

# Visitatierapport

Weller Wonen  
2020 - 2023

weller

**28 november 2024**  
**Visitatiecommissie**  
Miranda Rovers  
Jan van der Moolen  
Pim Dumans

## Voorwoord

Visitatie is een instrument voor het afleggen van verantwoording over maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Daarnaast biedt dit instrument een spiegeelfunctie 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.

Dit rapport betreft de visitatie van Weller Wonen over de periode 2020 - 2023. Cognitum heeft ervoor gekozen om de vier nieuwe visitatievelden in Methodiek 7.0 te koppelen aan vier kenmerken van een organisatie. Het visitatieveld 'Maatschappelijke waarde' is vertaald in de 'Verbeeldingskracht' van een corporatie: is zij zich bewust van de omvang van en uitdagingen binnen haar woningmarktgebied. Het tweede visitatieveld 'Maatschappelijke verankering' is gekoppeld aan 'Verbindingskracht': hoe werkt de corporatie binnen haar netwerk en is dat succesvol en wat vinden de belanghebbenden daarvan? Het derde visitatieveld 'Besturing' is gekoppeld aan het thema 'Realisatiekracht': is de corporatie in staat om de ambities te vertalen naar een strategie en daaraan gekoppeld de vraag hoe de besturing binnen de organisatie verloopt. Het vierde visitatieveld "Maatschappelijk capaciteit" heeft Cognitum vertaald in de 'Slagkracht': is de corporatie in staat de ambities en opgaven te realiseren als organisatie en binnen het netwerk? Zijn de financiën op orde en kan de organisatie de opgaven aan? De door Cognitum gekozen vier kenmerken van de organisatie moeten vervolgens een beeld opleveren van de corporatie als 'Teamspeler'.

Weller Wonen is een corporatie met circa 9.000 woningen in de gemeenten Beekdaelen, Brunssum en Heerlen. In de regio Parkstad zijn naast Weller ook Wonen Zuid, Wonen Limburg, Van hier Wonen, ZO wonen, Vincio Wonen, Krijtland Wonen en Woonpunt actief. De stichting Weller Wonen kent een drietal verbindingen: Weller Wonen Holding bv, Weller Vastgoed Ontwikkeling bv en Weller Vastgoed beheer bv.

De regio Parkstad kende jarenlang een intensieve discussie over de krimp in het gebied, maar die lijkt ingehaald door actuele vraagstukken rond tekorten aan sociale woningen, leefbaarheidsvraagstukken in diverse wijken en buurten, wonen - zorg en de verduurzamingsopgave. De organisatie wordt geleid door een bestuurder die in voorjaar 2021 aantrad als interim bestuurder en per mei 2022 als directeur-bestuurder. Daarbij werd afgestapt van een tweehoofdig bestuur naar een bestuur bestaande uit één persoon. Op de achtergrond speelde tevens dat de raad van commissarissen weer wilde concentreren op de volkshuisvestelijke vraagstukken en minder op het te ver doorgeschooten commerciële bezit dat veel tijd en aandacht vroeg van de organisatie. De raad bestaat uit vijf leden. De werkorganisatie kent ruim 109 medewerkers (100,6 fte) die allen op de website van Weller worden voorgesteld.

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave</b> .....	<b>3</b>
<b>Position paper Weller Wonen</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Recensie en samenvatting</b> .....	<b>8</b>
1.1 Recensie.....	8
1.2 SWOT .....	11
1.3 De visitatie van Weller Wonen in één oogopslag .....	12
<b>2 Maatschappelijke waarde</b> .....	<b>13</b>
2.1 De opgaven van Weller Wonen .....	13
2.2 Sterke wijken en buurten .....	13
2.3 Vergroening, natuur/biodiversiteit en duurzaamheid.....	15
2.4 Doelgroepen .....	16
2.5 Nationaal Programma Heerlen-Noord (NPHLN) .....	18
2.6 Bewonder- en verwonderpunten .....	19
2.7 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	19
<b>3 Maatschappelijke verankering</b> .....	<b>20</b>
3.1 Visie van Weller Wonen op maatschappelijke verankering .....	20
3.2 Belanghebbenden over Weller Wonen .....	21
3.3 Weller Wonen als samenwerkingspartner .....	21
3.4 De reputatie van Weller Wonen .....	22
3.5 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	22
3.6 Bewonder- en verwonderpunten .....	23
<b>4 Besturing</b> .....	<b>24</b>
4.1 Strategie en sturing.....	24
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	25
4.3 Bewonder- en verwonderpunten .....	26
<b>5 Maatschappelijke capaciteit</b> .....	<b>27</b>
5.1 Inzet van de financiële middelen en de afwegingen .....	27
5.2 Organisatorische capaciteit .....	28
5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	29
5.4 Bewonder- en verwonderpunten .....	29
<b>Bestuurlijke reactie van Weller Wonen</b> .....	<b>30</b>
<b>Bijlagen</b> .....	<b>32</b>
Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie .....	32
Cv's visitatiecommissie .....	32

## Inleiding

Dit jaar viert Weller haar 20-jarig jubileum. Daar willen wij uiteraard uitvoerig bij stil staan. Dit is ook een uitgelezen kans om terug te blikken op een periode waarin wij samen met onze samenwerkingspartners veel mooie dingen gedaan en gerealiseerd hebben. De ambities waren heel hoog en wij hebben er hard en met plezier aan gewerkt. Wij zijn er trots op wat we de afgelopen periode bereikt hebben. Tegelijkertijd kijken wij ook graag vooruit, naar de toekomst. Naar de maatschappelijke en volkshuisvestelijke ontwikkelingen en de rol die Weller daarin speelt. Deze visitatie komt dan ook op een goed moment.

## Wie zijn wij en waar staan wij voor?

Weller verhuurt circa 9.000 sociale huurwoningen in de gemeente Beekdaelen, Brunssum en Heerlen. Ons motto 'Sterk in wijken en buurten' staat hierbij nog fier overeind. Wij richten ons primair op personen met een smalle beurs of personen die zich in een kwetsbare positie bevinden en behoefte hebben aan een passende, betaalbare en goed onderhouden woning. Onze dienstverlening wordt gekenmerkt door gereguleerde keuzevrijheid en klantgerichtheid, waarbij wij kostenbewust, transparant en duurzaam te werk gaan.

In 2021 herijkten wij ons koersplan en zijn wij een andere koers gaan varen. Met het vaststellen van een nieuw strategisch beleidsplan 2022-2026 is meer evenwicht gecreëerd tussen de verduurzamingsopgave, het bestrijden van de woningnood, het betaalbaar houden van de woningen en het bevorderen van de leefbaarheid, zodat onze huurders in een fijne woonomgeving hun leven kunnen vormgeven. De vijf hoofdoelen die wij in het strategisch beleidsplan hebben uitgewerkt zijn:

- Betaalbaar houden van het wonen bij Weller;
- De leefbaarheid in alle wijken en buurten verbeteren met extra aandacht voor de wijken Schuttersveld in Brunssum; Bloemenbuurt in Beekdaelen en het gebied Heerlen-Noord in Heerlen;
- Verdere verbetering van onze dienstverlening aan de huurder;

- Toekomstbestendig maken van onze woningvoorraad voor wat betreft de typologie, duurzaamheid en kwaliteit;
- Aanpassen van de organisatie zodat de visie uitvoerbaar is en Weller een aantrekkelijke samenwerkingspartner en werkgever is en blijft.

Weller hanteert als hoofdfilosofie: sterk zijn in wijken en buurten. We hebben als Weller het voordeel dat we beschikken over compact en geconcentreerd bezit. Dat geeft ons de kans om in de wijken waar we bezit hebben, ook echt aanwezig te zijn en een rol te pakken in het organiseren van netwerksamenwerking met allerlei maatschappelijke partners. We zien de huurder dan ook als meer dan een klant waarmee we een directe relatie hebben vanuit een goed woningaanbod en een goede dienstverlening. Voor ons is de huurder ook onderdeel van een gemeenschap: de wijk, buurt of kern. Wij zien voor onszelf een actieve rol weggelegd om de huurder naast een goede woning ook een veilige en sociale leefomgeving te bieden.

Met het oog op de geformuleerde ambitie en borging van onze visie op de langere termijn, is de Raad van Commissarissen in 2022 overgegaan tot aanpassing van de topstructuur, waarbij geopteerd is voor eenhoofdig bestuur en de benoeming van een nieuwe bestuurder.

In 2023 is ook start gemaakt met het toekomstbestendig maken van de organisatie. Om Weller goed te kunnen laten functioneren in de huidige en snel veranderende omgeving en een meer actieve rol in de gemeenschap te laten spelen is een aanpassing van de organisatie nodig gebleken. Onder begeleiding van een gerenommeerd organisatieadviesbureau hebben wij dit als organisatie, in samenspraak met de ondernemingsraad en sociale partners, opgepakt en zijn tot twee belangrijke wijzigingen gekomen. Enerzijds een professionaliseringsslag, met een meer strategisch management, waarbij beleid (zowel op strategisch als tactisch/operationeel niveau) een belangrijkere rol en plaats in de organisatie heeft gekregen. En anderzijds optimalisering van de werkprocessen en bedrijfscultuur, waarbij we

van procesgericht naar meer taakgericht, c.q. gebiedsgericht werken zijn overgegaan. In april 2024 is de implementatie van de nieuwe organisatiestructuur van start gegaan.

### **Betaalbaarheid**

De stijging van energieprijzen in 2022, met een torenhoge inflatie als gevolg, heeft voor een enorme druk op de betaalbaarheid gezorgd. Voor de huurders van Weller wordt het steeds lastiger om eindjes aan elkaar te knopen. Om te voorkomen dat huurders in grote problemen komen, nemen wij bij een huurachterstand direct contact op met de huurder om te vragen of we kunnen helpen. Zo kunnen bewoners gebruik maken van onze betaalbaarheidsinterventies zoals E-knip en (budget- en) energiecoaches. Ook verwijzen wij huurders actief naar de VoorzieningenWijzer, dat op jaarbasis een flinke kostenbesparing kan opleveren.

Waar nodig passen wij ook maatwerk toe. Maatwerk krijgt vooral vorm als mensen in de problemen komen. Het aantal ontruimingen als gevolg van betaalproblemen hebben wij tot een minimum weten terug te brengen en in voorkomend geval zoeken wij samen met onze samenwerkingspartners naar een alternatieve huisvesting.

Waar mogelijk verduurzamen wij ons woningbezit zonder huurverhoging (met als uitzondering het plaatsen van zonnepanelen). Daarbij realiseren wij ons goed dat er ook noodzakelijke verduurzamingsmaatregelen genomen (moeten) worden die niet altijd (automatisch) tot lagere woonlasten leiden.

Weller heeft de afgelopen jaren, geheel conform haar doelstellingen en in nauw overleg met de huurdersorganisaties, een gematigd huurprijsbeleid toegepast, variërend van 1,4% tot 5,1% en was daarmee lager dan het inflatieniveau en het landelijke gemiddelde. Daarnaast hebben ruim 3000 huishoudens in 2023 een huurverlaging ontvangen naar aanleiding van de Nationale Prestatieafspraken.

Bovengenoemde ontwikkelingen zijn voor ons aanleiding geweest om in 2023 ons

meerjarig (streef)huurbeleid te evalueren en te actualiseren.

### **Leefbaarheid**

#### **Gebiedsvisies en gebiedsontwikkeling**

De woon- en leefomgeving is naast een woning minstens zo belangrijk voor een fijn leven. Onvermoeibaar blijven wij ons inzetten voor een schone, veilige en gezonde woonomgeving. Wij gaan voor sterke en krachtige wijken en buurten. Wijken waar kwetsbare en niet kwetsbare bewoners samen kunnen leven zodat we aandeel leveren aan een lokale samenleving waarin iedereen meedoet. Daarom zetten wij, ook komende jaren, zwaar in op het instrument van de gebiedsvisie als netwerkaanpak in onze wijken. De breed gedragen gebiedsvisies geven inhoud en richting aan de integrale ontwikkeling van een wijk waarbij de samenwerking wordt gezocht met gemeenten en partijen die werkzaam zijn in het sociale- en veiligheidsdomein. De eerste gebiedsvisie (Brunssum-Oost) was in 2023 gereed. De komende periode zullen ook andere gebieden aan bod komen waarbij Weller, al dan niet, een voortrekkersrol zal hebben, afhankelijk van de mate van bezit in het betreffende gebied.

Als we praten over gebiedsontwikkeling, dan spreken wij altijd over de combinatie van de fysieke en de sociale ontwikkeling. Onze projecten dragen niet alleen bij aan de woningbouwopgave maar vooral aan de inclusiviteit en solidariteit en het inspelen op demografische ontwikkelingen. Met de gemeenten proberen wij dan ook steeds vaker om meerjarenafspraken te maken, hetgeen grote en ingrijpende gebiedstransities vergemakkelijkt. Een mooi voorbeeld van een bijzonder project in het kader van gebiedsontwikkeling is de renovatie van de mijnkolonie 'De Oude Egge' in Brunssum. Wat dit project zo bijzonder maakt is met name de combinatie van sloop/nieuwbouw en instandhouding van cultureel erfgoed, waarbij wij samen met onze huurders en (bouw)partners een Wellerwijk volledig hebben gerenoveerd (o.a. d.m.v. terugkoop van woningen) met behoud van de oorspronkelijke architectuur van Jan Stuyt. We hebben daarna samen de andere corporaties in Parkstad het initiatief

genomen om tot een bidbook mijnkoloniën te komen, zodat er landelijk meer aandacht gaat komen voor het behoud van dit bijzondere erfgoed. Weller was daarbij de trekker.

