



Maatschappelijke visitatie

Wonen Limburg

Rotterdam, 13 december 2024

Datum volgende visitatie: 16 december 2028

Maatschappelijke visitatie

Wonen Limburg

2020 tot en met 2023

Opdrachtgever:

Wonen Limburg

Visitatiecommissie:

Maarten Nieland

Robert Kievit

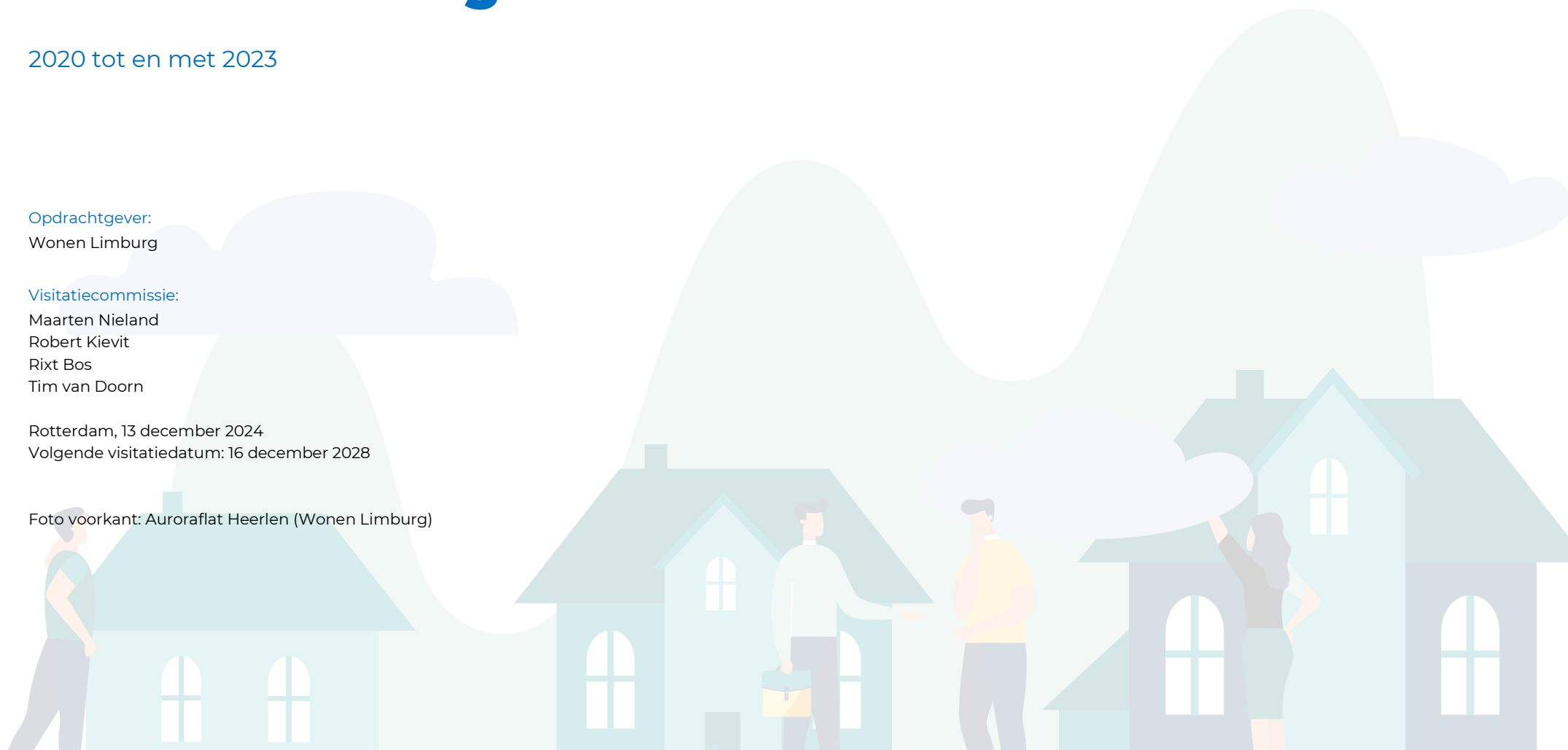
Rixt Bos

Tim van Doorn

Rotterdam, 13 december 2024

Volgende visitatiedatum: 16 december 2028

Foto voorkant: Auroraflat Heerlen (Wonen Limburg)



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Position paper.....	2
Recensie.....	6
Visitatie in één oogopslag	10
1 Maatschappelijke waarde	11
2 Maatschappelijke verankering.....	26
3 Besturing.....	31
4 Maatschappelijke capaciteit	35
A Bestuurlijke reactie	39
B Onafhankelijkheidsverklaringen.....	40
C Curriculum vitae	41
D Overzicht projectenbezoek	45
E Onderzoeksverantwoording	46



Voorwoord

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

De maatschappelijke visitatie van Wonen Limburg

Wonen Limburg heeft Ecorys in 2024 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2020 tot en met 2023. Het voorgaande visitatietraject betrof de jaren 2016 tot en met 2019.

Wonen Limburg is de grootste corporatie in de provincie Limburg. De corporatie beheert ongeveer 26.000 woningen, verspreid over de hele provincie. Zo'n 2.100 van deze woningen zijn onderdeel van dochteronderneming Wonen Limburg Accent. Wonen Limburg Accent is een 100% dochteronderneming van Wonen Limburg en richt zich op de segmenten middenhuur en betaalbare koop. Aangezien dit om niet-DAEB bezit gaat en het een juridische scheiding van entiteiten betreft, vallen deze activiteiten officieel niet onder de te visitatie. Echter, omdat de strategische visie achter Wonen Limburg Accent door het richten op de middenhuur en betaalbare koop een sterk maatschappelijk karakter heeft, dat ook in het huidige tijdsbeeld actueel is, zal de visitatiecommissie waar relevant wel de prestaties van Wonen Limburg Accent mee benoemen.

Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van Wonen Limburg, de recensie van de visitatiecommissie en een samenvatting met de belangrijkste bevindingen op de

vier visitatievelden: **Maatschappelijke waarde**, **Maatschappelijke verankering**, **Besturing** en **Maatschappelijke capaciteit**. De verschillende visitatievelden zijn vervolgens uitgewerkt en voorzien van een waardering van samenwerkingspartners en een waardering van de visitatiecommissie. Als laatste is het visitatierapport voorzien van verschillende bijlagen, waaronder de bestuurlijke reactie, de onafhankelijkheidsverklaringen, de cv's van de visitatoren en de onderzoeksverantwoording.

Beoordelingssystematiek

In methodiek 7 geeft de visitatiecommissie een beoordeling voor de visitatievelden Maatschappelijke Waarde en Maatschappelijke verankering. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een beoordelingssystematiek op een vijfpuntsschaal met een bijbehorende kleurcodering. De vijfpuntsschaal is:

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

Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Tonny Gallardo en Koos Eggels voor de prettige samenwerking.



Position paper

Wonen Limburg heeft in het kader van de visitatie een position paper geschreven. De position paper vormt de start van de visitatie en bevat een reflectie van het bestuur op het presteren van de corporatie.

Hier staan we voor

Thuis. Iedereen verdient het om een thuis te hebben. 'Thuis' betekent voor ons meer dan vier muren en een dak. Samen met bewoners bouwen we aan wijken, buurten en dorpen. Wij zetten in op sociale gemeenschappen waarin iedereen meedoet. Sociale wijken die onze maatschappij in de breedste zin vertegenwoordigen.

We zijn voor huishoudens met een laag inkomen én met een middeninkomen. Voor deze laatste groep hebben we onze 100% dochter Wonen Limburg Accent opgericht. Zo kunnen we met een mix van typen huur zorgen voor stabiele, gemengde wijken. Ons bezit bestaat uit ruim 25.000 woningen, waarvan 2.000 van Accent. Onze 286 medewerkers werken verspreid over het Wonen Limburg Huis en zeven lokale buurtwinkels.

In 2022 herijkten we onze strategische koers Welkom Thuis. Drie thema's staan hierin centraal: de bewoner voelt zich thuis, zonder huis geen thuis en we werken aan een duurzame samenleving.

Interne ontwikkelingen

Na het vertrek van een van de twee bestuurders in 2021 besloten we niet direct een nieuwe bestuurder aan te trekken. Gezien de stapeling van opgaven en met het oog op de borging van onze visie op de langere termijn, ging de Raad van Commissarissen eind 2023 over tot een voorgenomen benoeming voor een tweede bestuurder, afkomstig uit het eigen directieteam. Begin 2024 was deze benoeming definitief.

Ons personeelsbestand is behoorlijk vernieuwd. De grote vraag naar personeel heeft er mede toe geleid dat veel medewerkers van baan wisselden. Na het vertrek van een van de directieleden zijn de portefeuilles onder de overgebleven directeuren anders verdeeld.

Betaalbaarheid

Met de sterk gestegen energieprijzen in 2022 en de almaar duurder wordende boodschappen wordt het voor huurders steeds lastiger de eindjes aan elkaar te knopen. Om te voorkomen dat huurders in grote problemen komen, nemen we bij een huurachterstand direct contact op om te vragen of we kunnen helpen.

Als het heel moeilijk is om in contact te komen met een bewoner, zetten we een ervaringsdeskundige in. Deze weet vaak wél een doorbraak te realiseren. Bewoners kunnen gebruik maken van onze budget- en energiecoaches. We verwijzen huurders actief door naar de VoorzieningenWijzer waar gemiddeld honderden euro's per jaar kan worden bespaard. De verduurzaming van woningen doen we nog altijd zonder huurverhoging. We passen het tweehurenbeleid toe, zodat een woningzoekende met recht op huurtoeslag een lagere prijs betaalt als het inkomen relatief te laag is. Dat vergroot de keuzevrijheid én het draagt bij aan een betere spreiding in de wijk. Tot slot kregen in 2023 kregen ruim 7.500 bewoners een huurverlaging.

Kwaliteit van bezit en dienstverlening

Bij een thuisgevoel hoort een goed onderhouden huis. Om de dienstverlening op het gebied van onderhoud te verbeteren, doorliepen we in 2022 een intensief aanbestedingstraject waarbij we acht nieuwe netwerkpartners voor ons onderhoud selecteerden. We kozen hierbij voor een integrale aanpak waarbij de netwerkpartners binnen hun werkgebied verantwoordelijk zijn voor het gehele meerjarenonderhoud van ons bezit. Zo maken we optimaal gebruik van de expertise in de markt. En onze bewoners krijgen altijd dezelfde partij aan de deur, of het nu om repareren, vervangen of verbeteren gaat.

De verduurzaming van ons bestaand bezit loopt volop. Sinds 2017 hebben we 6.400 woningen energetisch verbeterd. Inmiddels beschikt bijna 70% van ons bezit over een B-label of beter. De 3% EFG-labels pakken we uiterlijk in 2025 aan. We ontwikkelden samen met een marktpartij een collectieve warmtepomp waarmee we inmiddels meerdere woongebouwen volledig van het gas haalden. In de Aedes benchmark scoren we bovengemiddeld op het prestatievelde duurzaamheid.

Een groot deel van de visitatieperiode hadden we te maken met het rondwarende coronavirus. Ondanks de strenge maatregelen bleven we inzetten op zoveel mogelijk contact houden. Zowel met onze bewoners en maatschappelijke partners als met de collega's onder elkaar. We zochten creatieve manieren om toch de wijk in te kunnen blijven gaan en om elkaar, ook informeel, digitaal te ontmoeten.



De gemiddelde KWH-score schommelt steeds rond de 7,7; corona heeft daar gelukkig weinig invloed op gehad. Ieder jaar schenken we speciaal aandacht aan een bepaald onderdeel. Zo hebben we sterk ingezet op het afhandelen van openstaande klantcontacten.

We merken dat het voor de leden van de Huurdersraad steeds lastiger wordt hun rol te vervullen. Niet alleen worden de onderwerpen steeds ingewikkelder. Ook ervaren zij soms een spagaat tussen het algemene belang en de daaruit vloeiende afspraken die we op Wonen Limburg niveau maken en het lokale belang waar zij in hun werk door andere huurders op worden aangesproken. Gezamenlijk werken we aan een Huurdersraad 2.0 waarbij we streven naar één vereniging waar alle huurders van Wonen Limburg lid van kunnen worden. Hiermee hopen we dat we een bredere groep huurders kunnen betrekken bij beleid en uitvoering, zodat niet steeds dezelfde mensen worden belast én we een betere afspiegeling krijgen van onze bewoners.

Leefbaarheid

Het ontmoeten en leren kennen van bewoners vinden we belangrijk. Zo weten we wat er leeft en waar we bij kunnen helpen. We organiseerden Dankjeweldagen voor onze vrijwilligers, een Verhalenfestival voor alle huurders en pizza-avonden in de wijk waar we waardevolle informatie ophaalden bij bewoners. We belden bij al onze huurders aan met een presentje en introduceerden de Welkom thuis bus; een opvallende en aansprekende bus die uitnodigt om met elkaar in gesprek te gaan.

Met de bewoners van Centrum-West in Venray werken we aan een wijk waarin bewoners hun talenten in kunnen zetten, de verbinding met elkaar maken en trots kunnen zijn op hun wijk. Daarvoor is gekozen voor een sociaal-artistieke insteek. Daarnaast ontwikkelden we met de bewoners een methode waarin de sociale ingrepen door bewoners zelf worden geïnitieerd, uitgevoerd én geborgd zodat er ook voor de toekomst voldoende basis ligt. Met de inzet van kansmakelaars en talentmakelaars helpen we individuele huurders hun talenten in te zetten voor zichzelf en hun omgeving.

Met onze netwerkpartners hebben we afspraken over social return. We vinden het belangrijk dat mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt ook een kans krijgen. Zo kunnen zij, meestal ook huurders, volwaardig deelnemen aan de maatschappij.

Beschikbaarheid

Waar we een paar jaar geleden nog uitgingen van een dalende vraag naar huurwoningen in ons werkgebied, is dat beeld drastisch veranderd. Er is sprake van

een groot woningtekort. Onze bouwambitie voor de komende jaren is dan ook fors, niet alleen voor sociale huurwoningen maar ook voor middenhuur en sociale koop. Als vervolg op de Nationale Prestatieafspraken werd in maart 2023 in de regionale Woondeal vastgelegd in Limburg tot 2030 29.550 nieuwe woningen te realiseren. Ons aandeel daarin is groot: 35% voor de totale opgave en 8% middenhuur.

De afgelopen jaren leverden we al zo'n 900 woningen op via nieuwbouw en transformatie. In Weert leverden we onze eerste volledig houten woningen op. In Panningen hadden we een groot aandeel in de volledig nieuwe wijk Piushof. We betraden de markt van studentenhuysvesting in Maastricht. We maakten een appartementencomplex in Horst beter toegankelijk voor mensen met een zorgvraag en verduurzaamden het meteen. Een flat in Sittard met kleine appartementen werd getransformeerd naar een ruimere opzet. De gevels werden volledig voorzien van zonnepanelen in de vorm van een mooi kunstwerk. In Venray en Weert maakten we bewoners blij met wonen in een hofje, waarbij ze een gezamenlijke (buiten)ruimte delen en voor elkaar klaar staan als dat nodig is. En in Ell verbouwden we op initiatief van jonge bewoners uit het dorp het voormalige gemeenschapshuis tot appartementen. Voor zorgorganisatie SGL in Weert bouwden we een vervangende locatie waar hun cliënten weer jaren met veel plezier en comfort kunnen wonen. In samenwerking met Holikiday realiseerden we zorgappartementen geschikt voor dementerende ouderen. Zij kunnen hier samen met hun partner wonen. Onder andere in Montfort en Maasbracht plaatsten we tijdelijke woningen.

Om in relatief korte tijd volume te kunnen maken, hebben we de samenwerking opgezocht met een aantal andere corporaties. Via deze Bouwstroom Limburg voegen we gezamenlijk minimaal 1.000 conceptwoningen toe. De vraag naar tijdelijke woningen is groot. Hiermee willen gemeenten de druk op de woningmarkt temperen. Reguliere nieuwbouwtrajecten duren jaren; de zogenaamde flexwoningen kunnen sneller geplaatst worden en zijn tegenwoordig volwaardige kleine woningen. Voor ons is het belangrijk dat deze woningen niet op afgelegen locaties komen en dat er een mix aan bewoners gehuisvest wordt.

Ook woonwagenbewoners kunnen bij ons een thuis vinden. Na een gedegen onderzoek kozen we twee producten waar woonwagenbewoners uit kunnen kiezen: een traditionele wagen en een woonwagenwoning. We erkennen daarmee hun cultuur en hun wens om in familieverband samen te wonen. We hebben bij het realiseren van extra standplaatsen wel de hulp van gemeenten nodig.



De eerste ervaringen met houtbouw zijn positief. We passen houtbouw ook steeds meer toe bij appartementencomplexen, bijvoorbeeld in Horst en Roermond.

Gebiedsontwikkeling

Als we het hebben over gebiedsontwikkeling, dan hebben we het altijd over de combinatie van de fysieke en de sociale ontwikkeling. Elk project dat we oppakken draagt niet alleen bij aan de woningbouwopgave maar vooral aan het samen leven, de onderlinge solidariteit en het inspelen op demografische ontwikkelingen. Met gemeenten maken we steeds vaker meerjarenafspraken. Dat helpt om grotere, ingrijpende gebiedstransities beter op te kunnen pakken.

Horst West bestaat uit drie wijken met een hoog aandeel sociale huur. De van oudsher goed georganiseerde en ondernemende wijken hebben de noodklok geluid en aangegeven dat de leefbaarheid zwaar onder druk staat. Met deze gebiedsontwikkeling willen we enerzijds die druk op de leefbaarheid verlichten en de sociale samenhang versterken, anderzijds willen we zorgen voor een betere mix van woningtypes. Het verdwijnen van sociale huur vangen we op door op andere plekken in Horst sociale huur toe te voegen. We werken hierin samen met de bewoners, de gemeente en Synthese.

In Keent Moesel in Weert staan we voor de uitdaging 650 portieketagewoningen te vervangen door nieuwbouw. We spraken met 200 bewoners en meer dan 1.000 mensen vulden een enquête in. Op basis daarvan maakten we samen met onze partners een gebiedsplan. Ook openden we daar midden in de wijk een werk- en ontmoetingsplek waar we samen met onze partners werken en waar bewoners altijd binnen kunnen lopen. Om de bewoners te kunnen herhuisvesten, moeten we eerst woningen toevoegen. Zo kunnen bewoners in hun eigen wijk blijven wonen. Er is veel aandacht voor het op een natuurlijke manier ontmoeten van elkaar.

In Heerlen Noord werken we mee aan een grootschalige, meerjarige verbetering van drie zogenoemde focuswijken. In die wijken ligt een grote vastgoedopgave, als ook een aanzienlijke sociale opgave. De gemeente Heerlen, Stadsregio Parkstad, het ministerie van BZK, Weller en Wonen Limburg zetten zich in om die sociale en fysieke opgave integraal op te pakken.

De Auroraflat in Heerlen heeft de afgelopen jaren een ware metamorfose ondergaan. Met als hoogtepunt de complete beschrijving van het enorme gebouw door een kunstenaarsduo samen met de bewoners. Het effect: van 'daar wil je echt niet wonen' naar 'ik ben trots op mijn woonplek'. En ook de Saffierflat in Heerlen is weer een plek

geworden waar mensen juist graag willen wonen. De voormalige bewoners zijn begeleid naar een ander, beter passend, thuis en de flat heeft een flinke opknapbeurt gekregen.

Samenwerking zorg en welzijn

Ouderen blijven steeds langer thuis wonen. Met de toenemende vergrijzing en personeelstekorten in de zorg, zijn we genoodzaakt de zorg anders te organiseren. Een brede samenwerking tussen corporaties, zorg- en welzijnspartijen is daarvoor noodzakelijk. Waarbij gewerkt wordt aan een omgeving waar het veilig wonen is, waar gezondheid en geluk van mensen belangrijk zijn en waar zorg dichtbij is. Een omgeving waarin mensen elkaar kennen, naar elkaar omkijken en elkaar hulp bieden waar nodig en mogelijk. En waarbij het voorzieningenniveau in de wijk dit ondersteunt. In de regio Zuid-Limburg is hiertoe een deltaplan opgesteld met medewerking van 45 partijen. Wonen Limburg maakt deel uit van de kerncoalitie.

Speciale aandacht en leer-en ontwikkelpunten

Onze focus blijft liggen op het zorgen voor beschikbare en betaalbare woningen. In gemengde wijken en buurten waar mensen naar elkaar omkijken.

De druk op de leefbaarheid in onze wijken neemt toe. Door vergrijzing, de toestroom van ontheemden, de verminderde intramurale zorg en het personeelstekort in de zorg wonen steeds meer bewoners in een kwetsbare positie in onze woningen. Dat heeft ook veel invloed op onze medewerkers. Ze hebben te maken met agressie en geweld en voelen zich in veel situaties machteloos. Aandacht voor opleiding en veiligheid is essentieel.

We blijven inzetten op een betere dienstverlening aan onze huurders. Dat doen we met de implementatie van een nieuw primair systeem, een nieuwe website en een app waarin bewoners hun zaken online kunnen regelen. Maar ook door te blijven inzetten op verbetering van de samenwerking met de netwerkpartners op het gebied van onderhoud. De nieuwe manier van samenwerken met onze netwerkpartners in het onderhoud is nog even wennen voor alle partijen. De balans tussen loslaten en sturen en het optimaal gebruik maken van elkaars expertise zijn zaken waar we met elkaar aan blijven werken.

