

Visitatierapport

Woonstichting Hulst
2019-2022



Tot in de kern betrokken

6 oktober 2023

Visitatiecommissie

Hans Schönfeld, voorzitter

Jan Haagsma, visitator

Evelien van Kranenburg-Haagsma, secretaris

Miranda van Zomeren, visitator i.o.



Voorwoord

Woonstichting Hulst is een corporatie met ongeveer 1.600 verhuureenheden die op doelmatige wijze zorg wil dragen voor sociale huisvesting in de stad Hulst met bijzondere aandacht voor kwetsbare groepen en een duurzame toekomst. De stad Hulst ligt in Zeeuws-Vlaanderen (waar ongeveer 11.000 mensen wonen). De Woonstichting is niet actief in de andere delen van de gemeente Hulst (waar ongeveer 28.000 mensen wonen). In nauw contact met haar bewonersraad en overige partners gaat Woonstichting Hulst de uitdagingen in haar werkgebied aan, van beschikbaarheid tot leefbaarheid en van verduurzaming tot huisvesting van kwetsbare doelgroepen. Aan het hoofd van de kleine werkorganisatie (8 medewerkers) van Woonstichting Hulst staat een directeur-bestuurder. Deze legt verantwoording af aan een raad van commissarissen met drie leden.

Visitatie is voor Woonstichting Hulst een wettelijk verplicht instrument om verantwoording af te leggen over de



prestaties in de afgelopen vier jaar en vooruit te kijken naar de komende jaren. Dit rapport beschrijft en beoordeelt Woonstichting Hulst en in het bijzonder haar waarnemingskracht, verbindingskracht, realisatiekracht en verbeterkracht. Woonstichting Hulst heeft Cognitum (geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland) gevraagd deze visitatie voor hen uit te voeren volgens de voorgeschreven methodiek 7. De leden van de visitatiecommissie zijn onafhankelijk, deskundig en opereerden naar alle partners als *'critical friend'*.

De vraag wat het maatschappelijk resultaat van Woonstichting Hulst en haar partners over de afgelopen vier jaren is en wat dit de komende jaren kan zijn, stond centraal. Niet alleen van Woonstichting Hulst dus, maar ook van haar partners. Volkshuisvestelijke opgaven kunnen immers alleen door samen te werken worden gerealiseerd. In overleg met een vertegenwoordigster van de huurders en Woonstichting Hulst is besloten is om in te zoomen op drie actuele opgaven:

- Betaalbaar en duurzaam wonen.
- Passend wonen (bouwen met hoge kwaliteit).
- Schone en veilige buurten voor iedereen.

Op basis van door Woonstichting Hulst aangeleverde stukken en de gesprekken die zijn gevoerd, is gekeken naar:

- De maatschappelijke waarde; de prestaties die Woonstichting Hulst samen met haar partners heeft geleverd en levert.
- De maatschappelijke verankering; de mate waarin en de manier waarop de Woonstichting Hulst zich laat beïnvloeden en zich verantwoordt.
- De besturing; de effectiviteit van het proces van strategievorming en prestatiebesturing.
- De maatschappelijke capaciteit; ofwel of Woonstichting Hulst is toegerust voor haar opgaven, zowel in organisatorische als financiële zin.

De vraag of de coalities om de opgaven te realiseren vitaal genoeg zijn, is daarbij nadrukkelijk aan de orde gesteld. De commissie heeft gekeken naar de invloed en mening van de huurders. Deze rapportage omvat enerzijds een beoordeling en vormt anderzijds een blik van buiten. Het was voor de visitatiecommissie een genoegen deze visitatie voor Woonstichting Hulst uit te voeren. We danken de directeur bestuurder, de voltallige raad van commissarissen en al de personeelsleden voor hun persoonlijke aandacht bij de voorbereiding en voor hun openheid.



Namens de commissie
J.J. (Hans) Schönfeld MCM
Voorzitter



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Inhoudsopgave.....	3
Position paper Woonstichting Hulst	4
1 Recensie en samenvatting	7
1.1 Hulst.....	7
1.2 Om jaloers op te zijn.....	7
1.3 Bij de Woonstichting Hulst schiet alles op; men is wendbaar en adaptief.....	8
1.4 De corporatie is onderdeel van een gemeenschap die samen aan de opgaven werkt	9
1.5 De Woonstichting Hulst is een lerende organisatie	10
1.6 De Woonstichting Hulst is op allerlei manieren aanspreekbaar voor huurders.....	10
1.7 De visitatie van Woonstichting Hulst in één oogopslag	11
1.8 SWOT analyse	12
2 Maatschappelijke waarde.....	13
2.1 De opgaven van Woonstichting Hulst	13
2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	15
2.3 Bewonder- en verwonderpunten	15
3 Maatschappelijke verankering.....	16
3.1 Belanghebbenden over Woonstichting Hulst.....	16
3.2 De invloed op het beleid van Woonstichting Hulst	16
3.3 Woonstichting Hulst als samenwerkingspartner.....	16
3.4 De reputatie van Woonstichting Hulst	17
3.5 De verantwoording van Woonstichting Hulst	18
3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	18
3.7 Bewonderpunten.....	18
4 Besturing	19
4.1 Strategie en sturing	19
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	20
4.3 Bewonder- en verwonderpunten	20
5 Maatschappelijke capaciteit	21
5.1 Inzet van de financiële middelen.....	21
5.2 Organisatiecapaciteit.....	22
5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie	22
5.4 Bewonder- en verwonderpunten	22
Bijlage 1: onafhankelijkheidsverklaringen	23
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie van Woonstichting Hulst.....	24
Bijlage 3: Maatschappelijke reactie huurdersvertegenwoordiging	25