#### **Nationaal Programma Heerlen-Noord**

Het gebied Heerlen-Noord waar Weller meer dan 3000 woningen bezit, is sinds 2021 onderdeel van het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid. Deze wijken behoren tot de kwetsbaarste delen van Nederland en de bedoeling is om ze met een generatielange aanpak op te trekken naar het landelijke gemiddelde.

Daartoe is er een netwerksamenwerking ingesteld met een programmabureau, alliantieraad en -bestuur en thematische stuurgroepen. Weller heeft namens de woningcorporaties zitting in alliantieraad en -bestuur en is voorzitter van de stuurgroep wonen. We hebben in de focuswijken Vrieheide en GMS al verschillende initiatieven ontplooid, zoals het inponden van particulier bezit en het vergroenen van de wijken. De volgende stap is het opzetten van samenwerkingen over de grenzen van de sectoren heen, zoals met de Bovengrondse Vakschool.

#### **Vergroening, natuur, biodiversiteit en duurzaamheid**

De inrichting van de woonomgeving nodigt uit tot gezond gedrag. Zo 'vergroenen' wij de woonomgeving door op diverse plekken de openbare ruimte van Weller in te richten volgens de principes van de 'Nieuwe wAarde'. Dat houdt in dat wij de natuur en biodiversiteit (terug)brenge(n) op diverse plekken in onze wijken en buurten. We stimuleren onze huurders actief mee te doen met ons project 'Kavelpaspoort' met als doel tuinen te 'ontstenen' en beton te vervangen door bloemen en planten. Op die manier gaan wij ook de hittestress en wateroverlast tegen. Een mooi voorbeeld hiervan is het renovatieproject Molenwei, dat in 2023 is opgeleverd.

#### **Wonen en zorg**

In de werkgebieden van Weller vormen wonen en zorg een integraal deel van de leef- en woonomgeving. Om kwetsbare mensen effectief te kunnen ondersteunen zoekt

Weller samenwerkingen met alle betrokken zorg- en welzijnspartijenpartijen. Weller participeert dan ook actief in de overlegvormen die moeten leiden tot een lokale en regionale Woonzorgvisie. Illustratief in dat opzicht is de samenwerking tussen de gemeente Heerlen, Mondriaan en Weller bij de realisatie van een 6-tal Skaeve Husen op het terrein van Mondriaan waarin verschillende aspecten van wonen en zorg bijeenkomen.

#### **Huurdersparticipatie**

Zowel Weller als onze huurdersorganisaties maken zich in toenemende mate zorgen over de toekomst van de huurdersparticipatie. Samen met onze vier huurderskoepels hebben wij in 2022 nieuwe vormen van participatie verkend, met als resultaat oprichting van de 'Bewonerskrachten' in samenwerking met andere corporaties. In 2023 is ook een start gemaakt met de herijking van de gezamenlijke visie op het participatieproces (Bewonersparticipatie 2.0).

#### **Beschikbaarheid**

Voldoende betaalbare, passende en energiezuinige woningen realiseren op de juiste plekken: dat is de opgave waar Weller zich hard voor inzet. Waar we een paar jaar geleden uitgingen van een dalende vraag naar huurwoningen in ons werkgebied, is dat beeld nu sterk veranderd. Onze bouwambitie voor de komende jaren is fors, niet alleen voor sociale huurwoningen maar ook voor de middenhuur. Als vervolg op de Nationale Prestatieafspraken werd in maart 2023 in de regionale Woondeal voor de subregio Parkstad een woningbouwambitie bepaald van 6775 woningen t/m 20231, met een aanzienlijk deel in het werkgebied van Weller. Om dit in goede banen te leiden is een actuele portefeuillestrategie noodzakelijk. Ultimo 2024 willen wij een wensportefeuille van Weller en de daaruit voortvloeiende transformatieopgave gereed hebben, waarbij we fors blijven inzetten op het reduceren van het aantal woningen met een E/F//G-label. Een eerste stap hiertoe is reeds in 2023 gezet met het besluit om ons BOG-portefeuille af te stoten en focus te verleggen naar onze primaire taak.

Afgelopen jaren leverden wij al zo'n 800 woningen op via nieuwbouw en transformatie. Zo leverden wij in Heerlen onder andere 32 levensbestendige woningen aan De Magistraat en 37 Urban Studio's, 170 appartementen in Molenwei, 172 eengezinswoningen in de Generaalsbuurt, 298 woningen aan de Ploeghof, 84 eengezinswoningen aan de Jerichostraat, 43 woningen aan de Schrieversheideweg, etc. In de gemeente Brunssum realiseerden wij onder meer 55 nieuwbouwwoningen aan de Poorterstraat en De Egge en de renovatie van 90 woningen aan de Albert Schweitzerstraat.

### **Dienstverlening**

Wij blijven ons inzetten voor een betere dienstverlening aan onze huurders. Het streven naar een bovengemiddelde score wat betreft het Huurdersoordeel van de Aedesbenchmark blijft onveranderd overeind staan. Dat doen we onder andere door middel van verbetering van onze systemen, vernieuwing van onze website waarop onze huurders veel zaken online kunnen regelen, toepassing van een Whatsapp- en een Live-chat functie. Daarnaast heeft telefonisch contact tussen de huurder en Weller nog steeds een grote betekenis in de dienstverleningskanalenmix. Deze vorm van persoonlijk contact willen wij in de nieuwe organisatievorm efficiënter inrichten.

### **Aandachtsgebieden en leer- en ontwikkelpunten**

Weller is een ambitieuze en actieve corporatie, die dicht bij haar huurders, woningzoekenden en samenwerkingspartners staat en inspeelt op de kansen die zich voordoen. In de huidige en snel veranderende omgeving vraagt dit wellicht om een andere aanpak of nieuwe initiatieven. Wij zijn dan ook benieuwd hoe onze stakeholders aankijken tegen een aantal belangrijke volkshuisvestelijke thema's.

De leefbaarheidsvraagstukken zijn al complexer en worden naar verwachting de komende jaren nog groter. De druk op de leefbaarheid in onze wijken en buurten neemt zichtbaar toe. Door vergrijzing, de toestroom van ontheemden, de verminderde intramurale zorg en het personeelstekort in

de zorg, wonen steeds meer bewoners die in een kwetsbare positie verkeren in onze woningen. Dat heeft ook veel invloed op onze medewerkers en de kwaliteit van onze dienstverlening. Zij hebben te maken met agressie en geweld en worden vaak geconfronteerd met vraagstukken waartoe ze niet geëquipeerd zijn. In dat opzicht zijn corporaties vaak onderworpen aan een wisselend beleid ten aanzien van wonen en zorg en worden vaak gezien als (mede)financierder. Extramuraal blijven er taken voor Weller. Volkshuisvesting staat hierbij centraal en daarbinnen moet invulling worden gegeven aan de zorgvraag. Welke extra) inspanningen kunnen wij als Weller leveren om onze wijken en buurten leefbaar te houden?

Met de verkoop van ons BOG-portefeuille rijst ook de vraag ten aanzien van het belang van het in stand houden van ons MOG/ZOG portefeuille en de effecten daarvan op de leefbaarheid van onze wijken en buurten.

Tot slot, wij blijven wij ons inzetten en sterk maken voor samenwerkingen met onze stakeholders op het gebied van zorg, leefbaarheid en duurzaamheid. Input van onze stakeholders naar aanleiding van deze visitatie nemen wij graag als input mee in verdere uitwerking van onze strategische doelen.

Heerlen, augustus 2024

drs. B.H.J. Braeken

Bestuurder van Stichting Weller Wonen

# 1 Recensie en samenvatting

In dit hoofdstuk treft u de reflectie van de visitatiecommissie op de bevindingen uit de visitatie, de prestaties van de corporatie en op de position paper van de bestuurder. Daarnaast wordt schematisch een samenvatting gegeven van de belangrijkste bevindingen en het oordeel van de commissie. Het speelveld van Weller Wonen in de afgelopen jaren is op onderdelen best complex geweest. In deze recensie geeft de visitatiecommissie de hoofdlijnen weer. In de volgende hoofdstukken wordt daar gedetailleerder op ingegaan. Zodat ook lezers die minder bekend zijn met Weller de complexiteit van de opgave kunnen begrijpen.

## 1.1 Recensie

De volkshuisvestelijke opgave van Weller Wonen wordt in het strategisch beleidsplan 2022-2026 uitgewerkt naar vijf hoofddoelen: betaalbaar wonen, verbeteren leefbaarheid, verbeteren dienstverlening, toekomstbestendige woningvoorraad, aanpassen organisatie. De bestuurder geeft in het position paper een beschrijving van Weller Wonen. De visitatiecommissie herkent die op grond van de bestudeerde documenten en gevoerde gesprekken:

- er is concreet en stevig ingezet op nieuwbouw, renovatie en vergroening
- de koppeling van fysieke aanpak met aandacht voor de sociale ontwikkeling is herkenbaar als een sterke kant van Weller
- helder is dat Weller zich aan het ontwikkelen is en ook zal blijven in de komende jaren.

De aandachtspunten uit de vorige visitatie zijn deels opgepakt, deels nog steeds actueel (zoals waar het gaat om de verduurzaming van de woningen). Dat is niet onlogisch omdat Weller, mede op aangeven van de Autoriteit woningcorporaties, ook aandacht heeft moeten besteden aan de verkoop van het bedrijfsmatig onroerend goed (zie ook hierna). Weller heeft dus prioriteiten moeten stellen en heeft dat ook gedaan.

### Leervragen

Vooraf zijn door Weller Wonen de volgende leervragen geformuleerd:

- Welke inspanningen kunnen wij als Weller leveren om onze wijken en buurten leefbaar te houden?
- Wat willen onze stakeholders ons meegeven voor de samenwerkingen op het gebied van zorg en mog/zog vastgoed, leefbaarheid en duurzaamheid?

Deze leervragen heeft de visitatiecommissie meegenomen in de uitvoering van de visitatie. De antwoorden komen terug in de reflectie hieronder.

### Succesvolle gebiedsgerichte aanpak



Weller Wonen steekt haar nek uit door op een creatieve manier de volkshuisvesting in Parkstad te verbeteren. Die creativiteit blijkt uit projecten als de Oude Egge, waar de oude mijnkolonie is gesloopt maar waar met behoud van de historische waarde is teruggebouwd. Hij blijkt ook uit de keuze om op verschillende plaatsen woningen (terug) te kopen om zo een grotere gebiedsgerichte aanpak mogelijk te maken en/of positie in een wijk te versterken. Andere corporaties liepen in het verleden leeg op de aanpak van deze “particuliere voorraad”. Weller Wonen kan hiervoor gebruik maken van de Rijksbijdrage uit het Volkshuisvestingsfonds voor de Stadsregio

Parkstad Limburg. Weller heeft hier, met succes, stevig op ingezet (aanjagersrol). Een ander voorbeeld van de verbeeldingskracht is het Maankwartier in het centrum van Heerlen. Dit is een interessant voorbeeld van stedelijke vernieuwing. Weller Wonen heeft er in de visitatieperiode echter terecht voor gekozen de bedrijfsruimtes hier te verkopen. De ontwikkeling van het Maankwartier heeft veel tijd en geld gekost. Weller concentreert zich nu weer op haar volkshuisvestelijke taak en opgave.

Een belangrijke opgave betreft de aanpak van Heerlen Noord, gebundeld in het Nationaal Programma Heerlen Noord. Het betreft een langjarige aanpak die twee jaar geleden gestart is. Concrete resultaten kunnen en mogen op zo'n korte termijn nog niet verwacht worden. Maar het enthousiasme en elan waarmee de verschillende partijen samen aan de slag zijn, is aanstekelijk en biedt perspectief. Het is de kunst dat vast te houden, ook als er wisselingen in de personele bezetting komen.



Qua verduurzaming toont Weller Wonen twee gezichten. Aan de ene kant zeer aansprekende voorbeelden van het bevorderen van biodiversiteit en circulariteit. Aan de andere kant een achterstand bij het verbeteren van woningen met een E-, F- of G-label. De opgave voor de komende periode zal mede zijn om de achterstanden in te lopen. En toch ook gericht te blijven inzetten op de aansprekende voorbeelden. Die geven energie aan medewerkers en bewoners.



Qua inzet voor aandachtsgroepen toonde Weller onder andere verbeeldingskracht door het plaatsen van de Skaeve huse. Het is jammer dat de uitvoering van dit initiatief door een tragisch incident onder druk staat.

De visitatiecommissie herkent daarmee het beeld dat de bestuurder schetst in de position paper: Weller is sterk in buurten en wijken.

### Verbinding in en met de buitenwereld



Weller is goed verankerd in de lokale en regionale gemeenschap. In meerdere gesprekken kwam de rol van de bestuurder daarin aan de orde. Als geboren en getogen Heerlenaar kent hij als geen ander de problematiek en de aard van de bewoners. Maar ook andere sleutelfiguren uit de organisatie worden in de verschillende gesprekken genoemd als verbinder naar de buitenwereld. De lijnen zijn kort en er is veel vertrouwen in de samenwerking. Deze medewerkers zoeken ook actief hun evenknieën op in de organisaties waarmee wordt samengewerkt, zoals de gemeente. Ze worden omschreven als de “Harries”.