De toename van het gebruik van zon- en windenergie heeft helaas ook een keerzijde. Het netwerk kan al dat aanbod niet aan. We voorzien daarin grote problemen bij de oplevering van al die nieuwe woningen die in de pijlpijn zitten. Hetzelfde dreigt ook te



gelden voor de beschikbaarheid van drinkwater. Bovendien zullen we meer te maken krijgen met de gevolgen van extreme weersomstandigheden, zoals hittestress en wateroverlast. In onze nieuwbouwplannen maar ook in ons bestaand bezit hebben we hier rekening mee te houden.

Tot slot blijven we energie steken in vergaande samenwerkingen met andere partijen. Wij zijn ervan overtuigd dat we alleen daarmee de noodzakelijke grote stappen kunnen zetten op het gebied van zorg, leefbaarheid en duurzaamheid.



Recensie

Wonen Limburg is met ongeveer 25.000 woningen de grootste corporatie van Limburg. De corporatie voelt vanuit die positie de verantwoordelijkheid om in de hele provincie actief te zijn. Bijzonder is dat Wonen Limburg een sterk gedifferentieerde woningvoorraad heeft en actief is in kernen waar men een zeer beperkt aantal woningen heeft én in grote(re) steden waar men duizenden woningen in eigendom heeft.

Voorgaande visitatie

Wonen Limburg is in 2020 gevisiteerd over de periode van 2016 tot en met 2019. De toenmalige visitatiecommissie was (zeer) positief over de volkshuisvestelijke prestaties van Wonen Limburg en onder de indruk van het enthousiasme waarmee de medewerkers van Wonen Limburg aan de opgaven werkten. De toenmalige visitatiecommissie zag een corporatie die vanuit een breed gevoelde verantwoordelijkheid voor de opgaven in haar werkgebied de handschoen oppakte. Wonen Limburg was in de voorgaande visitatieperiode bovendien duidelijk meer naar buiten gericht en had de samenwerking met haar partners geïntensiveerd. De samenwerkingspartners hadden veel waardering voor de prestaties van en de samenwerking met Wonen Limburg. De vorige visitatiecommissie gaf Wonen Limburg enkele ontwikkelpunten mee:

- Zet verdere stappen in het verbeteren van de dienstverlening. Er is een duidelijke behoefte aan snelle reactie en goede communicatie over reparaties, onderhoud en verduurzaming met duidelijkheid over de activiteiten en de planning. Het is van belang om hier met de ketenpartners goede afspraken over te maken en deze ook adequaat te monitoren.
- Werk een toezichtvisie uit, met daarin een visie op de maatschappelijke oriëntatie van de raad van commissarissen in een passende verhouding tot het bestuur.
- Zet, samen met de gemeenten, stappen om te gaan werken met meerjarige prestatieafspraken en van daaruit invulling per jaar.
- Houd de bestendige koers vast die Wonen Limburg zo herkenbaar en gewaardeerd maakt.

Huidige visitatie

In de huidige visitatie is gebleken dat Wonen Limburg met de ontwikkelpunten aan de slag is gegaan. Wonen Limburg heeft, om onder meer de dienstverlening naar de huurders te verbeteren, een nieuw model voor het aanbesteden en uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden ingevoerd. Het betreffende model werkt vanuit een integrale benadering voor alle onderhoudswerkzaamheden aan een woning, in plaats van de traditionele wijze van aanbesteden en uitvoeren van bijvoorbeeld het schilderwerk afzonderlijk. Daarnaast houdt de RvC vanuit een duidelijke vastgelegde visie op haar maatschappelijke oriëntatie toezicht op het realiseren van de maatschappelijke doelen van Wonen Limburg. De visitatiecommissie is tevens van mening dat Wonen Limburg goed invulling heeft gegeven aan het bestendigen van haar koers. De samenwerkingspartners waarderen bovendien de koers en typeren Wonen Limburg als een sociaal betrokken woningcorporatie.

Wonen Limburg levert vanuit een heldere visie duidelijk maatschappelijke waarde

De visitatiecommissie is van mening dat Wonen Limburg op de verschillende opgaven **goede** tot **uitstekende** prestaties heeft geleverd. De corporatie heeft bijvoorbeeld een nadrukkelijke bijdrage geleverd aan de beschikbaarheid van de woningvoorraad. Wonen Limburg neemt immers met 35% een omvangrijk aandeel in de Limburgse nieuwbouw. Het is de visitatiecommissie daarbij opgevallen dat Wonen Limburg proactief kansen zoekt en benut. Daarbij wordt, naast het realiseren van (sloop)nieuwbouw, gekeken naar mogelijkheden om bijvoorbeeld kantoren te transformeren. De visitatiecommissie ziet dat Wonen Limburg daarbij goed de relatie tussen haar strategische doelen weet te leggen. Bij een project wordt bijvoorbeeld altijd een combinatie van fysieke en de sociale ingrepen gedaan. Van daaruit wordt bereikt dat via een project niet alleen woningen worden toegevoegd, maar dat ook direct wordt bijgedragen aan andere doelstellingen, bijvoorbeeld met betrekking tot leefbaarheid en participatie.

Kenmerkende voorbeelden van transformatieprojecten zijn de transformatie van het voormalig DSM-firmenich kantoor en het voormalig ING-kantoor in Heerlen. Deze langdurig leegstaande kantoren worden omgevormd tot woningen in de sociale- en middenhuur en woningen voor verschillende doelgroepen. De transformatie van het DSM-kantoor gaat bovendien samen met het uitvoeren van een brede gebiedsvisie en een gebiedsgerichte aanpak in samenwerking met de gemeente en andere partners.

In de in het voorgaande hoofdstuk opgenomen position paper wordt aangegeven dat voor Wonen Limburg beschikbaarheid, verduurzaming en leefbaarheid belangrijke



opgaven zijn. Een andere opgave, die Wonen Limburg zich zelf stelt, is dat men in de gehele provincie van betekenis wil zijn. De visitatiecommissie herkent, uiteraard, het belang van deze opgaven en vindt ze ook passend voor de context waarin Wonen Limburg opereert. Met name in de kleinere kernen is veel behoefte aan een partij die kennis en ervaring inbrengt die bij grotere kernen en gemeenten is opgedaan. Wonen Limburg heeft bovendien goed ingezet op deze opgaven.

Naast de aandacht voor het uitbreiden van de woningvoorraad heeft Wonen Limburg in de ogen van de visitatiecommissie namelijk sterk ingezet op het verduurzamen van haar woningvoorraad. Bijzonder is dat Wonen Limburg daarbij ook voor innovatieve oplossingen durft te kiezen. Voorbeelden zijn het realiseren van houtbouwoningen en het toepassen van innovatieve, collectieve warmtepompen die een heel woningcomplex kunnen verwarmen.

Wonen Limburg laat voor wat betreft de leefbaarheid in wijken en buurten zien een sociaal betrokken corporatie te zijn, die goede prestaties levert en verder kijkt dan de 'stenen'. De samenwerkingspartners herkennen dit. Wonen Limburg wordt namelijk door samenwerkingspartners getypeerd als een corporatie met een sociaal hart en een brede taakopvatting. De corporatie wordt bovendien erg gewaardeerd voor haar actieve en innovatieve prestaties in de wijken en buurten. De visitatiecommissie ziet in het inzetten van kans- en talentmakelaars een innovatieve prestatie, die past bij de actuele opgaven, en een voorbeeld voor andere corporaties.

Als laatste heeft Wonen Limburg aandacht voor een verscheidenheid aan doelgroepen: van de laagste inkomens tot de middeninkomens, van jongeren tot senioren en van statushouders tot mensen die uitstromen uit de maatschappelijke opvang. De visitatiecommissie wil de aandacht van Wonen Limburg voor woonwagendwoningbewoners in het bijzonder uitlichten. De corporatie heeft speciaal voor de woonwagendwoningbewoners twee producten ontwikkeld, waarbij rekening wordt gehouden met de cultuur en de wens om in familieverband samen te wonen.

Ten aanzien van de samenwerking met zorgpartners ziet de visitatiecommissie op het onderwerp Wonen en zorg nog wel een ontwikkelingsmogelijkheid voor Wonen Limburg én haar samenwerkingspartners. De praktische samenwerking verloopt heel goed, maar er zijn ook grote uitdagingen bij bijvoorbeeld het spreiden van mensen met een zorgvraag. De uitdaging is om deze goede basis te gebruiken om gezamenlijk een visie te ontwikkelen op het gebied van wonen en zorg. Dit kan helpen bij het stellen van een gemeenschappelijk doel en het verdelen van rollen.

Wonen Limburg is actief in een omvangrijk werkgebied

De visitatiecommissie heeft in meerdere bijeenkomsten uitgebreid gesproken met het bestuur, de directie en medewerkers van Wonen Limburg. Daarnaast heeft de visitatiecommissie samen met medewerkers van Wonen Limburg bijzondere projecten van de corporatie bezocht. Het bezoek was vanwege de omvang van het werkgebied over drie dagen verdeeld. Op deze plaats wil de visitatiecommissie alle personen die voor of namens Wonen Limburg de tijd en moeite hebben genomen om hun werk of het specifieke project toe te lichten, bedanken. In bijlage D is een overzicht opgenomen van de projecten die zijn bezocht.

De visitatiecommissie heeft in de bijeenkomsten en het bezoek aan de projecten opgemerkt dat Wonen Limburg over bevlogen en enthousiaste medewerkers beschikt. Daarnaast is opgevallen dat Wonen Limburg werkt vanuit lokale kennis en betrokkenheid bij de opgaven. De opgaven worden bovendien vanuit een brede taakopvatting en in het hele werkgebied opgepakt. Wonen Limburg wil namelijk overal van betekenis zijn. Wonen Limburg vindt het bijvoorbeeld belangrijk om in de kernen met minder woningen in eigendom eveneens maatschappelijke waarde te realiseren en lokaal betrokken te zijn.

De samenwerkingspartners zijn over het algemeen zeer tevreden over de relatie met en de prestaties van Wonen Limburg. Zij ervaren een corporatie die in de breedte actief is, waar mogelijk een voortrekkersrol inneemt en actief informatie deelt met de samenwerkingspartners. Wonen Limburg wordt gezien als een corporatie die duidelijk handelt vanuit de opgaven en haar nek uit durft te steken. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat (besluitvormings)processen langer kunnen duren, dat het belangrijk is om de verwachtingen te blijven managen en dat de vertaling van beleid naar uitvoering niet altijd optimaal plaatsvindt. Bovendien ervaren enkele gemeenten, ondanks de intenties van Wonen Limburg, dat de corporatie erg zakelijk is en minder vanuit de lokale opgave redeneert. Daarnaast worden de prestatieafspraken soms als generiek ervaren. De vragen die bijvoorbeeld worden gesteld zijn: In hoeverre kan het laagdrempelige contact worden geborgd als het aantal bouwprojecten toeneemt en de personele capaciteit gaat knellen? Wat zijn de prioriteiten van Wonen Limburg en wat kan de corporatie niet doen, ondanks de verantwoordelijkheid die Wonen Limburg wil nemen in de kleinere gemeenten? Hoe kan Wonen Limburg de stap van visie en beleid naar participeren en realiseren zetten?

De visitatiecommissie ziet in de gemeentevisie- en strategieën die Wonen Limburg ontwikkelt een kans om de intenties en de visie van Wonen Limburg op de lokale opgaven verder over het voetlicht te brengen en met de gemeenten te bespreken. De



gemeentestrategieën zullen namelijk belangrijke input zijn voor het maken van prestatieafspraken en vice versa.

Wonen Limburg loopt voorop bij het gebruik van data om leefbaarheid te verbeteren

Wonen Limburg heeft steeds meer aandacht voor het gebruik van data. Om beter en tijdiger te kunnen inspelen op de lokale behoefte op het gebied van leefbaarheid, maakt Wonen Limburg gebruik van MAEX. Dit is een registratiesysteem waarin de maatschappelijke impact van maatregelen wordt gekwantificeerd. Wonen Limburg integreert de data in de andere meer financiële en technische data die de corporatie heeft om maatschappelijk gedreven strategische keuzes te kunnen maken. Op deze wijze wordt leefbaarheid integraal meegenomen het beleid van Wonen Limburg.

Daarnaast gebruikt Wonen Limburg een systeem van RIGO, waaraan de corporatie een eigen software-laag heeft toegevoegd die is gevuld met data van Wonen Limburg. De data helpen Wonen Limburg om een passende aanpak te kiezen en het gesprek met samenwerkingspartners te voeren. Wonen Limburg deelt bovendien de data met de collega-corporaties en de overige samenwerkingspartners, hetgeen bijzonder wordt gewaardeerd.

De visitatiecommissie vindt het gebruik van data en het uitbreiden van de data met een eigen 'Wonen Limburg'-schil een goed voorbeeld van de motivatie die binnen de organisatie leeft om zo goed mogelijk invulling te geven aan de maatschappelijke opgaven. Wonen Limburg probeert telkens weer een stap verder te gaan.

Wonen Limburg is een wendbare en lerende organisatie

De visitatiecommissie ziet in Wonen Limburg een wendbare en lerende organisatie, die werkt vanuit een weloordachte filosofie en werkwijze. Het gebruik van data is één voorbeeld van lerend vermogen van Wonen Limburg. De data worden immers gebruikt om trends te herkennen en inzicht te verkrijgen in de effecten maatregelen.

Maar de corporatie toont op andere wijze eveneens aan een lerende en wendbare organisatie te zijn. Wonen Limburg heeft continu aandacht voor organisatie-ontwikkeling, heeft haar DNA uitgewerkt in een handboek en werkt met het programma 'Zó werkt dat hier'. In dit programma wordt het belang van zogenoemde soft controls, naast het belang van hard controls, extra aandacht gegeven. In het programma worden cultuurthema's als voorbeeldgedrag, helderheid en transparantie besproken en zijn medewerkers door middel van bijvoorbeeld e-learnings of andere werkvormen het gesprek gaan voeren over de dingen die hen verbinden.

De wendbaarheid van de organisatie komt tevens terug in het aannemen van nieuwe medewerkers. Wonen Limburg geeft bij de werving en selectie direct aan waar men naar op zoek is en wat men als nieuwe medewerker kan verwachten en moet brengen in relatie tot de bewoners en de opgaven. Daarna wordt veel aandacht besteed aan het inwerken van nieuwe medewerkers, zodat zij aan de opgaven werken volgens het zogenoemde Wonen Limburg DNA.

De aandacht voor de wendbaarheid van de organisatie blijkt ook uit de keuze om een aparte rechtsvorm voor de bediening van de middeninkomens op te richten. Wonen Limburg heeft namelijk om te voldoen aan de bepalingen in de Woningwet gekozen voor een juridische splitsing van de zogenoemde DAEB en niet-DAEB activiteiten. De redenen waren dat door het oprichten van een nieuwe entiteit voor niet-DAEB, Wonen Limburg Accent, de middeninkomens beter konden worden bediend. Daarnaast geeft deze vorm betere en ruimere mogelijkheden om differentiatie in wijken te bevorderen. Bovendien gebruikt Wonen Limburg de winst van Wonen Limburg Accent voor projecten in de sociale sector. De visitatiecommissie vindt het bijzonder dat Wonen Limburg de Huurdersraad van Wonen Limburg Accent dezelfde positie heeft gegeven als de huurdersorganisaties voor het sociale deel van de woningvoorraad. Op deze wijze wordt nog beter geborgd dat Wonen Limburg Accent op een goede wijze bijdraagt aan het realiseren van de maatschappelijke doelen van Wonen Limburg. Alhoewel het strikt genomen buiten de visitatieperiode valt, wil de visitatiecommissie het voorbeeld toch noemen omdat het goed aangeeft hoe Wonen Limburg bezig is haar organisatiestructuur en inzet (tijdig) op de opgaven te richten.

De verschillende voorbeelden illustreren het lerend vermogen van de organisatie. De visitatiecommissie heeft het lerend vermogen van Wonen Limburg tevens zelf mogen ervaren. Het is de visitatiecommissie namelijk opgevallen dat de opmerkingen die de visitatiecommissie en samenwerkingspartners maakten tijdens de visitatie reeds door Wonen Limburg zijn onderkend en/of opgepakt.

Richting de toekomst

De visitatiecommissie is alles overziend tot de conclusie gekomen dat Wonen Limburg de goede lijn en het hoge prestatieniveau uit de voorgaande visitatie heeft vastgehouden. Daarbij is de corporatie niet stil blijven staan als het gaat om het realiseren van nieuwe opgaven en heeft de corporatie duidelijk ingezet op innovatie. Het beeld over Wonen Limburg is zonder meer positief. De corporatie is consistent en van grote betekenis voor de volkshuisvestelijke en maatschappelijke opgaven in haar werkgebied. Wonen Limburg handelt vanuit een heldere visie met enthousiasme en

gedrevenheid en werkt waar het kan samen met haar partners aan de opgaven. De samenwerkingspartners zijn over het algemeen (zeer) positief over Wonen Limburg en roemen de betrokkenheid in het hele werkgebied en de voortrekkersrol op verschillende opgaven. De visitatiecommissie ziet in Wonen Limburg door de wijze waarop men kansen voor het toevoegen van woningen zoekt en benut, de innovativiteit in het verduurzamen van de woningvoorraad en de gestructureerde inzet van leefbaarheidsdata een voorbeeld voor andere corporaties.

De visitatiecommissie waardeert het dat Wonen Limburg ook in de praktijk veel ervaringen en data deelt waar anderen hun voordeel mee kunnen doen. De collega-corporaties leren bijvoorbeeld van de beleidskracht van Wonen Limburg als Wonen Limburg het beleid deelt, door de data die Wonen Limburg met hen deelt op het gebied van leefbaarheid en de bevindingen uit de pilots.

De visitatiecommissie heeft, evenals bij de voorgaande visie, geen bijzondere aandachtspunten waar Wonen Limburg direct mee aan de slag moet om haar maatschappelijke prestaties te verbeteren. De visitatie heeft wel een aantal ontwikkelpunten, die reeds zijn besproken met Wonen Limburg. De visitatiecommissie vindt het zonder meer positief dat alle ontwikkelpunten door Wonen Limburg worden herkend en dat de corporatie voor verschillende ontwikkelpunten reeds maatregelen had getroffen. Voorbeelden zijn de aandacht voor het inwerken van nieuwe medewerkers na een periode van personeelsswisselingen en het uitwerken van gemeentevisies en -strategieën in het licht van de lokale verankering en de verbinding tussen strategie en operatie.

Desalniettemin wil de visitatiecommissie Wonen Limburg als aanmoediging de volgende ontwikkelpunten meegeven:

- Blijf aandacht houden voor de verwachtingen bij gemeenten over de intenties en de visie van Wonen Limburg en onderzoek hoe de gemeentevisies en -strategieën benut kunnen worden in het overleg met de gemeenten.
- Ga proactief het gesprek aan met de gemeenten over de invloed van de externe omstandigheden op de slagkracht en de ambities van Wonen Limburg en de verwachtingen die Wonen Limburg heeft van de gemeenten.
- Houd aandacht voor de organisatieontwikkeling en bewaak in het bijzonder de overdracht van dossierkennis bij personeelsswisselingen.
- Zorg voor een betere afstemming vanuit de ketenpartners naar de bewoners als het gaat om onderhoudswerkzaamheden.

- Houd aandacht voor het tijdig geven van een terugkoppeling of bericht over de voortgang na het ontvangen van een melding of reparatieverzoek van een bewoner.



De visitatie in één oogopslag Wonen Limburg

Wonen Limburg verhuurt ongeveer 26.000 woningen in 24 gemeenten in de provincie Limburg

Maatschappelijke waarde

- ✓ De bijdrage aan de beschikbaarheid van de woningvoorraad en de kansen die Wonen Limburg daarbij benut.
- ✓ De aandacht voor de duurzaamheid van de woningvoorraad en de innovatieve keuzes die Wonen Limburg daarbij maakt.
- ✓ De inzet van kans- en talentmakelaars om vanuit een beweging in wijken en buurten op gang te brengen en de talenten van huurders te benutten.
- ✗ De samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties in het licht van de toenemende vergrijzing en zorgopgaven.

Besturing

- ✓ De ruimte om te experimenteren en te innoveren en de verantwoordelijkheid die Wonen Limburg daarbij voelt en neemt.
- ✓ Het continu bijsturen van de ambities en de organisatie passend bij de opgaven en de ontwikkelingen.
- ✗ Het ontwikkelen van gemeentestrategieën en gemeenteviesies en de mogelijkheden om van daaruit de lokale verankering te versterken.
- ✗ Het verder zichtbaar maken van de samenhang in de PDCA-cyclus door te structureren aan de hand van de thema's uit de strategische koers.

Maatschappelijke verankering

- ✓ De lokale samenwerking die continu wordt gezocht vanuit de maatschappelijke opgave op basis van gelijkwaardigheid en partnerschap.
- ✓ De koppeling tussen interne processen en de samenwerking met samenwerkingspartners en het gebruik van data in de samenwerking.
- ✗ De zoektocht naar een toekomstbestendige huurdersbetrokkenheid en samenwerking met de huurdersorganisatie(s).
- ✗ Het borgen van de eenduidigheid bij personeelsswisselingen en bij contact met verschillende afdelingen binnen de organisatie.