Position paper Woonstichting Hulst

ONZE MISSIE

In het 'Ondernemingsplan 2021 tot en met 2025' hebben wij onze missie als volgt geformuleerd:

“Op een doelmatige wijze verzorgen van sociale huisvesting in Hulst met bijzondere aandacht voor kwetsbare groepen en een duurzame toekomst.”

De missie en de daarvan afgeleide visie is een voorzetting van het eerdere beleid. Ook bij de vorige visitatie is positief geoordeeld over de gemaakte keuzes. In het nieuwe ondernemingsplan zijn enkele accenten aangebracht.

PASSEND WONEN MET HOGE KWALITEIT

De bevolkingssamenstelling in Hulst vergrijst. Deze vergrijzing is al enige tijd aan de gang. Woonstichting Hulst heeft hierop geanticipeerd door woningen voor deze doelgroep te bouwen. Ruim een derde deel van de woningvoorraad is specifiek gebouwd voor ouderen. Bij meer dan de helft van de woningen is sprake van nultreden. Hierdoor is een groot deel van onze woningen beschikbaar voor senioren of mensen met een lichamelijke beperking.

De kwaliteit komt tot uitdrukking in een gemiddeld aantal woonwaarderingpunten van 168 (ultimo 2022). Op dit moment wordt een deel van wijk Nieuw Hulst gherstructureerd. Hierbij worden eengezinswoningen gesloopt en wordt een mix van diverse typen woningen teruggebouwd. Hierbij wordt ingespeeld op het groeiende aantal een- en tweepersoonshuishoudens en senioren. Daarnaast wordt een beperkt aantal eengezinswoningen teruggebouwd. Hierdoor ontstaat een wijk met een divers aanbod.

Voor wat betreft het toewijzen van woningen heeft Woonstichting Hulst 58% van de woningen (over 2022) toegewezen op voordracht van zorginstanties, met urgentie of vluchtelingen/statushouders. Hierbij is aandacht voor de kwetsbare groepen.



BETAALBAAR EN DUURZAAM WONEN

Woonlasten omvatten meer dan enkel de huur van de woning. Het gaat ook om de energielasten van de woning. Beide componenten vormen de woonlasten voor onze huurders. Onze woningen beschikken gemiddeld over energielabel A. Woonstichting Hulst is gestart met het gasloos maken van haar woningen. Nu is ruim 22% van de woningen gasloos. Met de plannen die op dit moment in uitvoering zijn, zal eind 2023 een kwart van de woningen gasloos zijn. Slechts drie woningen beschikken nog over een EFG-label. Door uitvoering van onze routekaart zal de komende jaren 2% van de woningvoorraad per jaar gasloos worden gemaakt. Op deze manier realiseren wij niet alleen een betaalbare woning voor onze huurders, maar met de bereikte CO2-reductie leveren wij ook een bijdrage aan een duurzame toekomst.





SCHONE EN VEILIG BUURTEN VOOR IEDEREEN

Een schone en veilige buurt start met een goed onderhouden woning. Volgens de conditiescore heeft 80% van onze woningvoorraad een goede conditie. Daarnaast heeft (brand)veiligheid onze aandacht en zijn de laatste jaren op dit gebied verbeteringen gerealiseerd. Bij nieuwbouw en het gasloos maken van woningen wordt flora en fauna meegenomen. Voortuinen worden hierbij aangepakt door Woonstichting Hulst. Dit heeft niet alleen een positieve bijdrage op flora en fauna, maar wordt ook de waterinfiltratie verbeterd en wateroverlast evenals hittestress beperkt. Ook zorgen aantrekkelijke gemeenschappelijke tuinen voor meer samenhang en ontmoeting tussen bewoners. Momenteel zijn er geen wijken of buurten met grote leefbaarheidsproblemen. Woonstichting Hulst en haar partners weten elkaar over en weer te vinden. Onze opzichters hebben een signaalfunctie bij overlast.