Het “overleg van de Harries” uit de verschillende organisaties is een belangrijke succesfactor in de samenwerking.

Weller wordt beschreven als een sociale en mensgerichte corporatie, gericht op samenwerking. Weller weet wat ze wil. En pakt volgens de belanghebbenden, meer dan andere corporaties, door. Als samenwerkingspartner is Weller transparant, deskundig, betrokken en plezierig. De reputatie van Weller is in het algemeen goed. Waarbij de huurders kritischer zijn dan de gemeenten en andere partners. Weller heeft recent een kanteling van de organisatie doorgevoerd: van procesgericht (terug) naar gebiedsgericht werken. Die kanteling begint nu al zijn vruchten af te werpen: huurders en andere belanghebbenden ervaren het verschil in positieve zin.

Weller zet ook in op verbinding in de wijken. Een mooi voorbeeld daarvan is de picknicktafel in Molenwei. Bewoners worden gestimuleerd om met elkaar in gesprek te gaan over wat zij zelf kunnen doen op gebied van duurzaamheid.

De vroegtijdige en zorgvuldige participatie van bewoners in projecten als de Oude Egge wordt door alle betrokkenen als positief gezien. In andere, meer reguliere projecten en rond andere thema’s kan de participatie nog verbeteren. De huurderskoepels pakken dit op, samen met Weller.



## Lerende organisatie



Weller hanteert een heldere lijn in de plannings-, voortgangs- en verantwoordingsinformatie. Deze sluit aan bij de ambities uit het strategisch beleidsplan. Met de gebiedsvisies heeft Weller een mooi instrument voor de aanpak van de wijken, zowel waar het gaat om de inhoud als om de samenwerking met partners. Er is aandacht voor evaluatie en leerpunten, bijvoorbeeld bij projecten. De leerpunten worden ook meegenomen naar volgende projecten.

De prestatieafspraken kennen een jaarlijkse cyclus. Het voornemen is om over te stappen naar meerjarige afspraken. De visitatiecommissie concludeert dat de prestatieafspraken nog vooral kwalitatief beschreven zijn, met beperkte inzet vanuit de gemeenten (en dan ook vooral inspanningsverplichtingen). Meer wederkerigheid

in de prestatieafspraken past bij het elan dat de partijen uitstralen waar het gaat om hun samenwerking.

In de visitatieperiode speelde ook dat de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) aandacht vroegen voor de verlieslatende niet-DAEB activiteiten van Weller (waaronder het commerciële deel van het Maankwartier). En in het verlengde daarvan voor de interne governance. De raad van commissarissen en het (toenmalige) bestuur hebben hier vervolgens naar tevredenheid van de Aw op gehandeld. Het afstoten van het BOG bezit heeft ook geleid tot een grotere nadruk op doelmatigheid.

## Enthousiasme behouden



Weller Wonen is financieel gezond. Er is een stevige opgave, maar die is in beeld. Er wordt strak gestuurd op de verschillende financiële normen. Weller presteert in de Aedes benchmark vanaf 2023 bovengemiddeld waar het gaat om dienstverlening en minder goed waar het gaat om de bedrijfslasten en verduurzaming.

De medewerkers die de visitatiecommissie heeft gesproken stralen enthousiasme uit. Zij werken vol overgave aan de verbetering van de leefbaarheid, de woningkwaliteit en aan biodiversiteit en circulariteit. Tegelijkertijd kreeg de visitatiecommissie ook signalen dat niet alle mooie initiatieven breed in de organisatie gedragen worden. De verankering van het gedachtengoed behoeft

aandacht. Net als de opvolging van verschillende sleutelfiguren die binnen enkele jaren met pensioen gaan of anderszins de organisatie gaan verlaten (inhuurkrachten). Zeker de rol die deze sleutelfiguren - met mandaatspelen in het netwerk (bv. de "Harries") is een grote kracht van Weller in de samenwerking met partners. Het zou jammer zijn als met het vertrek van deze mensen de creativiteit en het elan van Weller een terugval krijgen.

## Conclusie



De visitatiecommissie concludeert dat Weller Wonen aan de ene kant mooie resultaten neerzet, waarvan sommige initiatieven een voorbeeld zijn voor de sector. Zoals de aanpak van de Oude Egge en de inzet voor biodiversiteit. En ook de werkwijze van de "Harry's" om samenhang tussen en verbinding van betrokken organisaties te verstevigen.

Maar dat Weller Wonen aan de andere kant ook nog echt werk aan de winkel heeft, bijvoorbeeld waar het gaat om de verduurzaming van haar bezit.



Weller heeft twee leervragen gesteld. Op de vraag welke inspanningen Weller kan leveren om de wijken en buurten leefbaar te houden, zijn de diverse belanghebbenden helder. "Jullie zijn goed bezig, ga door op de ingeslagen weg." Blijf werken aan het verfraaien van de leefomgeving met Street art. Blijf op dezelfde zorgvuldige wijze werken aan de verbetering van bezit door sloop/nieuwbouw. Blijf inzetten op ontmoeting in combinatie met gezond & duurzaam leven. Dat geldt ook voor de tweede vraag: wat willen de stakeholders meegeven voor de samenwerking. Een eerste punt is om gezamenlijk aan de voorkant het beeld te ontwikkelen: waar staan we en waar willen we naartoe? Om van daaruit concrete(re) afspraken te maken. En ieder vanuit de eigen expertise (maar wel in samenwerking) de opgave op te pakken. Waarbij het van belang is om een balans te vinden. Met aan de ene kant zorgvuldigheid bij het in kaart brengen van de opgave. En aan de andere kant tempo maken en echt aan de slag gaan. Een ander belangrijk punt dat in meerdere gesprekken aan de orde is gekomen, is dat

samenwerking mensenwerk is. Als de medewerkers van Weller en de medewerkers van de samenwerkingspartners elkaar goed kunnen vinden, dan lopen projecten “als vanzelf”. Daarmee benoemen de stakeholders ook meteen het grote risico: wat als bij een (of meerdere) van de betrokken partijen een medewerker vertrekt? Een goede borging in de organisatie (op verschillende niveaus) is daarom voor alle partijen essentieel. Voor het zorgvastgoed zien de belanghebbenden twee rollen voor Weller: een sociale en een fysieke. In de sociale rol gaat het vooral om vroegsignalering en vervolgens de verbinding zoeken met de partners in de wijk. In de fysieke rol gaat het om het bouwen van woningen die geschikt zijn voor de zorgdoelgroep. Waarbij ook de vraag gesteld wordt (zonder daarop het antwoord te geven) of de corporatie met een ander soort vastgoed een bijdrage kan leveren aan de efficiëntie van de zorg. “Hoe kan een slimme inrichting helpen om het met minder zorgprofessionals toch mogelijk te maken om zo lang mogelijk zelfstandig in de eigen wijk te blijven wonen?” Dat is een mooie uitdaging om met elkaar te verkennen.

De commissie geeft de volgende aandachtspunten mee aan Weller Wonen:

1. Geef de sociale inzet een volwaardige plek in de verschillende beleidsstukken en governance documenten.
2. Veranker de vele mooie initiatieven beter en breder in de organisatie.
3. Maak de brede en ambitieuze duurzaamheidsagenda concreet en breng focus aan.
4. Blijf samen met partners de integrale gebiedsontwikkeling verder vormgeven en uitvoeren.
5. Verbeter de communicatie met de bewoners.
6. Maak actief werk van de overdracht van kennis, ervaring en netwerk van oudere medewerkers.

De visitatiecommissie heeft er, op basis van de gesprekken die zijn gevoerd met medewerkers, management, bestuurder en raad van commissarissen, vertrouwen in dat Weller Wonen deze punten in de komende tijd met enthousiasme en grote betrokkenheid zal oppakken.

## 1.2 SWOT

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

Sterke punten	Verbeterpunten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lef en creativiteit bij innovatie en bevlogen medewerkers</li> <li>• Zorgvuldig proces met betrokkenheid bewoners (Oude Egge)</li> <li>• Heldere planning &amp; control cyclus met doelgerichte sturing</li> <li>• Financieel gezonde corporatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrokkenheid bewoners bij minder ingrijpende projecten</li> <li>• Communicatie met bewoners</li> <li>• Borging sociale inzet in strategisch beleidsplan en documenten als investeringsstatuut</li> <li>• Datakwaliteit</li> <li>• Strategische personeelsplanning -&gt; zorgvuldig overdracht bij (aanstaand) vertrek oudere medewerkers</li> </ul>
Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbreden en verankeren lef en creativiteit</li> <li>• Integrale gebiedsontwikkeling met samenwerkingspartners verder vormgeven</li> <li>• Duurzaamheidsagenda verder vormgeven en verankeren in organisatie (focus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korte termijnperspectief (landelijke) politiek versus de noodzaak tot een langjarige inzet (Nationaal Programma Heerlen Noord)</li> <li>• Een (overigens ernstig) incident lijkt te leiden tot het eind van de Skaeve huse.</li> </ul>

## 1.3 De visitatie van Weller Wonen in één oogopslag

### De maatschappelijke waarde is naar behoren

Weller levert aansprekende prestaties over verschillende gebieden: De Oude Egge, biodiversiteit, skaeve huse. Dat wordt door belanghebbenden herkend en erkend. Tegelijkertijd heeft Weller een grote opgave te gaan: op gebied van leefbaarheid, op gebied van verduurzaming en op gebied van gebiedsontwikkeling, Weller is zich daarvan bewust en wil meer focus gaan aanbrengen in haar werkzaamheden.

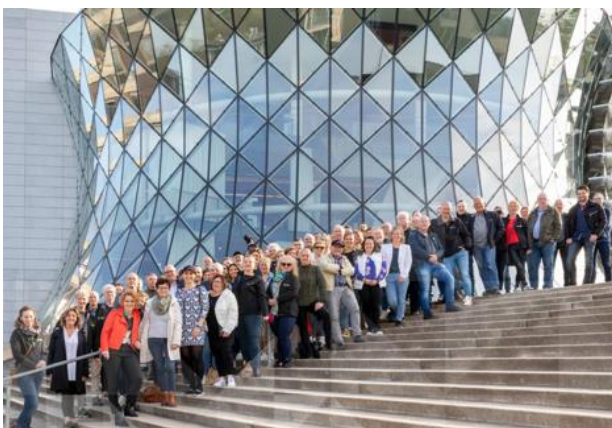


### De maatschappelijke verankering is naar behoren

Weller is uitstekend verankerd in de gemeenten waar zij werkzaam is en in de verschillende netwerken. Weller pakt door. Dat wordt gewaardeerd door de belanghebbenden. Weller wordt getypeerd als samenwerkende corporatie, sociaal, actief, mensgericht en betrokken. Weller werkt met de huurderskoepels aan de (verdere) verbetering van de participatie van bewoners.

### Besturing

Weller werkt vanuit een helder strategisch beleidsplan dat is doorvertaald naar jaarplannen, begroting, strategie en beleid. De sturing is strak, wat ook nodig is omdat Weller haar financiële mogelijkheden goed wil inzetten.



### Maatschappelijke capaciteit

Weller is een financieel gezonde corporatie met inmiddels weer een lager risicoprofiel. De medewerkers werken enthousiast en met elan aan innovatieve concepten. Van belang is dat die innovaties geborgd worden in de organisatie (ook bij vertrek van medewerkers). En dat de initiatieven verbreed worden naar de hele organisatie.

## 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 Weller Wonen

De opgaven van Weller zijn in het position paper benoemd. In samenspraak met Weller zijn de volgende vier inhoudelijke themavelden in de visitatie nader bekeken.

- Sterke wijken en buurt
- Vergroening, natuur/biodiversiteit en duurzaamheid
- Doelgroepen (o.a. wonen-zorg en aandacht groepen)
- Nationaal Programma Heerlen Noord

De eerste twee themavelden sluiten direct aan op de hoofddoelen ‘verbeteren leefbaarheid in wijken en buurten’ en een ‘toekomstbestendige woningvoorraad’ uit het Position Paper. De andere twee thema’s – doelgroepen en NPHN - die in de visitatie centraal hebben gestaan, zijn op expliciet verzoek van Weller toegevoegd. Deze thema’s raken meerdere van de doelen uit het Position Paper. Zo gaat het bij doelgroepenbeleid zowel over betaalbaarheid, leefbaarheid (bijvoorbeeld i.r.t. kwetsbare doelgroepen) en dienstverlening (bijvoorbeeld verschillende dienstverleningsconcepten) als over een passend vastgoedproduct (bijvoorbeeld aangepaste zorgwoningen). Voor een integraal programma als NPHN geldt de verwevenheid van verschillende doelen mogelijk in nog hogere mate.

### 2.2 Sterke wijken en buurten

#### *Kernvraag en opgave*

In haar Strategisch Beleidsplan 2022-2026 - met een gedeeltelijke overlap met de periode waarop de visitatie betrekking heeft - omschrijft Weller Wonen haar visie op sterke wijken en buurten als volgt.