Maatschappelijke capaciteit

- ✓ De koppeling tussen de ambities in het werkgebied en de betekenis voor de inrichting van de organisatie en haar medewerkers.
- ✓ De wijze waarop tijdig is ingespeeld op de wendbaarheid van de organisatie.
- ✓ De aandacht voor de balans tussen de ambities en financiële en organisatorische capaciteit.
- ✓ De aandacht voor het leer- en ontwikkelvermogen van de organisatie en haar medewerkers.
- ✗ De overdracht van dossierkennis bij personeelsswisselingen.

Wonen Limburg levert op de verschillende opgaven goede tot uitstekende prestaties. De corporatie neemt haar verantwoordelijkheid en is op onderdelen een voorbeeld voor andere corporaties. Verder stuurt Wonen Limburg continu bij en heeft de corporatie aandacht voor de financiële en organisatorische capaciteit.

- 1** Blijf aandacht houden voor de verwachtingen bij gemeenten over de intenties en de visie van Wonen Limburg en onderzoek hoe de gemeenteviesies en -strategieën benut kunnen worden in het overleg met de gemeenten.
- 2** Houd aandacht voor de organisatieontwikkeling en bewaak in het bijzonder de overdracht van dossierkennis bij personeelsswisselingen.

- 3** Ga proactief het gesprek aan met de gemeenten over de invloed van de externe omstandigheden op de slagkracht en de ambities van Wonen Limburg en de verwachtingen die Wonen Limburg heeft van de gemeenten.
- 4** Zorg voor een betere afstemming vanuit de ketenpartners naar de bewoners als het gaat om onderhoudswerkzaamheden.

- 5** Houd aandacht voor het tijdig geven van een terugkoppeling of bericht over de voortgang na het ontvangen van een melding of reparatieverzoek van een bewoner.

De prestaties in één oog op slag: 2020-2023



UITSTEKEND

Beschikbaarheid



Ontwikkeling woningvoorraad
25.203 (2020) → 25.396 (2023)



Aantal opgeleverde nieuwbouw-woningen
737



GOED

Betaalbaarheid



Huurders met een huurverlaging
(2023)
7.500



Gemiddelde besparing
VoorzieningenWijzer (per huishouden)
€ 944



UITSTEKEND

Kwaliteit en duurzaamheid



Aandeel woningen EFG-label (2023)
3%



Aantal verduurzaamde woningen
3.356



GOED

Gebiedsgerichte aanpak



Keent en Moesel in Weert
Grootschalige herstructurering



Heerlen-Noord
Nationaal Programma Heerlen Noord



Horst West
Verdeling sociale huur



UITSTEKEND

Leefbaarheid



Inzet op o.a. huurdersorganisaties,
kansmakelaars, talentmakelaars,
vroegsignalering
Nauwe betrokkenheid bewoners



Inzet strategische data
Passende inzet op de juiste plek



GOED

Wonen en zorg



Innovatieve woonvormen
Holiday, opvang zorgmijders in Heerlen, 24-uurszorg in de wijk



Samenwerking met partners
Gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties

1 Maatschappelijke waarde

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

De visitatiecommissie heeft de maatschappelijke waarde voor verschillende opgaven beoordeeld en in beeld gebracht hoe huurders en samenwerkingspartners de prestaties op de betreffende opgaven waarderen. Bovendien heeft de visitatiecommissie samen met de corporatie, de huurders en de samenwerkingspartners leer- en verbeterpunten voor de toekomst geïdentificeerd. De visitatiecommissie heeft in samenspraak met Wonen Limburg zes opgaven geselecteerd.

Tabel 1-1: Opgaven visitatieveld Maatschappelijke waarde

Opgave	Waardering
• De beschikbaarheid van de woningvoorraad	uitstekend
• De betaalbaarheid van de woningvoorraad	goed
• De kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad	uitstekend
• De gebiedsgerichte aanpak	goed
• De leefbaarheidsopgaven: toenemende druk op de leefbaarheid	uitstekend
• De opgaven op wonen en zorg	goed

1.1 Opgave 1: De beschikbaarheid van de woningvoorraad

De opgaven en de prestaties

De opgave

De woningbehoefte in het werkgebied van Wonen Limburg is, in tegenstelling tot een aantal jaar geleden, groot. De provincie Limburg heeft een transformatie doorgemaakt van een regio waar de woningbehoefte leek af te nemen naar een regio met een substantiële woningbouwopgave. De behoefte aan nieuwbouwwoningen is het grootst in Noord- en Midden-Limburg. In Noord-Limburg ziet Wonen Limburg de druk op de woningvoorraad toenemen door forenzen vanuit de regio Eindhoven. Daarnaast wordt een positievere huishoudensontwikkeling van alle doelgroepen tot 65 jaar verwacht. Verder is de woningbehoefte in Midden-Limburg vergelijkbaar met die van

Noord-Limburg als gevolg van de overeenkomsten in de huishoudensontwikkeling en de bestaande woningvoorraad. De woningbehoefte in Zuid-Limburg is relatief laag ten opzichte van de andere regio's, onder andere vanwege een verwachte negatieve ontwikkeling van alle doelgroepen tot 65 jaar. In de kleinere kernen in de provincie hebben voornamelijk jongeren behoefte aan betaalbare woningen. In Zuid-Limburg is er naast de nieuwbouwopgave sprake van een omvangrijke herstructureringsopgave en een grote behoefte aan tijdelijke woningen. In de Woondeal is vanuit de woningbehoefte vastgelegd dat er in de periode tot 2030 29.550 nieuwe woningen dienen te worden gerealiseerd, waarvan twee-derde in de categorie 'betaalbaar'.

In haar strategisch koersplan tot 2026, Welkom Thuis! 2022-2026, heeft Wonen Limburg het thema 'Zonder huis geen thuis' opgenomen: Wonen Limburg voelt zich verantwoordelijk om te voorzien in voldoende betaalbare woningen in haar werkgebied. Als de grootste corporatie in de provincie geeft Wonen Limburg aan 35% van de sociale opgave en 8% van de opgave in de middeldure segment op zich te nemen. Grof gerekend komt de toezegging overeen met het realiseren van 9.000 sociale huurwoningen, 600 middeldure huurwoningen en 200 sociale koopwoningen in de periode tot 2030.

Daarbij ziet Wonen Limburg dat de instroom van statushouders en andere bijzondere doelgroepen toeneemt, waardoor de beschikbaarheid voor de 'reguliere' doelgroep verder onder druk komt te staan. Bovendien zorgt de dubbele vergrijzing voor een toenemende vraag naar levensloopbestendige woningen. Ouderen moeten immers langer zelfstandig thuis blijven wonen en zorg wordt (grotendeels) aan huis geleverd. Het is voor Wonen Limburg belangrijk (toekomstige) huurders keuzevrijheid te bieden, maar de corporatie merkt de toenemende druk op de woningvoorraad ervoor zorgt dat die keuzevrijheid niet altijd wordt ervaren.

De rol van het netwerk

Wonen Limburg is voor het vergroten van de beschikbaarheid van de woningvoorraad afhankelijk van verschillende samenwerkingspartners, waaronder de gemeenten. De gemeenten hebben bijvoorbeeld een verantwoordelijkheid in het beschikbaar stellen van bouwlocaties, het versnellen van vergunningsprocedures en het aanpassen van bestemmingsplannen. Daarnaast is er sprake van een verdelingsvraagstuk over de verschillende gemeenten in de provincie. Het versterken en differentiëren van wijken en buurten met een hoger percentage sociale huurwoningen, bijvoorbeeld in Heerlen, vraagt om het spreiden van sociale huurwoningen over andere wijken, buurten en zelfs gemeenten. Van daaruit is samenwerking met omliggende (vaak kleinere)

gemeenten noodzakelijk om de sociale huurvoorraad in de betreffende gemeenten te laten groeien en de spreiding mogelijk te maken.

De deelname aan de Bouwstroom Limburg

Om het bouwtempo op te schroeven hebben zes woningcorporaties, waaronder Wonen Limburg, de handen ineengeslagen onder de noemer Bouwstroom Limburg. Het doel van Bouwstroom Limburg is om de bouw van nieuwe woningen te versnellen en te optimaliseren door samenwerking tussen verschillende betrokken partijen te bewerkstelligen. Concreet tekenden de betrokken organisaties een samenwerkingsovereenkomst voor de nieuwbouw van 1.000 conceptwoningen in de komende vijf jaar.

De ontwikkeling van de woningvoorraad is ondanks flinke nieuwbouw beperkt

Wonen Limburg realiseerde in de periode van 2020 tot en met 2023 737 nieuwbouwwoningen. De woningvoorraad ontwikkelde zich, mede door de verkoop, sloop en transformatie van woningen, echter beperkter. De woningvoorraad groeide van 25.203 eenheden in 2020 tot 25.396 woningen aan het einde van 2023.



Foto 1: nieuwbouw Kruithof Venray (Wonen Limburg)

De komende jaren gaat Wonen Limburg door met het realiseren van woningen. Voor 2024 is de realisatie van 795 woningen begroot. In 2025 worden naar verwachting nog eens 1.288 woningen toegevoegd, in zowel nieuwbouw- als transformatieprojecten. Voorbeelden van transformatieprojecten zijn de transformatie van het voormalig DSM-firmenich kantoor en het voormalig ING kantoor in Heerlen. De langdurig leegstaande kantoren worden omgevormd tot woningen in de sociale- en middenhuur. De transformatie van het DSM-firmenich kantoor gaat samen met een brede gebiedsvisie en een gebiedsgerichte aanpak.

De aandacht voor de middenhuur

Wonen Limburg richt zich naast de primaire doelgroep op huurders met een middeninkomen. De corporatie doet dat omdat een steeds grotere groep middeninkomens tussen wal en schip is geraakt. De groep verdient te veel om in aanmerking te komen voor een sociale huurwoning, maar onvoldoende voor het

aankopen van een koopwoning. Wonen Limburg heeft dochteronderneming Wonen Limburg Accent specifiek voor deze doelgroep opgericht. In 2024 heeft de dochteronderneming zo'n 2.100 woningen in beheer.

Wonen Limburg Accent zoekt de balans tussen maatschappelijk en financieel rendement. Wonen Limburg Accent gebruikt de winst deels om Limburg sociaal sterker te maken en betaalbare koopwoningen te realiseren, maar ook door samen op te trekken met Wonen Limburg om middenhuur te realiseren in nieuwe gebiedsontwikkelingen. Voor de komende jaren verwacht Wonen Limburg Accent 372 nieuwbouwwoningen in het middensegment op te leveren.

De vraag naar tijdelijke woningen neemt toe

De woningbehoefte zorgt voor een toenemende vraag naar tijdelijke woningen die snel gerealiseerd kunnen worden. Wonen Limburg erkent de noodzaak van het realiseren van tijdelijke woningen, maar bekijkt bij elke aanvraag of het realiseren van permanente woningen een betere of duurzamere oplossing zou zijn. Wonen Limburg voegde 44 tijdelijke woningen toe in de gemeenten Maasgouw en Roerdalen. Wonen Limburg is in gesprek met gemeente Meerssen om ook daar 40 tijdelijke woningen toe te voegen, die onderdak kunnen bieden aan statushouders. Daarnaast heeft Wonen Limburg in 2024 nog eens 20 flexwoningen opgeleverd in Sittard.

De verschillende bijzondere doelgroepen

Statushouders

De groep vergunninghouders die jaarlijks aan een huurwoning werden geholpen nam toe over de jaren heen, evenals het percentuele aandeel van de totale verhuringen. Over de visitatieperiode heeft Wonen Limburg 476 statushouders gehuisvest.

Woonwagengewoners

Wonen Limburg heeft woonwagens in haar beheer, maar blijft ook woonwagens ontwikkelen richting de toekomst. Wonen Limburg heeft sinds 2019 een coördinator woonwagenezaken in dienst die reeds bekend was met deze cultureel erkende woonvorm. Bij vervanging van een woonwagen kunnen bewoners kiezen uit twee varianten: een traditionele wagen of een woonwagenwoning. Woonwagens zijn kostenintensief, en door twee varianten uit te werken stroomlijnt Wonen Limburg dit proces.

Studenten

Verder realiseert Wonen Limburg studentenwoningen in Maastricht. Het betreft een te transformeren kantorencomplex aan de Adelbert van Scharnlaan en de studentencampus Wauwhaus. In totaal gaat dit om 244 studentenwoningen. Wonen Limburg onderzoekt of de mix met studentenwoningen kan bijdragen aan community building in Maastricht.

Arbeidsmigranten

De provincie Limburg kent een groot aandeel arbeidsmigranten, en dan met name het noordelijke deel van de provincie. Wonen Limburg huisvest 250 arbeidsmigranten in voormalig vakantiepark 'Roekenbosch' te Blitterswijk.

De waardering door samenwerkingspartners

Huurders

De huurdersorganisaties zijn positief over de wijze waarop en de mate waarin Wonen Limburg bijdraagt aan het vergroten van de beschikbaarheid en het toevoegen van woningen. Zij zien dat de wachttijden in de provincie lang zijn, maar dat Wonen Limburg geen grote kansen laat liggen. Als voorbeeld van het ondernemende karakter van Wonen Limburg wijst één van de huurdersorganisaties op het aankopen van kantoorgebouwen om die te transformeren tot appartementen. Tegelijkertijd zien de huurdersorganisaties dat er sprake is van een grote afhankelijkheid van de gemeenten, bijvoorbeeld in het beschikbaar stellen van grond en in het versnellen van vergunningsprocedures. Daarnaast wordt netcongestie en het aansluiten van nieuwbouwwoning op het elektriciteitsnet genoemd als zaken met grote impact, maar buiten de invloedssferen van Wonen Limburg.

Gemeenten

De gemeenten zien dat Wonen Limburg overal wil bijdragen aan de beschikbaarheid van de woningvoorraad, maar zijn wisselend tevreden over de prestaties van de corporatie. Bovendien wijzen zij op verschillende uitdagingen bij het uitbreiden van de woningvoorraad, zoals de beperkte beschikbaarheid van bouwlocaties en de financiële haalbaarheid.

De gemeenten die wijzen op de financiële haalbaarheid zijn kritischer op Wonen Limburg en geven aan dat de corporatie te veel redeneert vanuit assetmanagement of de businesscase. Daarbij kan de indruk worden gewekt dat Wonen Limburg meer in onmogelijkheden denkt. Als voorbeelden worden een gebiedsontwikkeling in

Urmond, het transformeren van vastgoed in Horst aan de Maas en het faciliteren van woonwagengedragers in Weert genoemd.

Veel andere gemeenten zien in Wonen Limburg nadrukkelijk een partner die bereid is om te investeren en haar nek uit te steken en spreken op vergelijkbare onderwerpen juist veel waardering uit voor Wonen Limburg. Zij noemen bijvoorbeeld het realiseren van flexwoningen in de gemeente Roerdalen, het realiseren van plaatsen voor woonwagens in Nederweert en Stein, het transformeren van kantoren in de gemeente Heerlen en het realiseren van middeldure huurwoningen in Heerlen.

Collega-corporaties

De collega-corporaties geven aan dat zij zien dat Wonen Limburg nadrukkelijk bijdraagt aan de beschikbaarheid van de woningvoorraad. De corporatie heeft de Woondeals ondertekend en is assertief in het agenderen van de opgaven en het benoemen van verantwoordelijkheden van andere organisaties, zoals de gemeenten. Bovendien geven de collega-corporaties aan dat Wonen Limburg goed zichtbaar is in de bestuurlijke overleggen en dat de corporatie positief bijdraagt als het gaat om woonwagengedragers. Wonen Limburg profileert zich op dit thema provincie-breed en heeft een adviseur met specifieke kennis en kunde aangetrokken voor woonwagengedragers.

Zorg- en welzijnspartners

De zorg- en welzijnsorganisaties beschouwen Wonen Limburg als een belangrijke partner voor wat betreft het vergroten van de beschikbaarheid. Wel geven zij aan dat, ondanks de inspanningen van Wonen Limburg, er in veel gemeenten sprake is van een tekort aan geschikte woonvoorzieningen 'Verzorgd Wonen' en geclusterde woonvormen 'Beschermd Wonen'.

Overige partners

De overige partners zien dat Wonen Limburg een relatief grote nieuwbouwportefeuille heeft om de beschikbaarheid te vergroten. Wonen Limburg zoekt hierin ook de samenwerking op met marktpartijen. De inzet in de bouwstroom, ten aanzien van beschikbaarheid en betaalbaarheid van Wonen Limburg is volgens hen goed. Hieruit wordt ook zichtbaar dat Wonen Limburg goed vooruit denkt op de lange termijn.

Eén van de partners vindt het bijzonder dat Wonen Limburg ook woningen en complexen aankoopt, om de beschikbaarheid en de leefbaarheid te verbeteren. De Saffierflat (nu Avonturijn) is volgens deze partner ook een goed voorbeeld waar Wonen

Limburg initiatief heeft getoond en gezorgd heeft voor een gezondere mix van dragers en vragers in de kwetsbare wijk.

De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Wonen Limburg als **uitstekend**. De visitatiecommissie is onder de indruk van het maatwerk dat Wonen Limburg levert in het transformeren van gebouwen als het DSM-firmenich kantoor, het voormalig ING kantoor in Heerlen en de voormalig vleesverwerkingsfabriek in Weert. Daarnaast worden de prestaties op het gebied van woonwagenaanbiedingen, het realiseren van tijdelijke woningen en de prestaties in het middensegment die via Wonen Limburg Accent realiseert door de visitatiecommissie als een voorbeeld gezien voor andere corporaties.

1.2 Opgave 2: De betaalbaarheid van de woningvoorraad

De opgaven en de prestaties

De opgave

De betaalbaarheid van de woningvoorraad staat als gevolg van verschillende crises onder druk. De stijgende energieprijzen en de hoge inflatie zorgden ervoor dat de huurders van Wonen Limburg werden geconfronteerd met toenemende woonlasten.

De rol van het netwerk

Als gevolg van wet- en regelgeving en haar eigen huurbeleid is de betaalbaarheid van de woningvoorraad een opgave waarin Wonen Limburg niet direct sterk afhankelijk is van andere samenwerkingspartners in het netwerk. Wonen Limburg zoekt wel actief de samenwerking op voor de bestrijding van energiearmoede. In 2022 ontwikkelde de corporatie een blauwdruk voor gemeenten om kansrijke energiearmoede-trajecten te starten. Voorbeelden van resultaten van samenwerkingen met gemeenten zijn een witgoedactie en het beschikbaar stellen van gratis of goedkopere producten om energieverbruik te verminderen. Daarnaast werkt Wonen Limburg mee met het ontwikkelteam van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) met als doel om een app te ontwikkelen die armoede helpt tegengaan. Als laatste is Wonen Limburg onderdeel van het Kernteam City Deal Energieke Wijken, een ander initiatief van het ministerie.

Het huurprijsbeleid van Wonen Limburg

Wonen Limburg ziet het als haar verantwoordelijkheid richting de toekomstige woningzoekenden en huurders de betaalbaarheid van de woningvoorraad verantwoord af te wegen tegen de eigen financiële continuïteit.

Wonen Limburg voerde in lijn met de Wet eenmalige huurverlaging uit 2021 en 2023, voor vele huurders een huurverlaging door. Ondanks dat deze wet niet gold voor huurders van Wonen Limburg Accent, werd toch besloten om de regels eveneens toe te passen voor DAEB-huurders van Wonen Limburg Accent. In 2023 kregen meer dan 7.500 huurders met een laag inkomen en een relatief hoge huur een huurverlaging. Verder past Wonen Limburg een tweehurenbeleid toe om doorstroming te bevorderen. Wonen Limburg verlaagt de huurprijs bij nieuwe verhuringen als het inkomen van de huurder relatief laag is ten opzichte van de huurprijs. Bij het doorvoeren van duurzaamheidsmaatregelen voert Wonen Limburg geen huurverhogingen door.

Wonen Limburg heeft in het kader van de betaalbaarheid en betalingsachterstanden de visie dat ervaringsdeskundigen een belangrijke voorlichtende rol kunnen spelen in het overbrengen van informatie aan huurders met specifieke uitdagingen of problemen, zoals betalingsachterstanden. Daarnaast geeft Wonen Limburg huurders via initiatieven als energiecoaches, budgetcoaches en de VoorzieningenWijzer handvaten op financieel gebied. De huurincassomedewerkers, de talentmakelaars en de kansmakelaars werken vanuit de lokale buurtwinkels en staan dichtbij de huurder. De schaal van Wonen Limburg maakt het mogelijk dat deze medewerkers zich volledig kunnen richten op het ondersteunen van huurders, in plaats van dat het één van de taken is. De maatregelen hebben ook een behoorlijke impact. Wonen Limburg geeft bijvoorbeeld aan dat de gemiddelde opbrengst van het toepassen van de VoorzieningenWijzer per huishouden € 944,11 per jaar per huishouden was.

Als gevolg van de preventieve maatregelen die Wonen Limburg toepast en het adequate optreden bij betalingsproblemen is de hoeveelheid ontruimingen als gevolg van huurachterstanden afgenomen, van 35 in 2020 naar 16 in 2023.