**Schoon, Heel
en Veilig**

BETROKKEN EN EFFICIËNTE DIENSTVERLENING

Door de beheerkosten laag te houden, kan Woonstichting Hulst investeren in haar woningen. Daarnaast is geruime tijd geïnvesteerd in het verbeteren van onze dienstverlening. De klanttevredenheid is al enige tijd in stijgende lijn. Klachten proberen wij tot een minimum te beperken. De kernwaarden voor onze dienstverlening zijn: bereikbaar, snelheid van afhandelen, vriendelijk, beperkt aantal klachten n.a.v. dienstverlening, kennis van zaken en efficiënt.

OVER ONZE ORGANISATIE

Woonstichting Hulst is gevestigd in de kern Hulst. Eind 2022 beschikt Woonstichting Hulst over 1.611 verhuureenheden. Door voortdurende investeringen beschikken wij over een relatief jong en energiezuinig bezit. De gemiddelde leeftijd zal verder dalen door herstructurering. Hierbij worden relatief oude woningen gesloopt en nieuwbouwwoningen opgeleverd.

In de afgelopen periode heeft Woonstichting Hulst haar formatie met 1,67 full time equivalent uitgebreid. Inmiddels weten wij dat het ambitieuze programma om woningen gasloos te maken veel van de organisatie vraagt. Door het uitbreiden van de formatie kunnen wij het proces op een klantvriendelijke manier organiseren. Daarnaast hebben wij het aandachtspunt uit de vorige visitatie met betrekking tot communicatie opgevolgd. Dit resulteert erin dat wij actief vermelden wat wij doen. Inmiddels merkt Woonstichting Hulst dat hetgeen gerealiseerd wordt ook opgemerkt wordt.

Het managementteam bestaat uit de directeur-bestuurder en twee afdelingsmanagers. De directeur-bestuurder legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen. Er hebben zich geen personele wijzigingen voorgedaan. Hierdoor staat er een stabiele organisatie. Dit is dan ook de terugkoppeling die wij mogen ontvangen van accountants, WSW en Autoriteit Woningcorporatie. Aan goed bestuur en goed toezicht hechten wij grote waarde. Wij organiseren hierbij de formele kant, waarbij alle stukken op orde horen te zijn. Daarnaast wordt Governance ook in de gehele organisatie bespreekbaar gemaakt en toegepast.

OVER HET WERKGEBIED

Zeeuws-Vlaanderen werd tot voor kort gekenmerkt als krimpregio. De kern Hulst heeft zich kunnen onttrekken van deze krimp. Met de nieuwe Regiovisie van de Zeeuws-Vlaamse gemeenten is de krimpgedachte losgelaten. Er is nu sprake van een periode met kansen. Er wordt uitgegaan van een kleine groei. Woonstichting Hulst heeft geen grondlocaties en hierdoor is nieuwbouw op dit moment moeilijk. Mochten zich kansen voordoen, dan zal Woonstichting Hulst deze in overweging nemen.



OVER DE TOEKOMST

Het woningbezit van Woonstichting Hulst staat er goed voor. Gemiddeld genomen is het bezit ook energetisch op orde. Financieel is de situatie goed. Woonstichting Hulst heeft de ambitie om in 2050 CO₂-neutraal te zijn. Door het wonen CO₂-neutraal te maken, draagt Woonstichting Hulst bij aan de afspraken uit het Klimaatakkoord. Naar verwachting is eind 2025 een derde van de woningvoorraad energieneutraal. Woonstichting Hulst wil jaarlijks 2% van haar woningvoorraad gasloos maken. Samen met toekomstige herstructurering denkt Woonstichting Hulst deze ambitie te kunnen realiseren.

Woonstichting Hulst ziet het verduurzamen als de kapstok waarmee de doelstellingen uit het ondernemingsplan gerealiseerd worden. Het resulteert vrijwel direct in passend en betaalbaar wonen met een hoge kwaliteit, maar wij zorgen ook voor een duurzame, schone en veilige buurt. De gemaakte keuzes worden opgenomen in ons Strategisch Voorraadbeleid inclusief wijkstrategie. Dit een dynamisch document, waarin diverse informatie bij elkaar is gebracht. De maatregelen zijn inzichtelijk gemaakt voor de korte, midden en lange termijn. Door de hoge ambitie zeilt Woonstichting Hulst financieel scherp aan de wind. Enkel voor de korte termijn worden verplichtingen aangegaan. Dit betekent dat Woonstichting Hulst de mogelijkheid heeft om waar nodig bij te sturen. Hierbij valt naast de vennootschapsbelasting en ATAD te denken aan externe factoren zoals stijgende bouwkosten, maar ook een (eenmalige) huurverlaging. Het Strategisch Voorraadbeleid wordt geagendeerd en besproken met onze Bewonersraad. Ook komen onze strategische keuzes aan bod in het periodiek overleg met onze belanghouders. Naast de aandacht voor ons Vastgoed houden wij ook aandacht voor onze klanten. Waar mogelijk bieden wij de klant de mogelijkheid om zaken digitaal met ons te regelen, maar we willen ook bereikbaar blijven voor de groep die liever persoonlijk contact heeft.