*“Een sterke wijk of buurt is volgens onze visie een omgeving die uitnodigt tot wonen, werken, ontmoeten, uitgaan en tot rust komen. We weten dat het aantal kwetsbaren in onze wijken en buurten dat ondersteuning nodig heeft nog steeds toeneemt en we willen geen energie verliezen aan de vraag of ‘we er wel van zijn’. We willen onze energie eigenlijk steken in de concrete aanpak ervan. Wijken en buurten veerkrachtig krijgen.”*

Weller constateert dat in veel van haar wijken de diversiteit van bewoners en de complexiteit van problemen die een deel van hen ervaart, is toegenomen. Gelijktijdig groeit het aandeel bewoners met een laag of onzeker inkomen. Daar komt bij dat in sommige wijken de afgelopen periode weinig is veranderd wat betreft stedenbouwkundige opzet, woningtypes en inrichting en functioneren van het openbaar gebied. Weller heeft daarom de opgave opgepakt om deze wijken sociaal en fysiek te transformeren. Hierbij wordt de noodzaak van nieuwe samenwerkingsvormen met bewoners, gemeente, maatschappelijke instanties en marktpartijen benoemd. Weller is in 2023 gestart met een reorganisatie waarbij de procesgerichte structuur is losgelaten en sinds april 2024 vanuit een gebiedsgerichte indeling wordt gewerkt. Deze nieuwe structuur stelt Weller in staat effectiever te werken aan sterke buurten. Uit gesprekken met bewonersorganisaties blijkt dat de eerste positieve resultaten hiervan al zichtbaar zijn voor de buitenwereld.

#### *Prestaties*

De visitatiecommissie heeft er – in overleg met Weller – voor gekozen om zich op een beperkt aantal gebiedsontwikkelingen te richten om voldoende diepgang te kunnen krijgen in de gesprekken en rapportage.

#### **Heerlen-Noord**

Binnen het Nationaal Programma Heerlen Noord (NPHLN) werkt Weller – ook al voor de start van het programma in 2022 - aan sterke buurten en wijken. Vanwege de importantie van het programma wordt dit apart behandeld. Zie paragraaf 2.5 voor een meer uitgebreide toelichting.

## De Oude Egge



Een direct in het oog springende prestatie van Weller in de periode 2019-2023 is de realisatie van het project in de wijk de Oude Egge (start bouw 2019; oplevering 2023). Dit is een waar pareltje van behoud van Limburgs erfgoed en integrale gebiedsontwikkeling of liever ‘een oprecht voor en met elkaar bouwen van sterke buurten’. De Oude Egge is één van de vele Limburgse mijnwerkerskoloniën ontworpen door architect Jan Stuyt. De kolonie is een van rijkswege beschermd stadsgezicht, waar huurders en kopers (veelal in het verleden verkochte Weller-woningen) naar tevredenheid wonen. De circa 140 woningen zijn twintig jaar geleden voor het laatst gerenoveerd (‘kleine beurt’), maar de duurzame kwaliteit van de woningen stond inmiddels (weer) onder druk. Terugkopen van koopwoningen, slopen van huur- en koopwoningen en in historische stijl terugbouwen bleek de beste route. Een deel van oudere bewoners liep aan tegen de beperkte toegankelijkheid van de woningen maar vond verhuizen ook moeilijk. *“Oude mensjes hebben korte worteltjes, die moet je niet verplaatsen”*. Weller bleek in staat - werkend binnen een krachtig planteam dat elkaar gedurende het hele traject heeft vastgehouden - plannen bij te stellen op wat voor bewoners belangrijk was. Zo werd de realisatie van een aantal levensloopbestendige woningen naar voren gehaald, zodat deze bewoners maar één keer hoefde te verhuizen. Weller verhuisde ook een oude duiventil toen bleek hoe wezenlijk dit voor een bewoner was. De Oude Egge is aangesloten op het warmtenet van Mijwater en daarmee ook in dat licht toekomstbestendig.

## Maankwartier



Samen met de gemeente Heerlen bouwde Weller Maankwartier: een stukje nieuw Heerlen met een nieuw station, winkels, cafés, een hotel, kantoren en woningen. Het is ook een nieuwe verbinding tussen het noordelijk en zuidelijk deel van de stad. Weller realiseerde hier 115 woningen; de helft huur en de andere helft koop. Woningen met grandeur, in een setting zoals deze al tientallen jaren niet meer waren gebouwd in Heerlen; aldus Weller Wonen. Weller investeerde met dit project in de kwaliteit van de woonomgeving in Heerlen. Het heeft het centrum van Heerlen aantrekkelijker gemaakt voor bewoners en bezoekers. De keerzijde van de commerciële activiteiten in Maankwartier, maar ook de betrokkenheid van Weller bij projecten als Mijwater B.V. en Weller Shoppingmall, was een organisatie die te sterk op commerciële projecten gericht was. Dit heeft veel capaciteit en focus van de organisatie gevraagd. Dit heeft bovendien negatief effect gehad op de publieke opinie rond Weller. Inmiddels heeft Weller haar BOG bezit in Maankwartier en elders in haar portefeuille verkocht. Hiermee heeft Weller een periode afgesloten waarin veel aandacht van de organisatie naar het Maankwartier ging. Inmiddels wordt er intern en extern ervaren dat er weer meer ruimte is voor volkshuisvestelijke zaken.

### Waardering voor de resultaten en samenwerking

#### Wat gaat goed?



- De commissie is onder de indruk van de betrokkenheid van Weller en haar partners bij bewoners in projecten als de Oude Egge en ziet hierin een inspirerend voorbeeld voor andere corporaties.
- Weller durft ruim de tijd te nemen om te investeren in het voortraject met bewoners in vroegtijdige afstemming met ontwikkelpartners en in draagvlak bij toezichthouder en college. Deze aanpak ‘kost wat aan de voorkant’, maar levert zowel in maatschappelijke als economische zin waarde op gedurende het traject.

#### Wat kan beter?



- De mate van betrokkenheid van Weller bij gebiedsgerichte projecten hangt op een of enkele sleutelfiguren en brengt een kwetsbaarheid met zich mee. Een signaal dat vanuit Weller klinkt, maar vooral van belanghebbenden buiten de organisatie.

- De lessen uit o.a. het Maankwartier, Mijnwater B.V. en de Weller shoppingmall (waar begint en eindigt je volkshuisvestelijke rol in een maatschappelijke opgave?) lijken door Weller geleerd. Tegelijkertijd vragen nieuwe vormen van integrale buurt- en wijkontwikkeling, waar opgaven en samenwerking over organisatiegrenzen heen lopen, om blijvende scherpte op de volkshuisvestelijke opgave.

### 2.3 Vergroening, natuur/biodiversiteit en duurzaamheid

#### Kernvraag en opgave

In haar duurzaamheidsvisie vertrekt Weller vanuit het strategisch belang van gezond en duurzaam leven; voor nu en later. Vanuit een gedeelde waardeanalyse is een brede strategische visie ontwikkeld met de invalshoeken:

- Integrale duurzame gebiedsontwikkeling en inclusiviteit,
- Verduurzaming vastgoed en
- Bewustwording.

Deze invalshoeken zijn weer in diverse lijnen en thema's onderverdeeld. De visitatiecommissie heeft zich – door de breedte van het thema en de link met 'Sterke wijken en buurten' – in haar observaties vooral gericht op de eerste invalshoek.

In de prestatieafspraken (2023, Heerlen) herkent de visitatiecommissie de pen en de voortrekkersrol van Weller als het over natuur inclusieve wijkontwikkeling gaat. Zo wordt er ingezet op een 10-jarige ontheffing voor de wet Natuurbescherming. Dit betekent dat, onder voorwaarden, niet meer voor elk ruimtelijk plan zoals een renovatie- of nieuwbouwproject, afzonderlijk ecologisch onderzoek uitgevoerd behoeft te worden, waardoor op grotere schaal en in verbinding ontworpen kan worden: van object- naar netwerkoriëntatie.

#### Prestaties

##### EFG-labels en zonnepanelen

De bredere, mogelijk meer strategische, opvatting van Weller rond duurzaamheid neemt niet weg dat ook Weller zich – via Aedes – aan de Nationale Prestatieafspraken heeft gecommitteerd en daarmee ook aan de lat staat voor de verbetering van woningen met EFG-labels en het aanbrengen van zonnepanelen. Mede als gevolg van een andere focus in de periode voor 2021, heeft Weller op dit vlak nog (inhaal)slagen te maken. In de Aedes Benchmark scoort Weller een C. Eind 2023 had ca. 14% van de woningvoorraad een EFG-label. Bovendien leidt de strategie van het gericht aankopen van particuliere woningen in Heerlen-Noord, tijdelijk, tot een groei van het aantal woningen met slechte energie labels. In 2023 plaatste Weller bij 730 woningen zonnepanelen.

Energielabels (pré) Index 2023

	A-B		C-D		E-G		Onbekend		Totaal	
	0,0 - 1,4		1,41 - 2,1		> 2,10					
Gemeente	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Heerlen	2.492	27,3%	2.751	30,1%	515	5,6%	2	0,0%	5.760	63,1%
Brunssum	1.072	11,7%	1.219	13,4%	614	6,7%	16	0,2%	2.921	32,0%
Beekdaelen	101	1,1%	215	2,4%	130	1,4%	0	0,0%	446	4,9%
<b>Totaal</b>	<b>3.665</b>	<b>40,2%</b>	<b>4.185</b>	<b>45,9%</b>	<b>1.259</b>	<b>13,8%</b>	<b>18</b>	<b>0,2%</b>	<b>9.127</b>	

##### Aardgasvrij

In het verleden heeft Weller delen van haar bezit op het warmtenet van Mijnwater aangesloten. Na een strategische heroriëntatie is besloten geen nieuwe aansluitingen te realiseren. Weller past waar mogelijk nieuwe, toekomstbestendige technieken toe. De slag van experiment naar uitrol/brede implementatie moet (opnieuw) worden gemaakt.

##### Instrument: Kavelpaspoort

Samen met haar huurders wil Weller haar bijdrage leveren aan een groenere, gezondere leefomgeving. Daarom zorgt Weller voor groen aangelegde tuinen. Weller vraagt haar huurders om deze met zorg te onderhouden. Om

verstening van tuinen en de daaraan te relateren effecten op o.a. hittestress, verminderde biodiversiteit en beperkte waterabsorptie tegen te gaan, ontwikkelde Weller een Kavelpaspoort. Het Kavelpaspoort (door Weller gepatenteerd) is een praktisch instrument ("Een A4 met doordrukvelletje") waarmee Weller en bewoner randvoorwaarden vastleggen rond de inrichting van de tuin. Weller stelt bewoners in staat een regenton, boom en heggen uit te kiezen. De kracht van het instrument zit in de subtiele balans tussen 'een formele aanvulling op het huurcontract' en een 'visie op vergroening, biodiversiteit, beweging, gezondheid en verantwoordelijkheidsgevoel'. De nadruk ligt dan ook vooral op gedrag en bewustwording en pas in de tweede plaats op handhaving. Weller deelt haar ervaring en producten graag met niet-commerciële partijen. Een krachtig voorbeeld voor de sector!

### Project: Molenwei

Weller sluit met het project Molenwei aan op de uitgangspunten van De Nieuwe wAarde (DNW). DNW richt zich op klimaatadaptie, het versterken van de biodiversiteit en het verbeteren van de lichamelijke en psychische gezondheid van huurders van Weller. Naast een energetische renovatie (isolatie en aardgasvrije installatie) van het complex is het omliggende groen-/openbare gebied geheel opnieuw ingericht als ruimte voor ontspanning, ontmoeting en educatie. Er is slim nagedacht over hergebruik van materialen; het hergebruik van ANWB-praatpalen en rookzuilen van de NS zijn daar een voorbeeld van. Met een vogelhuisje met groen dak maakt Weller een mooie knipoog. Weller laat hier zien dat circulariteit en vergroening niet ingewikkeld hoeven te zijn.



### Waardering voor de resultaten en samenwerking

#### Wat gaat goed?



- In de visitatie 2015-2019 scoorde Weller op 'realiseren duurzame sociale woningbouw' een 6 (de laagste score binnen de maatschappelijke prestaties). Ook in de huidige visitatieperiode ligt de woningbouwproductie niet bijzonder hoog (2019-2023, gemiddeld 72 VHE/jaar, ca. 0,7% vernieuwing), maar duurzaam is deze productie wel.
- De commissie is onder de indruk van de bevoegenheid van de direct betrokken medewerkers op de brede duurzaamheidsagenda. De passie en emotie zijn voelbaar. Met name de vertaling van de (vergroening/ecologie/natuurdiversiteit) strategie naar de operatie oogt krachtig.

#### Wat kan beter?



- Analyse en effectieve sturing vraagt om kwalitatieve data. Rond hittestress, biodiversiteit en gezondheid werkt Weller met interessante GIS-data. Weller doet er echter goed aan de datakwaliteit van de energie labels op korte termijn te verbeteren.
- Hoewel de brede duurzaamheidsagenda op bestuurlijke steun kan rekenen, is het thema nog onvoldoende breed verankerd in de organisatie. Termen als 'eenling' en 'eilandje' vallen in gesprekken. Om de beoogde impact in gezond leven te maken, zal heel Weller het onderwerp moeten dragen. Als Weller hier in slaagt, heeft ze de potentie uit te groeien tot een voorbeeld voor de sector.