De waardering door samenwerkingspartners

Huurders

De huurdersorganisaties zijn positief over de prestaties van Wonen Limburg. Zij waarderen het tweehurenbeleid van de corporatie en het feit dat Wonen Limburg bij

duurzaamheidsmaatregelen geen huurverhoging doorvoert. Daarnaast benoemen zij de actieve aanpak bij betalingsachterstanden en de hulp van budgetcoaches.

Tegelijkertijd geven zij aan dat er veel discussie is met Wonen Limburg over de jaarlijkse huurverhoging en dat de betaalbaarheid bij Wonen Limburg sterk verschilt binnen de woningvoorraad. Eén van de huurdersorganisaties geeft aan dat de berekeningen die Wonen Limburg maakt onvoldoende transparant zijn, waardoor het voor de huurdersorganisatie onduidelijk is of Wonen Limburg een lagere huurverhoging zou kunnen doorvoeren. Bovendien blijft het antwoord op de vraag of een lagere verhoging mogelijk zou zijn en/of de huurverhoging gedifferentieerd kan worden op basis van energielabels van woningen, onduidelijk. De huurdersorganisaties geven dan ook aan dat zij de communicatie van Wonen Limburg met betrekking tot het onderwerp betaalbaarheid voor verbetering vatbaar vinden.

Gemeenten

De gemeenten zijn allen positief over de prestaties van Wonen Limburg. De gemeenten waarderen het tweehurenbeleid van de corporatie en zien dat Wonen Limburg aandacht heeft voor het voorkomen van huurachterstanden. Eén gemeente voegt daar de samenwerking met Wonen Limburg voor wat betreft vroegsignalering en budgetcoaches aan toe.

Collega-corporaties

De collega-corporaties hebben onvoldoende zicht op de prestaties, maar geven wel aan dat zij merken dat Wonen Limburg vanuit haar kerntaak duidelijk oog heeft voor de betaalbaarheid van de woningvoorraad. Eén collega-corporatie was niet op de hoogte van het tweehurenbeleid van Wonen Limburg.

Zorg- en welzijnsorganisaties

De zorg- en welzijnsorganisaties hebben een positieve indruk van Wonen Limburg, maar geven over het algemeen aan geen diepgaand inzicht in te hebben in de prestaties. Eén organisatie ziet dat Wonen Limburg als het nodig is maatwerk levert, hetgeen voor hun doelgroep erg belangrijk is. Bovendien blijkt volgens hen uit projecten als 'Woonkans' dat Wonen Limburg oog heeft voor de doelgroep van de zorgorganisatie: 'Een partij met een echt sociaal hart'.

Overige partners

De overige partners hebben het beeld dat Wonen Limburg in de volle breedte actief is op het thema betaalbaarheid. Dit betekent zowel in het huurprijsbeleid, alsook in het omgaan met betaalachterstanden, het realiseren van een passende programmering (dus ook middenhuur) op de behoefte en het toepassen van de Voorzieningswijzer.

De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Wonen Limburg als [goed](#). Het tweehurenbeleid dat Wonen Limburg voert laat het sociale karakter van de corporatie zien. Bovendien ondersteunt Wonen Limburg huurders met energicoaches en budgetcoaches. Als laatste is het positief dat incassomedewerkers vanuit de buurtwinkels lokaal werken..

1.3 Opgave 3: De kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad

De opgaven en de prestaties

De opgave

De opgave voor de duurzaamheid van de woningvoorraad is CO₂-neutraliteit in 2050. Als tussenstap tot 2050 schrijven de Nationale Prestatieafspraken voor dat de corporaties in 2028 géén woningen met slechte energielabels (E-, F-, en G-labels) meer mogen bezitten, met uitzondering van sloopwoningen en monumentale panden.

Wonen Limburg geeft vorm aan deze duurzaamheidsambitie aan de hand van een 'Strategisch Kompas Duurzaamheid', wat bestaat uit de pijlers energiereductie, energietransitie, energieopwekking, duurzaam materiaalgebruik en klimaatadaptatie. In het kompas wordt de integrale verduurzaming van de woningvoorraad van Wonen Limburg tot 2035 vastgelegd, met daarin een aantal concrete doelen, zoals 1.500 woningen voorzien van een duurzame warmtebron, 25% van de nieuwbouw met hout realiseren, en vanaf 2025 geen woningen meer verhuren met energielabel E, F of G, tenzij ze deel uitmaken van een herstructureringsproject.

De rol van het netwerk

Duurzaamheid, en de besparing die dit met zich mee brengt voor huurders, is vanuit het oogpunt van energiebesparing belangrijk voor corporaties. De verduurzamingskoers is op de lange termijn ook sterk afhankelijk van de koers van de overheid. Fundamentele investeringen als warmtenetten, warmtepompen of wijken 'van het gas halen' hebben meer vergaande gevolgen dan no-regretmaatregelen als



het isoleren van woningen. Dit is zichtbaar in de verandering van beleid om de salderingsregeling aan te passen, wat kan betekenen dat de grote investeringen van Wonen Limburg van de afgelopen jaren financieel minder rendabel blijken. De keuze voor het niet doorbelasten van verduurzaming in de huurprijs kan hiermee bijvoorbeeld onder druk komen te staan.

Uiteraard is de samenwerking met gemeenten en provincie belangrijk in het realiseren van warmtenetten en het gasloos maken van wijken en buurten. De kennis die Wonen Limburg heeft opgedaan door het hebben van een eigen warmteleveringsbedrijf wordt zo veel mogelijk gedeeld met de gemeenten. Dit wordt gedaan vanuit een gezamenlijke visie tussen Wonen Limburg en de gemeenten: “zorgen voor betrouwbare, betaalbare en duurzame warmtelevering tegen een transparante marktprijs”.

Wonen Limburg is erg afhankelijk van de bouw en onderhoudspartners in deze opgave. Mede hierom is Wonen Limburg is een (langdurige) samenwerking aangegaan met verschillende netwerkpartners op het gebied van duurzaamheid, onderhoud en renovatie. Wonen Limburg merkte namelijk dat de beleving van de dienstverlening verschilde afhankelijk van de afdeling of netwerkpartner die de dienst verleende. Na een uitgebreid aanbestedingstraject werd een samenwerking aangegaan met enkele vaste netwerkpartners die allen over de drie domeinen duurzaamheid, onderhoud en renovatie heen werken. Omdat zij verantwoordelijk zijn voor het gehele proces voor meerjarenonderhoud of verduurzaming kan de continuïteit van de dienstverlening beter geborgd worden. Positief effect is ook dat de Wonen Limburg samen met de netwerkpartner één gezicht naar de bewoner toe toont.

Het verduurzamen van de woningvoorraad

In 2024 heeft slechts 3% van de woningvoorraad van Wonen Limburg een E,F, of G-label. De resterende woningen worden in de komende twee jaren ‘aangepakt’. Bovendien heeft 70% van de woningvoorraad van Wonen Limburg een energielabel B of beter, waarvan 50% een A-label. Wonen Limburg is daarmee goed op weg om de doelstelling voor 2028 betreffende energielabels te behalen.

Over de visitatieperiode verduurzaamde Wonen Limburg 3.356 woningen, exclusief woningen waar zonnepanelen werden geplaatst of collectieve installaties zijn gerealiseerd. De doelstelling die zij de afgelopen jaren hanteerde was om tussen 2017 en 2023 6.000 woningen te verduurzamen. Met een mijlpaal van de 4.000^e woning in 2020, werd het doel in 2023 ruimschoots gehaald. De slag die Wonen Limburg heeft

gemaakt is ook zichtbaar in de Aedes-benchmark score van A voor duurzaamheid. Daarnaast heeft Wonen Limburg op dit moment de uitrol van een aantal warmtenetten in voorbereiding.

De innovatieve toepassingen van Wonen Limburg

Wonen Limburg investeert en experimenteert in innovatieve toepassingen omtrent duurzaamheid en circulariteit. Wonen Limburg geeft bijvoorbeeld aan positief te zijn over de eerste experimenten met houtbouw. Wonen Limburg werkt in Brunssum samen met de gemeente aan het eerste achtlaags hoogbouw project in Limburg. Deze plannen zijn reeds uitgewerkt en de bouw is gestart in 2024.

Wonen Limburg heeft haar eigen warmteleveringsbedrijf genaamd ‘Warmtelevering Wonen Limburg B.V.’ Dit bedrijf is voor Wonen Limburg een belangrijk middel om de duurzaamheidsambitie zo sociaal en kosteneffectief mogelijk te effectueren. Sociaal door het collectiviteitsbeginsel, maar ook doordat Wonen Limburg zo beter grip op houdt op de totale woonlasten van haar huurders.

Daarnaast ontwikkelde Wonen Limburg samen met haar partners een collectieve warmtepomp waarmee complexen van het gas gehaald kunnen worden. Ook werd onderzocht of aquathermie een mogelijke toepassing was in een wijk in Roermond. Dit bleek niet tot de mogelijkheden te behoren. Verder experimenteerde Wonen Limburg met het inzetten van collectieve batterijen voor energieopslag.



Foto 2: Warmtepomp Veltumse Kleffen Venray (Wonen Limburg)

Wonen Limburg houdt zich bezig met klimaatadaptatie. Zo realiseerde Wonen Limburg een verticale regentuin in een woongebouw in Horst. Deze regentuin kenmerkt zich door een geavanceerde groene gevel die water vasthoudt of juist loslaat afhankelijk van de weersverwachtingen.

De waardering door samenwerkingspartners

Huurders

De huurdersorganisaties zijn positief over de inspanningen van Wonen Limburg. Zij geven aan dat Wonen Limburg actief is met verduurzamingsprojecten, het

verduurzamen van woningen met een E-, F- of G-label en het inzetten van energiecoaches. Een van de huurdersorganisaties noemt dat het lastig is voor Wonen Limburg om woningcomplexen te verduurzamen met een gedeelde eigenaarschap (vereniging van eigenaren), waardoor investeringen worden uitgesteld.

Tegelijkertijd geeft één van de huurdersorganisaties aan dat er nog sprake is van problematiek, zoals hittestress of vocht- en schimmelproblemen in verduurzaamde woningen die niet goed geventileerd worden. Daarnaast baren de verregaande afspraken met netwerkpartners die Wonen Limburg heeft gemaakt de huurdersorganisatie zorgen. Zij ervaren dat de netwerkpartners onvoldoende inlevingsvermogen tonen in wat de werkzaamheden betekenen voor het woongenot van de huurder. Als gevolg daarvan worden werkzaamheden niet altijd goed uitgewerkt en ontvangt de huurdersorganisatie klachten. Het aankaarten van de problemen bij Wonen Limburg is voor de huurdersorganisatie tegenwoordig lastig, omdat het contact volgens hen niet altijd goed verloopt.

Een andere huurdersorganisatie geeft nog mee dat Wonen Limburg en de huurdersorganisatie niet altijd op één lijn zitten over de benodigde verduurzaming in woningen. Waarbij ze opmerken dat bewoners soms liever lekkende tochtstrips verholpen zien, dan het plaatsen van zonnepanelen.

Gemeenten

De gemeenten zijn allen positief over de prestaties van Wonen Limburg. De gemeenten zien dat Wonen Limburg continu aandacht heeft voor de kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad, zoals het verduurzamen van woningen met een energielabel E, F of G. Daarnaast wordt Wonen Limburg gewaardeerd om de innovatieve keuzes en experimenten, zoals het toepassen van luchtwarmtepompen. Voor de toekomst zien twee gemeenten bij voorkeur dat het duurzaamheidsperspectief wordt verbreed naar klimaatadaptatie.

Collega-corporaties

De collega-corporaties zijn positief over de prestaties van Wonen Limburg. De laatste woningen met een E-, F- of G-label worden door Wonen Limburg eerder dan noodzakelijk volgens de afspraken verduurzaamd. Eén van de corporaties herkent heel duidelijk dat



Foto 3: Nur Holz (Wonen Limburg)

Wonen Limburg ook kiest voor innovatieve oplossingen, zoals het realiseren van woningen in houtskeletbouw en het toepassen van collectieve warmtepompen.

Eén corporatie ziet dat Wonen Limburg op strategisch niveau kennis deelt, maar dat de corporatie meer zou kunnen delen over de oplossingen die Wonen Limburg als pionier kiest. Daarnaast heeft een corporatie de indruk dat de rol van Wonen Limburg in de C8 kraamkamers beperkter is.

Netwerkpartners

De netwerkpartners zien Wonen Limburg als één van de koplopers op het gebied van duurzaamheid. De netwerkpartners geven aan dat de norm van Wonen Limburg heel hoog is, maar dat die dankzij de integrale samenwerking met de netwerkpartners wel haalbaar is. De woningkwaliteit wordt door de netwerkpartners eveneens als goed ervaren. Voor de toekomst geeft één van de netwerkpartners aan dat de mogelijkheid om additioneel werk mee te nemen in de uitvoering nog beter uitgewerkt kan worden. Wonen Limburg en de netwerkpartner zijn hierover in gesprek.

Overige partners

De overige partners zien dat Wonen Limburg haar best doet met investeringen in duurzaamheid en woningkwaliteit, en dat zij over het algemeen al ver op weg is met het wegwerken van E, F, G-labels. Desondanks blijft energiearmoede een probleem in de desbetreffende regio (Heerlen Noord), al ligt dat probleem ook voor een groot deel in de particuliere koop- en huurvoorraad.

De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Wonen Limburg als **uitstekend**. Wonen Limburg is erg vooruitstrevend en innovatief in de duurzaamheidsopgave, bijvoorbeeld met het toepassen van de collectieve warmtepompen en het eigen warmteleveringsbedrijf. Daarnaast zijn ook het feit dat alle woningen met een E, F, of G-label binnen twee jaar (dus op tijd) zullen worden verduurzaamd en de wijze waarop Wonen Limburg experimenteert met houtbouw, voorbeelden voor andere corporaties in de sector.

1.4 Opgave 4: De gebiedsgerichte aanpak

De opgaven en de prestaties

De opgave

Wonen Limburg zet zich door middel van een gebiedsgerichte aanpak in de wijken Keent en Moesel in Weert, Heerlen-Noord en Horst-West te herstructureren. Naast het investeren in 'stenen', kenmerkt de gebiedsgerichte aanpak van Wonen Limburg zich door het inspelen op de specifieke sociale behoeften en uitdagingen van de betreffende wijk. Wonen Limburg spreekt pas van een gebiedsgerichte aanpak als de aanpak wijk overstijgend is, meerdere samenwerkingspartners met overlappende strategische doelen samen investeren, er zowel midden huur als sociale huur wordt gerealiseerd en de gehele ontwikkeling méér is dan een optelsom van complexaanpakken of deelingrepen.

De fysieke en sociale ontwikkeling gaan dus hand in hand. In samenwerking met maatschappelijke partners zet Wonen Limburg zich integraal in om de woningkwaliteit in de wijk te verbeteren, en tegelijkertijd bij te dragen aan de leefbaarheid. Hierin is de samenwerking met bewoners en lokale partners en maatwerk per wijk leidend. De samenwerking met de gemeenten is hierin eveneens erg belangrijk. Daarover maakt Wonen Limburg meerjarenafspraken met de desbetreffende gemeente.

Keent en Moesel in Weert

Wonen Limburg werkt aan een grootschalige herstructurering in de wijken Keent en Moesel in Weert. Het doel van Wonen Limburg is de wijk te verbeteren, maar ook de huidige bewoners in de wijk te laten blijven wonen.

Het gaat om 650 sloopnieuwbouwoningen én om investeringen in de leefbaarheid. Zo startte Wonen Limburg in 2023 een samenwerking op met zorg- en onderwijsorganisaties gericht op 'vitaal wonen'. Door preventieve en informele zorg te bieden, in samenwerking met Studenten zorg en maatschappelijk werk van Stichting Gilde Opleidingen, kunnen ouderen langer zelfstandig thuis wonen in de wijken. Tegelijkertijd leren de studenten hun vak in de praktijk uit te oefenen.

Wonen Limburg zocht samen met haar partners, onder andere door middel van een enquête, het contact op met de bewoners in de wijk, om vast te kunnen stellen waar zij behoefte aan hebben. Daarnaast stelde Wonen Limburg een ontmoetingsplek

beschikbaar in de wijk, om het contact met bewoners en samenwerkingspartners te bevorderen.

Heerlen-Noord

Wonen Limburg werkt samen met de verschillende partners aan een grootschalige, meerjarige verbetering van drie wijken in het kader van het Nationaal Programma Heerlen-Noord. Naast een vastgoedopgave heeft Heerlen een grote maatschappelijke opgave. Wonen Limburg werkt hier onder andere samen met de gemeente Heerlen, het ministerie van BZK, Weller Wonen en de Stadsregio Parkstad.

Wonen Limburg organiseerde onder andere een opschoondag en zoekt actief de samenwerking met leerlingen van Hogeschool Zuyd. Een binnentuin in de wijken werd naar ontwerp van studenten van Zuyd Hogeschool vormgegeven en er werd een Coffee Café geopend door studenten. Daarnaast wordt in de aanpak in de wijken ook aandacht besteed aan de esthetiek van verschillende woningcomplexen (zoals de Auroraflat in Heerlen), in gezamenlijkheid met de bewoners. Hiermee is de investering in de esthetiek voornamelijk een middel om bewoners bij elkaar te brengen en in gesprek te laten komen, maar ook geeft het een leefbaarheidsimpuls aan de wijk. Dit is een voorbeeld van hoe de gebiedsgerichte aanpak verder gaat dan alleen investeren in gebouwen, er zit altijd een grote sociale component in betrokken.

Horst-West

Sinds 2020 is Wonen Limburg actief in de drie wijken in Horst West, te weten de Norbertuswijk, Mussenbuurt en De Riet. Allen met een hoog aandeel sociale huur. Binnen deze gebiedsgerichte aanpak wordt de verdeling van sociale huur in het gehele dorp verbeterd, om zo de leefbaarheid in de wijk te verbeteren.

Bewoners kwamen zelf met een initiatief genaamd Westenwind, omdat zij signaleerden dat er iets in de wijken moest veranderen. Deze initiatiefnemers zijn nog steeds nauw betrokken bij de gerichte gebiedsontwikkeling, en vervullen een belangrijke maatschappelijke rol in de wijken, bijvoorbeeld door buurtactiviteiten te organiseren. Wonen Limburg werkt in Horst West, samen met zorg- en welzijnspartner Synthese, de gemeente en de bewoners, aan het verbeteren van de leefbaarheid. Tegelijkertijd wordt op andere plekken in de stad sociale huur toegevoegd om een betere mix van woningtypes te bewerkstelligen.



De waardering door samenwerkingspartners

Huurders

De huurdersorganisaties geven aan onvoldoende beeld te hebben van de gebiedsgerichte aanpak in de verschillende gemeenten. Eén van de huurdersorganisaties geeft aan positieve geluiden te horen over de gebiedsgerichte aanpak in Weert. Een andere huurdersorganisatie geeft aan dat de gebiedsaanpak in Heerlen Noord onderwerp van gesprek is bij het maken van de prestatieafspraken. De huurdersorganisatie geeft aan dat Wonen Limburg in Heerlen vooral via Wonen Limburg Accent woningen wil toevoegen. De huurdersorganisatie is van mening dat de communicatie over de gebiedsgerichte aanpak verbeterd zou kunnen worden. Daarbij wordt opgemerkt dat de huurdersorganisatie in de vergaderingen met Wonen Limburg regelmatig moet vragen om informatie in plaats van dat Wonen Limburg de informatie vanuit zichzelf deelt.

Gemeenten

De gemeenten Heerlen, Horst aan de Maas en Weert, waarin Wonen Limburg werkt via een gebiedsgerichte aanpak, zijn zeer positief over de bijdrage van de corporatie. Zij zien dat Wonen Limburg samenwerkt met de gemeenten en de partners in de wijk en zowel fysieke als sociale ingrepen treft. Eén van de gemeenten ziet mogelijkheden voor Wonen Limburg om via Wonen Limburg Accent meer koopwoningen toe te voegen in de wijk.

De gemeenten, waarin Wonen Limburg (nog) niet werkt via een gebiedsgerichte aanpak, begrijpen dat de aandacht vanuit de druk op de leefbaarheid uitgaat naar Horst, Heerlen en Weert. In verschillende gemeenten is immers niet of nauwelijks sprake van (omvangrijke) leefbaarheidsproblemen. De gemeente Stein ziet dat de ontwikkelingen in bijvoorbeeld Urmond Oost en Berg aan de Maas in de toekomst wel zouden kunnen vragen om een integrale, gebiedsgerichte aanpak.

Collega-corporaties

Een van de collega-corporaties geeft aan te merken dat Wonen Limburg een erg proactieve rol heeft in de gebiedsgerichte aanpak in Heerlen-Noord. De corporatie waardeert de bijdrage van Wonen Limburg, met name omdat Wonen Limburg een relatief beperkt aantal woningen heeft in Heerlen-Noord. De corporatie ziet dat samenwerking zich in de voorbije jaren heeft ontwikkeld, waarbij de organisaties naar elkaar toe zijn gegroeid.