Daarnaast willen wij de goede relatie met onze belanghouders onderhouden. Wij houden aandacht voor deze contacten. Door middel van de visitatie willen wij verifiëren hoe wij het doen en dat onze keuzes begrepen worden.



Hulst, 2 maart 2023
Jurgen Pijcke, directeur-bestuurder



1 Recensie en samenvatting

Dit hoofdstuk bevat de reflectie van de visitatiecommissie op de Woonstichting Hulst en ook een schematische samenvatting van de belangrijkste bevindingen en het oordeel van de commissie. Hoe staat het nu met Woonstichting Hulst? Wat is er de afgelopen 4 jaren gerealiseerd en wat is er verbeterd? Wat en hoe kan er de komende tijd verder worden verbeterd? Reflectie en een zienswijze op deze vragen zijn door de visitatiecommissie gezocht en gevonden in/door het bestuderen van stukken, een flink aantal interviews met intern en extern betrokkenen en een schouw van het bezit van de Woonstichting Hulst.

1.1 Hulst

Hulst is een mooie, goed bewaarde vestingstad uit de 11 eeuw (al genoemd in het vroeg Nederlandsche boek 'Van den Vos Reinaerde'). Pas sinds 1860 mag er buiten de vestingwallen worden gebouwd. In verband met het monumentale karakter van de stad binnen de wallen zijn tegenwoordig extra waarborgen (via vergunningen) gesteld ten aanzien van de historie en welstand. Tegenwoordig is Hulst de stad binnen een gelijknamige gemeente (met ongeveer 28.000 inwoners) en in omvang de zesde stad van Zeeland (met ongeveer 11.000 inwoners). De Woonstichting Hulst verzorgt de sociale huisvesting in de stad Hulst (binnen en buiten de Wallen).



1.2 Om jaloers op te zijn

De leden van de visitatiecommissie zijn alle drie zeer ervaren, maar hebben eigenlijk nog niet eerder een corporatie gevisiteerd die haar zaakjes zo goed op orde heeft als de Woonstichting Hulst. Klein in omvang maar groot qua besturing, relevantie, verbinding, realisatie en werksfeer binnen de organisatie (van maar 9 mensen). De Woonstichting wordt gerespecteerd door alle partners en huurders. Eén gesprekspartner van de commissie omschreef het als 'om jaloers op te zijn'. Een groot compliment, waarbij de commissie zich aansluit.



Ja, de Woonstichting Hulst is een topper. Een aanbeveling van de visitatiecommissie is dan ook om het goede vooral vast te houden. De missie is om op een doelmatige wijze de sociale huisvesting in Hulst te verzorgen, met bijzondere aandacht voor kwetsbare groepen en een duurzame toekomst. De commissie heeft vastgesteld dat men die missie ten volle vervult. Men is uitermate doelmatig (effectief en efficiënt), de sociale huisvesting wordt zodanig ingevuld dat de huurders maximaal comfort hebben voor (in vergelijking met veel andere corporaties) erg lage woonlasten en op het gebied van duurzaamheid binnen-, van- en om de woningen loopt de Woonstichting Hulst landelijk gezien voorop. De bijzondere aandacht voor kwetsbare groepen is eveneens duidelijk herkenbaar; zowel



binnen de wallen als buiten de wallen zijn veel (aangepaste) complexen, waarbij de zorgpartners de toewijzing verzorgen. Eigenlijk is alles wat er in de position paper van de directeur staat opgenomen, voor ons als commissie herkenbaar geworden in de stukken, tijdens ons bezoek en in de gesprekken met, zonder uitzondering, alle belanghebbers. Huurders en belanghebbers voelen zich daar welkom (bij professionals), serieus genomen, waarbij er ruimte is voor maatwerk in een cultuur van 'doe maar gewoon en dat is gek genoeg'. Bij de vorige visitatie is opgemerkt dat men goed maar tegelijkertijd wel erg bescheiden is. Sindsdien besteedt de corporatie op een goede wijze aandacht aan de communicatie en het uitdragen van het feit dat de resultaten er mogen zijn. De belanghebbers zijn zich bewust van de afgelopen vier jaar verder gegroeide professionaliteit en uitstekende resultaten, maar of de individuele huurders zich voldoende bewust zijn van de relatieve hoge kwaliteit tegen lage lasten, vragen veel belanghebbers (zelfs de huurdersvertegenwoordiging) en de visitatiecommissie zich af. De visitatiecommissie beveelt aan om de uitzonderlijke waarnemingen tijdens deze visitatie te vieren en met de huurders te delen.

