welzijnspartijen nodig is. Grote aandacht daarbij vraagt de veerkracht in de wijken. Stapeling van problematieken maakt dat de leefbaarheid in de wijken onder druk kan komen te staan. Een wijk moet dit wel kunnen dragen. Vanzelfsprekend mag ook de betaalbaarheid van de woningen niet uit het oog worden verloren.

Tijdens een kick-off bijeenkomst heeft de visitatiecommissie samen met Beveland Wonen een keuze gemaakt voor vier maatschappelijke opgaven die centraal staan in de visitatie. Deze opgaven geven in gezamenlijkheid een goed beeld van de grootste maatschappelijke opgaven in het werkgebied van Beveland Wonen voor de komende jaren. De onderwerpen betaalbaarheid en verduurzaming komen in deze thema's minder specifiek naar voren. Dit is een bewuste keuze, omdat de prestaties van Beveland Wonen op deze thema's goed zijn. De huren zijn gemiddeld laag en de verduurzaming van het bezit verloopt bovengemiddeld. De vier gekozen thema's zijn de thema's waar voor Beveland Wonen nog de grootste uitdaging ligt. Zij benutten de visitatie om hierin extra inzicht te krijgen.

#### Huisvesting kwetsbare doelgroepen

Er is een grote toestroom van kwetsbare doelgroepen die een beroep doen op een woning van een woningcorporatie. Ook bij Beveland Wonen zien we deze tendens. Dit betekent een nog grotere druk op de toch al overspannen woningmarkt. Een woning die verhuurd wordt aan een bijzondere doelgroep kan immers niet meer verhuurd worden aan een reguliere woningzoekende. Daarnaast zien we dat het huisvesten van de kwetsbare doelgroepen iets doet met de leefbaarheid in wijken, buurten en dorpen. Het vraagt iets van de veerkracht in een wijk. Niet iedere wijk, buurt of ieder dorp is veerkrachtig genoeg om mensen die meer aandacht nodig hebben, op te nemen in hun sociale netwerk. We zien dan de leefbaarheid in de gehele omgeving afnemen. Het wordt minder prettig wonen voor iedereen. Beveland Wonen neemt dit waar en zoekt met haar partners naar oplossingen.

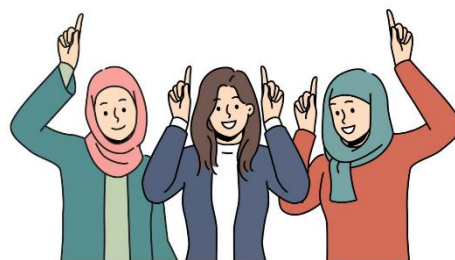


De visitatiecommissie heeft in een tweetal dialoogsessies gesproken met o.a. de regiobeheerders van Beveland Wonen en diverse zorg- en welzijnspartijen uit de diverse gemeenten in het werkgebied van Beveland Wonen. In beide sessies ontstond al heel snel een beeld: alle partijen zetten zich optimaal in en de samenwerking op casuïstiek niveau verloopt goed. Op dit niveau zijn er ook diverse overleggen en weten partijen elkaar perfect te vinden. Dit loopt al jaren goed, maar de complexiteit neemt toe. Nu blijkt dat er behoefte is aan sturing van bovenaf. En die sturing op integraal niveau (regionaal, of misschien wel provinciaal) ontbreekt. Er is wel een convenant 'Weer Thuis' waar partijen blij mee zijn. Het is echter weinig concreet wat betreft de samenwerking. Er staan vooral intenties in en wat elke partij zou moeten doen. De samenhang of misschien beter gezegd, de gezamenlijkheid is niet voldoende belicht. Dit zien we ook terug in het gegeven dat er op dit thema geen regie wordt gevoerd in het werkgebied van Beveland Wonen. In beide dialoogsessies kwam naar voren dat onduidelijk is wie de regierol zou moeten pakken. Hoewel de gemeente(n) in eerste instantie wordt gezien als de meest logische partij om deze rol op zich te nemen, gebeurt dit niet. Er wordt ook naar Beveland Wonen gekeken om de regierol te pakken rond dit thema. De organisatie heeft slagkracht en een sterke positie als aanbieder van de woningen in alle vijf de gemeenten. Ook de gedrevenheid en deskundigheid van de medewerkers is heel duidelijk en wordt gewaardeerd bij de andere partijen.

De verschillende partijen hebben apart van elkaar, of soms in kleinere groepen met elkaar, allerlei initiatieven ontwikkeld. Maar ook dit is weer niet integraal, niet alle partijen zijn aangesloten. Er is grote behoefte aan goede uitwisseling van gegevens. Er zijn namelijk geen sociale kaarten van wijken, buurten en dorpen, gemaakt aan de hand van complete gegevens van o.a. de gemeente(n) en Beveland Wonen. Dit maakt het krijgen van inzicht in de veerkracht extra lastig. Zorg dat er los van de goede samenwerking op casuïstiek niveau, er ook op bestuurlijk niveau meer samenwerking en eenheid komt. Zo ontstaat er meer duidelijkheid voor alle partijen en wordt dit in alle organisaties ook breed gedragen. Dat is waar behoefte aan is.

Daarnaast is het ontzettend belangrijk om te zorgen dat omwonenden, zowel huurders als niet-huurders, worden betrokken bij het huisvesten van de bijzondere doelgroepen. Zonder in detail te treden en daarmee klem te lopen op de AVG, kunnen er manieren gevonden worden om te zorgen dat de kwetsbare doelgroepen een zachte landing maken in de wijk én de overlast voor anderen daarmee wordt beperkt. Zorg dat er een contactpersoon beschikbaar is voor de omwonenden wanneer zij opmerken dat iets niet goed gaat, of wanneer zij overlast ervaren. Zorg daarnaast ook voor voldoende spreiding en voorkom een stapeling van problematieken in een te klein gebied. De regiobeheerders van Beveland Wonen, die in de gesprekken met bewoners meerdere malen zijn geprezen, vervullen hierin een belangrijke rol. Dit echter wel in samenwerking met andere zorg- en welzijnspartijen. Hiervoor is beleid nodig. Dit brengt ons weer terug bij het ontbreken van de bestuurlijke daadkracht en een duidelijk (gedeeld) beleid. Een meer integrale aanpak zou veel dubbel werk schelen en kan sneller tot concrete resultaten leiden. Uit de gesprekken komt die behoefte ook steeds weer terug. De vraag is alleen: wie neemt de regierol? Hierover moet op korte termijn duidelijkheid komen.

De visitatiecommissie wil een groot compliment geven aan alle betrokken partijen die op uitvoerend niveau de problemen, met elkaar, oplossen. Het goed willen doen voor de bewoner of client én de omwonenden is de drijvende kracht achter deze manier van werken. Waar alle betrokken organisaties heel trots op mogen zijn, is dat de medewerkers hier zo van doordrongen zijn en het hart op de juiste plaats hebben. Natuurlijk gaat niet alles goed en is het heel begrijpelijk dat omwonenden niet blij zijn wanneer zij (veel) overlast ervaren. De visitatiecommissie hoopt dat het in gezamenlijkheid lukt om, in samenwerking met de bewoners, te zorgen dat de bijzondere doelgroepen een zachte landing krijgen en worden opgenomen in hun woonomgeving. Zo zou het voor eenieder prettiger wonen moeten zijn.



#### **Wat gaat goed:**

- De samenwerking op casuïstiek niveau is erg goed;
- Er is bij alle gesproken organisaties een enorm grote drive om het goed te doen voor de bijzondere doelgroepen en omwonenden.



#### **Wat kan beter:**

- Er is behoefte aan een meer integrale aanpak met duidelijk beleid;
- De bestuurlijke daadkracht op dit thema mist;
- Er is geen duidelijke partij die de regierol, die hard nodig is, oppakt.

## Wonen en Ouderenzorg

Mensen blijven steeds langer zelfstandig thuis wonen. Dit brengt met zich mee dat er steeds meer (thuis)zorg aan huis wordt geboden. Woningen moeten hiervoor geschikt zijn of geschikt gemaakt kunnen worden. Hier ligt een uitdaging voor Beveland Wonen die zij samen met de samenwerkende zorgpartijen aangaat. Lastig is echter dat de toekomst niet te voorspellen valt. Zorgpartijen geven aan dat er een enorme zorgkloof is en er een grote hoeveelheid senioren wordt verwacht. Ze hebben dan ook een grote voorkeur voor geclusterd bouwen, want te grote spreiding zorgt voor een toename van reistijd voor de schaarse zorgmedewerkers. Maar is dit ook wat de bewoners willen?