## 2.4 Doelgroepen

### Kernvraag en opgave

In stadsregio Parkstad, waar Heerlen, Brunssum en Beekdaelen onder vallen, zien we demografische en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen die we in andere delen van het land ook kennen. Zoals de dubbele vergrijzing, de (absolute en relatieve) groei van kleine huishoudens en de niet langer vanzelfsprekende beschikbaarheid van institutionele zorg. Tegelijkertijd ervaart Weller in delen van Heerlen en Brunssum een groeiende concentratie van opgaven (armoede, ondermijning, (drugs)criminaliteit en verloren vertrouwen in instanties). Daardoor staat de leefbaarheid onder druk.

Aan regionale overlegtafels, maar ook in de gesprekken en voorbereidende enquêtes, klinkt de oproep om opgaven regionaal te spreiden en instroom van kwetsbare mensen (uit andere delen van het land) te reguleren. Het *fair share* principe, waarbij alle gemeenten een evenredig deel van de opgaven voor hun rekening nemen.



Door de samenwerkingspartners van Weller wordt het zorgen voor *passende huisvesting voor diverse doelgroepen* en het tegengaan van een *concentratie van armoede (instroom en armoede uit de rest van het land)* doorbreken als belangrijke opgaven voor Weller genoemd.

### Prestaties

Naast twee dialoogsessies over wonen-zorg en aandacht groepen die meer over onderlinge bestuurlijke en operationele samenwerking gingen (waarvan de impressies verwerkt zijn in het hoofdstuk ‘maatschappelijke verankering’), heeft de commissie naar het project Skaeve Huse gekeken.

### Skaeve Huse



Skaeve Huse zijn – naar het Deense voorbeeld – kleine woningen voor mensen die het moeilijk vinden om in een gewone buurt te wonen. Soms zijn het mensen met psychiatrische of andere psychische problemen, die door hun ggz-problemen overlast veroorzaken in een straat, buurt of wijk. Parkstad Limburg wil 21 Skaeve Huse bouwen om deze doelgroep op te vangen; zes huisjes staan inmiddels in Heerlen. Weller heeft de handschoen opgepakt om dit samen met de gemeente Heerlen en Stichting Mondriaan te realiseren.

Weller heeft zes prefab units van 28 m<sup>2</sup> gebouwd en geplaatst op het terrein van zorgpartner Mondriaan. De units zijn speciaal ontwikkeld voor zelfstandig wonen projecten. Elke bewoner heeft zijn eigen unit ter beschikking met een woon-/slaapkamer, keukenblok en een aparte douchecel en toilet. De woningen zijn in september 2023 geplaatst op het terrein van Mondriaan. De opening vond plaats op 21 februari 2024. Weller realiseerde deze Skaeve Huse mede met financiële steun van de Wolters-Danz Stichting.

Als een direct gevolg van een geweldsincident (met landelijke media-aandacht) ligt de verdere (regionale) uitrol van het concept momenteel stil. Het gaat hier om een op zich staand geval, dat bovendien niet 1-op-1 te koppelen is aan het Skaeve Huse project. Desondanks werkt het incident als een olievlek negatief uit richting vergelijkbare initiatieven in de regio, welke ook worden stil- of stopgezet.

### Aandachtsgroepen

Belanghebbende geven aan dat Weller ‘out of the box’ denkt als het gaat om het sturen op een meer gebalanceerde mix in buurten en een positieve impuls op de leefbaarheid. Als voorbeeld wordt hierbij genoemd het aankopen van een (relatief) beperkt aantal particuliere koopwoningen in Vrieheide. Met deze strategie van het vergroten van haar invloed zet Weller zichzelf letterlijk midden in de opgave en maakt zichzelf tot een onderdeel van de oplossing. Net als bij andere onderwerpen wordt de kracht van individuele Weller medewerkers, met een open geest, hier geroemd. Op de vraag of deze open houding in het DNA van Weller zit, antwoorden betrokkenen dat het vooral in het DNA van een aantal sleutelfiguren zit.

### Waardering voor de resultaten en samenwerking

#### Wat gaat goed?



- Het siert Weller dat ze haar nek heeft uitgestoken om samen met Mondriaan dit project te realiseren.
- Het (bestuurlijke) netwerk van Weller is rijk en krachtig genoeg om een partij als de Wolters-Danz Stichting te interesseren.

#### Wat kan beter?



- Het incident wordt in de verschillende regiogemeenten aangegrepen om concepten als Skaeve Huse te heroverwegen. Op zijn minst lijkt er sprake van bestuurlijke onwil in de regio om het project Skaeve Huse

voort te zetten. De rol van Weller is hierin relatief beperkt. Scherpere project- en procescondities (o.a. over plaatsing en huurderiving) kunnen tot meer duidelijkheid leiden.

- Participatie en aandachtsgroepen krijgen nauwelijks aandacht in het strategische beleidsplan. Opmerkelijk voor een dergelijk visiedocument. Dit zou in een volgende visie meer centraal mogen staan.
- Net als bij andere onderwerpen steunt het succes van Weller op enkele sleutelfiguren. Ook hier zijn er intern en extern zorgen over opvolging en borging in de organisatie.

## 2.5 Nationaal Programma Heerlen-Noord (NPHLN)

### *Kernvraag en opgave*

Binnen het NPHLN werkt Weller Wonen in een brede alliantie van partners aan betere levenskansen voor de volgende generatie. Zodat het niet uitmaakt of je in Heerlen-Noord of elders in Nederland geboren wordt.

Aan deze missie wordt gewerkt langs vijf samenhangende thema's:

Gezondheid, Veiligheid, Leren, Werken en Wonen.

Het aanbrenge van meer differentiatie in de sociaaleconomische opbouw van de verschillende buurten is één van de belangrijkste sporen waar Weller binnen de alliantie aan werkt. Het differentiëren van woningtypes en buurten, het inzetten van gericht – liefst regionaal gecoördineerd - toewijzingsbeleid en het beperken van 'zwakke' instroom moeten samen leiden tot 'mengen zonder verdringen'.



### *Prestaties*

NPHLN beslaat 'minimaal één generatie en waarschijnlijk zelf meerdere'. In die zin is het programma na 2 jaar eigenlijk nog maar net onderweg. Resultaten zijn dan ook moeilijk/niet in cijfers uit te drukken. Tegelijkertijd zet de alliantie op allerlei terreinen stappen, waarbij 'sectorale problemen'<sup>1</sup> relatief het makkelijkst zijn aan te pakken. De grotere uitdaging, zeker aan het begin van een alliantie, zijn de integrale trajecten waar over de grenzen van de eigen sector gedacht en geacteerd moet worden. De voorzitter van het NPHLN geeft hierbij expliciet aan de bestuurder van Weller als *partner in crime* te zien die als een van de eerste wordt betrokken bij de ingewikkelde puzzels. De stevige lokale verankering van de bestuurder, zijn vermogen 'buiten de kaders te denken' en het lef om 'zijn nek uit te steken' en zijn kennis van de politieke en bestuurlijke wereld, worden hierbij positief aangehaald. Gevraagd naar waarom het binnen NPHLN lukt om die versnelling aan te brengen, geven betrokkenen aan dat het feit dat het gebied door het rijk als probleemgebied is gemarkeerd, helpt. Het biedt focus en garandeert een lange termijn aanpak die de grillen van 'de volgende verkiezing' kan weerstaan. Alle partners dragen, naar vermogen, financieel bij. Dit draagt bij aan het gevoel van 'gezamenlijk dragen'. Er is een team gebouwd!

### *Waardering voor de resultaten en samenwerking*

#### *Wat gaat goed?*



- Betrokken bestuurders geven aan dat ze een persoonlijk appèl voelen om van NPHLN een succes te maken. In de ogen van de visitatiecommissie getuigt dit van een sterke visie op bestuurlijk leiderschap.
- Hoewel de prestaties nog niet getalsmatig zijn te meten, herkent de visitatiecommissie een aantal belangrijke voorwaarden voor een krachtig samenwerking zoals bestuurlijke visie, (financieel) commitment en lokale verankering.

#### *Wat kan beter?*



- Bij een langjarig programma als NPHLN is het zichtbaar maken van tussentijdse resultaten een voortdurende uitdaging. Weller doet er goed aan om ook tussentijdse verbeterstappen voor het voetlicht te brengen. Dit houdt de positieve 'vibe' in het programma.
- Een tweede grote uitdaging ligt in het feit dat het programma doorloopt over meerdere verkiezingen. Het vraagt besef van huidige en toekomstige bestuurders dat de opgave alleen met langjarige commitment aangepakt kan worden.

<sup>1</sup> Problemen die alleen spelen in de huisvesting of in de zorg en dus niet in een combinatie van wonen met zorg.

## 2.6 Bewonder- en verwonderpunten

Bij de inhoudelijke onderwerpen is al een aantal ‘wat gaat goed?’ en ‘wat kan beter?’ opmerkingen geplaatst. Hier kijkt de visitatiecommissie met iets meer afstand tot de inhoud naar de maatschappelijke prestaties van Weller Wonen.

### Bewonderpunten



- De commissie heeft bewondering voor de betrokken houding van medewerkers van Weller. Bij Weller werken mensen ‘die aantoonbaar een paar extra stappen’ voor de huurder, voor het klimaat en voor de buurt zetten.
- Weller toont zich sterk en effectief in samenwerking. Vanuit visie en betrokkenheid wordt samenwerking actief opgezocht.
- De zeer gedegen aanpak van Oude Egge is iets waar de commissie grote bewondering voor heeft.

### Verwonderpunten



- De visitatiecommissie verwondert zich over de snelheid waarmee de ingezette organisatieverandering (van proces naar geografische oriëntatie) zich heeft vertaald in voor de buitenwereld zichtbare effecten.

## 2.7 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De prestatievelden van Weller zijn breed en divers. Eén allesomvattend oordeel is lastig te vellen. Er zijn duidelijk thema's (bijvoorbeeld ecologie/natuur) en voorbeeldprojecten (bijvoorbeeld De Oude Egge) waar de prestaties van Weller uitgesproken positief en op punten zelfs onderscheidend zijn binnen de sector. Tegelijkertijd ziet de commissie dat Weller op andere onderdelen (o.a. aanpak EFG-labels en nieuwbouwproductie) nog ruimte voor versnelling heeft. Alles overziend presteert Weller naar het oordeel van de commissie naar behoren. De geleverde prestaties zijn in verhouding tot de maatschappelijke opgaven. De commissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering:

1. **Continuïteit borgen.** Voor zover de commissie heeft kunnen observeren, steunen veel van de prestaties van Weller op enkele sleutelfiguren binnen de organisatie. Hoewel de persoonlijke passie en drive van deze medewerkers breed geroemd wordt door betrokkenen, kleeft er een potentieel risico aan deze praktijk. Met het wegvallen van 3 of 4 medewerkers kan het (externe) profiel van Weller snel kantelen. Opvolging van en kennisoverdracht door deze – veelal wat oudere medewerkers – is een punt van zorg. Hier speelt uiteraard de situatie op de arbeidsmarkt mee. Maar Weller doet er ook goed aan om zelf kritisch te reflecteren op de manier hoe projecten bemenst worden en welke mechanismen worden ingebouwd om ‘het doorgeven aan de nieuwe generatie collega's’ actief gestimuleerd kan worden. Bijvoorbeeld via strategisch HRM beleid. De commissie heeft de indruk dat er nu (onbewust) gekozen wordt voor ‘wat fijn werkt’ en minder voor ‘wat in de toekomst goed moet blijven werken’.
2. **Heldere afspraken.** Weller wordt alom als een partij omschreven van ‘oppakken en aanpakken’. Weller steekt zijn nek uit en pakt opgaven op. Dit wordt door betrokkenen gezien en gewaardeerd. De commissie herkent in de gevoerde gesprekken en bestudeerde documenten (o.a. de prestatieafspraken) echter wel een lijn waarin afspraken en onderlinge verwachtingen niet concreet worden gemaakt. Dit leidt – potentieel – tot verschillende interpretatiemogelijkheden. Een meer zakelijke benadering met resultaatafspraken kan dit deels voorkomen.
3. **Keuzes maken.** Weller heeft ambities en dat is goed. De brede visie op een duurzame woon- en leefomgeving is daar een voorbeeld van. Tegelijkertijd ziet de commissie dat meer fundamentele zaken als EFG-labels en datakwaliteit rond energie labels aandacht behoeven. Weller doet er goed aan hier bewust keuzes in te maken en haar prioriteiten scherp te houden.

### 3 Maatschappelijke verankering

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

#### 3.1 Visie van Weller Wonen op maatschappelijke verankering

##### *Bewonersparticipatie*

De huurders van Weller hebben zich georganiseerd in vier koepels (voortkomend uit eerdere fusies) met elk 2 tot 7 bewonerscommissies. Zowel Weller als de huurderskoepels maken zich in toenemende mate zorgen over de toekomst van de huurdersparticipatie. Het vinden van 'vers bloed' is ingewikkeld en het werk – dat steeds complexer wordt - komt daarmee veelal op minder en oudere schouders te rusten. Met een groeiende diversiteit in de samenstelling van de huurderspopulatie is representativiteit een groeiende uitdaging voor zowel huurderskoepels als Weller.

Tegen die achtergrond heeft Weller samen met de huurderskoepels in 2022 nieuwe vormen van participatie verkend, met als voorlopig eerste resultaat het oprichten van 'Bewonerskrachten' – (buurt)bewoners die getraind worden om 'oren en ogen in de buurt' te zijn en 'praatjes te maken' en zo op een laagdrempelige manier contact te leggen. In 2023 is ook een start gemaakt met de herijking van de gezamenlijke visie op het participatieproces



(Bewonersparticipatie 2.0). De huurderskoepels hebben hierin het initiatief naar zich toegetrokken om met een visie te komen. Een beweging die door Weller nadrukkelijk omarmd wordt. Dit traject is nog niet afgerond en loopt door in 2024. De ingezette lijn: huurderskoepels en Weller willen het gesprek naar een meer strategisch niveau tillen.