1.3 Bij de Woonstichting Hulst schiet alles op; men is wendbaar en adaptief

De organisatie is klein en dat heeft voordelen. Binnen de organisatie kent men elkaar en het werkgebied en doorgaans zelfs de huurders door en door. De interne lijnen (van toezichthouders naar bestuurder en van bestuurder naar medewerkers) en die naar belanghebbers en huurders zijn ultrakort. Afwijkingen en risico's worden snel gesignaleerd en besproken, de besluitvorming vindt snel plaats en, via de onderhouds- en bouwpartners, kan snel worden gerepareerd en gerealiseerd. De organisatie wordt goed geleid en kent kwalitatief goede medewerkers.

Waar veel corporaties kiezen voor inventarisatie en aanpak op complexniveau, wordt door de Woonstichting Hulst gekeken en gewerkt vanuit blokjes van 3 tot 6 woningen, in een bouwteam met aannemers, installateurs en elektro techniekers. Deze blokjes zijn door de partners gemeenschappelijk bekeken en beoordeeld op de (benodigde aanpassing) opgave. Daarbij wordt een uit de mode gekopieerde indeling in S, M, L en XL gehanteerd. De investeringscalculatie per blokje van het bouwteam is transparant naar alle partners, inclusief de gehanteerde risico opslagen en winstcalculatie. Hierop gebaseerd komt de (meerjaren) planning tot stand. Deze kent een enorme wendbaarheid. Wanneer er zich tijdens een planningsperiode onverwachtse belemmeringen voordoen in het ene blok, wordt een blok dat voor een volgende periode gepland stond, naar voren geschoven en het blok wat vertraagd wordt, wat naar achteren. De totaalopbrengsten in realisatie worden door de blokverschuivingen eigenlijk nauwelijks beïnvloed; men werkt agile, in veel kleine stappen, waardoor én financiële- én planningsrisico's kunnen worden voorkomen en de realisatievoortgang groot is. De visitatiecommissie vindt dat deze blokgewijze aanpak, in bouwteams, ook door grotere corporaties in overweging genomen zou kunnen worden. Het sluit aan bij de agile aanpak, in veel kleine stapjes, die veel organisaties uit andere sectoren minder kwetsbaar en wendbaar maken.



De Woonstichting realiseerde in vergelijking met veel andere corporaties in een sterk toenemende deel van haar bezit een zeer goede kwaliteit, zeer goede duurzaamheid, relatief lage huren en relatief lage energielasten voor haar huurders.

Een ander kenmerk van de Woonstichting Hulst is dat door een goede waarnemingskracht en snelle besluitvorming, er weinig tijd nodig is om daadwerkelijk te beginnen met het uitvoeren van noodzakelijke vernieuwingen. Zo begon de corporatie al aan het gasloos maken van het bezit toen daar door veel andere corporaties vooral nog over werd gesproken. Een tweede voorbeeld hiervan vormt het isoleren van woningen en het plaatsen van zonnecollectoren. Mede door een snelle start en het stug (eigenlijk flexibel dus) doorwerken loopt de Woonstichting Hulst op beide terreinen landelijk gezien helemaal voorop; iets waarvan veel huurders tijdens de afgelopen energiecrisis enorm veel voordeel hebben ondervonden.



Een derde voorbeeld betreft het flora en fauna beleid van de corporatie. Het aanpakken van duurzaamheid ook buiten de woningen, door het inrichten en onderhouden van voortuinen op een wijze die water doorlatend is. Niet alleen wordt zo een bijdrage geleverd aan het in stand houden van het grondwaterpeil, maar ook wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan de leefbaarheid. De commissie zag tijdens de schouw van het bezit (zie foto) dat hierdoor het straatbeeld enorm opknapt (schoon, veilig, heel en klimaatbewust).



Eén van de aspecten die ook in de position paper wordt genoemd is dat de bevolkingssamenstelling vergrijsd. Woonstichting Hulst heeft daarop actief ingespeeld. Bij meer dan de helft van de woningen is sprake van nultreden en 1/3 van de voorraad is specifiek voor ouderen gebouwd.



1.4 De corporatie is onderdeel van een gemeenschap die samen aan de opgaven werkt

Volkshuisvestelijke opgaven zoals beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid, leefbaarheid en wonen-zorg combinaties zijn ingewikkelde opgaven. De complexiteit ervan maakt dat de problematiek niet aangepakt kan worden door één partij, maar vraagt om samenwerking en een zo eenvoudig mogelijke werkwijze. De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat Woonstichting Hulst belangrijk is in de gemeenschap van Hulst. Of het nu gaat om de zorgpartners, bouwpartners, huurders of de politiek, iedereen beaamt dat. Men is daarom bereid om een stapje extra te zetten wanneer dat nodig lijkt. Zo leek het in het begin van de visitatieperiode moeilijk om binnen de stadswallen door middel van zonnepanelen te werken aan én duurzaamheid én het verlagen van de woonlasten. Dit in verband met het monumentale karakter binnen de wallen waardoor extra waarborgen (via vergunningen) waren gesteld ten aanzien van de historie en welstand. Door intensief overleg tussen de gemeente en de corporatie is het in veel gevallen gelukt om ook het bezit binnen de wallen op dit punt te verbeteren.