Hier heeft de visitatiecommissie geen duidelijk antwoord op gekregen. Bewoners geven allemaal aan wel behoefte te hebben aan sociale ontmoeting en daar waar ouderen bij elkaar wonen, zien we ook dat ze elkaar helpen. Ze staan echter ook niet onwelwillend tegenover meer diversiteit in de samenstelling van bewoners. Bijvoorbeeld de mix van jong en oud, waarbij het dan wel prettig is als men rekening houdt met elkaar.

Bewoners zullen ook moeten kijken naar ondersteuning vanuit hun eigen netwerk. Hiertoe is dan ook de Zeeuwse Zorg Coalitie opgericht waarin gemeenten, zorgpartijen en bewoners met elkaar spreken over hoe zij aankijken tegen de toekomst in Zeeland in relatie tot wonen en zorg. Een prachtig initiatief. Opvallend én enorm zonde is echter dat er bij de deelnemers geen woningcorporaties zijn betrokken. Een opmerkelijke keuze wat de visitatiecommissie betreft, aangezien zij een zeer belangrijke partij zijn voor het huisvesten van senioren en het zorggeschikt maken van de toekomstige woningvoorraad. De samenwerking tussen Beveland Wonen en de zorg- en welzijnspartijen waarmee de visitatiecommissie heeft gesproken, is ook goed. Dit maakt de visitatiecommissie extra verbaasd dat er een keuze is gemaakt om woningcorporaties niet uit te nodigen bij dit initiatief. De keuze van de zorgpartijen is duidelijk en logisch onderbouwd, maar het is ook belangrijk dat senioren zich kunnen vinden in geclusterd wonen of het wonen in een woonzorgcentrum.

In het gesprek dat de visitatiecommissie had met diverse zorgpartijen, werd aangegeven dat zij, zeker sinds de bestuurswisseling, een verandering zien in de samenwerking met Beveland Wonen. Het aanpassen of zorggeschikt maken van woningen kost geld. De zorgpartijen geven aan dat hier voorheen best star naar werd gekeken en dit met name via de gemeente(n) liep. Ze zien de laatste tijd een omslag en een meer open houding vanuit Beveland Wonen. Er wordt nu met elkaar gekeken in oplossingen in plaats van in onmogelijkheden. Beveland Wonen helpt ook om de samenwerking tussen de zorgpartijen en de gemeente(n) te stimuleren. Ze vervullen een verbindende rol. Ook zijn er diverse overleggen en verloopt de samenwerking rondom wonen en ouderenzorg in de Oosterschelde regio wat betreft de zorgpartijen best goed. Partijen lijken elkaar ook te vinden in het beeld van de wijk van de toekomst. Dit is echter nog wel redelijk hoog over en er hangt veel van de gemeente(n) af. Bij de kleinere gemeenten ziet men problemen in capaciteit en kwaliteit. De samenwerking tussen de gemeenten is dan ook een must. De visitatiecommissie vroeg waar dan de volgende stap ligt in de samenwerking. Dit ligt in het concretiseren en gaan doen. Met elkaar kijken naar wat nodig is in de toekomst: welke bestaande voorzieningen en woningvoorraad zien we en wat is er nodig en gewenst richting de toekomst. Met elkaar bepalen welke volgende stappen er gezet gaan worden en in welke volgorde dit moet gebeuren. Als er concrete afspraken gemaakt kunnen worden en het mes aan alle kanten snijdt, kan de efficiency bij alle partijen omhoog. Dit maakt het ook langer haalbaar om zorg en welzijn te bieden. Nu is het allemaal weinig concreet: iedereen doet een stukje, maar weet van elkaar niet welk stukje. Het totale pakket moet met elkaar worden afgestemd en vervolgens leiden tot concrete afspraken. Zelfs als dit de keuzevrijheid inperkt van bijvoorbeeld de zorgaanbieder.

De visitatiecommissie ziet een soortgelijk beeld op dit thema zoals hierboven beschreven bij het huisvesten van kwetsbare doelgroepen. Op operationeel niveau wordt best goed samengewerkt en weet men op casuïstiek niveau wel wat er nodig is. Wat nu mist, is een gezamenlijke uitvoeringsagenda met daarin ook een werkgroep voor het zorggeschikt maken van woningen. Dit moet sneller en zou meer urgentie moeten krijgen. Die urgentie wordt wel gevoeld, ook bestuurlijk, maar is nog erg algemeen geformuleerd. Er moet focus en prioritering worden aangebracht in alle organisaties. Bij Beveland Wonen specifiek geven zorgpartijen aan dat ze zien dat er heel veel ambitie ligt, maar de realisering daarvan is een vraagstuk. In andere woorden: er is ook hier een enorme wil tot samenwerking, maar het lukt (nog) niet om dit te concretiseren en met alle partijen gezamenlijk op te pakken, taken te verdelen en de opgave goed aan te pakken. Het ontbreken van Beveland Wonen en andere woningcorporaties bij de Zeeuwse Zorg Coalitie is hier een voorbeeld van.



#### **Wat gaat goed:**

- Partijen geven aan goed met elkaar samen te kunnen werken;
- Partijen zien een omslag naar meer welwillendheid bij Beveland Wonen;



#### **Wat kan beter:**

- Er is op zichzelf best een goede samenwerking tussen de diverse partijen, deze heeft echter behoefte aan concretisering en prioritering;
- Er is behoefte aan een werkgroep voor het zorggeschikt maken van woningen;
- De oprichting van de Zeeuwse Zorg Coalitie is een prachtig initiatief. Helaas is Beveland Wonen, net als de andere Zeeuwse corporaties, hier geen deelnemer.

### **Bewonersparticipatie bij toekomst eigen woning**

Beveland Wonen investeert veel in bewonersparticipatie. De regiobeheerders weten heel goed wat er op lokaal niveau speelt en blijken ook goed aanspreekbaar te zijn voor bewoners. Meerdere keren per jaar worden initiatieven georganiseerd om verbinding tussen mensen te stimuleren en tegelijkertijd bij te dragen aan leefbaarheid. Denk hierbij aan burendagen en opruimdagen, waarbij Beveland Wonen optimaal faciliteert. Bijvoorbeeld door containers voor afval beschikbaar te stellen, maar ook door foodtrucks neer te zetten. Andere mooie initiatieven zijn het organiseren van plantenruil voor de tuinen of sloopwoningen die beschikbaar worden gesteld voor kunstenaars waardoor er een tijdelijke ‘kunststraat’ ontstaat. Beveland Wonen wil bewoners ook graag betrekken bij de toekomst van hun eigen woning. Daar waar het gaat om wat nodig is om de woning en de leefomgeving ook voor de toekomst geschikt te houden. Hiervoor is inbreng vanuit dorpsraden, klankbordgroepen en bewonerscommissies van groot belang. De visitatiecommissie heeft daartoe in vier verschillende sessies gesproken met diverse leden van verschillende klankbordgroepen, bewonerscommissies en dorpsraden. Daaruit blijkt dat zij in grote lijnen tevreden zijn over de wijze waarop Beveland Wonen de bewonersparticipatie inricht. Klankbordgroepen geven aan naar hun wens voldoende inspraak te hebben gehad waar het gaat om grotere renovatie- en sloop- nieuwbouwprojecten. Ze worden betrokken bij de plannen, krijgen inzage in stukken en ook de uitvoering verloopt naar wens. Zij geven aan daadwerkelijk het gevoel te hebben dat ze betrokken worden bij hoe hun woning eruit komt te zien. Dit wordt gewaardeerd. Ook de investering in het sociale stukje door verbinding te creëren tussen bewoners wordt erg gewaardeerd.