##### *Gemeenten en andere belanghebbenden*

Weller is stevig verankerd in het lokale (bestuurlijke) netwerk. De bestuurder speelt hierin een belangrijke en effectieve rol. Het geconcentreerde bezit van Weller, verdeeld over drie gemeenten, maakt Weller een solide en graag geziene samenwerkingspartner.

Vanuit de gemeenten klinken uitgesproken positieve geluiden over de samenwerking zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau. Weller wordt onder meer als betrokken en betrouwbaar getypeerd. Partijen geven aan het gevoel te hebben voldoende betrokken te worden door Weller rond bijvoorbeeld strategievorming. Waar vanuit de gemeente Brunssum in het verleden nog wel eens een sentiment werd gevoeld dat Weller zich te veel op Heerlen zou richten, wordt dat nu niet meer zo ervaren.

Naast de directe samenwerking met de drie gemeenten waar Weller bezit heeft, is de organisatie actief partner in stadsregio Parkstad.

### 3.2 Belanghebbenden over Weller Wonen

Weller wordt door belanghebbenden in de uitgezette enquête getypeerd als een sociale, mensgerichte en betrokken partij die op samenwerking is gericht en zich actief opstelt. Deze elementen komen ook nadrukkelijk in de gesprekken naar voren die de commissie heeft gevoerd met o.a. gemeenten, huurders en samenwerkingspartners. Er wordt aangegeven dat er weer<sup>2</sup> nadrukkelijk ruimte is ontstaan voor ‘de sociale Wellermens’: gericht op samenwerking met bewoners en partners.



### 3.3 Weller Wonen als samenwerkingspartner

Weller wordt door haar samenwerkingspartners in het algemeen omschreven als een transparante, betrokken, plezierige en deskundige samenwerkingspartner. Het woord ‘vertrouwen’ wordt ook vaak genoemd in relatie tot de samenwerking met Weller.

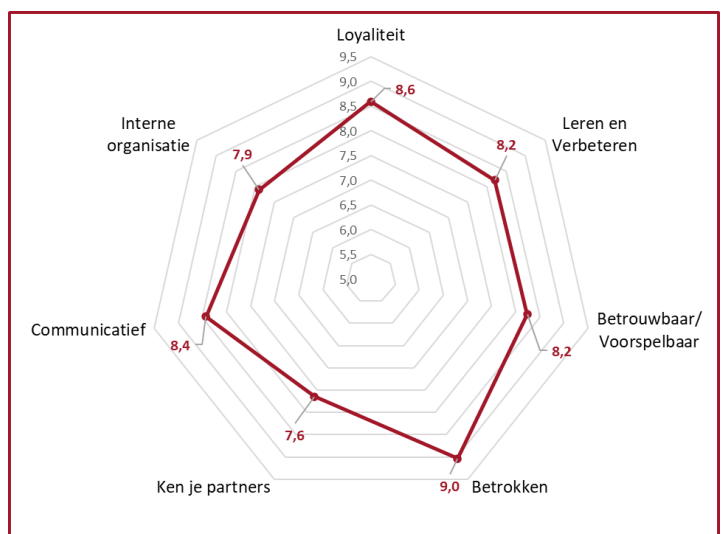
In gesprek met een aantal van de bouwteampartners van het project De Oude Egge (zie vorige hoofdstuk) kregen deze begrippen inhoud. Succesvolle samenwerking draait om vertrouwen. Dat begint en eindigt bij mensen, maar het steunt ook op de juiste randvoorwaarden. Succesfactoren die naar voren komen, zijn: open en transparant ontwikkelen in bouwteam, continuïteit in bemensing, heldere principes (“afpraak is afspraak”), effectieve governance (“rechtstreekse toegang tot college B&W; vroegtijdig draagvlak RvC”) en vroeg en scherp kiezen. Weller toont in de ogen van de visitatiecommissie ruimschoots aan dat het – met partners - in staat is deze condities van succesvol samenwerken te creëren.



Typerend voor dit beeld van Weller is de uitspraak van één van de bouwteampartners: “Op veel plekken waar wij met corporaties samenwerken, wordt er vooral gepraat. Hier wordt echt doorgepaktd en worden concrete, menselijke oplossingen gevonden.”

#### Weller als teamspeler

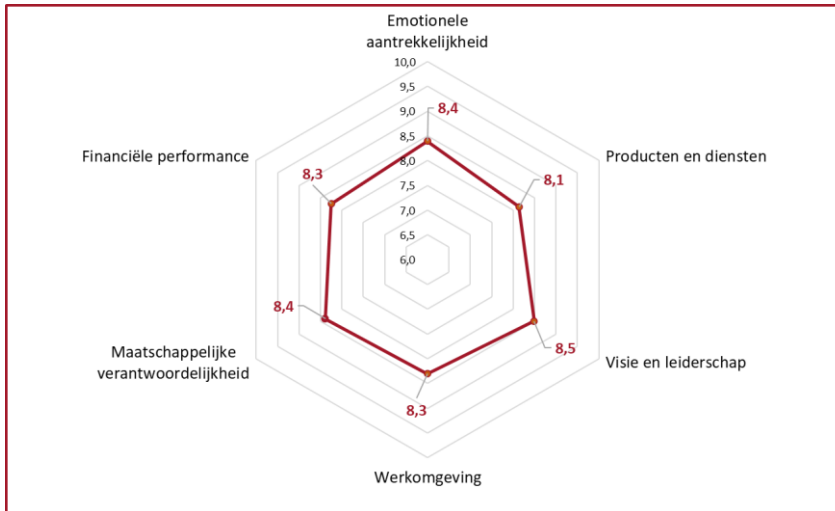
In de onder de belanghebbenden uitgezette digitale enquête zijn vragen opgenomen die een indicatie geven van Weller als teamspeler. In onderstaande figuur is te zien hoe Weller hierop scoort. Gemiddeld krijgt Weller een 8,3, dat is een prima resultaat. De belanghebbenden zijn het meest tevreden over de betrokkenheid (9,0), loyaliteit (8,6), het communicatief vermogen (8,4). Op de aspecten interne organisatie (7,9) en ken je partners (7,6) scoort Weller iets lager.



<sup>2</sup> Nadat de focus van de organisatie lang heeft gelegen op de afwikkeling van het Maankwartier en de verkoop van het BOG.

### 3.4 De reputatie van Weller Wonen

De visitatiecommissie heeft, naast gesprekken met diverse belanghebbenden, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Weller. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputatie



Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. In de bijlagen is het overzicht opgenomen van alle scores op de 19 elementen waaruit het Reputatie Quotiënt Model is opgebouwd. In onderstaand plaatje is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model.

Weller scoort (gemiddeld) op alle zes de reputatievelden tussen de 8,1 en de 8,5. Dat zijn mooie cijfers. Als de scores worden

uitgesplitst in de verschillende soorten respondenten, ontstaat het volgende beeld.

	Huurlersorg.	Partners	Gemeente	Weller
Emotionele aantrekkelijkheid	7,7	8,7	8,5	8,0
Producten en diensten	6,8	8,3	8,3	9,0
Visie en leiderschap	7,0	8,8	8,8	8,7
Werkomgeving	5,5	8,5	8,4	9,3
Maatschappelijke verantwoordelijkheid	7,5	8,3	8,8	9,0
Financiële performance	7,5	8,3	9,2	7,0
<b>Reputatie Quotiënt</b>	<b>7,0</b>	<b>8,5</b>	<b>8,6</b>	<b>8,5</b>

Opvallend is dat Weller op de onderdelen *maatschappelijke verantwoordelijkheid*, de *werkomgeving* en (kwaliteit van) *producten en diensten* zichzelf een hogere reputatie toedicht dan het beeld dat stakeholders teruggeven. Op de reputatievelden *financiële performance* en *emotionele aantrekkelijkheid* ligt het beeld net andersom.

Verder is het interessant om te zien dat de huurders de *maatschappelijk verantwoordelijkheid* van Weller net als Weller zelf – relatief – hoog scoren. De *werkomgeving* (5,5) wordt door huurders echter veel lager gescoord.

### 3.5 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

In het algemeen waardeert de visitatiecommissie de maatschappelijke verankering van Weller als naar behoren: de samenwerking verloopt in het algemeen goed en de corporatie laat zien beïnvloedbaar te zijn. De commissie ziet dat Weller zich bestuurlijk open durft op te stellen in nieuwe allianties (breder dan wonen) met behoud van eigen strategische koers en taak- en rolomvatting. De commissie constateert bij de raad van commissarissen draagvlak en steun voor deze maatschappelijke oriëntatie en de onderliggende beweging 'terug naar de volkshuisvesting'.

De positieve en constructieve manier waarop Weller heeft gereageerd op het voorstel van de huurderskoepels om zelf een participatievisie op te stellen, is een mooi voorbeeld van de open houding en beïnvloedbaarheid van Weller. Ook de bestuurlijke samenwerking met de drie gemeenten, die op onderling vertrouwen gefundeerd lijkt, toont naar de inschatting van de visitatiecommissie aan dat Weller effectief maatschappelijk verankerd is. De commissie baseert dit onder meer op de open, leerbare en (zelf)reflectieve houding aan zowel de gemeentelijke zijde als bij Weller.

In het algemeen waarderen de betrokkenen de manier van samenwerking als voldoende. De visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering:

- Strakker en procesmatig inrichten van communicatie met bewoners door tijdig en eenvoudig te communiceren en huurders te betrekken bij planvorming. Hierbij moet worden opgemerkt dat bij het project De Oude Egge hier juist bijzonder veel aandacht voor is geweest, maar van een consequente communicatielijn is onvoldoende sprake.
- Concrete samenwerkingsafspraken vastleggen zodat verwachtingen over en weer scherp afgestemd zijn. Dit speelt o.a. bij de (regionale) prestatieafspraken (nu vooral kwalitatief en breed).

### 3.6 Bewonder- en verwonderpunten

#### Bewonderpunten



- De recent ingezette beweging terug naar wijkgericht werken werpt – in elk geval bij bewoners – nu al zijn vruchten af (“Weller laat zijn sociale gezicht weer zien!”). De commissie spreekt haar bewondering uit voor de snelheid waarmee Weller deze beweging effectief heeft gemaakt en herkent daarin een goed ontwikkeld adaptievermogen en veranderkracht van de organisatie.
- De commissie heeft waardering voor de wijze waarop Weller (in de Oude Egge) in staat is een context te creëren waarin samenwerking tot sociaal-maatschappelijke meerwaarde leidt. Het met partners grondig investeren in het voortraject, het verbinden met de buurt en haar bewoners en het durven nemen van processtijd getuigt van ‘moedig en verstandig sturen’. Dat uit zich ook in tevredenheid van de huurders en andere belanghebbenden over deze gebiedsontwikkeling.

#### Verwonderpunten



- De gepercipieerde reputatie door Weller wijkt (positief én negatief!) af van de reputatie van Weller bij stakeholders. Het vergroten van het bewustzijn hierop binnen de organisatie - bijvoorbeeld door het voeren van actief reputatiemanagement - kan mogelijk bijdrage aan effectiviteit van Weller in samenwerking met anderen.
- Voor een bij haar bewoners betrokken corporatie heeft Weller nog werk te verzetten als het gaat over procesmatig inregelen van het tijdig, consequent en passend communiceren. De commissie ervaart een zeker contrast tussen enerzijds de gepassioneerde betrokkenheid binnen Weller bij de complexe leefsituatie van veel huurders en anderzijds de beleving van huurders rond communicatie (te laat, te ingewikkeld).

## 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

Weller Wonen geeft haar ambities weer in het Beleidsplan 2017 - 2020 “Dichter bij huis” en het Strategisch Beleidsplan Weller 2022 – 2026. Van deze laatste is ook een publieksversie beschikbaar “We willen het verschil maken”. Het plan 2017 – 2020 kende een looptijd van vier jaar. Er waren vijf strategische en twee voorwaardenscheppende doelen beschreven. De financiële ambities waren aan de hand van scenario’s doorgerekend. Deze werden door Weller Wonen uitdagend genoemd, maar evenzeer haalbaar. Dat laatste moge blijken uit een besparing van € 1,5 miljoen aan kosten met een betere aansluiting op het binnen de sector gemiddelde kostenniveau.