De gemeente Hulst is een belangrijke en naar de mening van de corporatie goed functionerende partner. Men heeft voldoende formatie en kwalitatief goede ambtenaren beschikbaar en heeft samen met de Woonstichting en huurders vorm en inhoud gegeven aan én de prestatieafspraken én de feitelijke aanpak van de daarin opgenomen opgaven. De gemeente vormt een positieve afwijking van hetgeen de commissie in meerdere gemeenten heeft waargenomen, dit is een compliment waard.

Ondanks het nadrukkelijk navragen door de commissie leven er bij de corporatie eigenlijk maar twee wensen, waarover het overleg met de gemeente al is opgestart. De corporatie wil graag een tijdsplanning met betrekking tot het huisvesten van statushouders (werd tijdens het visitatiegesprek met de wethouder ter plaatse toegezegd) en nu de corporatie in het kader van de duurzaamheid voortuinen ontwerpt, aanlegt en onderhoudt, zou men graag zien dat de gemeentelijke groenvoorzieningen op de kop van blokjes hiermee in stijl worden gebracht. Hierover zijn de gesprekken al gestart. De visitatiecommissie beveelt aan het overleg hierover snel af te ronden.

Ook de andere allianties die de corporatie heeft gesmeed met belanghebbenden en partners zijn naar de mening van de visitatiecommissie vitaal. Onder vitaal verstaat de commissie onder meer voorzien van de juiste partners, energiek, fris, fundamenteel en vol geestkracht.

Wellicht is er toch nog één opmerking te maken; de collega directeuren van de Zeeuws Vlaamse corporaties gaven aan goed samen te werken maar er behoefte aan te hebben om van de sterke punten in de werkwijze van de Woonstichting Hulst te willen leren. De commissie beveelt aan om hier wederzijds invulling aan te geven. Mede omdat klein weliswaar fijn is, maar ook kwetsbaar maakt. Het ziekteverzuim is ongekend laag en indien nodig is door inhuur opvulling gevonden. Bij niet te voorziene uitval van gespecialiseerde personeelsleden kunnen afspraken over 'bijspringen' deze kwetsbaarheid enigszins mitigeren.

1.5 De Woonstichting Hulst is een lerende organisatie

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de woonstichting Hulst actief aan de slag is gegaan met de aanbevelingen uit de vorige visitatie. De strategische communicatie rond de aanpak van de verduurzaming is ondertussen goed vormgegeven. De gemeente participeert actief in het vinden van oplossingen voor problemen die door de woonstichting worden aangedragen, waarbij ook de vergrijzing als aandachtspunt is geadresseerd en aangepakt. Men anticipeert op de toekomst en bedreigingen, bijvoorbeeld door de gemeente een planning te vragen van op te nemen statushouders en zeer frequent met de bouwpartners te spreken over de planning en de bewegingen aangaande personeel en kosten van bouwmaterialen.

1.6 De Woonstichting Hulst is op allerlei manieren aanspreekbaar voor huurders

Huurders kunnen via de website allerlei informatie vinden. Maar ook via Youtube kan men kennismaken met de directeur-bestuurder en de corporatie (<https://www.youtube.com/watch?v=5wjxogAKkvo>). Huurders kunnen langskomen op het kantoor aan het Godsplein en de formatie aan opzichters (die vaak in de buurt zijn) is gedurende de visitatieperiode verdubbeld. Het gasloos maken, verduurzamen van huizen en tuinen heeft volgens de corporatie soms behoorlijke impact op de huurders (tijdelijke of permanente andere woning) en vergde daarmee niet alleen schriftelijk of digitale voorlichting maar ook persoonlijk contacten. Deze behoefte heeft geleid tot uitbreiding van de formatie (waarbij de bedrijfslasten overigens ten opzichte van andere corporaties erg laag gebleven zijn).



Het was voor ons als visitatiecommissie zowel een genoegen als leerzaam om bij 'de negen uit Hulst' te gast te zijn; wát een gebundelde kwaliteit, wees trots en vier het!



1.7 De visitatie van Woonstichting Hulst in één oogopslag

Visitatie 2019-2022

WOONSTICHTING HULST



Tot in de kern betrokken

De maatschappelijke waarde van Woonstichting Hulst is zeer goed



De visitatiecommissie is erg onder de indruk van de wijze waarop Woonstichting Hulst als kleine corporatie met een zeer compacte werkorganisatie (9 personen inclusief de directeur-bestuurder) haar opgaven aanvliegt en zich hier optimaal voor inzet. De prestaties op de thema's zijn unaniem een voorbeeld voor de sector.