Van diverse bewonerscommissies, zeker in wat oudere panden, krijgt de visitatiecommissie andere geluiden te horen. Zij hebben goed contact met de regiobeheerders, maar krijgen eigenlijk nooit een reactie op de (verbeter)punten die ze aandragen in overleggen met de regiobeheerders. Er wordt wel naar ze geluisterd, maar daarna is er een oorverdovende stilte. Dit heeft als gevolg dat meermaals wordt aangegeven dat dit hun bestaansrecht als bewonerscommissie in gevaar brengt. Ze worden niet meer serieus genomen door hun medebewoners. Dit is erg vervelend, vooral omdat het mensen zijn die in hun vrije tijd zich optimaal in willen zetten om het wonen zo prettig mogelijk te houden en te maken. Het idee dat zij hebben, is dat hun input voor de regiobeheerder meer wordt genomen in de organisatie van Beveland Wonen, maar dat het daar vervolgens stopt. Dit is zonde en ook zeker niet de bedoeling van Beveland Wonen. Zij waardeert de inzet van de bewonerscommissies enorm. Zo organiseerde zij in september 2024 een speciale dag waarin zij ‘hun petje afnamen’ voor de bewonerscommissies en met diverse bewonerscommissies in gesprek gingen.



De dorpsraden geven in de gesprekken met de visitatiecommissie voornamelijk weer dat ze het erg jammer vinden dat zij in tegenstelling tot vroeger niet meer betrokken worden bij de nieuwbouw in hun dorpen. Ze vinden de ‘gestapelde containers’ erg afwijken van de kwalitatief hoogwaardige woningen die ze voorheen van Beveland Wonen en haar rechtsvoorgangers gewend waren. Dit wijkt overigens af van de beleving van de bewoners van de woningen van Beveland Wonen. Die zijn over het algemeen genomen tevreden.

Beveland Wonen heeft al tal van hele mooie initiatieven op gebied van participatie ontwikkeld die vooral voortgezet moeten worden. De inspraak tijdens grotere projecten in combinatie met het oog voor het sociale stuk is ontzettend goed. Het voornaamste verbeterpunt zit in de communicatie voor de dagelijkse zaken. Dan gaat het niet om de communicatie tussen de regiobeheerders en de bewoners. De regiobeheerders zijn heel goed benaderbaar en geven ook thuis. Het probleem zit hem in de interne communicatie van Beveland Wonen. Als een klacht door wordt gegeven, komt hier heel vaak geen reactie op. Ook bij nabellen via het Klantcontactcentrum komt er vervolgens geen terugkoppeling. Dit werkt demotiverend. Ook zou het mooi zijn als Beveland Wonen de banden met de dorpsraden weer aanhaalt. Zij begrijpen ook echt dat sommige dingen niet kunnen, maar voelen zich nu niet gehoord en gezien. Tijdens een van de gesprekken gaf een lid van een dorpsraad aan dat ze recent nog met een grote groep dorpsraden bij elkaar waren geweest. Het was een mooie kans geweest voor Beveland Wonen om hierbij aan te sluiten en weer beter zichtbaar te worden.



#### Wat gaat goed:

- Klankbordgroepen worden goed betrokken bij de grotere renovatie- en nieuwbouwprojecten;
- Beveland Wonen heeft niet enkel oog voor de stenen, maar besteedt ook aandacht aan de sociale kant.



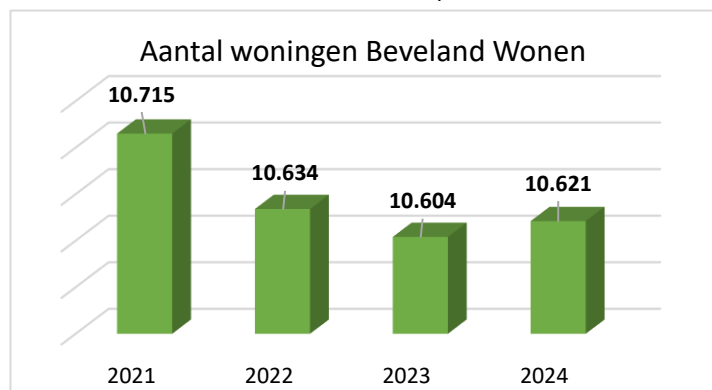
#### Wat kan beter:

- De communicatie naar met name bewonerscommissies is voor verbetering vatbaar. Benut en waardeer deze commissies beter;
- Betrek dorpsraden meer en eerder bij plannen in hun dorp;
- Zorg in zijn algemeenheid dat de communicatie naar buiten toe goed blijft (wordt), dat voorkomt onduidelijkheid. Dit vraagt echter wel om duidelijk beleid bij Beveland Wonen intern.

#### Versnellen van de nieuwbouwpoging

Er is behoefte aan extra woningen in het werkgebied van Beveland Wonen. In de visitatieperiode heeft Beveland Wonen een aantal mooie projecten opgeleverd of gestart. Eengezinswoningen, appartementen, levensloopbestendige woningen, maar ook flexwoningen. Tijdens een rondrit langs het bezit was de visitatiecommissie aangenaam verrast door de mooie kwaliteit van nieuwe woningen.

Om meer woningen toe te voegen moet Beveland Wonen goed samenwerken. De voor de hand liggende locaties zijn inmiddels allemaal bebouwd, waardoor partijen voor de wat lastigere locaties nu goed met elkaar in gesprek moeten. Hierbij zijn naast Beveland Wonen en de vijf gemeenten ook de bouwpartijen en natuurlijk de omwonenden van belang. In het groepsgesprek dat de visitatiecommissie voerde met verschillende mensen vanuit de gemeenten, Beveland Wonen en een bouwpartij/lid van Bouwend Zeeland kwam een aantal zaken naar voren die nodig zijn om de nieuwpoging te versoepelen en hopelijk te versnellen.



Allereerst is het van belang dat het bouwen betaalbaar blijft/wordt. Dit vraagt om een cultuuromslag binnen de gemeenten om de grondexploitaties haalbaar te maken. De gemeenten moeten zich niet meer blind staren op de financieel meest winstgevendende exploitatie, maar ook kijken naar wat er sociaal nodig is. Nu worden grondposities soms te duur om nieuwbouw te kunnen realiseren voor Beveland Wonen. Probleem hierbij is echter dat dit goed moet doordringen in alle lagen binnen de gemeenten. De beleidsambtenaren kunnen maar beperkt bewegen. Zij zijn afhankelijk van wethouders en de gemeenteraden. Naast de grondkosten moeten ook de bouwkosten in het oog gehouden worden. Het is de opeenstapeling van kosten die maken dat een plan onrendabel of soms zelfs onhaalbaar wordt. Als oplossing wordt gesproken over het zoveel mogelijk clusteren van kosten om de totale

exploitatie naar beneden te halen. Je moet vanuit efficiency slimmer en goedkoper gaan samenwerken om te zorgen dat nieuwbouw betaalbaar blijft.

Vervolgens is het van belang dat partijen goed samenwerken en over hun eigen schaduw heen durven te kijken om de nieuwbouw ook te versnellen. Allereerst is het belangrijk dat er een visie is op wat er moet gebeuren. Beveland Wonen heeft een visie. Deze is echter grotendeels gebaseerd op woningmarktonderzoek(en). De resultaten daarvan wijken echter weer af van de cijfers uit de woondeal.

Daarin staan veel hogere cijfers dan uit de woningmarktonderzoeken blijkt. Dit heeft geleid tot voornamelijk strategische gesprekken tussen de verschillende gemeenten en Beveland Wonen. Gesprekken die goed zijn voorbereid, maar waarbij partijen de kaarten toch tegen de borst hielden. Hier is nu de laatste tijd verandering in gekomen. Er vindt meer een open discussie plaats. Er wordt gekeken naar waar men in gezamenlijkheid uit wil komen. Dat is winst. Deze winst komt ook mede voort uit de wijziging in de beleidscyclus van Beveland Wonen. Lange tijd was de vastgoedstrategie gebaseerd op de woningmarktonderzoeken leidend. Beveland Wonen heeft de beleidscyclus nu zo ingericht dat zij aan het begin van het jaar met de gemeenten wil bespreken wat de ambities zijn en waar de mogelijkheden liggen. Dan kan Beveland Wonen die in het voorjaar vervolgens vertalen in de visie en de begroting. Dit maakt het samenwerken flexibeler.



De volgende stap is om als Beveland Wonen over de bouwopgave met alle gemeenten apart om tafel te gaan. De samenwerking tussen de gemeenten is over het algemeen goed. Probleem is echter wel dat de gemeente Goes als enige gemeente stadse kenmerken heeft. Dat maakt dat ook veel bijzondere doelgroepen naar Goes trekken. Daar is immers het voorzieningenniveau hoger. Dat maakt ook dat er een onevenredige verdeling komt voor het huisvesten van de doelgroepen en de druk die dit legt op de huisvesting van de reguliere woningzoekenden. Dit is een onderwerp dat wel meegenomen moet worden én waar rekening mee gehouden moet worden bij de nieuwbouw in de verschillende gemeenten.