Zorg en welzijnsorganisaties

De zorg- en welzijnsorganisaties zijn over het algemeen tevreden over de inzet van Wonen Limburg ten aanzien van de gebiedsgerichte aanpak. Eén organisatie is erg blij met het buurtkantoor dat Wonen Limburg heeft ingericht om de sociale samenwerking goed vorm te kunnen geven. De sociale inborst van Wonen Limburg komt hier sterk naar voren volgens de organisatie. Ook wordt genoemd dat Wonen Limburg actief het gesprek voert met bewoners wat zorgt voor draagvlak in de ontwikkeling, en financiële wil toont door te zeggen: “we gaan het doen”. In de ogen van de zorgorganisatie ligt de verantwoordelijkheid om de inzet te verbreden bij de gemeenten en corporaties samen. Het is daarom goed dat Wonen Limburg een trekkersrol heeft.

Twee zorgorganisaties geven aan dat het binnen de gebiedsgerichte aanpak een zoektocht is om als zorgaanbieders, gemeente en corporaties tot één taal en interpretatie van de opgave te komen. Hierdoor is het lastig om er vaart in te krijgen, en wordt de aanpak in hun ogen nu vooral getrokken door de zorgorganisaties. In de ogen van de zorgorganisaties zouden echter juist de gemeente, welzijnsorganisaties en corporaties primair aan de lat moeten staan, en zou zorg als aanvullend beschouwd moeten worden. De zorgorganisaties zijn ook benieuwd wat de plannen en strategie van Wonen Limburg op lokaal niveau zijn ten aanzien van deze opgave. De lokale uitwerking op het niveau van woonkernen/wijken is nog een opgave volgens hen.

Overige partners

De overige partners geven aan dat de inzet van Wonen Limburg heel goed zichtbaar is in Heerlen Noord. Wonen Limburg is daar een betrokken en actieve partner. Dit gaat veel verder dan alleen de stenen. Er is ook namelijk goede samenwerking met onderwijsinstellingen, en indien nodig krijgen panden maatschappelijke functies die de wijk goed doen. Eén van de overige partners geeft aan dat Wonen Limburg in de wijk Vrieheide iets achter Weller Wonen aanloopt. Dat komt volgens de organisatie omdat Wonen Limburg toch een iets grotere en loggere corporatie is. Ook wordt als oorzaak de implementatie van de nieuwe ketenpartner aanbesteding genoemd.

Een andere organisatie zegt dat de inzet en ontwikkelingen in de leefbaarheid bij de Saffierflat en de Auroraflat echt effect hebben. Er zijn volgens de organisatie objectieve indicatoren die aantonen dat beide ingrepen een positief leefbaarheidseffect hebben. Samenhang en betrokkenheid in deze buurten is nu steeds beter zichtbaar, en daar stuurt Wonen Limburg ook nadrukkelijk op. Hierdoor komt het maatschappelijk gezicht van Wonen Limburg duidelijk naar voren.



De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Wonen Limburg als **goed**. Wonen Limburg pakt haar rol in een aantal wijken en zoekt actief de samenwerking met het lokale netwerk. Wonen Limburg heeft aandacht voor zowel de 'stenen' als de 'mensen'. De betrokkenheid bij Heerlen-Noord, waar Wonen Limburg relatief weinig bezit heeft, laat zien dat zij haar verantwoordelijkheid breed pakt.

1.5 Opgave 5: De leefbaarheidsopgaven

De opgaven en de prestaties

De opgave

Wonen Limburg ziet dat de druk op leefbaarheid in wijken met veel sociale huurwoningen of goedkopere koopwoningen toeneemt. Wonen Limburg merkt dat veel bewoners een afstand voelen tot de overheid. Bewoners lijken zich steeds meer terug te trekken, online of achter hun eigen voordeur, wat de leefbaarheid in de wijken niet ten goede komt.

De rol van het netwerk

Het netwerk in de leefbaarheidsopgave bestaat uit gemeenten, zorg – en welzijnsorganisaties, de Politie en andere maatschappelijke partners. Er is niet één specifieke organisatie die verantwoordelijk is voor het behouden van de leefbaarheid in de wijken, wat betekent dat samenwerking van cruciaal belang is. Deze samenwerking komt naar voren in de gerichte gebiedsontwikkelingen, maar ook in de dagdagelijkse samenwerking met maatschappelijke partners. Zo heeft Wonen Limburg social return op basis van de Prestatieladder Socialer Ondernemen ingebed in het inkoopbeleid, maar ook in de organisatie zelf.

In 2021 zag Wonen Limburg dat er vaak veel maatschappelijke partijen actief waren rondom huishoudens met problematiek, maar dat de onderlinge afstemming tussen die partijen beter kon. Daarom ontwikkelde Wonen Limburg een kwaliteitskader, waarin een escalatiemodel voor verschillende problematiek is opgenomen. Op deze wijze probeert Wonen Limburg de sociaal maatschappelijke keten verder bij elkaar te brengen.

De strategische visie van Wonen Limburg

Wonen Limburg ziet het investeren in leefbaarheid als onderdeel van haar corebusiness. Daarom werkt Wonen Limburg bijvoorbeeld met de eerder beschreven gebiedsgerichte aanpak aan de leefbaarheid in enkele wijken én krijgt dit thema veel aandacht in de beleidsvorming en investeringen op het gebied van leefbaarheid.

Wonen Limburg zet zich op macro- en microniveau in voor leefbare buurten. In het thema 'We werken aan een duurzame samenleving' beschrijft Wonen Limburg dat zij dit doet door nauw in contact te staan met de bewoners, slimme manieren van samenwerken te realiseren met de maatschappelijke partners en door bewoners ook juist met elkaar in contact te laten komen.

Wonen Limburg realiseert het 'in nauw contact staan' met haar bewoners via de formele huurdersvertegenwoordiging (zie hoofdstuk 2) en op meer informele wijze. Onderdeel hiervan zijn, indien hier behoefte aan is, huiskamergesprekken, het organiseren van het Verhalenfestival, de Welkom thuis bus waarmee contact in de wijken wordt opgezocht en de inzet van ervaringsdeskundigen in overwegingsgroepen. Deze groepen zijn toegankelijke bijeenkomsten waarin bewoners ervaringen uitwisselen en zo elkaar helpen hun weg te vinden in de maatschappij. Evenals bij de opgave betaalbaarheid, komt het principe naar voren dat zij geloven dat ervaringsdeskundigen andere bewoners kunnen helpen met de problemen waar zijzelf eerder mee kampte.

Wonen Limburg maakt gebruik van het traject vroegsignalering om voortijdig sociale problematiek te kunnen signaleren en hulp te bieden, maar ook van kansmakelaars en talentmakelaars. Deze makelaars helpen bewoners hun talenten te ontdekken en die in te zetten voor zichzelf en hun omgeving. Hierbij is de gedachte dat de bewoner vanuit het positieve wordt benaderd, in plaats vanuit de gedachte van het onmogelijke.

De aandacht voor leefbaarheid en het gebruik van strategische data

Wonen Limburg maakt maatschappelijke keuzes gebaseerd op data en maakt vanaf 2022 gebruik van MAEX, een registratiesysteem waarin maatschappelijke impact wordt gekwantificeerd. Hierin zijn de SDG (sustainable development goals) van de Verenigde Naties verwerkt. Wonen Limburg integreert deze data in de financiële en technische data die reeds verwerkt werd, om maatschappelijk gedreven strategische keuzes te kunnen maken. Op deze wijze wordt leefbaarheid integraal meegenomen het beleid van Wonen Limburg. Daarnaast gebruikt Wonen Limburg een systeem van



RIGO, waaraan de corporatie een eigen software-laag heeft toegevoegd die is gevuld met data van Wonen Limburg. De data heeft bijvoorbeeld betrekking op huurachterstanden en leefbaarheidsontwikkelingen.

De data helpen Wonen Limburg de juiste aanpak te kiezen. Als één soort klacht meermaals in een woningcomplex of buurt wordt ingediend, blijkt uit de data analyse dat hier een structurele oplossing passend kan zijn. Anderzijds kan het waardevol zijn om veranderingen in bijvoorbeeld leefbaarheid kwantitatief of door middel van kaarten inzichtelijk te maken, zodat hetzelfde feitelijke perspectief de samenwerking verder kan helpen.

De waardering door samenwerkingspartners

Huurlers

De huurdersorganisaties zijn tevreden over de inzet van Wonen Limburg. Zij geven aan dat Wonen Limburg veel aandacht heeft voor de leefbaarheid in wijken en buurten en dat de corporatie goed samenwerkt met haar partners en de bewoners. Hierbij wordt opgemerkt dat de Buurtwinkels ook bijdragen aan de zichtbaarheid in de wijken. Eén van de huurdersorganisaties ervaart wel een verschil in bereikbaarheid van leefbaarheidsmedewerkers voor huurders en bewonerscommissies. De huurdersorganisatie geeft aan dat éénduidigheid over de wijze waarop met huurders en bewonerscommissies gecommuniceerd wordt een goede stap zou zijn. De andere huurdersorganisatie merkt op dat de druk op de leefbaarheid in verschillende delen van het werkgebied toeneemt, omdat er steeds meer woningcomplexen komen waar bewoners met een 'rugzakje' worden gehuisvest.

Gemeenten

De gemeenten zijn allen positief over de prestaties van Wonen Limburg. Zij ervaren Wonen Limburg als een maatschappelijk betrokken corporatie, die verder kijkt dan alleen de 'stenen' en nadrukkelijk aandacht heeft voor de sociaalmaatschappelijke opgave. Wonen Limburg levert maatwerk als dat mogelijk en noodzakelijk is, past de woningtoewijzing aan en denkt na over de instroom van kwetsbare huishoudens. Bovendien geven verschillende (kleinere) gemeenten aan dat de druk op de leefbaarheid beperkt is. Eén gemeente vult daarbij aan dat Wonen Limburg zicht heeft op de plaatsen waar toch meer druk op de leefbaarheid ontstaat.

Collega corporaties

Een collega-corporatie geeft aan dat Wonen Limburg niet alleen op het gebied van de leefbaarheid in wijken en buurten, maar op alle relevante onderwerpen, erg actief is. Daarbij wordt gezien en gewaardeerd dat Wonen Limburg met data werkt en de data deelt met andere corporaties.

Zorg en welzijnsorganisaties

De zorg- en welzijnsorganisaties zijn positief over de inzet van Wonen Limburg op de opgave leefbaarheid. Wonen Limburg neemt hierin de verantwoordelijkheid en staat open om tot oplossingen voor opgaven te komen. Een organisatie noemt dat Wonen Limburg stappen durft te zetten, waarvoor ook eigen kaders losgelaten moeten worden. Vertrouwen was hierin essentieel, wat zich ook uitbetaalde in een positief maatschappelijk effect.

Een andere partij noemt de leefbaarheidsregisseurs als een mooi voorbeeld van de betrokkenheid bij de leefbaarheid in de wijken. Op deze manier neemt Wonen Limburg een belangrijke rol in de samenleving in.

Een van de samenwerkingspartners ziet dat de problematiek nooit echt opgelost zal zijn. Daarom is het belangrijk dat Wonen Limburg ook de betrokkenheid blijft behouden om de opgave het hoofd te kunnen blijven bieden.

Overige partners

De overige partners hebben een positieve indruk van de inzet van Wonen Limburg op de opgave leefbaarheid. Ook al vindt een van de partners de benaming van talentmakelaars en kansmakelaars ietwat apart voor een woningcorporatie, wordt gewaardeerd dat wel duidelijk zichtbaar is dat de makelaars enorm nuttig werk verrichten.

De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Wonen Limburg als **uitstekend**. Wonen Limburg wordt door veel samenwerkingspartners getypeerd als een corporatie met een sociaal hart met een bredere taakopvatting. Wonen Limburg is erg actief met en innovatief in het helpen van huurders met bijvoorbeeld de kans- en talentmakelaars. Daarnaast werkt vooruitstrevend met data (RIGO/MAEX/eigen data) aan de opgave.



1.6 Opgave 6: De opgaven op wonen en zorg

De opgaven en de prestaties

De opgave

De opgaven op het vlak van wonen en zorg nemen toe. Dit is enerzijds vanwege de vergrijzing die Nederland doormaakt, maar anderzijds een gevolg van het beleid omtrent langer thuis wonen. Daarnaast spelen ook de tekorten aan zorgpersoneel een rol in deze opgave. Zorg aan huis vraagt om een integrale samenwerking tussen zorgpartijen en woningcorporatie, om zo toch de bewoner de zorg te bieden die hij of zij nodig heeft.

In het kader van het eerste thema van het Strategisch Koersplan 2022-2026 (De bewoner voelt zich thuis), wil Wonen Limburg huurders een thuis bieden. Met name mensen die zelfstandig niet in huisvesting kunnen voorzien, zoals bijvoorbeeld huurders met een zorgvraag. Wonen Limburg zet zich in zodat huurders die aangewezen zijn op een combinatie van wonen en zorg lang en prettig zelfstandig kunnen wonen in hun vertrouwde woonomgeving en daar betaalbare zorg en ondersteuning kunnen ontvangen. Ook het derde thema van het koersplan, We werken aan een duurzame samenleving, speelt mee in deze opgave.

De rol van het netwerk

Vanuit een besef dat er op wonen en zorg inzet nodig is om mensen langer thuis te laten wonen, zoekt Wonen Limburg de samenwerking op met verschillende zorgorganisaties in verschillende gemeenten. Zo zijn samenwerkingsconvenanten met zorgorganisaties afgesloten, zoals het Land van Horne, Envida en Unitus. Een voorbeeld hiervan is het Deltaplan Maastricht – Heuvelland, wat door Envida als penvoerder is opgesteld namens 16 maatschappelijke organisaties waaronder Wonen Limburg. De zorgorganisaties worden, indien zij ook aanwezig zijn in de desbetreffende wijk, ook betrokken in de gebiedsgerichte aanpak.

Wonen Limburg neemt deel aan de processen om de woonzorgvisie in verschillende gemeenten op te stellen en hanteert daarin telkens dezelfde methodiek. De vertaling van beleid naar de realiteit van de praktijk is volgens Wonen Limburg een volgende stap die samen genomen moet worden. In de praktijk zijn er namelijk tal van belemmeringen waar corporaties en zorgaanbieders tegenaan kunnen lopen bij het streven de woonzorgvisie te vertalen naar vastgoed.

Wonen Limburg probeert daarom met zorgorganisaties in overleg te gaan over de afweging tussen het leveren van zorg in de wijk of binnen de instellingsmuren en hoe om te gaan met verouderd vastgoed en de financiering daarvan.

De inzet van Wonen Limburg

Wonen Limburg beschrijft in haar portefeuilleplan, gezien de ontwikkeling van het langer zelfstandig wonen, extra aandacht te geven aan huisvestingswensen, eisen en zorgbehoeften van bewoners. Daarbij kan worden gedacht aan fysieke aanpassingen ten behoeve van bereikbaarheid voor scootmobiel en aan georganiseerde zorgvoorzieningen als thuiszorg en personenalarmering.

Wonen Limburg ziet dat de vraag naar zowel zelfstandige zorgwoningen (extramuraal) als onzelfstandige huisvesting in een zorginstelling toeneemt. Daarbij zijn ook tussenvormen ontstaan van organisaties die een woningcomplex exploiteren door zelfstandige zorgwoningen (onder) te verhuren al dan niet gepaard gaande met zorgvoorziening. Deze behoefte is voor Wonen Limburg aanleiding om te investeren in (zorg)vastgoed geschikt voor zorgbehoevenden.

De innovatieve woonvorm Holikiday

Een voorbeeld van een innovatieve woonvorm voor huurders met een zorgvraag is de zorgappartementen Holikiday die in Brunssum zijn opgeleverd. Hier kunnen dementerende ouderen, samen met hun partner, wonen en kleinschalige zorg ontvangen. Het woon- en leefgeluk van de bewoners neemt toe en formele zorg kan worden uitgesteld. Daarnaast kan de partner van de dementerende oudere dus ook in het complex leven, waardoor hij of zij geen eigen woning hoeft te zoeken.

Een ander voorbeeld betreft de opvang voor zorgmijders in Heerlen. In 2020 opende Wonen Limburg een opvang voor mensen in een kwetsbare situatie die zorg mijden. Dit gaat onder andere om mensen met een verslaving of psychische problemen. Wonen Limburg werkt samen met de gemeente Heerlen en het Leger des Heils, wie deze mensen begeleidt in de opvang.

Wonen Limburg heeft daarnaast ook woonvormen waarbij bewoners met 24-uurs begeleiding verspreid over buurten wonen, waardoor de impact van de buurt en de draagkracht gespreid wordt.



De waardering door samenwerkingspartners

Huurders

De huurdersorganisaties hebben de indruk dat Wonen Limburg zich goed inzet op deze opgave, ook als onderdeel van de prestatieafspraken. Een huurdersorganisatie geeft aan dat de bijdrage van Wonen Limburg sterk afhankelijk is van de verschillende gemeenten en zorgorganisaties, die in een gemeente actief zijn. De huurdersorganisaties zien bij Wonen Limburg de wil om bij te dragen en benoemen dat Wonen Limburg in bijna alle gemeenten betrokken is bij het opstellen van een woonzorgvisie. Een andere huurdersorganisatie zou graag zien dat Wonen Limburg nog meer inzet om doorstroming van ouderen naar een passender woning op gang te brengen.

Gemeenten

De gemeenten zijn positief over de bijdrage aan de woonzorgopgaven. Zij zien dat Wonen Limburg bereid is om mee te werken aan het opstellen van een woonzorgvisie en samenwerkt met de gemeenten en zorgorganisaties. De samenwerking tussen de gemeenten, de zorgorganisatie(s) en de corporatie(s) is over het algemeen nog niet in een vergevorderd stadium. De gemeenten zien wel dat Wonen Limburg levensloopbestendig wil bouwen en meedenkt in de woonzorgopgaven.

Eén van de gemeenten merkt op dat er in de gemeente (nog) geen woonzorgvisie door henzelf is opgesteld en dat er meer waarde zit in de organische samenwerking met betrekking tot projecten. De gemeente ziet namelijk de financiering van de zorgsector nog niet past bij de (toekomstige) woonopgave. Om deze reden is het opstellen van een woonzorgvisie minder belangrijk dan het oplossen van de uitdagingen die de financieringsstromen in de zorgsector met zich meebrengen.

Collega-corporaties

Eén van de collega-corporatie is positief over de bereidheid van Wonen Limburg, maar is minder positief over de samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties in het algemeen. De corporatie ziet dat de ambitie om tot een woonzorgvisie te komen niet verder komt en dat met name over cijfers gesproken wordt. De corporatie heeft veel maatschappelijk vastgoed en is benieuwd naar hoe Wonen Limburg aankijkt tegen maatschappelijk vastgoed en de rol van de corporatie.

Zorg- en welzijnsorganisaties

De zorgorganisaties zijn tevreden over de inzet van Wonen Limburg. Wonen Limburg denkt altijd mee en zoekt naar mogelijkheden. Als voorbeeld wordt de huisvesting van statushouders met een zorgvraag genoemd. Tegelijkertijd constateert men dat er nog stappen gemaakt moeten worden, met name voor wat betreft het gezamenlijk ontwikkelen van een visie. Waar werken de organisaties naar toe? Wie is waar verantwoordelijk voor? Men is bijvoorbeeld actief met het spreiden van zorgbehoevende doelgroepen, terwijl tegelijkertijd sprake is van grote uitdagingen in de beschikbaarheid van personeel. Daarnaast is het ontwikkelen van passende woonvormen die de zelf- en samenredzaamheid van de burgers met een zorgvraag in een wijk stimuleren een opgave. Op wijk- en buurtniveau moet men zorgen dat de sociaal economische situatie, het woonsegment en de zorgvraag bij elkaar aansluiten.

Eén van de zorgpartijen noemt de gebiedsgerichte aanpak in Keent en Moesel als een goed voorbeeld van een samenwerkingsconvenant op zorg en welzijn.

De uitdaging in de toewijzing is om wonen en zorg op elkaar aan te laten sluiten, waarvoor onder andere data noodzakelijk is. Wonen Limburg is hierin vooruitstrevend, en doet actief mee.

Een organisatie noemt dat Wonen Limburg proactief is en ondernemend, specifiek op het thema Ouderenhuisvesting, het traject om tot een woonzorgvisie te komen in Maastricht en het deltaplan, waarbij Wonen Limburg een breder perspectief laat zien om de opgaven in te vullen. Wonen Limburg neemt daarin een rol en profileert zich in de regio.

De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Wonen Limburg als **goed**. Wonen Limburg pakt haar rol op een passende wijze, bijvoorbeeld door mee te werken het ontwikkelen van woonzorgvisies. Verder heeft Wonen Limburg aandacht voor de opgave en blijft de corporatie investeren in woningen en woningcomplexen die geschikt zijn voor zorgbehoevenden.



1.7 Wonen Limburg presteert 'Uitstekend'

Op drie van de beoordeelde opgaven scoort Wonen Limburg 'goed' en op de andere drie scoort de corporatie 'Uitstekend'. Dit roept de vraag op naar de waardering van het totaal. Hierbij is onder meer gekeken naar het relatieve belang van de diverse opgaven. Zonder het belang van de andere opgaven tekort te willen doen, presteert Wonen Limburg juist op beschikbaarheid, verduurzaming en leefbaarheid uitstekend. Dit zijn drie zeer belangrijke opgaven. Ook heeft de commissie de feedback die belanghebbenden geven gecheckt op verenigbaarheid met het oordeel van de commissie. De belanghebbenden zijn over het algemeen (zeer) positief over Wonen Limburg. Alles overziend is de commissie van mening dat Wonen Limburg al jarenlang opereert vanuit een goed doordrongen visie, waarbij altijd meerdere opgaven aan elkaar worden verbonden, ook in de kleinste kernen actief is, innovatief is en veel zaken doet op een wijze waar anderen van kunnen leren. De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke waarde** daarom met **uitstekend**.