In het voorwoord van het Beleidsplan 2020 - 2026 wordt gesomberd over de grote achterstanden in het werkgebied. Dat wordt onder meer als volgt verwoord: *Als we kijken naar onze regio en naar het woningbezit van Weller dan kunnen de problematieken die we tegenkomen ons soms overweldigen. We werken in een gebied waar sprake is van grote achterstanden op haast alle gebieden, van werk tot onderwijs, van gezondheid tot criminaliteit. Veel van ons bezit is oud en daarmee niet klaar voor een duurzame toekomst*



De planperiode is nu vijf jaar. Het plan is de eerste stap in een meer interactieve houding naar de stakeholders en medewerkers en een opmaat naar concrete jaarplannen en gebiedsvisies. Dat wordt als volgt verwoord: *‘En laten we ook niet te veel somberen: in onze wijken zijn vele huurders al actief aan de slag om de buurt beter te maken. We zien verder dat de netwerksamenwerking toeneemt: overheden en maatschappelijk middenveld willen samen met ons de kansen van bewoners verbeteren. Weller gaat die samenwerking de komende jaren meer opzoeken en door middel van gebiedsvisies ook sterker sturen op het belang van onze wijken en onze huurders.*

Weller Wonen wilde terug naar de kern en deels werd een in 2018 en 2019 doorgevoerde reorganisatie (van gebiedsgericht naar procesgericht) teruggedraaid. Aandachtspunt daarbij was dat de oude gebiedsgerichte structuur “koninkrijkjes” in de hand werkte. Het nieuwe bestuur wilde bij de herintroductie van gebiedsgericht werken meer gedeelde verantwoordelijkheid zien. In het beleidsplan wordt na een behandeling van algemene trendmatige ontwikkelingen ingezoomd op het werkgebied en vijf hoofddoelen: het betaalbaar houden van het wonen door een inflatievolgende gematigde huurverhoging en het sturen op woonquotes, het verbeteren van de leefbaarheid in alle wijken en buurten met speciale aandacht voor het verbeteren van het woon-/leefklimaat in Heerlen-Noord en een integrale aanpak in Brunssum en Beekdaelen, een verdere verbetering van de dienstverlening aan de huurders, het toekomstbestendig maken van de voorraad naar typologie, duurzaamheid en kwaliteit en het aanpassen van de organisatie. Daarmee was een goede basis gelegd. Via jaarplannen wordt een beknopte actualisatie op hoofdlijnen van de strategische doelen uit het Beleidsplan bereikt. Dat werkt naar tevredenheid van raad en bestuur.

In de Meerjarenbegroting (MJB) 2022 - 2036 wordt 2022 het jaar van de transitie genoemd, zowel op nationaal niveau als voor de Parkstad regio, waar decennialang bestaande problemen eindelijk integraal aangepakt gaan worden. In de voorgestane integrale aanpak ziet Weller Wonen kansen om de investeringen in vastgoed met haar partners te verbinden met verbeteringen in de openbare ruimte, het voorzieningenniveau en de zorg. Uit de scenario analyse komt als conclusie naar voren dat de rente en inflatieontwikkelingen de grootste impact hebben op met name de LtV. Dit vraagt behoedzaamheid bij het uitvoeren van de voornemens in de komende jaren. Het Investeringsstatuut 2022 (vastgesteld begin 2023) 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. De managementrapportages worden elke drie maanden opgesteld om de voortgang van de speerpunten en het jaarplan te monitoren. Weller Wonen legt verantwoording af met een Jaarverslag, dat een integraal beeld geeft van de volkshuisvestelijke en financiële doelen en resultaten.



## 4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De basis voor strategievorming en sturing is bij Weller op orde. De benodigde documenten, plannen en rapportages voor effectieve sturing zijn aanwezig met de opmerking dat het portefeuilleplan in september 2024 beschikbaar kwam. De documenten zijn duidelijk en consistent gestructureerd en worden ook gebruikt in de gesprekken tussen management en raad van commissarissen. De voorgenomen prestaties met betrekking tot huisvesting van (zorg)doelgroepen en groot onderhoud worden grotendeels gehaald.

In de Governance inspectie van februari 2022 concludeerde de Autoriteit woningcorporaties (Aw) dat Weller Wonen een belangrijke ontwikkeling doormaakt om aan de criteria van good governance te voldoen. De Aw schatte Weller Wonen in de risico categorie 'midden' in. Dat werd met name ingegeven door vraagstukken rond integriteit en het voorkomen van de schijn van belangenverstremgeling. De Aw sprak van een stijgende lijn bij de aanpak daarvan. In de gesprekken kwam dit aspect ook naar voren en het is de commissie duidelijk geworden dat Weller vanaf 2022 belangrijke stappen heeft gezet in o.m. het afstoten van het commercieel onroerend goed in bijvoorbeeld het Maankwartier. Men wilde terug naar de kern van de volkshuisvesting en ging over tot een eenhoofdig bestuur en daarnaast aanpassingen in de organisatie. De wijze waarop Weller Wonen dit heeft aangepakt, verdient waardering. De Aw concludeerde in 2023 dat het risico inmiddels is bijgesteld naar laag.

Op de vraagstukken van reguliere volkshuisvestelijke aard heeft Weller Wonen mooie stappen gezet in de visitatieperiode. Voor alle wijken ligt er een gebiedsvisie. Deze gebiedsvisies worden ook benut als instrument voor de netwerkaanpak met andere partijen. De commissie heeft waardering voor deze aanpak en verantwoording over o.a. Heerlen Noord en de integrale aanpak van de leefbaarheid in de wijken Schuttersveld in Brunssum en de Bloemenbuurt in Beekdaelen. Dat raakt zowel de inhoud als het proces dat met samenwerkingspartners is ingezet. Er worden bij sloop-/ nieuwbouwprojecten heldere doelen neergezet en er is sprake van een duidelijke evaluatie van het doorlopen proces met aandacht voor de leerpunten. Mooi daarbij is dat Weller wonen zich bewust is dat innovativiteit belangrijk is. Dat bleek onder meer uit de aanpak van de wijk Oude Egge, waarbij de bewoners vanaf eerste begin zijn betrokken bij de sloop en hernieuwbouw van hun woningen. Maar ook de aanpak van de wijk Molenwei maakte indruk op de commissie door zowel het resultaat als de bevoegenheid van de betrokken medewerkers. Er is sprake van meer aandacht voor doelmatigheid na het afstoten van het commercieel bezit.

Op het gebied van de prestatieafspraken verdient het aanbeveling om van de jaarlijkse afspraken af te stappen en over te gaan tot een meerjarige afspraak met jaarlijkse monitoring. Meer efficiëntie en een heldere regie vanuit de gemeente kan daarbij helpen. Dat geldt ook voor een grotere wederkerigheid en een meer integrale benadering van wonen, zorg, veiligheid en leefbaarheid in de afspraken. Alles in overweging nemend concludeert de commissie dat Weller Wonen haar besturing op orde heeft. Er wordt anno 2024 voldaan aan de behoefte aan adequate informatie met betrekking tot planning, voortgang en verantwoording van ambities, prestaties en gecreëerde maatschappelijke waarde. In de visitatieperiode zijn daarvoor belangrijke stappen gezet. Resultaat is dan ook dat er mooie en goede projecten opgeleverd worden waarvoor Weller Wonen en haar partners een compliment verdienen. Duidelijk is ook dat de financiële grenzen in zicht komen. Wat aandacht blijft vragen, is of de sociale kant voldoende verankerd is in de verschillende beleidsdocumenten van Weller en het mogelijke spanningsveld voor de grotere aandacht voor doelmatigheid. De commissie vraagt daar aandacht voor.



### 4.3 Bewonder- en verwonderpunten

#### Bewonderpunten



- Weller Wonen hanteert een heldere lijn in de plannings-, voortgangs-, en verantwoordingsinformatie die aansluit bij de ambities in de Beleidsplannen, waardoor de sturing doelgericht is;
- De aanpak van de verschillende wijken en buurten om de leefbaarheid te verbeteren, de woningkwaliteit hoog te houden en de betaalbaarheid en verduurzaming in die processen goed te integreren;
- De durf tot innoveren op gebieden van verduurzaming en circulariteit zoals bleek uit de aanpak van het project Oude Egge en de Molenwei.



-

## 5 Maatschappelijke capaciteit

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

### 5.1 Inzet van de financiële middelen en de afwegingen

De wereld waarin corporaties opereren, is de laatste jaren fors gewijzigd. De sterke regulering van de sector wordt in de loop van de visitatieperiode afgezwakt met daarnaast de afschaffing van de verhuurdersheffing in 2023 en het zwaardere accent op het uitbreiden van de nieuwbouw en de verduurzaming.

De Toezichtbrief 2020 van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) concludeerde dat er aanleiding was voor het uitvoeren van een verdiepende beoordeling op de financiële continuïteit van met name de niet-Daeb tak en de verbindingen en de governance van de organisatie. De Aw komt met een aantal afspraken over de afronding van het Maankwartier (met veel commercieel bezit), de verbeterpunten uit het vorige visitatierapport, de integriteit en de (schijn van) belangenverstrengeling. In het vorige hoofdstuk is daar ook op ingegaan. De Aw typeerde de organisatie als een familiecultuur met een verzwakt bewustzijn rond de integriteit. De Toezichtbrief 2022 nam deze bevindingen over en kwam voor de financiële continuïteit met kritiek op de niet-Daeb activiteiten. Het ging om een interne lening, de interne controle op de data aan het Aw, de beheerkosten en de moeilijke verhuurbaarheid van het Maankwartier. In de Toezichtbrief 2023 ging de Aw nader in op deze punten en concludeerde een risico “midden” op de financiële continuïteit bij de niet-Daeb (verbinding), de kwaliteit van data en de rechtmatigheid. De Aw maakte vervolgens toezichtafspraken. Tot slot benadrukte de Aw dat de prestatieafspraken herkenbaar terug moeten gaan komen in de (realistische) begrotingen en de jaarverslagen.

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) concludeerde in haar beoordeling begin 2020 dat het risicoprofiel verbeterde en laag bleef. Ingegaan werd op de ontwikkelingen, de vastgoedprojecten en de wijze waarop Weller Wonen de energetische verbetering integreerde in de investeringen. Begin 2021 concludeerde het WSW een lichte verslechtering van het risicoprofiel, maar dat bleef laag tot gemiddeld. Het WSW zag een forse toename van de transformatieopgave, die gefinancierd wordt door verkoop en financiering, waardoor de LtV snel zou stijgen. Dit risico werd versterkt door de relatief negatieve kwaliteit van het vastgoed, het actief zijn in een krimpregio en het ontbreken van een beeld op de lange termijn. Weller werkte en werkt aan verbetering, onderkende de risico's en werkt actief aan het beheersen ervan. Weller werkt aan de “warme opname” van het bezit, kent een remweg door de interne norm voor de LtV<80%. Zij heeft een doorkijk tot 2026 met een scenario-analyse, waaruit blijkt dat Weller op de lange termijn aan de opgave kan voldoen. Bovendien zal de krimp nauwelijks invloed hebben op de vraag naar de sociale huur en is sprake van een sterke verankering van het risicomangement in de organisatie.

In de beoordeling begin 2022 bleef het risicoprofiel gemiddeld, maar Weller heeft haar kader in het nieuwe Ondernemingsplan verder aangescherpt met duidelijke keuzes. De opgave ligt op het bestaand bezit, waarin Weller door sloop en nieuwbouw in combinatie met aankoop en herstructurering een slag wil maken. Voor de aankoop zijn financiële middelen mogelijk door het Volkshuisvestingsfonds en worden keuzes gemaakt op het gebied van kwaliteit en duurzaamheid. Geconcludeerd werd dat Weller een grote opgave heeft in het bestaand bezit, maar beschikt over een afdoende kader en afgewogen keuzes. Duidelijk is wel dat meer focus gevraagd kan worden bij de aanpak van de verduurzaming en dat de datakwaliteit omhoog moet.

Uit de management letter 2023 van de accountant komt naar voren dat Weller als organisatie nog flink in beweging is. De reorganisatie en verkoop van de Vastgoed bv vragen veel tijd van de organisatie. Maar de nieuwe “tone at the top” is passend voor het identificeren en aanpakken van risico's en er zijn voldoende beheersingsmaatregelen aanwezig. Nieuwe risico's worden snel onderkend en hiervoor zijn adequate beheersingsmaatregelen ontworpen. Aandacht is nog wel vereist voor de datakwaliteit.

Nader inzicht in de financiële positie wordt verkregen door het verloop van de belangrijkste financiële ratio's gedurende de visitatieperiode met elkaar te vergelijken. De ratio's zijn gebaseerd op de rekenmethode en normen van Aw en WSW. Dat Weller Wonen financieel redelijk gezond is, blijkt uit de volgende financiële ratio's, waarbij

de doorkijk naar 2036 resulteert in een versterking van de solvabiliteit en ICR en het stabiliseren van de LtV. In de beginperiode van de visitatie komen grote fluctuaties in de kasstroom voor, door het vervallen van de Verhuurdersheffing en een grote negatieve VPB-last.

Prestatievelden	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2036
Solvabiliteit (norm WSW > 20/15) in %	48	40	40	40	42	37	36	32	30	35
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	2,1	1,5	2,0	2,4	1,9	1,9	1,9	1,9	1,8	3,4
Loan to value (norm WSW < 75/85) in %	49	56	65	59	55	61	63	65	68	68
Dekkingsratio (norm WSW <70%)	39	42	31	32	31	35	37	38	39	n.b.

Bron: Jaarverslag 2023 met MJB 2024/2028 en de MJB 2022/2026. 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 beleidswaarde. De dekkingsratio is de verhouding tussen de leningen van de corporatie en de marktwaarde van de woningen.