Voor de snelheid van het proces zou het enorm helpen wanneer Beveland Wonen voor soortgelijke projecten niet dezelfde vergunningenprocedures hoeft te doorlopen in alle vijf de gemeenten. Wanneer een traject goed is doorlopen in één gemeente, zou het prettig zijn wanneer deze ervaringen tussen de gemeenten worden gedeeld. Dit maakt de processen efficiënter bij zowel gemeenten als Beveland Wonen.

Tot slot een is een niet onbelangrijk punt het inrichten van het proces met de omgeving. In een woonomgeving bouwen is altijd spannend en kan bedreigend zijn voor de omwonenden. De bewonersparticipatie zou aan de voorkant anders aangevlogen kunnen worden. Dat voorkomt dat er veel werk is gedaan en een locatie uiteindelijk toch niet ontwikkeld kan worden omdat er bezwaren komen en gemeenteraden daardoor afhaken. Dit is frustrerend voor alle partijen. Betreft omwonenden tijdig en doe dit in goede afstemming met elkaar. Dat maakt de kans op bezwaren kleiner.



#### **Wat gaat goed:**

- Alle betrokken partijen zijn zich bewust van de noodzaak dat er snel extra woningen moeten komen;
- Alle betrokken partijen tonen zich bereidwillig om de samenwerking met elkaar te intensiveren om (sneller) tot goede resultaten te komen.



#### **Wat kan beter:**

- Zowel het bouwproces als het besluitvormingsproces kan efficiënter;
- Regel draagvlak in de vorm van bewonersparticipatie eerder en in gezamenlijkheid;

- De cultuur binnen gemeenten moet minder gericht zijn op een financieel zo aantrekkelijk mogelijke exploitatie van grondposities, maar zich meer richten op een zo gunstig mogelijke exploitatie in de zin van de toevoeging van het type woningen waar veel behoefte aan is.

## 2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie heeft Beveland Wonen leren kennen als een organisatie met een groot sociaal hart die openstaat voor samenwerking. Wat Beveland Wonen nu moet leren is om in die samenwerking naast het luisteren, ook te gaan doen. Meer realisering van de mooie ambities en meer écht samen met partners. Zoals in meerdere gesprekken terug komt: Beveland Wonen luistert wel, maar trekt daarna haar eigen plan. Hier liggen de voornaamste verbeterpunten. Zorg dat er concretisering komt van alle plannen en zorg, ook op bestuurlijk niveau en zorg voor duidelijke kaders. Dit maakt het samenwerken gemakkelijker en schept duidelijkheid, zowel intern als extern. Deze duidelijke kaders kunnen ook zorgen dat de afstemming binnen afdelingen van Beveland Wonen soepeler verloopt, zodat communicatie naar buiten toe eenduidig is en niet stukt. Dit geldt voor de samenwerking met professionele partijen, maar zeker ook met de bewonerscommissies. In alle vier de hierboven behandelde thema's blijkt hoe belangrijk die samenwerking is. Beveland Wonen heeft haar partners nodig en haar partners hebben Beveland Wonen nodig. Blijft hier in investeren, maar maak naar de toekomst toe, met elkaar, nu ook de stap om echt te gaan realiseren. Alles overziend is de visitatiecommissie van mening dat de maatschappelijke waarde van Beveland Wonen naar behoren is. Daarbij verwacht de visitatiecommissie dat als de stappen die Beveland Wonen na de fusie heeft gezet, verder worden uitgewerkt en de aanbevelingen uit deze reflectie meeneemt, deze waardering in de volgende visitatie minimaal naar een goed zal stijgen en wellicht wel naar uitmuntend. De wil en kracht is er, nu nog de uitvoering!

## 2.3 Bewonder- en verwonderpunten

### Bewonderpunten



- De samenwerking tussen Beveland Wonen en samenwerkingspartners op casuïstiek niveau is op eigenlijk alle thema's goed;
- Beveland Wonen heeft gedreven medewerkers met een hart voor de volkshuisvesting en haar maatschappelijke doelgroep;
- Beveland Wonen heeft gedurende de visitatieperiode een aantal mooie nieuwbouw- en renovatieprojecten opgeleverd;
- Beveland Wonen werkt op uitvoerend niveau goed samen met haar samenwerkingspartners om stappen te zetten in de aanpak van de maatschappelijke opgaven;
- Beveland Wonen is voor heel veel partijen een fijne samenwerkingspartner met slagkracht.

### Verwonderpunten



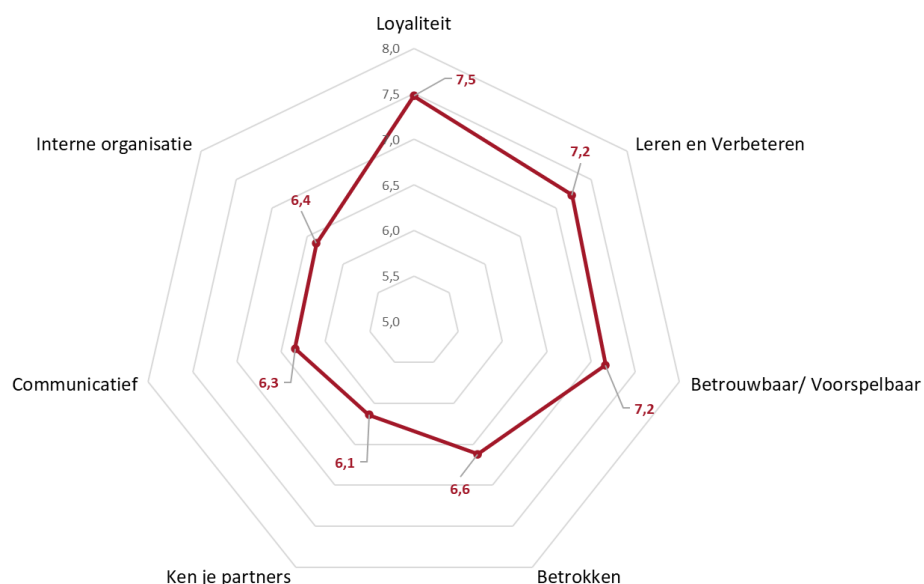
- Beveland Wonen luistert naar haar samenwerkingspartners en bewoners, maar trekt vervolgens toch haar eigen plan. Dit is overigens niet altijd een slecht plan, maar het 'samen doen' ontbreekt dan wel;
- In de samenwerking zouden alle partijen op bestuurlijk niveau nog meer open met elkaar samen kunnen werken. Stap over de eigen schaduw heen om zo het grotere probleem in gezamenlijkheid aan te pakken;
- In de aanpak van diverse maatschappelijke opgaven, voornamelijk bij het huisvesten van kwetsbare doelgroepen en ouderenhuisvesting, ontbreekt een partij die de regie voert;
- Beveland Wonen verzuimt om goed terug te communiceren met haar bewonerscommissies.