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

Maatschappelijke waarde

Sterk

- De bijdrage aan de beschikbaarheid van de woningvoorraad en de kansen die Wonen Limburg daarbij benut.
- De aandacht voor de duurzaamheid van de woningvoorraad en de innovatieve keuzes die Wonen Limburg daarbij maakt.
- De inzet van kans- en talentmakelaars om vanuit een beweging in wijken en buurten op gang te brengen en de talenten van huurders te benutten.

Aandacht blijven geven

- De samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties vraagt in het licht van de toenemende vergrijzing en zorgopgaven om meer gezamenlijke visieontwikkeling

Geleerd

- Het gebruik van data op bij het identificeren van de leefbaarheidsopgaven en het maken van strategische keuzes.



2 Maatschappelijke verankering

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

2.1 De visie op maatschappelijke verankering

Wonen Limburg ziet duidelijk de kansen die samenwerking kan bieden, bijvoorbeeld om ontwikkelingen en initiatieven te versterken en versnellen. Wonen Limburg heeft dan ook ingezet op het verder uitbouwen van de samenwerkingen ten behoeve van de maatschappelijke opgaven. Daarbij is Wonen Limburg zich ook bewust van de mensen en middelen die de corporatie als 'grote en sterke organisatie' hierin kan bieden.

Wonen Limburg wil dicht bij haar huurders en samenwerkingspartners staan in alle gemeenten en kernen waar zij bezit heeft. Gezien het uitgestrekte werkgebied en het grote aantal gemeenten waar Wonen Limburg bezit heeft, betekent dit dat de corporatie het behouden van de binding met haar samenwerkingspartners en huurders aandacht geeft.

2.2 De samenwerking in de praktijk

Wonen Limburg betreft huurders op verschillende momenten en niveaus

De huurders zijn belangrijke samenwerkingspartner van Wonen Limburg en worden via diverse kanalen en wijzen betrokken. De Huurdersraad is een samenwerking tussen de drie regionale huurdersorganisaties van Wonen Limburg, en daarmee het overkoepelende overlegorgaan voor de corporatie. De Huurdersraad wordt door Wonen Limburg geïnformeerd over beleidsvoornemens en andere ontwikkelingen, waarbij de raad op onderdelen ook advies uitbrengt. Noemenswaardig is verder dat de Huurdersraad in 2023 heeft gewerkt aan een toekomstbestendig model voor huurdersparticipatie, wat in 2024 geïmplementeerd wordt.

De drie regionale huurdersorganisaties worden via de afvaardigingen in het bestuur van de Huurdersraad betrokken door Wonen Limburg. Tegelijkertijd zorgen de regionale huurdersorganisaties ook voor de lokale binding en dat het lokale geluid bij Wonen Limburg terecht komt.

Naast de formele huurdersvertegenwoordiging, kent Wonen Limburg ook bewonerscommissies en worden individuele huurders betrokken bij ontwikkelingen, projecten of zonder specifieke aanleiding. Dit gebeurt bijvoorbeeld via informatieavonden, huiskamergesprekken, of regulier contact. Daarnaast worden zogenoemde kansmakelaars, talentmakelaars en buurthelden ingezet om de leefbaarheid in de buurten te vergroten. Op het niveau van de individuele huurders worden ervaringsdeskundigen en overwegingsgroepen ingezet om elkaar te helpen om de weg te vinden in de maatschappij en samenleving. Wonen Limburg heeft in deze initiatieven een verbindende rol tussen de markt, overheid en bewoners.

Wonen Limburg vindt daarnaast de betrokkenheid van (toekomstige) huurders bij (nieuw)bouwplannen belangrijk. Daarom betreft Wonen Limburg in een ontwikkelproces diverse keren de betreffende lokale vrijwilligersorganisatie (meestal: VAC). Deze organisaties toetsen de plannen, vanuit de belangen van de toekomstige gebruikers en brengen adviezen uit.

Tot slot is het noemenswaardig dat Wonen Limburg zoekt naar meer toekomstbestendige en bredere huurdersbetrokkenheid. Onder de naam 'Huurdersraad 2.0' werkt Wonen Limburg in 2023 en 2024 aan het vormgeven van de huurdersbetrokkenheid richting de toekomst. Hierbij zoekt Wonen Limburg onder meer naar de bundeling van krachten in één huurdersorganisatie, zodat goede begeleiding ook mogelijk is. Tegelijkertijd wil men recht blijven doen aan de lokale betrokkenheid en binding. Dit is nog een zoektocht waar Wonen Limburg samen met de huurdersorganisaties voor staat.

Wonen Limburg werkt met buurtwinkels voor lokale verankering

Wonen Limburg heeft in het verleden de zes regiodirecties in één centrale vestiging in Roermond geïntegreerd, waar alle ondersteunende diensten zijn ondergebracht en het centrale beleid wordt ontwikkeld. In het kader van het contact met de huurders en de lokale verankering zijn in de provincie zeven buurtwinkels ingericht van waaruit huurders kunnen worden ondersteund.

Ervaren samenwerking vanuit de huurdersorganisaties

De huurdersorganisaties geven aan dat de relatie met Wonen Limburg in de basis prima is. Wonen Limburg is toegankelijk en bereidwillig, en koppelt over het algemeen goed terug wat er met de input van de huurdersorganisaties is gedaan. Tegelijkertijd wordt ervaren dat de mate van transparantie afhankelijk is van de contactpersoon.



Daarnaast merkt één van de huurdersorganisaties op dat het schakelen met de medewerkers van Wonen Limburg soms lang duurt. Zij hebben de indruk dat de personele wisselingen en de druk op de capaciteit daar de oorzaak van zijn. Daarbij wordt bovendien benoemd dat de huurdersorganisaties hun vragen of verzoeken soms moeten herhalen, omdat de betreffende medewerkers de achtergrond van de vraag of het verzoek niet kennen.

Verder wordt aangegeven dat de relatie met een huurdersorganisatie enige tijd onder druk heeft gestaan. Aanleiding was de late betrokkenheid bij de jaarlijkse huurverhoging, waarbij de huurdersorganisatie onvoldoende openheid ervoer vanuit Wonen Limburg over de noodzaak van de huurverhoging.

Eén huurdersorganisatie geeft nog aan dat Wonen Limburg de huurderorganisatie ook proactief betreft en vragen stelt over (voorgenomen) beleid, bijvoorbeeld ten aanzien van scootmobielen, woonwagens en houtskeletbouw.

Ervaren samenwerking vanuit bewoners

De bewonerscommissie is tevreden over het contact met Wonen Limburg. De corporatie is in de ogen van de bewonerscommissie een sociale en bereikbare corporatie, die open staat om mee te denken. Als voorbeeld wordt het meedenken in een ruimte om spullen van de bewonerscommissie op te slaan genoemd. Een aandachtspunt voor de bewonerscommissie is nog wel de afstemming vanuit de netwerkpartners van Wonen Limburg, vooral ten aanzien van groenonderhoud en schoonmaakwerkzaamheden. Een andere aanbeveling van de bewonerscommissie is het geven van een terugkoppeling wanneer bewoners mailen, al is het maar een bericht [dat het wordt opgepakt, of dat ze erop terug komen](#).

Gemeenten

Wonen Limburg werkt samen met de 24 gemeenten in het werkgebied aan de lokale opgaven. De intensiteit van de samenwerking en de rol van Wonen Limburg in de samenwerking is afhankelijk van verschillende factoren, waarbij het aandeel bezit en de lokale ontwikkelingen twee belangrijke zijn. De afspraken over de samenwerking en de wederzijdse bijdragen aan de volkshuisvestelijke opgaven zijn onder meer vastgelegd in de prestatieafspraken. In enkele kleine bezitsgemeenten zijn geen prestatieafspraken gemaakt, in samenspraak met de gemeente en huurdersorganisatie. Daarnaast wordt op project- en/of casusniveau samengewerkt met de gemeenten in het werkgebied, waar soms ook andere partijen bij zijn betrokken (zie ook *regionale en lokale samenwerkingen en netwerken*).

Ervaren samenwerking vanuit gemeenten

De gemeenten zijn positief over de relatie met Wonen Limburg. Zij spreken van een prettige samenwerking, waarbij sprake is van open, transparante en toegankelijke communicatie. Daarbij wordt opgemerkt dat Wonen Limburg open staat voor de belangen van de gemeenten en haar nek durft uit te steken. Wonen Limburg slaagt er over het algemeen in om, ondanks de omvang van het werkgebied, lokaal betrokken te zijn. Bovendien begrijpen verschillende gemeenten dat Wonen Limburg de aandacht moet verdelen. Het aanstellen van een tweede bestuurder wordt in dat kader als positief benoemd.

Tegelijkertijd wordt aangegeven dat (besluitvormings)processen langer kunnen duren, dat het belangrijk is om de verwachtingen te blijven managen en dat de vertaling van beleid naar uitvoering niet altijd optimaal plaatsvindt. De vragen die bijvoorbeeld worden gesteld zijn: In hoeverre kan het laagdrempelige contact worden geborgd als het aantal bouwprojecten toeneemt en de personele capaciteit gaat knellen? Wat zijn de prioriteiten van Wonen Limburg en wat kan de corporatie niet doen, ondanks de verantwoordelijkheid die Wonen Limburg wil nemen in de kleinere gemeenten? Hoe kan Wonen Limburg de stap van visie en beleid naar participeren en realiseren zetten? Eén gemeente wijst bovendien op het belang om, in het kader van de omvangrijke bouwopgave, meer bestuurlijke afstemming te hebben en de prestatieafspraken meer lokaal in te kleuren.

Regionale en lokale samenwerkingen en netwerken

Wonen Limburg werkt ook veel samen met partners in provinciale, regionale en lokale netwerken. Voorbeelden zijn de meer formele samenwerking zijn de Stadsregio Parkstad, het Nationaal Programma Heerlen Noord en de Woondeal.

Verder werkt Wonen Limburg veelvuldig samen met collega corporaties. Deze samenwerkingen zijn ontstaan vanuit uiteenlopende behoeften, maar zijn in de basis gericht op de onderlinge uitwisseling en versterking. Deze samenwerkingen zijn er op verschillende niveaus. Zo werken de grootste corporaties in Limburg samen in de C8 en Bouwstroom Limburg, maar wordt er op wijk en buurtniveau ook veel samengewerkt met collega corporaties.

Ervaren samenwerking vanuit de overige partners

De overige partners geven aan dat Wonen Limburg een grote, sociale en betrokken corporatie is. Men ziet dat Wonen Limburg op maatschappelijk vlak goede initiatieven neemt, zowel zelfstandig, als in de samenwerking in de regio. Als voorbeelden wordt

het initiatief in de Auroraflat en Saffierflat meermaals genoemd. Daarbij geeft een regiopartner aan dat ook de toekomstgerichte blik Wonen Limburg typeert.

Daarnaast geven de partners aan dat het contact met Wonen Limburg goed verloopt. De partners hebben vaak eigen contactpersonen, waardoor men elkaar goed kan vinden, zowel bestuurlijk als ambtelijk. De relatie voelt als wederkerig, waarbij men ook begrijpt dat de betreffende regio maar een deel van het werkgebied van Wonen Limburg beslaat. Tegelijkertijd merkt men in de samenwerking dat de grootte van de organisatie ook zorgt voor langere processen, vooral in de fase na de besluitvorming en voor de uitvoering.

Ervaren samenwerking vanuit de collega-corporaties

De collega-corporaties zijn zeer te spreken over de samenwerking met Wonen Limburg. Zij spreken over een prettige en open samenwerking waarin over en weer ruimte is om met elkaar in gesprek te gaan. Ook wordt het zeer gewaardeerd dat Wonen Limburg altijd kennis, ervaringen en expertise deelt. Als grootste corporatie van Limburg neemt Wonen Limburg vaak het voortouw bij het ontwikkelen en afstemmen van beleid, maar de uitvoering gaat altijd gezamenlijk. Een goed voorbeeld is het ontwikkelen en uitvoeren van een enquête onder bewoners.

De collega-corporaties hebben zowel met het bestuur als met de medewerkers positieve ervaringen over de inzet en betrokkenheid. Daarbij hebben de collega-corporaties de indruk dat het niet uitmaakt hoeveel woningen Wonen Limburg in een bepaalde kern of gemeente heeft. Men neemt overal in het werkgebied haar verantwoordelijkheid en is zichtbaar. Deze brede inzet van Wonen Limburg wordt zeer gewaardeerd, maar roept ook af en toe vragen op. Bijvoorbeeld omdat het dan lijkt alsof het mandaat van een manager waarmee men in gesprek is niet voldoende is. Een dergelijke situatie kan dan tot vertraging leiden in de besluitvorming.

De collega-corporaties zien ook graag dat de samenwerking wordt uitgebreid in de wijk. Op strategisch niveau is er een goede samenwerking, maar bij de uitvoering in de wijk zelf kan er volgens enkele collega-corporaties nog beter worden geschakeld. Als ook op operationeel en tactisch niveau medewerkers van de corporaties elkaar makkelijker vinden in de wijk, helpt dit bij het betrekken van bewoners.

Een kleine kanttekening over het vol inzetten op een breed werkgebied wordt gemaakt over de samenwerking op het gebied van duurzaamheid. Wonen Limburg heeft een duurzaamheidsmanager die geheel Limburg moet bedienen. Dit is gezien de omvang van het werkgebied een flinke uitdaging. Het is daarom begrijpelijk dat

keuzen gemaakt worden over welke bijeenkomsten wel en niet worden bijgewoond. De indruk bestaat dat deze keuze regelmatig wordt gemaakt op basis van de omvang van het bezit in de betreffende gemeente.

Er wordt daarom gesuggereerd bij dit soort dossiers waar specialismen worden gevraagd en Wonen Limburg minder bezit heeft, je de vraag te stellen of Wonen Limburg zich op dezelfde wijze in de volle breedte wil profileren als bij andere opgaven. Het is in dergelijke gevallen wellicht beter de samenwerking op te zoeken met een collega-corporatie die meer bezit heeft in de betreffende gemeente.

Het wordt gewaardeerd als Wonen Limburg meer haar dilemma's en overwegingen bij het bedienen van het brede werkgebied geeft en het onderwerp uit zichzelf bespreekt.

Zorg- en welzijnsorganisaties

Zorg- en welzijnsorganisaties zijn voor Wonen Limburg belangrijke samenwerkingspartners voor het realiseren van de leefbaarheid en vitaliteit in wijken en buurten. Partijen werken bijvoorbeeld samen aan de invulling van de woonzorgopgaven en de huisvesting van urgente doelgroepen. Wonen Limburg kent vanuit haar werkgebied een breed palet aan zorg- en welzijnsorganisaties waar zij mee samenwerkt. De samenwerking is in sommige gevallen vastgelegd in een convenant of samenwerkingsovereenkomst, zowel regionaal rondom een initiatief als individueel gericht op het vormgeven van de onderlinge (strategische) samenwerking. Met de meer strategische samenwerkingen willen de corporatie en zorgorganisatie werken aan de gezamenlijke opgaven op het snijvlak.

Ervaren samenwerking vanuit de zorg- en welzijnsorganisaties

De zorg- en welzijnsorganisaties ervaren allen partnerschap met Wonen Limburg, waarin beide organisaties werken aan een gezamenlijke opgave. Daarbij wordt aangegeven dat Wonen Limburg zich duidelijk verantwoordelijk voelt voor haar bijdrage in de woonzorgopgave en eigen kaders durft los te laten indien nodig. Wonen Limburg wordt verder beschreven als een betrouwbare, oplossingsgerichte en innovatieve corporatie. De zorgorganisaties merken ook op dat Wonen Limburg een grote organisatie is met divers bezit, wat voor- en nadelen met zich meebrengt. Een voordeel is dat Wonen Limburg ontwikkelkracht heeft, waardoor men er vaak voor open staat om te zoeken naar oplossingen en mogelijkheden. Eén zorgorganisatie geeft nog wel mee dat er nog meer uitwisseling plaats zou kunnen vinden tussen de



verschillende delen in het werkgebied van Wonen Limburg, om van daaruit het leereffect te vergroten. Dit geldt ook voor de grotere zorgorganisaties zelf.

Aan de andere kant geven enkele zorgorganisaties aan dat ze ertegenaan lopen dat Wonen Limburg door de omvang een 'systeemorganisatie' is. Daarbij is de overdracht niet altijd goed, bijvoorbeeld als er mensen weggaan of als er dossierkennis nodig is uit het verleden, of als er routes doorlopen moeten worden om operationele (onderhouds)beslissingen te nemen.

Verder wordt meermaals aangegeven dat het in de samenwerking prettig is dat er bij Wonen Limburg mensen werken die de zorgsector kennen. Hierdoor kan men goed schakelen en de behoeften en context beter plaatsen. Tegelijkertijd ziet men dat dit niet in de hele keten binnen Wonen Limburg het geval is, en kunnen onderhoudsprocessen hierdoor stroperig worden. Enkele andere zorgorganisaties merken op dat de grootte van de organisatie ook in het contact en de uitvoering voor verschillen kan zorgen, afhankelijk van personen. De ervaren betrokkenheid wordt bijvoorbeeld als persoonsafhankelijk ervaren, waardoor deze per gebied kan verschillen.

Netwerkpartners

Wonen Limburg is in de afgelopen periode een nieuwe langjarige samenwerking met haar netwerkpartners aangegaan. In deze samenwerking is het planmatig onderhoud, niet-planmatig onderhoud en energieverbetering/renovatie geïntegreerd, zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau, en is naast de uitvoering, ook het bepalen van wat er nodig is bij de partners gelegd. Hieraan ten grondslag lag de behoefte om ketens meer te uniformeren (waar mogelijk) en een optimale dienstverlening aan de huurders te bieden. Het proces om tot integraal onderhoud te komen is door Wonen Limburg in 2020 in gang gezet, wat in 2022 uiteindelijk leidde tot een nieuwe aanbesteding voor netwerkpartners per gebied. In 2023 is de uitvoering van de nieuwe samenwerking gestart. Met de verdeling van de partners over de gebieden, borgt Wonen Limburg de verbinding.

Ervaren samenwerking vanuit de netwerkpartners

De gesproken netwerkpartners zijn tevreden over de samenwerking met Wonen Limburg. De partners geven aan dat men elkaar goed weet te vinden, zowel op strategisch als operationeel niveau. Een partner geeft ook aan echt het gevoel te hebben dat men samenwerkt in co-creatie, waarin men open de dialoog voert en zoekt naar win-win situaties. Wonen Limburg staat daarbij ook echt open om

opgedane kennis breed in de sector te delen, dat waarderen de partners. Een van de partners geeft wel mee te merken dat Wonen Limburg een grote organisatie is, waardoor niet op alle lagen en momenten in het proces eenduidigheid is. Als voorbeeld wordt het afkeuren van eerder goedgekeurde budgetten genoemd en de hoge inzet van Wonen Limburg op het controleren van afspraken.

De nieuwe samenwerking die is ingezet, past in de ogen van de partners bij het ambitieniveau van Wonen Limburg, wat erg hoog is. Een van de partners geeft aan dat de aanbesteding lastig was omdat zij, ondanks de goede samenwerking van hoog niveau die men al gezamenlijk had, niet geconsulteerd is voor de aanbesteding om hun visie en mogelijkheden te delen. Vervolgens werden er zaken gevraagd die men inhoudelijk en procedureel erg lastig vindt in de markt. Men had graag gezien dat ook de goede relatie hierin was betrokken, bijvoorbeeld in de haalbaarheid van de aanbestedingsprocedure.

2.3 Wonen Limburg presteert 'goed'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld [Maatschappelijke verankering](#) met [goed](#). Wonen Limburg heeft de intentie om in haar hele werkgebied aanwezig en een betrouwbare partner te zijn. De visitatiecommissie constateert dat ondanks het omvangrijke werkgebied van Wonen Limburg, de corporatie daadwerkelijk maatschappelijk lokaal verankerd en betrokken is. Wonen Limburg werkt de lokale verankering inmiddels verder uit via gemeentevissies en -strategieën en het gebruik van data. De visitatiecommissie heeft bovendien de indruk gekregen dat de initiatieven de maatschappelijke verankering en het gesprek met de samenwerkingspartners de komende periode nog verder zullen versterken.



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

Maatschappelijke verankering

Sterk

- De lokale samenwerking die continu wordt gezocht vanuit de maatschappelijke opgave.
- De samenwerkingspartners ervaren gelijkwaardigheid en partnerschap;
- De koppeling tussen interne processen en de samenwerking met samenwerkingspartners draagt bij aan meer lokale duidelijkheid en de maatschappelijke verankering.
- De verkenning om data in te zetten om samen met de samenwerkingspartners meer inzicht te krijgen in de opgaven in wijken en buurten.

Aandacht blijven geven

- De zoektocht naar een toekomstbestendige huurdersbetrokkenheid en samenwerking met de huurdersorganisatie(s).
- Het borgen van de eenduidigheid bij personeelsswisselingen en bij contact met verschillende afdelingen binnen de organisatie.