De maatschappelijke verankering van Woonstichting Hulst is zeer goed

Woonstichting Hulst is dusdanig verankerd in de samenleving van Hulst en heeft een dusdanig goede band met haar samenwerkingspartners, gemeente en de huurders, dat het beleid van de Woonstichting breed is gedragen en eenieder zich hierin kan vinden. De communicatie verloopt goed, er zijn korte lijnen, zaken worden snel opgepakt.



De maatschappelijke capaciteit van Woonstichting Hulst

Woonstichting Hulst is een gedreven corporatie, die zich bewust is van haar opgaven en zich met name op het gebied van duurzaamheid uitdagende doelstellingen heeft opgelegd. Men werkt geleidelijk en gestaag aan het realiseren van de opgaven. Steeds worden stappen gezet, passend bij de mogelijkheden van de organisatie. Het personeel is zeer ervaren en breed inzetbaar.

De besturing van Woonstichting Hulst

Het instrumentarium wordt ook daadwerkelijk ingezet: er wordt gestuurd op realisatie van de activiteiten en KPI's. Sturing is onderwerp van gesprek met het management en raad van commissarissen. Veel bewondering heeft de visitatiecommissie voor detailniveau (niveau van woonblokken) die het fundament voor de sturing vormen.





1.8 SWOT analyse

STERKE PUNTEN (VASTHOUDEN)

- Klein team met ervaren en breed inzetbare mensen die in goede sfeer samenwerken.
- Zeer wendbare, agile werkende organisatie die haar bezit blokgewijs benadert, samen met partners.
- Uitermate vitale (iedereen zijn deel) alliantiepartners.
- Sfeer van aanpakken en toekomstbewustheid (gasloos, isolatie, panelen, tuinen en grondwater)

VERBETERPUNTEN (AANPAKKEN)

- Kennisoverdracht naar collega corporaties
- Plan maken om bij niet voorziene uitval tijdelijk kennis en ervaring te kunnen toevoegen.

KANSEN (AFWEGEN EN BINNEN HALEN)

- Uitbreiden experiment met tuinontwerp, aanleg en onderhoud naar:
 - Blokken waar dat nog niet is gerealiseerd.
 - Gemeentelijke groenstroken op de koppen van de blokken/complexen.

BEDREIGINGEN (MITIGEREN)

- Te veel landelijke prioriteringen die ruimte voor lokale belangenafwegingen wegnemen.
- Toenemende instroom van vluchtelingen en asielzoekers die gespreid worden over het land wat de lokale beschikbaarheid onder druk kan zetten.
- Schaarste op de arbeidsmarkt en verdere stijging kosten (in te huren) personeel door partners en materialen.



2 Maatschappelijke waarde

Dit visitatieveld beschrijft en waardeert de prestaties van Woonstichting Hulst in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. De visitatiecommissie heeft hier over gelezen en gesproken, verscheidende mensen geïnterviewd, het bezit geschouwd en zo in beeld gebracht hoe huurders en belanghebbenden de prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn.

2.1 De opgaven van Woonstichting Hulst

De visitatiecommissie en Woonstichting Hulst hebben gezamenlijk een drietal thema's geselecteerd die centraal staan in de huidige visitatie: betaalbaar & duurzaam wonen, passend wonen & bouwen met hoge kwaliteit en schone en veilige buurten voor iedereen. Deze thema's vormen gezamenlijk een mooi overzicht van de belangrijkste opgaven waarvoor Woonstichting Hulst staat in haar werkgebied. De thema's komen ook uitgebreid aan bod in het ondernemingsplan van Woonstichting Hulst en de prestatieafspraken met de gemeente Hulst.

Betaalbaar & duurzaam wonen

Woonstichting Hulst heeft betaalbaar en duurzaam wonen als een van de speerpunten in haar ondernemingsplan. De Woonstichting heeft in vergelijking met andere corporaties zeer schappelijke huren en wanneer we kijken naar duurzaamheid in de vorm van verduurzaming van het bezit, scoort Woonstichting Hulst helemaal goed. Ze heeft dan ook niet voor niets wederom de Atriensis Energiemonitor gewonnen. De Atriensis Energiemonitor geeft inzicht in de energetische prestaties van woningcorporaties. Daarnaast is Woonstichting Hulst actief bezig met het gasloos maken van haar bezit. Ieder jaar haalt zij 2% van haar woningvoorraad van het gas af. Naar verwachting is eind 2023 een kwart van het bezit gasloos. Deze verduurzaming draagt natuurlijk ook bij aan de betaalbaarheid van de woningen: de energierekening neemt af. Om het bezit te verduurzamen werkt Woonstichting Hulst samen met ketenpartners, maar betreft ook de gemeente bij haar plannen. Natuurlijk zijn ook huurders betrokken, zij zijn erg tevreden over de betaalbaarheid, zeker in combinatie met de kwaliteit van de woningen waarin zij wonen.