### 3.3 Beveland Wonen als samenwerkingspartner

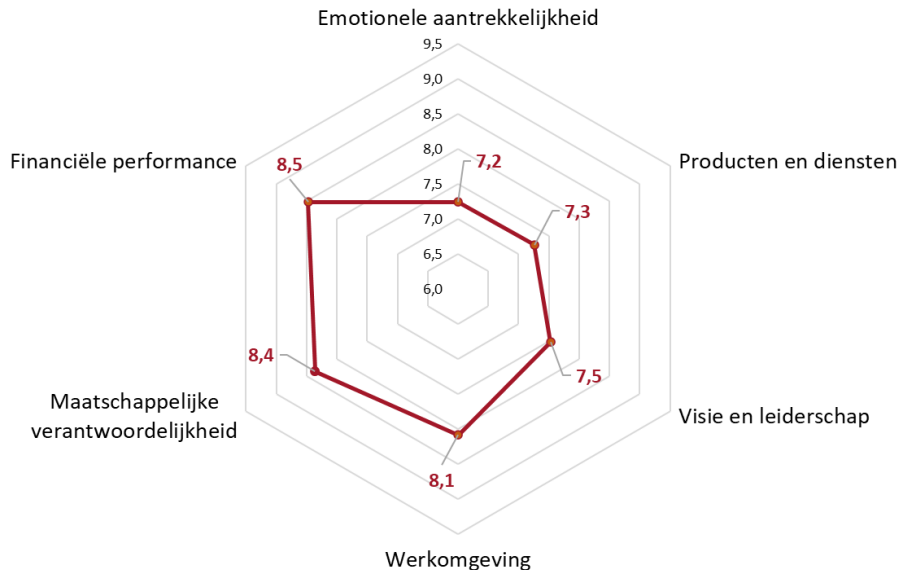
Beveland Wonen is een gewaardeerde samenwerkingspartner. De organisatie is, zeker na de fusie, van een dusdanig formaat dat ze een partner zijn waar men niet zomaar omheen kan. Dit maakt niet dat de samenwerking ook altijd goed verloopt. Belanghebbenden hebben uiteenlopende ervaringen. Waar de één aangeeft te vinden dat Beveland Wonen van hoog tot laag goed bereikbaar is voor samenwerking, geeft een ander aan dat zij Beveland Wonen afstandelijk en afwezig vindt. De positieve geluiden komen met name van de professionele samenwerkingspartijen. Zij weten hun weg redelijk te vinden in de organisatie van Beveland Wonen en hebben vaak hun vaste contactpersonen. De bewonerscommissies en huurdersvereniging zijn niet altijd even positief over de samenwerking. Ze krijgen niet altijd duidelijk antwoord en de afstandelijkheid is volgens hen gekomen na de fusie. Voor de fusie was het contact gemakkelijker bij de kleinere partijen. Men belde en het werd geregeld. Nu gaat dit trager en zijn de lijnen langer. Soms komt er zelfs helemaal geen opvolging van bijvoorbeeld een overleg met een bewonerscommissie. Daarnaast mag Beveland Wonen opener zijn in de samenwerking. In die zin dat zij nu ook vaak de kaarten tegen de borst houdt of haar beleid eigenlijk al dusdanig heeft dichtgetimmerd dat er nauwelijks meer ruimte is voor flexibiliteit in de samenwerking. Als Beveland Wonen niet de wegen open laat om in gezamenlijkheid tot een oplossing te komen, maakt dit samenwerking lastiger. De laatste tijd zien belanghebbenden dit echter wel weer beter gaan. De starheid op dit vlak wordt weer losgelaten en er wordt gezocht naar manieren om écht samen te werken.

De visitatiecommissie heeft in de voorbereiding op de gesprekken met de belanghebbenden een digitale enquête uitgezet onder een flinke groep belanghebbenden van Beveland Wonen. In deze enquête is aan belanghebbenden gevraagd om op verschillende dimensies Beveland Wonen als samenwerkingspartner te beoordelen. In onderstaande afbeelding ziet u het resultaat hiervan. Gemiddeld scoort Beveland Wonen als samenwerkingspartner een 6,8. We zien dat de loyaliteit (7,5), betrouwbaarheid en voorspelbaarheid (7,2) en het leren en verbeteren (7,2) boven dit gemiddelde scoren. De dimensies betrokkenheid (6,6), ken je partners (6,1), communicatie (6,3) en de interne organisatie (6,4) scoren wat lager dan gemiddeld. Als we kijken naar deze scores en dit naast de hierboven beschreven ervaringen van belanghebbenden houden, zien we hierin wel veel gelijkenissen. Beveland Wonen is een loyale en betrouwbare samenwerkingspartner die in ontwikkeling is. Ze is volop aan het leren en verbeteren, maar deze transitie van de interne organisatie is nog niet volledig op orde. Dat maakt dat de communicatie vervolgens in sommige gevallen wat achterblijft en dit kan dan lijken alsof Beveland Wonen niet optimaal betrokken is bij haar partners.



### 3.4 De reputatie van Beveland Wonen

Naast de gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd met de belanghebbenden over hun ervaringen en waarnemingen, heeft de visitatiecommissie in de eerder genoemde digitale enquête de belanghebbenden ook gevraagd naar het algemene beeld dat zij hebben over Beveland Wonen. Dit beeld of indruk hoeft niet gebaseerd te zijn op feitelijkheid. Het gaat puur om het gevoel of het beeld dat de belanghebbenden hebben over Beveland Wonen. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. Het gaat hier over de reputatie van Beveland Wonen bij haar belanghebbenden. In onderstaande afbeelding is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model.



Gemiddeld scoort Beveland Wonen een 8,1 voor haar reputatie. Dit is een goede score. We zien dat de financiële performance (8,5) en maatschappelijke verantwoordelijkheid (8,4) hoger scoren dan gemiddeld. De dimensie werkomgeving (8,1) scoort precies op het gemiddelde. De dimensies emotionele aantrekkelijkheid (7,2), producten en diensten (7,3) en visie en leiderschap (7,5) scoren iets lager dan gemiddeld. Al zijn dit ook zeker geen slechte scores te noemen.

### 3.5 De verantwoording van Beveland Wonen

Beveland Wonen legt openbare verantwoording af in haar jaarverslagen die beschikbaar zijn op haar website. Deze worden ook duidelijk samengevat in infographics, waardoor veel informatie op gemakkelijke manier inzichtelijk is voor eenieder die hierin geïnteresseerd is. Op de website van Beveland Wonen is ook veel informatie te vinden over het beleid van Beveland Wonen. Daarnaast is Beveland Wonen actief op social media waar zij ook goed wordt gevolgd en regelmatig berichten plaatst.

### 3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Beveland Wonen heeft veel veranderingen doorgemaakt in de visitatieperiode. Van de fusie tot het omgaan met de coronapandemie tot een bestuurswissel. Er is een bestuurder met een frisse blik en een enorme drive om samen te komen tot een stevige, samenwerkende organisatie die verschil maakt. Al deze veranderingen in combinatie met de enorme opgaven maken het voor Beveland Wonen soms een ware zoektocht hoe zij goed invulling kan geven aan alle taken en rollen die op haar afkomen. Dat is dan ook wat de visitatiecommissie ziet: een opbouwende organisatie die soms nog wat zoekende is, maar waar met elkaar nu wel de grote lijnen gevonden zijn. Overigens betekent dit niet dat Beveland Wonen ook maar even de binding met de buitenwereld is verloren. Sterker nog: juist op uitvoerend niveau is Beveland Wonen altijd sterk geweest. Ze weet exact wat er nodig is en heeft nauwe contacten in de wijken, buurten en dorpen. De regiobeheerders hebben deze contacten op bewonersniveau. Maar ook de rest van de organisatie weet moeiteloos de juiste mensen te vinden bij samenwerkingspartners om problemen aan te pakken. Wat mist bij Beveland Wonen, is gedragen beleid, zodat er meer uniformiteit en daarmee duidelijkheid ontstaat. Duidelijkheid intern en daarmee ook voor externen. Dat Beveland Wonen altijd prima lokaal verankerd is geweest en gebleven, valt niet in twijfel te trekken. Het wordt nu echter tijd om een volgende stap te maken. Gewapend met een duidelijk intern beleid moet Beveland Wonen naar buiten trekken en aan de slag gaan. De visitatiecommissie is ervan overtuigd dat dit gaat lukken en dat de interne organisatie hier klaar voor is. Deze overtuiging in combinatie met de stuk voor stuk betrokken en bevolgen medewerkers van Beveland Wonen met een enorm sociaal hart, maken dat de visitatiecommissie de maatschappelijke verankering van Beveland Wonen als goed beoordeelt.

### 3.7 Bewonder- en verwonderpunten

#### Bewonderpunten



- Beveland Wonen is goed op de hoogte van wat er speelt in haar werkgebied;
- Beveland Wonen heeft een uitstekende reputatie bij haar belanghebbenden;
- Beveland Wonen is een belangrijke en gewaardeerde samenwerkingspartner.

#### Verwonderpunten



- Als samenwerkingspartner mag Beveland Wonen zich wat opener opstellen en flexibeler overleggen ingaan;
- Blijf goed aandacht besteden aan de communicatie;
- Besteed aandacht aan de relatie met de huurdersvereniging en andere vormen van bewonersparticipatie. Zij zijn belangrijk om een goede binding met de omgeving te behouden.