Geleerd

- De balans tussen loslaten en sturen: In de opstartfase van de nieuwe samenwerking met netwerkpartners heeft Wonen Limburg alles losgelaten, wat niet goed werkte, omdat de netwerkpartners ook nog zoekende waren wat de kaders en verwachtingen zijn. Daarop heeft Wonen Limburg de regie weer meer teruggenomen, om straks weer los te kunnen laten. Gezamenlijk de ontwikkeling doormaken van onbewust onbekwaam naar bewust bekwaam.



3 Besturing

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

3.1 Wonen Limburg werkt vanuit een duidelijke samenhang

Wonen Limburg heeft een samenhangende besturingscyclus uitgewerkt, die is gebaseerd op de strategische koers van de corporatie. Wonen Limburg is in 2020 gestart met het herijken van de strategische koers. De strategische koers Welkom Thuis 2022-2026 geeft de evolutie van vastgoedgestuurde naar mensgerichte organisatie weer en maakt inzichtelijk dat Wonen Limburg op verschillende domeinen integraal 'het verschil wil maken'. De strategische koers is tot stand gekomen met inbreng van huurders van de corporatie. Zij hebben gereflecteerd op een eerste versie van de strategische koers.

De strategische koers kent drie thema's met een beperkt aantal speerpunten. De strategische koers is vertaald naar facetbeleid, waarvan het portefeuilleplan, de dienstverleningsvisie en de duurzaamheidsvisie de belangrijkste zijn. De drie visies geven de integrale doelstellingen op basis waarvan Wonen Limburg keuzes maakt. Naast de strategische koers en het facetbeleid wordt jaarlijks een kadernota opgesteld. Wonen Limburg gebruikt de kadernota om vanuit de strategische koers, de integrale doelstellingen uit het facetbeleid en de actuele ontwikkelingen kaders vast te leggen voor de meerjaren begroting. De meerjaren begroting geeft alle activiteiten en investeringen van Wonen Limburg voor een periode van 5 jaar en die vanzelfsprekend bijdragen aan de thema's en speerpunten uit de strategische koers. De thema's en speerpunten uit de strategische koers komen niet herkenbaar terug in de meerjaren begroting.

Wonen Limburg heeft een uitdaging in de omvang van het werkgebied. De corporatie is actief in verschillende woningmarktgebieden en moet aansluiten bij de lokale opgaven in een aanzienlijk aantal gemeenten. Om deze reden werkt Wonen Limburg met regio- en gemeentestrategieën. Wonen Limburg heeft voor de 24 gemeenten waarin de corporatie actief is, onderscheid gemaakt tussen Corporatie Basis-gemeenten en Corporatie Plus-gemeenten. Wonen Limburg werkt voor de Corporatie Basis-gemeenten met regiostrategieën, waarbij wordt gefocust op de kerntaken van een corporatie. Voor de Corporatie Plus-gemeenten is Wonen Limburg momenteel

actief met het doorvertalen van de regiostrategieën in gemeentestrategieën. De gemeentestrategieën zullen worden gebaseerd op de ambities uit het portefeuilleplan en de verschillende lokale factoren, zoals de lokale sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen, de demografische ontwikkelingen, de lokaal politieke aspecten en de positie van collega corporaties in een gemeente.

Het doel van de gemeentestrategieën is dat deze het tactische instrument van Wonen Limburg worden tussen portefeuilleplan (strategisch) en de uitvoering van projecten (operatie). De gemeentestrategieën zullen belangrijke input zijn voor het maken van prestatieafspraken en vice versa.

De ambitie is om de gemeentestrategieën vervolgens uit te werken tot gemeenteviesies. Een gemeentevisie wordt opgesteld door de afdelingen Publieke Waarde, Gebiedsontwikkeling en Assetmanagement. De afdeling Assetmanagement gebruikt het portefeuilleplan en de daaruit voortvloeiende gemeenteviesies voor het opstellen van complexstrategieën. De investeringen die Wonen Limburg doet op project- of complexniveau landen vervolgens in de begroting.

De visitatiecommissie ziet in het ontwikkelen van gemeentestrategieën en gemeenteviesies een passende en waardevolle stap om continu aan te blijven sluiten bij de lokale opgaven in alle gemeenten in het werkgebied. Bovendien geeft het Wonen Limburg mogelijkheden om de lokale verankering verder te versterken en eventueel de koppeling te leggen met de prestatieafspraken (zie hoofdstuk 2). Tegelijkertijd betekent het ontwikkelen van gemeentestrategieën en gemeenteviesies niet dat Wonen Limburg kiest voor lokaal beleid. De corporatie bewaakt dat de corporatie in de verschillende gemeenten één beleid voert. Als voorbeeld benoemt Wonen Limburg dat het woonwagengebeleid in alle gemeenten uniform is en dat de corporatie daar vroegtijdig met de gemeenten over communiceert. Vanzelfsprekend moet het beleid wel ruimte geven voor maatwerk.

3.2 Wonen Limburg stuurt bij

Wonen Limburg laat in de strategische keuzes continu zien adaptief te zijn bij ontwikkelingen, heeft zicht op de verschillende ontwikkelingen en sluit aan bij de lokale opgaven.

De corporatie heeft het denken in krimp in verschillende regio's bijvoorbeeld zien kantelen naar een uitbreidingsbehoefte, onder andere als gevolg van de huishoudensverdunding en de instroom van statushouders. Wonen Limburg heeft daarom bijgestuurd in haar ambities en zet van daaruit in op het realiseren van

nieuwbouw en zoekt samen met gemeenten naar mogelijkheden voor het realiseren van tijdelijke woningen en het transformeren van bestaand vastgoed. Tegelijkertijd is de corporatie zich ervan bewust dat de aandacht voor de kwantiteit niet te koste mag gaan van bijvoorbeeld de kwaliteit van de woningvoorraad en de leefbaarheid in wijken en buurten. De leefbaarheid is in delen van het werkgebied immers steeds verder onder druk komen te staan en de klimaatverandering vraagt om blijvende aandacht voor het verduurzamen van de woningvoorraad. Om deze reden kijkt Wonen Limburg naar de opgaven op het niveau van een wijk of buurt. Welke opgaven spelen er? Wat is de behoefte van huurders? En welke woonconcepten passen bij de behoefte?

Een andere ontwikkeling is de toenemende druk op het duurzaam financieel bedrijfsmodel, onder andere als gevolg van een toenemende hoeveelheid kapitaalintensieve opgaven en een beperking op de huurinkomsten. Wonen Limburg constateerde dat de huurinkomsten in vergelijking met andere corporaties achterbleven, waarna een analyse is uitgevoerd en voorstellen zijn gedaan om het huurprijsbeleid aan te passen.

3.3 Wonen Limburg heeft een effectieve prestatiesturing en leert daarvan

Wonen Limburg maakt voor de prestatiesturing gebruik van tertiaalrapportages. De tertiaalrapportages geven per afdeling inzicht in de stand van zaken met betrekking tot de kritische prestatie-indicatoren, waarbij iedere kritische prestatie-indicator is voorzien van een uitgebreide toelichting. Wonen Limburg heeft recent de tertiaalrapportages aangepast, zodat de samenhang met de strategische koers zichtbaarder is geworden. De thema's uit de strategische koers komen inmiddels herkenbaar terug in de tertiaalrapportages. De visitatiecommissie geeft ter overweging mee om de PDCA-cyclus nog verder te structureren aan de hand van de thema's uit de strategische koers, zodat de samenhang in alle stappen meer zichtbaar wordt.

3.4 Wonen Limburg maakt meer gebruik van maatschappelijke data

Wonen Limburg gebruikt voor het maken van strategische keuzes en investeringsbesluiten steeds meer data. De corporatie is in 2022 gestart met MAEX, een registratiesysteem waarmee de maatschappelijke impact van het handelen van Wonen Limburg beter kan worden gekwantificeerd. Het registratiesysteem is met maatschappelijke data een aanvulling op de technische en financiële data die Wonen Limburg reeds gebruikte.

De toevoeging van maatschappelijke data zorgt dat de leefbaarheid en het mensgerichte een integraal onderdeel worden van de strategische keuzes en investeringsbesluiten van de corporatie. In de gemeente Horst aan de Maas zijn bijvoorbeeld op basis van wijkprofielen drie aandachtsgebieden aangewezen: Horst West, Grubbenvorst en Sevenum. In de aandachtsgebieden zet Wonen Limburg samen met partners in op het bevorderen van de leefbaarheid, met name via het ondersteunen van initiatieven van huurders die een positief effect hebben op de wijk of buurt. De data kan uiteindelijk ook gebruikt worden voor de gemeentestrategieën en gemeenteteviesies (zie paragrafen 1.5 en 3.1).

3.5 Wonen Limburg biedt ruimte voor experimenteren en innoveren

Wonen Limburg zoekt continu naar alternatieve mogelijkheden om de verschillende opgaven te realiseren. De corporatie is zich bewust van de noodzaak om samen te werken bij het verkennen, maar zoekt zelfstandig ook naar mogelijkheden. In het kader van de uitbreidingsbehoefte en het versnellen van de nieuwbouw is Wonen Limburg bijvoorbeeld gestart met conceptuele woningbouw en werkt de corporatie samen met andere Limburgse corporaties aan een bouwstroom om de realisatie van conceptuele woningbouw op gang te krijgen. Verder heeft de corporatie in de vorm van een pilot houten woningen gerealiseerd in Weert. De woningen zijn duurzaam, CO₂-neutraal en recyclebaar (zie hoofdstuk 1).

Wonen Limburg zoekt ook naar mogelijkheden om huurders te ondersteunen en te betrekken. De inzet van talentenmakelaars is een voorbeeld van een innovatieve wijze waarop Wonen Limburg de zelf- of samenredzaamheid van huurders probeert te vergroten. De inzet van de talentenmakelaars is een initiatief dat Wonen Limburg faciliteert en waarvan de corporatie verwacht dat het uiteindelijk door de wijk of buurt wordt overgenomen. Naast de inzet van talentenmakelaars heeft Wonen Limburg aandacht voor communitybuilding. De corporatie heeft drie woningcomplexen verworven, waaronder een woningcomplex voor studenten en een kantorencomplex, waarin kansen zich voordoen om te werken aan communitybuilding en ontmoeting.

De vraag die Wonen Limburg zich continu stelt en in overleg met de raad van commissarissen eveneens aan de orde komt, is in welke mate Wonen Limburg kiest en kan kiezen voor innovatie en experiment. De visitatiecommissie ziet dat Wonen Limburg daarin ieder geval niet gestimuleerd hoeft te worden en voor zichzelf, als grootste corporatie van Limburg, een verantwoordelijkheid ziet en neemt.



3.6 Wonen Limburg handelt op basis van een constructieve dialoog

Wonen Limburg maakt continu afwegingen op basis van een interne en externe dialoog, die op verschillende niveaus plaatsvindt. De corporatie is zich ervan bewust dat een constructieve, toegankelijke en persoonlijke communicatie met huurders, gemeenten en samenwerkingspartners (extern), met toezichthouders en met medewerkers noodzakelijk is om maatschappelijke waarde te creëren. Wonen Limburg geeft daar invulling aan door bijvoorbeeld huurders, gemeenten en samenwerkingspartners te betrekken bij de (strategische) keuzes die de corporatie maakt (zie hoofdstuk 2 en paragraaf 3.1). Daarnaast werkt Wonen Limburg continu vanuit een interne dialoog en betrokkenheid van alle lagen in de organisatie:

Wonen Limburg is overgegaan naar een tweehoofdig bestuur

Wonen Limburg is in 2024 overgegaan van een eenhoofdig naar een tweehoofdig bestuur. De raad van commissarissen heeft een twee bestuurder aangesteld, omdat de opgaven voor de corporatie(sector) zich opstapelen. Het doel was om de kennis en expertise binnen het bestuur te versterken 'met iemand die kansen en risico's op een verantwoorde en weloverwogen wijze naast elkaar kan leggen om van daaruit de organisatie te helpen met het vervullen van de ambities'. De visitatiecommissie vindt het, evenals verschillende samenwerkingspartners, een verstandige keuze om het bestuur te versterken.

De Raad van Commissarissen heeft duidelijke maatschappelijke oriëntatie

Daarnaast vindt structureel overleg plaats tussen de raad van commissarissen en het bestuur van de corporatie. Daarbij komen verschillende belangrijke vragen aan de orde die bepalend zijn voor de strategische koers en de strategische keuzes van de corporatie: Op welke wijze kan Wonen Limburg optimaal maatschappelijke waarde creëren? Waar heeft Wonen Limburg een verantwoordelijkheid en waar houdt de verantwoordelijkheid van de corporatie op? En hoe bewaakt Wonen Limburg de balans tussen het idealisme van een maatschappelijk betrokken corporatie en het realisme passend bij financiële en organisatorische capaciteit?

Wonen Limburg zet in op het vergroten van de medezeggenschap van medewerkers

Wonen Limburg werkt aan een organisatie en een cultuur, waarin een constructieve dialoog tussen medewerkers wordt gevoerd over de koers van de organisatie en de doelen die daarbij horen. Kenmerkend is dat enkele jaren geleden al de traditionele ondernemingsraad (OR) is omgezet in een Raad van Medezeggenschap. Deze raad

had als specifiek doel de betrokkenheid en participatie van een groter aantal medewerkers te stimuleren.

Verder wordt de samenwerking en communicatie vanuit verschillende perspectieven gestimuleerd. De samenwerking tussen de manager Publieke Waarde, de gebiedsontwikkelaars en de assetmanagers is daar een voorbeeld van. Zij zorgen samen voor de vertaling van de overkoepelende strategische koers en het facetbeleid naar het gebiedsniveau.

Wonen Limburg heeft continu aandacht voor besturing en organisatieontwikkeling

De visitatiecommissie concludeert op basis van onder andere de gesprekken met het bestuur en de RvC dat Wonen Limburg vanuit het oogpunt van besturing niet de makkelijkste weg kiest. De opgaven vragen in de visie van Wonen Limburg om lokale aanwezigheid hetgeen met de omvang van het werkgebied uitdagingen oplevert. Daarnaast zorgen de opgaven voor de noodzaak om intern en extern samen te werken. Van daaruit wordt is de afstemming tussen bestuur, directie en medewerkers belangrijk en wordt de kans vergroot dat zaken wel eens fout kunnen gaan.

Wonen Limburg is zich terdege bewust van de uitdagingen zet daarom goed in op het passend beheersen daarvan. De organisatie is daarom bezig met een organisatieontwikkeling (transitie) die niet van vandaag op morgen af is (zie hoofdstuk 4).



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

 Besturing**Sterk**

- De ruimte om te experimenteren en te innoveren en de verantwoordelijkheid die Wonen Limburg daarbij voelt en neemt.
- Het initiatief om gebruik te maken van maatschappelijke data bij strategische keuzes en investeringsbesluiten.
- Het continu bijsturen van de ambities en de organisatie passend bij de opgaven en de ontwikkelingen.

Aandacht blijven geven

- Het ontwikkelen van gemeentestrategieën en gemeentevisies en de mogelijkheden om van daaruit de lokale verankering te versterken.
- Het verder zichtbaar maken van de samenhang in de PDCA-cyclus door te structureren aan de hand van de thema's uit de strategische koers.

Geleerd

- Het initiatief om gemeentestrategieën en gemeentevisies uit te werken als schakel tussen portefeuilleplan (strategisch) en de uitvoering van projecten (operatie).



4 Maatschappelijke capaciteit

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

4.1 Financiële capaciteit

Wonen Limburg heeft haar maatschappelijke doelstellingen vertaald naar een portefeuilleplan. Dit plan is doorgerekend om te onderzoeken of de doelstellingen / opgaven die Wonen Limburg wil uitvoeren in de komende jaren ook financieel mogelijk zijn.

Bij het doorrekenen zijn diverse scenario's opgesteld. De uitkomsten zijn beoordeeld op interne normen van Wonen Limburg en die van de toezichthouders Aw/WSW. Uit de beoordeling blijkt dat de kengetallen richting de norm van de toezichthouders schuiven de komende jaren, maar deze niet overschrijden. Dit betekent dat Wonen Limburg in principe, uitgaande van de kennis op het moment van het uitvoeren van de analyses, de plannen in het portefeuilleplan kan uitvoeren.

De berekeningen laten ook zien dat, uitgaande van een duurzaam bedrijfsmodel, er een klein tekort is. Dit is veroorzaakt door de flinke kosten- en rentestijgingen. De conclusie is echter dat gezien de goede financiële ratio's en de aanwezigheid van voldoende sturingsmomenten er op dit moment niet drastisch hoeft te worden bijgestuurd in het aantal op de inhoud van de plannen.

Wel is duidelijk geworden uit de gesprekken met RvC, Bestuur en MT dat de wijzigende omstandigheden zorgen voor een bijna continu proces om de balans te vinden tussen enerzijds de ambities vanuit het idealisme van een maatschappelijk betrokken corporatie en realisme passend bij de mogelijkheden passend bij de financiële en organisatorische capaciteit.

4.2 Organisatorische capaciteit

Wonen Limburg werkt continu aan de wendbaarheid van de organisatie

Om nu en in de toekomst van betekenis te kunnen zijn voor het woongeluk van haar bewoners zet Wonen Limburg in op het (door)ontwikkelen van de organisatie en de

medewerkers. Daarnaast is, om als organisatie beter in te kunnen spelen op de toekomstige opgaven, besloten een tweede bestuurder te benoemen.

Wonen Limburg heeft in de voorbije jaren het personeelsbestand behoorlijk vernieuwd. De Coronacrisis en de (landelijk spelende) grote vraag naar personeel heeft er toe geleid dat de afgelopen jaren veel medewerkers zijn vertrokken en nieuwe zijn aangetrokken. Dit komt door een deel door de krappe arbeidsmarkt, waardoor personeel wordt verleid elders te gaan werken. Daarnaast is er sprake geweest van een hoog natuurlijk verloop omdat naar verhouding meer medewerkers dan gemiddeld genomen met pensioen zijn gegaan. In exit gesprekken is wel naar voren gekomen dat sommige collega's zijn vertrokken omdat ze hun draai niet vonden in de organisatie vanwege een ervaren rolonduidelijkheid en hoge werkdruk. Ook hier was Corona vaak een duidelijke factor omdat tijdens die crisis het contact met juist nieuwe medewerkers belangrijk was, maar ook lastig te realiseren. Wonen Limburg toont echter ook leervermogen door te onderzoeken waar men zelf nog een en ander kan verbeteren. Daarom is men bezig een zogenoemd 100-dagen gesprek te organiseren met nieuwe medewerkers en vaker tussentijds de vinger aan de pols te houden. Hierdoor moet voorkomen worden dat mensen voortijdig Wonen Limburg verlaten of niet optimaal in hun rol functioneren.

Wonen Limburg besteedt veel tijd aan on- boarding van nieuwe medewerkers

Wonen Limburg geeft veel aandacht aan het borgen dat medewerkers een goede bijdrage leveren aan de opgaven waar Wonen Limburg voor staat. Dit begint al bij de start van nieuwe medewerkers. Deze krijgen een uitgebreid handboek met daarin het DNA van Wonen Limburg en ruim de tijd om Wonen Limburg en haar bewoners goed te leren kennen. Bijzonder is dat er standaard tijd is ingeruimd om bezoeken te brengen aan een van de buurtwinkels, de wijken of complexen. De achterliggende visie is dat door nieuwe collega's mee te nemen en te laten kennismaken met bewoners en wijken, ze sneller de werkwijze van Wonen Limburg beleven en ervaren.

Wonen Limburg denkt vanuit de opgave na over andere organisatievormen

Het is de visitatiecommissie opgevallen dat Wonen Limburg de opgave centraal stelt in het vormgeven van haar organisatie. De visitatiecommissie vindt dit interessant omdat er hierdoor ook een duidelijke focus op samenwerking in het netwerk is die verder gaat dan de traditionele manier van samenwerken. Centraal staat dat het voor het goed invullen van de opgaven belangrijk is dat medewerkers vanuit een specifiek vraag, voor een duidelijke opdracht/rol waarvoor specifieke kennis en talent nodig is worden gevraagd. Ook kan vanuit de opgave geredeneerd het goed zijn dat een

medewerker van Wonen Limburg bij een netwerkpartner of andere organisatie die tijdelijk specifieke kennis en talenten nodig heeft wordt gedetacheerd.

In de praktijk betekent dat binnen het gedachtegoed van Wonen Limburg medewerkers meerdere taken kunnen uitvoeren binnen meerdere organisaties. Ook kan een rol/taak door meerdere mensen vervuld worden. Hierdoor kunnen opdrachten ontstaan, worden aangepast of taken van de ene medewerker of organisatie naar de andere gaan. Wonen Limburg tast vanuit dit gedachtegoed af wat passend is. Momenteel kiest men ervoor om een zogenoemde rollenmatrix uit te werken, waarbij niet in traditionele functies, maar meer in rollen wordt gedacht.

Wonen Limburg zet in op leren en ontwikkelen

Wonen Limburg wil graag dat medewerkers zich zo dicht mogelijk bij de werkplek ontwikkelen. Medewerkers worden hierbij gestimuleerd om vooral zich te ontwikkelen op een onderwerp waar ze zelf blij van worden én die bijdraagt aan de doelen van de medewerkers en Wonen Limburg. Door het instellen van een speciale Wonen Limburg Academy wordt een breed aanbod aan cursussen geboden.