## 5.2 Organisatorische capaciteit

Uit de ontvangen documenten en de gevoerde gesprekken krijgt de visitatiecommissie het beeld dat de organisatiecultuur van Weller Wonen zich kenmerkt in woorden als familiecultuur, samenhangigheid en toenemende zakelijkheid (doelmatigheid) en efficiëntie. Er is sprake van een grote betrokkenheid maar ook van een doe cultuur: zaken worden opgepakt en georganiseerd. Maar met de in het vorige hoofdstuk beschreven verdere professionalisering is ook duidelijk geworden dat niet alles maar kan worden opgepakt en daarbij ook nog pionierswerkzaamheden worden verricht. De te maken keuzes gaan gelijk op met het bewustzijn dat diverse sleutelfiguren in de organisatie in de komende jaren de pensioengerechtigde leeftijd gaan bereiken. Dat vraagt aandacht voor het behoud van kwaliteit in de organisatie en overdracht van kennis en ervaring. Ook het vraagstuk van wat te doen met het maatschappelijk onroerend goed (verzorgingshuizen) komt prominent op de agenda: partijen uit de intramurale zorg trekken zich terug en er is nog geen woon zorgvisie. Tenslotte vraagt de datakwaliteit nog veel aandacht voor het goed kunnen werken met gebiedsvisies.



De jaarlijkse Aedes benchmark levert inzicht in het oordeel van de huurders over de dienstverlening, in de bedrijfs- en onderhoudslasten en de duurzaamheid. Weller Wonen is met haar circa 11.000 vhe door Aedes ingedeeld in de grootte klasse L (Large: 10.001-25.000) verhuureenheden. Het Huurdersoordeel is een stabiele B, rond het gemiddelde van de referentiegroep (met wel een A-score in 2023). De Bedrijfslasten zijn van een stabiele score C, slechter dan de referentiegroep. De Bedrijfslasten zijn in de visitatieperiode t/m 2022 met 8% gedaald. Voor de Duurzaamheid geldt eveneens een score C in de gehele periode. De score op Verbeterings- en onderhoudslasten is in de jaren 2020 en 2022 een B en in 2021 een C. De benchmark 2024 voor het jaar 2023 komt eind 2024 beschikbaar.

Aedes benchmark	2020	2021	2022	2023
Huurdersoordeel	B	B	B	A
Bedrijfslasten	C 1144	C 1134	C 1103	C 1414
Duurzaamheid	C	C	C	C
Onderhoud en verbetering	B	C	B	C

In het Beleidsplan 2022 - 2026 wordt een belangrijke plaats ingeruimd voor de relatie met de huurders en de doorontwikkeling van de organisatie. Met de opgaande lijn naar de A-score in 2023 lijkt die inzet zijn vruchten af te werpen waar het gaat om de huurderstevredenheid. De bedrijfslasten vormen een aandachtspunt, tezamen met de vergrijzing van de medewerkers.

De raad van commissarissen van Weller Wonen is samengesteld uit vijf leden. In het Jaarverslag 2023 kijkt de raad terug en ziet dat de focus in 2022/2023 verschoven is van het Beleidsplan 2022 - 2026 en de aanpassing van de topstructuur naar de implementatie van het Beleidsplan en de aanpassing van de organisatie. De raad heeft de ontwikkelingen nauwgezet gevolgd en meent dat goed wordt ingespeeld op de sociale, maatschappelijke, alsook de regionale ontwikkelingen op het gebied van de volkshuisvesting. Weller Wonen heeft nog een aantal Verbindingen in de betekenis van dochtermaatschappijen: Weller Wonen Holding B.V., Weller Vastgoed Beheer B.V en Weller Vastgoed Ontwikkeling B.V.

### 5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Weller Wonen verkeert in een redelijk gezonde financiële positie en hanteert een intern striktere norm voor de LtV dan de externe toezichthouders voorschrijven. De bedrijfslasten en de duurzaamheid zijn op een slechter dan gemiddeld niveau voor de referentiegroep. Het huurdersoordeel blijft in de benchmark nog steken op het gemiddelde. De ontwikkeling van de LtV vormt een aandachtspunt, maar de sturing op de maximale schuldpositie/LtV is strak. De organisatie blijkt goed toegerust te zijn op de aanpak van de belangrijke vraagstukken op volkshuisvestelijk en maatschappelijk gebied. De organisatie weet daarin ook de nodige creativiteit te stoppen met goede resultaten.

Samenvattend is de visitatiecommissie van mening dat Weller Wonen er zowel financieel als organisatorisch hard aan werkt om de maatschappelijke opgave waar te maken. Duidelijk is, zo denkt de commissie, dat meer aan de voorkant van processen keuzes gemaakt moeten worden en dat focus moet worden aangebracht. Nog meer dan nu al gebeurt, gaat werken met kritische prestatie indicatoren aan de voorkant helpen. Opvallend binnen de werkorganisatie is dat een aantal medewerkers pionierende rollen heeft gepakt. Dat levert een hoge mate van creativiteit, innovativiteit en ook draagvlak bij de bestuurder maar zeker ook bij externe partijen. Deze medewerkers zoeken actief hun evenknieën op in de organisaties waarmee wordt samengewerkt, zoals de gemeente. Het “overleg van de Harry’s” uit de verschillende organisaties in bijvoorbeeld het Nationaal Programma Heerlen Noord draagt stevig bij aan het succes van deze samenwerking. De commissie hoopt dat de verschillende zogeheten “Harrie-overleggen” ook in de toekomst blijven bijdragen aan de noodzakelijke creativiteit en innovativiteit binnen Weller Wonen en ook verbreed worden. Dat is namelijk ook een kracht die niet alleen voor de commissie duidelijk was, maar ook door buitenstaanders zeer wordt gewaardeerd.

### 5.4 Bewonder- en verwonderpunten

#### Bewonderpunten



- Weller Wonen is een financieel redelijk gezonde corporatie met een goed beeld van de financiële ontwikkeling. Dat geldt ook op de lange termijn tot 2036.

#### Verwonderpunten



- Worden de “Harry’s nu gedoogd of zijn ze integraal onderdeel/sturingsmechanisme van samenwerkende organisaties? De Harry’s hebben als taak de samenhang tussen en verbinding van hun organisatie te verstevigen. Maar is er voldoende ruimte voor nieuwe gedachten/ nieuw bloed in de structuren die de “Harry’s” hebben gecreëerd? Aandacht voor dit punt moet er bestuurlijk en organisatorisch zijn, maar is dat er voldoende?.

## Bestuurlijke reactie van Weller Wonen



### Bestuurlijke reactie op het Visitatierapport Weller Wonen 2020-2023

#### Inleiding

In november 2024 heeft Cognitum het Visitatierapport Weller Wonen 2020-2023 opgeleverd met het verzoek om een bestuurlijke reactie. In de eerste plaats willen we Cognitum bedanken voor het prettige en professionele proces dat zij met ons doorlopen hebben om tot dit rapport te komen. We hebben hen ervaren als betrokken, waarbij veel tijd werd geïnvesteerd in niet alleen de gebruikelijke deskresearch, maar ook en bovenal in het spreken met huurders, stakeholders en medewerkers en het bezoeken van specifieke projectlocaties. Daarnaast was het een pluspunt dat er ook een bredere enquête werd uitgezet, zodat er naast een kwalitatieve analyse ook een kwantitatief oordeel uit de respons kon worden gedestilleerd. Tenslotte heeft Cognitum ook in de afrondende fase voortdurend de dialoog met ons gezocht om zo de bevindingen te toetsen.

In de bestuurlijke reactie zullen we eerst een algemene reflectie geven op het rapport. Daarna zullen we ingaan op het hoofdthema vanuit de aanbevelingen, namelijk de borging van de werkwijze van Weller. Tenslotte zullen we nog reageren op een aantal korte aanbevelingen en opmerkingen.

#### Algemene reflectie op het visitatierapport

Laten we er niet omheen draaien: we zijn als Weller trots op dit rapport. Het is immers een extern bureau dat onze werkwijze, sterk in wijken en buurten te zijn door daar lef te tonen en vaak ook voor onorthodoxe aanpakken te kiezen, erkenning geeft door er een positieve evaluatie van te geven. Daarnaast zien we deze positieve beoordeling ook terug in de cijfers die door de buitenwereld aan ons gegeven worden in de uitgevoerde enquête.

We merken dat onze innovatieve aanpak gecombineerd met een sterke nadruk op samenwerking met zoveel mogelijk partners en de durf om aan de voorkant te investeren in netwerken zijn vruchten afwerpt voor onze huurders en de regio waarin zij wonen. Wij zullen gesterkt door dit rapport op die ingeslagen weg doorgaan en waar mogelijk de samenwerking en integrale gebiedsontwikkeling verdiepen.

Daarnaast zijn we zelf ook erg verguld met de soepele wijze waarop de reorganisatie van proces- naar gebiedsgerichte organisatie is verlopen. Het is nu net deze reorganisatie met zijn gerichtheid op onze wijken en buurten die de mogelijkheden biedt om de aanbevelingen van de commissie rond borging een goede uitvoering te geven.

#### Borging van de werkwijze van Weller

Je zou het rapport kort kunnen samenvatten door te stellen: “ga door met wat je deed, maar zorg ervoor dat je kunt blijven doen wat je deed”. Dit vraagstuk van borging houdt ons ook voortdurend bezig. We denken dat bepaalde innovatieve aanpakken, zoals de gebiedsgerichte methode die we in De Egge hebben toegepast inmiddels wel tot het Weller-DNA behoren, omdat grote delen en verschillende segmenten van de organisatie hierbij betrokken waren. We zien wel dat recente ontwikkelingen, zoals de Nieuwe wAarde, vragen om een bredere verankering. Daar wordt aan gewerkt door de gebiedsteams en

projectleiders nauwer te betrekken, waarbij er binnen de teams ook eigenaren van deze aanpak worden benoemd. Dit blijft wel de aandacht vragen.

De commissie merkt ook terecht op dat een aantal sleutelfiguren bij Weller de komende jaren met pensioen zullen gaan. Dit zijn medewerkers met veel kennis, ervaring en netwerken. Het management van Weller actualiseert jaarlijks de Strategische Personeelsplanning. We zullen daar in de toekomst nog meer dan nu aandacht geven aan dit risico (het is een van de redenen waarom per 1 januari er een strategische HRM-adviseur bij Weller begint). Overigens is het wel al zo dat we de vertrekkende sleutelfiguren koppelen aan medewerkers die hun functie kunnen overnemen. Zo wordt er niet alleen kennis overgedragen, maar kunnen de sleutelfiguren deze medewerkers ook introduceren in hun netwerken.

### Reactie op overige aanbevelingen

Er zijn nog een aantal aanbevelingen gedaan:

- **Beleid:** we gaan de sociale inzet duidelijker weergeven in onze beleidsdocumenten en de focus in ons duurzaamheidsbeleid hebben we inmiddels al aangebracht in ons recente portefeuilleplan.
- **Communicatie:** het klopt dat we de sterke communicatie en participatie die we zien bij grotere projecten nog niet voldoende vertaald hebben naar kleinere projecten. We hebben besloten om in 2025 juist aan projectcommunicatie meer aandacht te besteden.

We herkennen het lage cijfer dat de huurders ons geven op werkomgeving. We zullen de komende jaren meer inzet gaan plegen op een goede opvolging van meldingen van en afspraken met huurders. We denken dat de nieuwe organisatiestructuur daar een goede basis voor vormt en we besteden hier ook al aandacht aan in ons cultuurtraject. Daarnaast zijn we inmiddels begonnen met het actualiseren van onze visie op dienstverlening. Het daarbij horende actieplan zal inzetten op eenduidige, begrijpelijke, heldere en tijdige communicatie naar onze huurders.

- **Labels:** we hebben zowel een achterstand op de dataverwerking als de aanpak van EFG-labels. Het eerste element lopen we in 2025 volledig in en we hebben een focus op de aanpak van EFG-labels gekozen in onze meerjarenbegroting. We zullen echter gezien de achterstand met een klein deel van deze labels pas in 2030 klaar zijn.

### Conclusie

We zijn de commissie dankbaar voor haar rapport. Het sterkt ons erin om de lijn die we gekozen hebben vast te houden naar de toekomst toe. Die lijn kan alleen maar versterkt worden door het goed opvolgen van de gedane aanbevelingen. Zij zijn staan immers niet haaks op de werkwijze van Weller, maar richten zich juist op het effectiever maken ervan.

Heerlen, november 2024

drs. B.H.J. Braeken

Bestuurder van Stichting Weller Wonen

## Bijlagen

### Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie

**Cognitum B.V.** verklaart hierbij dat de visitatie van **Weller 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.

Rotterdam, juli 2024 de heer I. Smits | directeur Cognitum

### Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden verklaren hierbij dat de visitatie van **Weller Wonen** in 2024 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.

Buren, juli 2024, mevrouw M. Rovers | voorzitter visitatiecommissie

Bussum, juli 2024, de heer J. van der Moolen | visitor visitatiecommissie

Rotterdam, juli 2024, de her P. Dumans | secretaris visitatiecommissie

### Cv's visitatiecommissie

**Miranda Rovers (voorzitter)** werkt vanaf 2000 in de volkshuisvesting, afwisselend als organisatieadviseur en (programma)manager. Miranda heeft een groot aantal organisatieveranderingen begeleid, variërend van fusies en reorganisaties tot de implementatie van nieuwe dienstverleningsconcepten, de ontwikkeling van ketensamenwerking en samenwerkingen met partijen op gebied van wonen, zorg en welzijn. Zij is vanaf 2015 actief als commissaris.

**Jan van der Moolen (visitor)** 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.

**Pim Dumans (secretaris)** heeft ruime ervaring met het werken voor en bij corporaties. Momenteel houdt hij zich bezig met het onderwerp verduurzaming.