## 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

Beveland Wonen is in 2019 ontstaan uit de fusie van R&B Wonen en RWS en werkt vijf gemeenten en 38 kernen. Samengaan was een logische keuze omdat er sprake is van een mooi aaneengesloten werkgebied en het de mogelijkheid bood om tot een robuustere organisatie te komen. Covid heeft het fusieproces wat vertraagd, maar begin 2025 staat er een organisatie die zicht heeft op de opgaven en daar volop mee aan de slag is. Het Ondernemingsplan 2022 - 2025 "Met hart voor de klant" beschrijft de koers voor de planperiode met ook het oog op de jaren 2030 en 2050 voor de investeringen in vastgoed en duurzaamheid. Voor leefbaarheid en de woningbehoefte is de blik op vandaag en morgen. Het plan is gemaakt volgens het principe van het Publieke Waarden Model tijdens de Covidperiode, met brede betrokkenheid, in- en extern, zoals de huurdersverenigingen, huurders, partnerorganisaties en eigen medewerkers. Het Model is tijdens de huidige visitatieperiode los gelaten omdat het in de praktijk geen sturingskracht had. Sinds het vaststellen van het ondernemingsplan "Met hart voor de klant" is de context waarin corporaties werken, ook drastisch veranderd. Van krimp naar groei, stijgende grond- en bouwkosten, demografische ontwikkelingen en niet in de laatste plaats de veranderde politieke wind met meer overheidsregie en een grotere rol voor woningcorporaties. Daarop is het ondernemingsplan aangepast.

De ambities blijven onverkort van kracht, maar zijn in de tussenevaluatie in april 2024 voorzien van nieuwe realistische doelen voor de korte termijn. De ambities zijn betaalbare woonlasten, doelmatig verduurzamen, inspelen op de woningbehoefte van de toekomst, huisvesting van kwetsbare groepen, leefbare wijken en kernen, een betrokken dienstverlening dicht bij de klant, organisatie en samenwerking verder tot bloei en presteren naar vermogen. Daarnaast is in dit koersplan een nieuwe planningscyclus gepresenteerd. Niet langer werkend met een 4-jarige planperiode, maar met een langjarige strategische visie en jaarlijkse aanpassingen van de visie, strategie en prioriteiten. Door jaarlijks vast te stellen waar de organisatie op dat moment staat, kan gekeken worden of herijking nodig is of dat lopende plannen door kunnen gaan. De nieuwe beleidscyclus impliceert dat eerder in het jaar, in het eerste kwartaal, begonnen wordt met de actualisatie van de plannen, samen met gemeenten en huurdersorganisaties. Dat geeft de gelegenheid om prioriteiten voor de komende periode te bepalen en in het derde kwartaal de begroting daarop af te stemmen.

De voortgang van de plannen vindt plaats via rapportages. Sinds 2023 zijn dat tertiaalrapportages die op heldere, veelal grafische, wijze de resultaten op de 8 ambities weergeven. Bij de resultaten moet van afwijkingen een analyse gegeven worden, een plan van te ondernemen acties en een prognose voor de rest van het jaar. Interessant is dat de controller een assessment van de resultaten geeft. Zowel van de juistheid van de data, alsook een oordeel over waar knelpunten lijken te liggen. De tertiaalrapportages gaan ook in op de belangrijkste strategische risico's, die jaarlijks in een risicodialoog zijn vastgesteld.

Het Strategisch Voorraadbeleid (SVB) 2021 tot 2031 is parallel met het Ondernemingsplan opgesteld en omvat op basis van de analyse van de woningbehoefte de wensportefeuille 2050 als uitgangspunt, de transformatieopgave en de complexstrategieën. Als denkmodel is aangesloten op het DrieCompartimentenModel en als procesmodel op de Beleids8baan.

De integrale portefeuillesturing verbindt de maatschappelijke, de vastgoed- en de financiële dimensies. Ook voor het SVB heeft in 2024 een herijking plaats gevonden. In de memo Herijking strategisch voorraadbeleid 2024 zijn de wijzigingen in de vier beleid labels uitgewerkt met voorgestelde besluitvorming voor het wijzigen van de "strategie naar de verkoop" voor een aantal woningen. De financiële 'filosofie' van Beveland Wonen is kort uit te drukken in de zin dat de organisatie zo goed mogelijk (realistisch) moet begroten (waarbij wat moet en wat Beveland Wonen als basis wil, duidelijk is) en waarbij gestuurd wordt op kasstromen en er voldoende buffers aangehouden worden. Daarbij worden budgetten zo laag mogelijk in de organisatie belegd, zodat het effect van acties direct zichtbaar en dus ook op dat niveau stuurbaar is. Begrotingen worden doorgerekend met stresstesten met verschillende scenario's en risico's op de ratio's ICR en LtV. Geconcludeerd wordt, dat beide de komende jaren onder druk komen te staan. Het bijsturen van de ambities om in de toekomst gezond te blijven, wordt dus duidelijk onderkend.

Het Investeringsstatuut van 2022 legt de kaders vast voor verantwoorde investeringen en desinvesteringen. Het statuut geldt voor zowel het Daeb- als niet-Daeb vastgoed en maakt deel uit van de governance-structuur. Het vormt de basis voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid en het toezicht door de raad van commissarissen. Een belangrijk aspect van dit statuut is de beoordeling aan de hand van zowel de maatschappelijke als financiële criteria.

#### 4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De basis voor strategievorming en sturing zijn bij Beveland Wonen goed op orde. Onder, of zo je wilt boven, de activiteiten van Beveland Wonen ligt een veelheid aan visies, beleidsstukken, statuten, convenanten, protocollen, codes. Alles wat geregeld moet worden, is geregeld. Zowel qua richting, als qua planning als qua monitoring is een indrukwekkend bouwwerk opgericht. Alle benodigde documenten, plannen en rapportages voor effectieve sturing zijn ook aanwezig. Ze zijn duidelijk en consistent gestructureerd en worden ook gebruikt in de gesprekken tussen management en raad van commissarissen en worden benut door de controller. De nieuwe jaarcyclus, met jaarlijks aanpassingen op (tempo) van de ambities, geeft de organisatie de nodige flexibiliteit. Het werkt ook positief uit op de (realistischer) realisatiegraad. De plannen waren in het verleden toch voor een aanmerkelijke deel “hoog over” in de zin dat de vertaling van de doelen naar het handelen in de praktijk niet altijd gevoeld werd. Iedereen werkte vanuit dezelfde bedoeling, maar in de gesprekken bleek dat inkadering en sturing gemist werden. Daarvan is het management zich zeer bewust en werkt er hard aan dat van hoog tot laag en van laag tot hoog doorleefd en geïmplementeerd wordt wat er moet gebeuren. Daar is in voorgaande hoofdstukken ook over geschreven. Alles in overweging nemend concludeert de commissie dat Beveland Wonen haar besturing in de basis goed op orde heeft. Er is adequate informatie met betrekking tot planning, voortgang en verantwoording van ambities, prestaties en gecreëerde maatschappelijke waarde. De volgende slag naar betere sturing van top naar basis en heldere duiding van kaders en beleid is in ontwikkeling.

#### 4.3 Bewonder- en verwonderpunten

##### Bewonderpunten



- Een duidelijke verbinding tussen beleidsplannen en tertiaalrapportages.
- Reflecterend vermogen binnen de organisatie, waardoor aanpassen iets gewoons is
- Budgetsturing laag in de organisatie
- Betrokkenheid van belanghouders vroegtijdig in de nieuwe beleidscyclus
- Actieve rol van de controller op MT en RvC-niveau

##### Verwonderpunten



- Het ontbreken van ‘andere’ belanghouders bij de jaarlijkse begrotingscyclus, i.c. de zorg- en welzijnspartijen
- De ontbrekende vertaalslag van top naar basis

## 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 voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

### 5.1 Financiële capaciteit

De financiële positie van een corporatie wordt scherp in de gaten gehouden. Niet alleen door de organisatie zelf die natuurlijk in eerste instantie verantwoordelijk is voor haar financiële continuïteit, maar ook door externe toezichthouders zoals de Autoriteit Woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. De toezichtbrieven die zij de afgelopen jaren afgaven voor Beveland Wonen worden positief getoetst. Het plan- en besluitvormingsproces waarin worst case scenario's en stresstests een plaats vinden, wordt positief beoordeeld. De risicoschatting door zowel Aw als WSW is op alle punten laag. Door uit te gaan van de lange termijn wordt een uitstekende realisatiegraad gerealiseerd. Beveland Wonen hanteert strengere interne financiële waarschuwingsgrenzen dan het WSW. Bij doorberekening van het worst- case scenario wordt pas in 2028 een interne norm doorbroken, zodat er tijdige bijsturing mogelijk is.