Wonen Limburg zet in op persoonlijk eigenaar- en ondernemerschap

Wonen Limburg zet, evenals veel andere corporaties, in op het lager leggen van verantwoordelijkheden. Bijzonder is wel dat dit principe bij Wonen Limburg heel nadrukkelijk op diverse vlakken aan de orde komt. Nieuwe medewerkers worden bijvoorbeeld gelijk al gestimuleerd om vooral met eigen initiatief en oplossingen te komen. Ook wordt duidelijk ingezet op het oplossen van een vraagstuk in plaats van het afschuiven naar een collega. De visitatiecommissie waardeert het gedachtegoed en ziet ook dat in de praktijk dit wordt gewaardeerd en werkt.

Wonen Limburg zet in op 'Fouten maken mag!'

Wonen Limburg is een organisatie waarin de betrokkenheid van mensen met de maatschappelijke opgaven heel hoog is. Dat brengt in sommige gevallen met zich mee dat mensen het zó graag goed willen doen, dat ze daardoor liever doen wat ze al kunnen, dan dat ze nieuwe initiatieven ontplooiën en daarin eigenaarschap tonen. Vanuit de gedachte: dan doe ik het in ieder geval goed.

Daarom zet Wonen Limburg de laatste jaren extra in op het stimuleren van meer eigenaarschap en ondernemerschap. De boodschap daarbij is: fouten maken mag!

Wonen Limburg zet in op voortdurende verbetering en wendbaarheid

Het is de visitatiecommissie opgevallen dat binnen Wonen Limburg wordt gestreefd naar een situatie van voortdurende verbetering. Hierbij wordt ook goed de norm in de gaten gehouden, zodat de verbetering ook relevant is. Een goed voorbeeld is de norm die Wonen Limburg voor haar klant-tevredenheidscijfer hanteert. Deze wordt elk jaar opnieuw bepaald aan de hand van een vergelijking met de landelijke resultaten.

Wonen Limburg pakt ook goed door op de uitkomsten van haar tevredenheidsonderzoeken. Een goed voorbeeld is de aanpassing van het onderhoudsproces. Een ander voorbeeld is het werken aan een 9+ organisatie. Hierbij is de inzet om met alle medewerkers de dienstverlening naar een nog hoger niveau te brengen. Niet alleen door bijvoorbeeld het anders inzetten van netwerkpartners die de huurders directer kunnen bedienen, maar ook door de implementatie van gebruiksvriendelijke software die voor de huurders zaken makkelijker kunnen maken.

Door het instellen van specifieke programma's werkt Wonen Limburg ook aan de wendbaarheid van de organisatie. Een goed voorbeeld is 'Zo werkt 't hier'. In dit programma wordt het belang van zogenoemde soft controls, naast het belang van hard controls, extra aandacht gegeven. In het programma worden cultuurthema's als voorbeeldgedrag, helderheid en transparantie besproken en zijn medewerkers door middel van bijvoorbeeld e-learnings of andere werkvormen het gesprek gaan voeren over de dingen die hen verbinden. Zoals het elkaar aanspreken op verantwoordelijkheden.



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

 Maatschappelijke capaciteit**Sterk**

- De koppeling tussen de ambities in het werkgebied en de betekenis voor de inrichting van de organisatie en haar medewerkers.
- De wijze waarop tijdig is ingespeeld op de wendbaarheid van de organisatie.
- De aandacht voor de balans tussen de ambities en financiële en organisatorische capaciteit.
- De aandacht voor het leer- en ontwikkelvermogen van de organisatie en haar medewerkers.

Aandacht blijven geven

- De overdracht van dossierkennis bij personeelswisselingen.
- Het actueel houden van documentatie (onder andere het Bijenkorfmodel staat nog in het DNA-handboek).

Geleerd

- Het uitdragen van het DNA van Wonen Limburg bij het werven van nieuwe medewerkers, zodat de kans het grootst is dat medewerkers goed functioneren in hun rol en de opgaven worden opgepakt.
- De filosofie over de wijze van werken in relatie tot de opgaven leidt tot (nog) meer aandacht voor onboarding en goed landen van nieuwe medewerkers.



Bijlagen



A Bestuurlijke reactie

Zoals in vele media en op verschillende podia te horen valt: we leven in een tijd waarin uitdagingen zich blijven stapelen. In de zorg, het onderwijs, de cultuursector, overal hebben we in Nederland te maken met veel verschillende urgente thema's en dossiers. Zo ook in de woningcorporatiesector. Woningtekort, leefbaarheidsproblematieken, de nodige verduurzaming en betaalbaarheid. Het zijn maar een paar thema's die van ons volle aandacht nodig hebben.

Stapel van uitdagingen

Wij zijn blij dat Ecorys die stapeling goed weer gegeven heeft in dit rapport. Een zorgvuldige analyse van wat er dagelijks op ons afkomt en wat voorlopig ook niet zal veranderen. Daarnaast zijn wij blij dat Ecorys ons als organisatie, in deze stormachtige tijd, op de juiste manier omschrijft. We zijn een woningcorporatie die haar doelstellingen niet aanpast omdat thema's spannender worden. We blijven een sociale volkshuisvester die staat voor haar doelen: een welkom thuis voor iedereen, in een sociale omgeving. We blijven staan voor normen en waarden. Daar verandert de maatschappelijke reuring niets aan.

Of het nu gaat om een project als Vrieheide of het Calvarieklooster of de organisatie van een inspirerend ontmoetingsfestival, wij blijven dat oppakken en organiseren. Omdat dat Wonen Limburg Wonen Limburg maakt.

We laten niet los

Wat tegelijkertijd mooi naar voren komt in dit rapport is de manier waarop we dat al jaren doen. We laten niet los, ook bijvoorbeeld niet in de Coronajaren. We laten onze bewoners en stakeholders zoals gemeenten niet los. We houden blijvend aandacht voor onze bewoners, ons dienstverleningsniveau en onderhoudskwaliteit. Daardoor houden we onze ambitie hoog en ons kwaliteitsniveau stabiel. We willen die kwaliteit ook op

hoog niveau houden, vertrouwen op ons lerend vermogen en volwassen zelfkritiek, en blijven vasthouden aan dezelfde doelstellingen, blijven hard werken voor onze huurders, hun burens en toekomstige bewoners. Een resultaat voor heel Limburg. Van Maastricht tot Venray.

Dank jullie wel

Wij willen als laatste onze collega's, partners en bewoners bedanken. Hun enorme inzet, samenwerking, innovatief vermogen en lef maken dit mogelijk. Zo houden we onze normen vast en maken we impact in onze steden en dorpen, wijken en buurten. Daarnaast een compliment ook aan Ecorys. Door hun scherp en luisterend vermogen, kritische analyses en interviews hebben zij het voor elkaar gekregen om zowel in tekst als toon, en zeker ook tussen de regels door, het Wonen Limburg te omschrijven zoals wij er ons thuis voelen. Hun warme aanbeveling dit vooral vast te houden, sterkt ons in onze ambitie. Dank daarvoor.

Namens de Raad van Commissarissen:
Kees van der Luijt, voorzitter

Raad van Bestuur:
Ger Peeters
Rufa Lieben



B Onafhankelijkheidsverklaringen

[Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys](#)

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Wonen Limburg in 2024 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met Wonen Limburg gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Wonen Limburg hebben.

Rotterdam, 1 december 2024

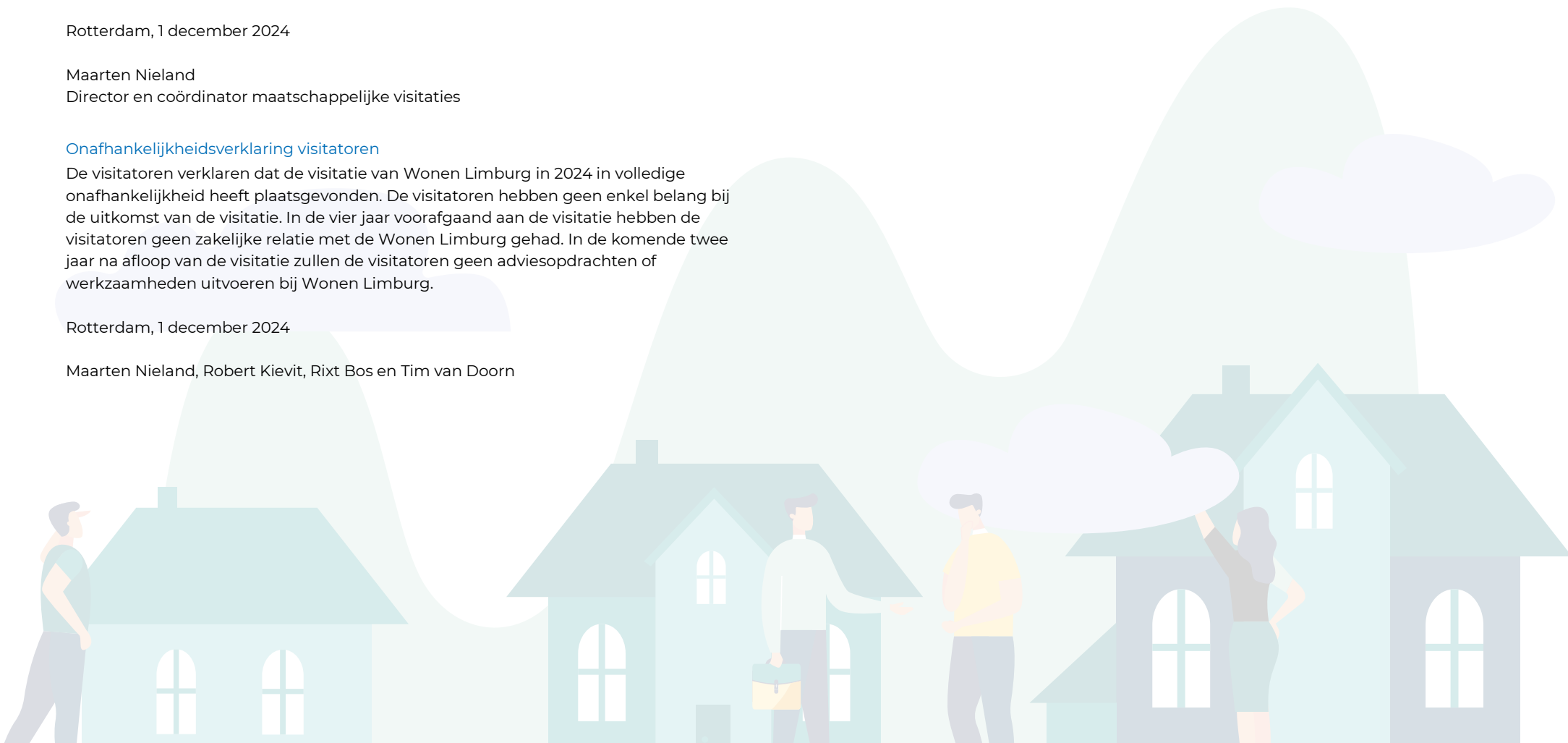
Maarten Nieland
Director en coördinator maatschappelijke visitaties

[Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren](#)

De visitatoren verklaren dat de visitatie van Wonen Limburg in 2024 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. De visitatoren hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie hebben de visitatoren geen zakelijke relatie met de Wonen Limburg gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zullen de visitatoren geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Wonen Limburg.

Rotterdam, 1 december 2024

Maarten Nieland, Robert Kievit, Rixt Bos en Tim van Doorn



C Curriculum vitae

Voorzitter

Maarten Nieland

Naam, titel, voorletters

Nieland, Drs., R.A., M.

Geboorteplaats en -datum

Hilversum, 26 februari 1968

Huidige functie

Director

Onderwijs

1994 - 1998	Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam
1990 - 1994	Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

Loopbaan

2017 - heden	Director Ecorys Regions & Cities, voorzitter visitaties woningcorporaties
2012 - 2016	Senior Manager EY, branchegroep Woningcorporaties
2011 - 2011	Senior Manager Deloitte Real Estate
1994 - 2011	Principal Manager PwC

Profiel

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

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

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



Secretaris

Robert Kievit

Naam, titel, voorletters:

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

Geboorteplaats en –datum:

Zwijndrecht, 30 september 1985

Huidige functie:

Principal Consultant

Onderwijs:

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

Loopbaan:

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

Profiel

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

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

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



Commissielid

Rixt Bos

Naam, titel, voorletters

Bos, MSc, R.A.

Geboorteplaats en -datum

Hengelo, 9 maart 1993

Huidige functie

Senior Consultant

Onderwijs

2016 - 2017	Master Urban and Regional Planning, Universiteit van Amsterdam
2015 - 2016	Premaster Spatial, Transport, and Environmental Economics, Vrije Universiteit Amsterdam (7mnd)
2012 - 2016	Bachelor Sociale Geografie en Planologie, Rijksuniversiteit Groningen
2014 - 2015	Minorvakken buitenland, Lunds Universitet in Zweden (5mnd)
2005 - 2011	Atheneum, Montessori College Twente

Loopbaan

Sinds 2017	Senior Consultant Regions and Cities, Ecorys
2017	Afstudeerstagiaire Omgevingswet, Rho Adviseurs voor Leefruimte
2016	Stagiaire Actieprogramma Slim Ruimtegebruik, Provincie Zuid-Holland

Profiel

Rixt is projectleider voor deze visitatie. Rixt heeft sociale geografie en planologie in Groningen gestudeerd, en heeft tijdens haar studie ook ervaring opgedaan met ruimtelijke economie. Rixt heeft kennis en ervaring met het structureren, organiseren en uitvoeren van onderzoek naar vraagstukken waarin de uiteenlopende invalshoeken en belangen van belanghebbenden samenkomen. Rixt heeft een brede interesse in ruimtelijke vraagstukken in het publieke domein, is analytisch sterk en is in staat om te verbinden.

Rixt werkt als senior consultant bij Ecorys aan verscheidene onderzoeks- en adviesopdrachten. Dit doet zij voornamelijk in het (semi) publieke domein, voor woningcorporaties, lokale overheden, regio's en ministeries. Zij voert naast visitaties onder andere beleidsevaluaties en effectenonderzoek uit in het woondomein, bijvoorbeeld met betrekking tot flexwonen, wooncoöperaties, wonen & zorg en administratieve lasten.



Commissielid

Tim van Doorn

Naam, titel, voorletters:

Van Doorn, MSc., T.J.H.

Geboorteplaats en -datum:

Roermond, 17 december 1996

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

2020-2021	MSc. Finance, Tilburg University
2019 - 2020	MSc. Economics, Tilburg University
2015 – 2019	BSc. Economics, Tilburg University

Loopbaan:

2021 – heden	Ecorys, Consultant Regions & Cities
--------------	-------------------------------------

Profielchets:

Tim van Doorn is als consultant werkzaam bij Ecorys. Hij heeft een bachelor en een master in de algemene economie (Economics) behaald, alsook een master in financiering (Finance), allen aan Tilburg University. Binnen Ecorys werkt Tim aan een breed pallet aan opdrachten. Op het gebied van wonen voerde hij een evaluatie uit naar woon coöperaties in de Gemeente Rotterdam, en is hij onderdeel van het visitatieteam. Recentelijk visiteerde hij nog woon corporatie De Woonmensen te Apeldoorn, Woonveste te Drunen en ouderenwoonstichting Habion.

Daarnaast houdt hij zich ook bezig met maatschappelijke kostenbatenanalyses, het maken van dashboards, scenarioanalyses, business cases en andere financieel-economische vraagstukken. Zo werkte hij mee aan de Regionale Investeringsagenda (RIA) van de Regio Hart van Brabant waar grootschalige investeringen op het gebied van wonen, werken en natuur in beeld werden gebracht.



D Overzicht projectenbezoek

Dag 1 - woensdag, 4 september 2024 – Midden Limburg

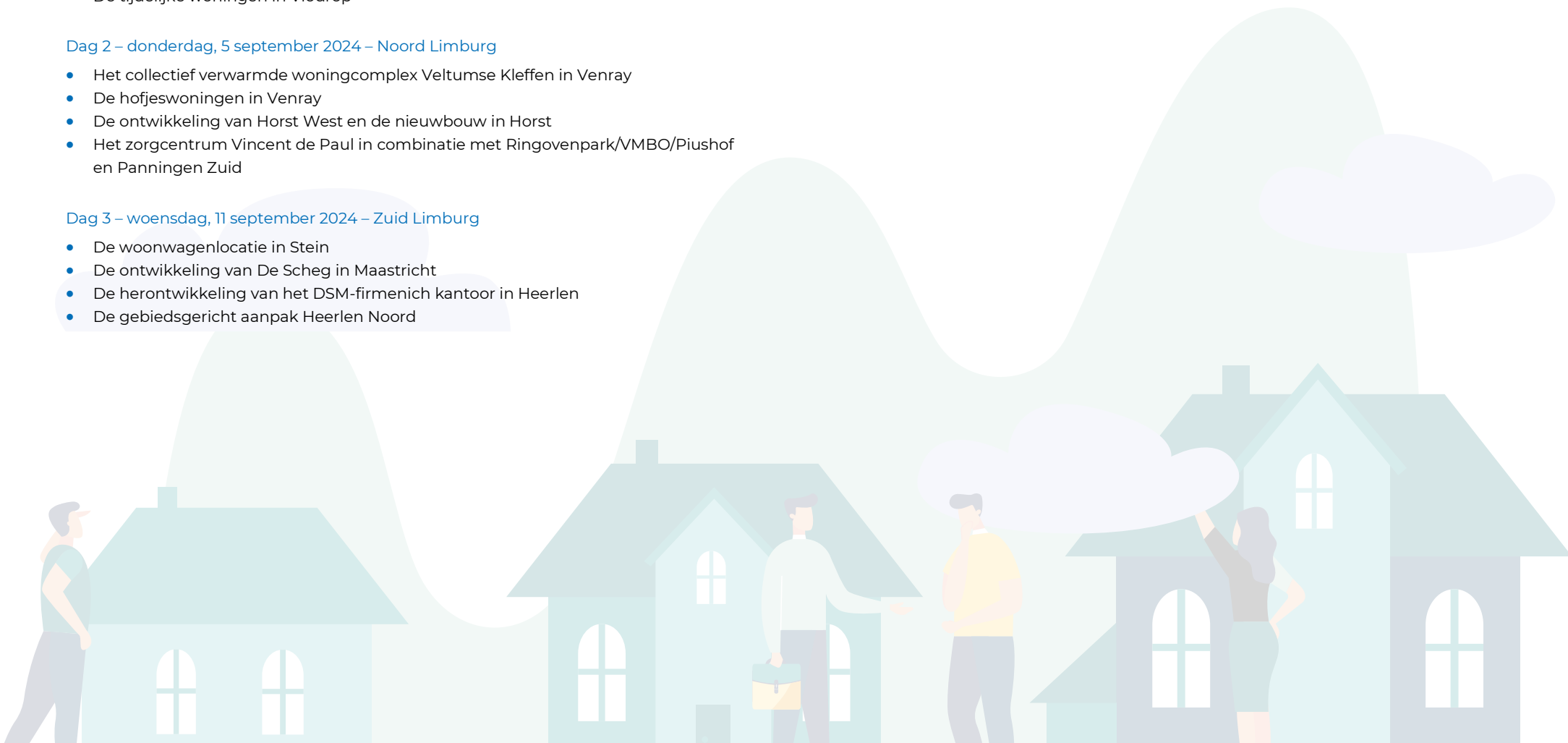
- De gebiedsgerichte aanpak Keent en Moesel te Weert
- De 16 houtbouwwoningen Nur Holz te Weert
- De 24 woningen in de voormalige vleesfabriek 'Swinnen Meat' in Weert
- De 13 nieuwbouwwoningen Hoebeakker in Nederweert
- De tijdelijke woningen in Vlodrop

Dag 2 – donderdag, 5 september 2024 – Noord Limburg

- Het collectief verwarmde woningcomplex Veltumse Kleffen in Venray
- De hofjeswoningen in Venray
- De ontwikkeling van Horst West en de nieuwbouw in Horst
- Het zorgcentrum Vincent de Paul in combinatie met Ringovenpark/VMBO/Piushof en Panningen Zuid

Dag 3 – woensdag, 11 september 2024 – Zuid Limburg

- De woonwagenlocatie in Stein
- De ontwikkeling van De Scheg in Maastricht
- De herontwikkeling van het DSM-firmenich kantoor in Heerlen
- De gebiedsgericht aanpak Heerlen Noord



E Onderzoeksverantwoording

Een visitatie in overeenstemming met methodiek 7

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

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

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

2. Het doel van de visitatie is leren en verantwoorden

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

3. De aandacht voor samenwerken en netwerken in de visitatie

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

De documentatie voor de visitatie

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

De samenwerkingspartners van Wonen Limburg

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende personen en samenwerkingspartners gesproken. Binnen Wonen Limburg betrof het de voltallige RvC, het bestuur, de directie en diverse medewerkers. De samenwerkingspartners waren allereerst de huurdersvertegenwoordigers en een selectie van gemeenten, collega-corporaties, instanties op het gebied van zorg- en welzijn en ketenpartners.





Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

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

K.v.K. nr. 24316726

ecorys.nl