Prestatievelden	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Solvabiliteit (norm WSW > 30/15) in %	52	50,7	60,7	42,3	37,6	35,0	32,5	30,1
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	2,2	2,8	1,8	1,7	1,8	1,7	1,7	1,6
Loan to value (norm WSW < 75/85) in %	45,7	50,7	60,7	57,6	62	64	66	69
Dekkingsratio (norm WSW < 70%)	36,2	26,5	29,4	35	38	40	41	42

Bron: Jaarverslagen 2022/2023. De solvabiliteit geeft de verhouding aan tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen. De ICR (Interest Coverage Ratio) geeft aan of de kasstromen voldoende zijn om de leningen te betalen. De LtV (Loan-to-Value) is het totale leenbedrag gedeeld door de onderliggende waarde. De dekkingsratio is de verhouding tussen de leningen van de corporatie en de marktwaarde van de woningen.

Duidelijk is dat de financiële marge versmalt. Reden ook dat in 2024 een programma is ontwikkeld en er voor de financiën naast de 'traditionele' kengetallen meerdere financiële sturingsmiddelen worden gehanteerd. Er vindt meer budgetsturing laag in de organisatie plaats.

### 5.2 Organisatorische capaciteit

Beveland Wonen heeft met de fusie in 2019 een belangrijke stap gezet naar een corporatie die op de ongewisse toekomst is voorbereid. De schaal, ruim 114 fte en 10.621 vhe, maakt de organisatie robuuster met meer slagkracht. De organisatie kent een eenhoofdig bestuur, twee directeuren en een viertal managers. De bestuurder wordt ondersteund door een controller en een bestuurssecretaris. Het toezicht berust bij een raad van commissarissen van 5 leden, waarvan 2 huurderscommissarissen. Er is een audit- en een remuneratiecommissie. In de periode na de fusie zat de raad wat dichterbij de operatie, anno 2025 krijgt de toezichthoudende en sparrende rol meer ruimte. In de 7 leden tellende Ondernemingsraad zijn alle afdelingen vertegenwoordigd. Beveland Wonen heeft een formele huurdersvereniging, die sinds 2024 wordt bijgestaan door een betaalde kracht van de Woonbond, kent ettelijke bewonerscommissies en werkt met klankbordgroepen van bewoners in herstructureringsprojecten.

Binnen Beveland Wonen is inmiddels niet meer te merken wie uit welke corporatie afkomstig is. Bovendien is er in de afgelopen jaren vrij veel nieuw personeel binnen gekomen. De beide 'oude' corporaties kenden beide een familiale cultuur. Dat koestert de nieuwe organisatie ook, maar het is uitdrukkelijk de bedoeling dat dit gecombineerd gaat worden met wat meer eigenaarschap en dat elkaar aanspreken sterker verankerd raken. Sturen op de soft controls van de organisatie is van meet af aan, en zeker met de komst van de nieuwe bestuurder, een belangrijk aspect geworden. Dat is niet het enige dat in ontwikkeling is bij Beveland Wonen. Het gaat daarbij niet om nieuwe zaken, maar om doorontwikkeling, zoals het optimaliseren van processen of het dichterbij het gat tussen planvorming en implementatie en het werken vanuit dezelfde cultuur. De geconstateerde verbeterpunten zijn des te belangrijker omdat de ontwikkelingen maken dat de financiële ruimte van de organisatie bij ongewijzigd beleid steeds kleiner wordt. Met het programmaplan 'Beveland Wonen bouwt door' wordt door Beveland Wonen die ontwikkeling vanuit 6 velden in onderlinge samenhang opgepakt. Men kiest ook voor een dynamischer jaarplanning voor grotere wendbaarheid.



De lijnen van dit programma worden telkens door twee Mt-leden getrokken en er wordt systematisch over de voortgang gerapporteerd. De prioriteit die binnen Beveland Wonen is gegeven aan het afronden van het fusieproces en dan in het bijzonder aan het versterken van de interne organisatie, heeft de bestuurder de afgelopen anderhalf jaar meer “binnen” gehouden. Doorontwikkelen is ook dat de bestuurder meer naar “buiten” gaat om netwerken met gemeenten en rond zorg te versterken.

Beveland Wonen probeert de uitwerking van plannen niet top-down te ontwikkelen, maar betreft daar medewerkers bij. Zo ook bij het nieuwe koersplan dat in ontwikkeling is en waar medewerkers uit verschillende lagen en afdelingen die daar belangstelling voor hebben, kunnen meepraten. Iedereen is daarmee onderdeel van het grotere proces. Meepraten en participeren is sowieso een belangrijk thema binnen Beveland Wonen. Dat blijkt ook uit de werkwijze die met de Ondernemingsraad is afgesproken, waarbij zij vroegtijdig mede de (jaar)agenda beïnvloedt. De Ondernemingsraad heeft voor zichzelf algemene toetsingscriteria bepaald, zodat zij consistent kunnen adviseren en niet overvallen worden. Je zou vroegtijdig betrekken van wie het betreft een belangrijke -gewenste- waarde van Beveland kunnen noemen. In de woorden van de bestuurder: Vroeger is altijd beter.



Door ontwikkelen en de fase waarin Beveland Wonen zich nog bevindt, betekent ook dat niet alleen de planning een doorlopend, cyclisch proces is, maar dat dat ook geldt voor het functioneren van management en medewerkers. Het management heeft het voorbeeld(gedrag) gegeven door een feedback sessie te faciliteren, waarin zijzelf het onderwerp van gesprek was. Medewerkers konden aangeven wat ze van hun managers verwachten.

Als een organisatie (mede) afhankelijk is van derden voor het realiseren van haar doelstellingen, is samenwerking cruciaal. Beveland Wonen kiest voor versterking van haar kracht door samenwerking met Zeeuwse collega's. Met Zeeuwsland en Woongood wordt (intensief) samengewerkt in BWZ. De drie corporaties werken met hetzelfde primaire systeem, vanuit dezelfde uitgangspunten, met werkprocessen die sterk op elkaar lijken. Dat maakt dat ze elkaar kunnen helpen wanneer er ergens kennis ontbreekt of als een medewerker is uitgevallen. Daarnaast is er een samenwerking van Zeeuwse en West-Brabantse woningcorporaties in Zuidwest Samen, met een gezamenlijke klachtencommissie en een woonverdelingsplatform, Zuidwestwonen.

Gemeenten en in toenemende mate zorg- en welzijnsinstellingen zijn strategische partners. Met hen zijn prestatieafspraken (de gemeenten) en in sommige gevallen convenanten afgesloten. Er is veel bereidheid om maatschappelijke opgaven in samenwerking met de betreffende partners te doen. Hoewel de samenwerking op casusniveau in het algemeen voortreffelijk en langs korte lijnen loopt, ontbreekt een overkoepelend visie op het terrein van wonen, zorg en welzijn. Soms ontbreken zelfs de voor beleidsontwikkeling noodzakelijke data (hoeveel vraag naar welk soort voorziening/woning). Dat ligt zeker niet altijd aan het ontbreken van zicht bij Beveland Wonen, maar als organisatorisch sterke partij wordt wel vaak naar haar gekeken.

### 5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Beveland Wonen verkeert in een gezonde financiële positie en hanteert intern striktere normen dan de externe toezichthouders voorschrijven. De resultaten zijn tot nu toe uitstekend. De Aedes benchmark laat al jaren mooie scores zien met A's van bewoners en lage bedrijfslasten en heel redelijke scores op duurzaamheid en onderhoud (B's). Het pleit voor de organisatorische kracht van de organisatie dat kritisch naar het nu is gekeken in het licht van de toekomst en dat daar een flinke ontwikkelagenda uit is voortgevloeid. De gesprekken die de commissie gevoerd heeft met vertegenwoordigers door de hele organisatie heen en met de raad van commissarissen en de Ondernemingsraad geven blijk van gedrevenheid en betrokkenheid en de wil om het goede te doen bij de medewerkers. Er wordt gewerkt aan een cultuur waarin mee- en tegen denken wordt gestimuleerd. Doel is dat medewerkers leren zelf te ontdekken waar verbetermogelijkheden zijn. Beveland Wonen zoekt naar een optimale mix tussen heldere kaders, processen en procedures enerzijds en flexibiliteit anderzijds. Hoewel veel aandacht is gegaan naar de optimalisering van de organisatie, is zo langzamerhand ruimte voor meer aandacht voor de samenwerking met externen. Niet alleen bij de bestuurder, maar door de hele organisatie.

Beveland Wonen zal zich moeten beraden welke rol zij bereid is te spelen op het terrein van wonen-zorg en welzijn. Ook hier moeten ze formuleren wat ze moet (dat is niet eens zo veel) en wat ze wil (dat is de vraag).

Samenvattend is de visitatiecommissie van mening dat Beveland Wonen zowel financieel als organisatorisch goed is uitgerust om tijdig ontwikkelingen te zien, daar op in te spelen en daarmee de maatschappelijke opgave waar te maken.

### 5.4 Bewonder- en verwonderpunten

#### Bewonderpunten



- Beveland Wonen heeft de doorontwikkeling als fusiecorporatie goed opgepakt;
- Beveland Wonen is een financieel gezonde corporatie met een goed beeld van de financiële ontwikkeling;
- Het streven naar samenwerking in de Zeeuwse regio;
- De leer- en ontwikkelbereidheid in de organisatie.

## Bestuurlijke reactie van Beveland Wonen

Graag gebruiken we de inzichten uit de visitatie om te leren en verbeteringen aan te brengen. De aanbevelingen die de visitatiecommissie doet, zijn gestoeld op een breed uitgezette enquête en op intensieve gesprekken die zij voerden met belanghebbenden. Die aanbevelingen zijn van harte welkom! Het is fijn dat we nu specifiek van gemeenten weten, hoe zij in de samenwerking staan en hoe zij ons als partner ervaren. En dat we concrete feedback kregen van huurders, bewonerscommissies, dorpsraden en samenwerkingspartners.

We zijn blij met de uitkomsten van de visitatie. Onze reputatie bij belanghebbenden is goed. We worden gewaardeerd en beoordeeld als een toegankelijke, vriendelijke en betrouwbare samenwerkingspartner in het werkgebied. En natuurlijk zijn er ook verbeterpunten. Het is goed dat wie die nu duidelijk in kaart hebben.

De visitatiecommissie leerde Beveland Wonen kennen als een organisatie met een groot sociaal hart die openstaat voor samenwerking. De samenwerking op specifieke casussen is goed. De visitatiecommissie constateert dat de regiobeheerders aanspreekbaar zijn voor bewoners en heel goed weten wat er op lokaal niveau speelt.

De visitatiecommissie sprak met diverse leden van verschillende klankbordgroepen, bewonerscommissies en dorpsraden. Daaruit blijkt dat zij in grote lijnen tevreden zijn over de wijze waarop Beveland Wonen de bewonersparticipatie inricht. Ze geven aan daadwerkelijk het gevoel te hebben betrokken te worden bij hoe hun woning eruit komt te zien. Dat wordt gewaardeerd. En ook de investering van Beveland Wonen in het sociale stukje door verbinding te creëren tussen bewoners wordt erg gewaardeerd. Vanzelfsprekend zijn we hier blij mee.

Van bewonerscommissies in wat oudere panden komt een ander geluid. Ze hebben goed contact met de regiobeheerders, maar vinden dat we de opvolging beter moeten organiseren. En de dorpsraden geven aan dat ze het jammer vinden dat zij in tegenstelling tot vroeger niet meer betrokken worden bij de nieuwbouw in hun dorpen. Ze zouden graag zien dat Beveland Wonen de banden met de dorpsraden weer aanhaalt.

We herkennen dit en zien hier een verbeterpunt voor de (interne) communicatie. En we willen ons ook nog verder in participatie ontwikkelen. De visitatiecommissie is van mening dat als Beveland Wonen de stappen die ze na de fusie heeft gezet verder uitwerkt, de waardering voor haar maatschappelijke waarde naar een goed zal stijgen en wellicht zelfs naar uitmuntend. De wil en kracht is er, nu nog de uitvoering! Dat is voor ons een stimulans om daar op door te bouwen. We zijn al een eind op weg met het organisatieprogramma 'Beveland Wonen bouwt door!' waarin we dit als ontwikkelingspunt hebben opgenomen.

Tijdens de visitatie kwam in de verschillende gesprekken met belanghebbenden naar voren dat op operationeel niveau veel zaken goed werken. Dit komt door de betrokkenheid en drive van onze medewerkers. De visitatiecommissie zag bij alle medewerkers gedrevenheid, betrokkenheid en de wil om het goede te doen. We werken aan een cultuur waarin mee- en tegen denken wordt gestimuleerd. Dat werkt hier positief aan mee. We zoeken naar een optimale mix tussen heldere kaders, processen en procedures enerzijds en flexibiliteit en eigenaarschap anderzijds. Dat valt niet altijd mee, maar is wel van belang voor hoe wij het goede kunnen doen.

Beveland Wonen verkeert in een gezonde financiële positie. Het oordeel van de visitatiecommissie is dat we zowel financieel als organisatorisch goed uitgerust zijn om tijdig ontwikkelingen te zien, daar op in te spelen en daarmee de maatschappelijke opgave waar te maken.

De commissie constateert dat Beveland Wonen hoog scoort op klanttevredenheid. Voor wat betreft betaalbaarheid en verduurzaming presteert Beveland Wonen goed. De huren zijn gemiddeld laag en de verduurzaming van het bezit verloopt bovengemiddeld. 'Gewoon betaalbaar wonen' is dus geen loze kreet.

De grootste uitdaging ligt bij de huisvesting van kwetsbare doelgroepen, wonen en ouderenzorg en bewonersparticipatie bij de toekomst van de eigen woning. Op deze onderwerpen is nog een wereld te winnen. Dat zien wij zelf ook zo. We willen de komende jaren inzetten op een hechtere samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties op alle niveaus. Natuurlijk samen met de Bevelandse gemeenten.

We willen graag iedereen bedanken die bij de visitatie betrokken was. Dank voor alle openheid en waardevolle input en dank voor de goede gesprekken. Daarop kunnen we verder bouwen en dat gaan we dan ook doen!

Marco van der Wel  
bestuurder Beveland Wonen

Stéphane Cépère  
voorzitter RvC Beveland Wonen

## Bijlagen

### Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie

**Cognitum B.V.** verklaart hierbij dat de visitatie van **Beveland Wonen** in 2024 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. **Cognitum B.V.** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Geldermalsen, oktober 2024, de heer J.H. Haagsma | directeur Cognitum

### Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden verklaren hierbij dat de visitatie van **Beveland Wonen** 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, oktober 2024, de heer J. van der Moolen | voorzitter visitatiecommissie

Amsterdam, november 2024, mevrouw M. Ruimschotel | visitor visitatiecommissie

Strijen, november 2024, mevrouw E. van Kranenburg-Haagsma | secretaris visitatiecommissie

### 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 en sinds 2018 voorzitter van visitatiecommissies bij Cognitum. Daarvoor was hij ruim 14 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. Daarnaast is hij nog vereffenaar en gastdocent bij o.a. Erasmus universiteit. In zijn carrière daarvoor was hij onder meer werkzaam bij de gemeente Leeuwarden (beleidsmedewerker en hoofd afdeling Volkshuisvesting), de Nationale Woningraad (beleidsadviseur, hoofd staf Onderzoek en Ontwikkeling en districtsdirecteur Oost-Nederland), 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 bij twee woningcorporaties (Lefier en SSH) en in diverse sectoren als onderwijs, kinderopvang, cultuur en zorg. Daarnaast was hij lokaal en landelijk 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.

**Monique Ruimschotel** (visitor) Monique is een energieke, creatieve maatschappelijk ondernemer en ontwikkelaar in de non-profit sector, die maatschappelijke en beleidsmatige ontwikkelingen kan vertalen in kansen (en risico's), plannen en projecten. Als praktische idealist, die zakelijkheid paart aan betrokkenheid, bij voorkeur werkzaam bij organisaties, die mensen helpen om met hun volle potentieel te kunnen blijven participeren in leven, werk en samenleving. Monique heeft meerdere visitaties uitgevoerd voor Cognitum.

**Evelien van Kranenburg** (secretaris) is afgestudeerd in de cultuursociologie en vanaf de oprichting betrokken bij Cognitum. Als manager van de backoffice van Cognitum is zij bij alle visitaties betrokken en treedt daarnaast regelmatig op als secretaris in een visitatiecommissie.