De visitatiecommissie is erg onder de indruk van de wijze waarop Woonstichting Hulst als kleine corporatie een koploper is op het gebied van duurzaamheid. Ze pakt dit erg slim aan door niet te werken in volledige complexen, maar de projecten te verdelen in behapbare blokjes. Het gehele bezit is opgedeeld in circa 400 blokjes. Zo blijven de risico's beperkt: als het ene blokje niet verloopt zoals gewenst, wordt het volgende blokje uitgesteld. Daarnaast geeft het een enorme flexibiliteit in de mogelijkheid om bij te sturen. Ook blijven de financiële risico's beperkt: als er iets misgaat in een blokje, is dit niet direct een grote financiële ramp. Nadeel hiervan is echter dat het soms voor huurders onduidelijk is wat er nu precies gaat gebeuren en wanneer. Hierover zou de communicatie wat beter mogen. Ook voor de ketenpartners kan het soms ingewikkeld zijn met het inplannen van de werkzaamheden. Mooi is ook om te horen dat

Woonstichting Hulst erg actief op zoek is naar vernieuwingen op het gebied van verduurzaming, waarbij deze innovatief altijd worden afgewogen ten opzichte van de voordelen voor het bezit van de Woonstichting én de bewoners. Al met al is de visitatiecommissie van mening dat Woonstichting Hulst een voorbeeld is voor de sector op het gebied van betaalbaarheid en duurzaam wonen (foto is een voorbeeld van een gasloos complex, met panelen, uitstekend geïsoleerd)

**Wat ging goed:**

- De woningen van Woonstichting Hulst zijn zeer betaalbaar, zeker in relatie tot de kwaliteit van de woningen.
- De energielabels van Woonstichting Hulst zijn al jaren zeer goed, dit blijkt wel uit het wederom winnen van de Atriensis Energiemonitor. Dit al 7 jaren op rij.
- Samenwerking met ketenpartners voor het verduurzamen en gasloos maken van woningen
- De “blokjesaanpak” zorgt voor flexibiliteit en risicovermindering.

**Leerpunten:**

- Communicatie met de huurders is verbeterd maar kan in een enkel geval nog beter: het is huurders in een enkele keer onduidelijk wat er, wanneer gaat gebeuren.

Passend wonen & bouwen met hoge kwaliteit

Woonstichting Hulst is werkzaam in een gebied waar sprake is van veel vergrijzing. We zien dan ook dat er in het bezit van Woonstichting Hulst relatief veel senioren gehuisvest zijn. Het bezit van Woonstichting Hulst is hier ook op aangepast. Dit naar tevredenheid van zowel de bewoners als de overige door de visitatiecommissie gesproken partijen. De visitatiecommissie was onder de indruk van de wijze waarop de corporatie haar bezit levensloopbestendig maakt, maar tegelijkertijd ook geschikt maakt voor jongeren en andere één of tweepersoonshuishoudens. Bij de nieuwbouw- en renovatieprojecten worden woningen gemaakt die geschikt zijn voor bewoning door een brede doelgroep: senioren, jongeren en alles daar tussenin. Wel worden de woningen kleiner gemaakt, dit past bij de toename van één- en tweepersoonshuishoudens. Een beperkt aantal eengezinswoningen blijft beschikbaar zodat er genoeg diversiteit blijft bestaan in de woningvoorraad voor alle doelgroepen. De kwaliteit van het bezit is unaniem hoog. Isolatie, kwaliteit van keukens en badkamers en natuurlijk de verduurzaming maken dat de kwaliteit van het bezit van Woonstichting Hulst hoog is. Om deze hoge kwaliteit te bereiken, werkt Woonstichting Hulst nauw samen met haar ketenpartners. De relatie tussen Woonstichting Hulst en haar ketenpartners is goed, er is onderling vertrouwen. De kwaliteit is ook naar tevredenheid van de bewoners en de gemeente.

**Wat ging goed:**

- Woningen worden bij renovatie en nieuwbouw geschikt gemaakt voor meerdere doelgroepen
- Het beschikbaar houden van een aantal eengezinswoningen zorgt er ook voor dat er veel diversiteit in het bezit is waardoor er plek is voor een brede doelgroep
- De kwaliteit van de woningen is goed
- Woonstichting Hulst heeft ingespeeld op de vergrijzing door woningen levensloopbestendig te maken.

Schone en veilige buurten voor iedereen

De belanghebbenden van Woonstichting Hulst zijn erg tevreden over de prestaties van Woonstichting Hulst op het thema schone en veilige buurten voor iedereen. De gemeente Hulst geeft aan een echte goede partner te hebben aan Woonstichting Hulst als het gaat om de leefbaarheid in Hulst. De Woonstichting zet een stap verder, niet enkel rondom het eigen bezit wordt gekeken naar wat er gedaan kan worden, maar ook groenvoorzieningen van de gemeente die wat achterstallig onderhoud hebben wil Woonstichting Hulst graag voor haar rekening nemen. Een





schone en veilige buurt begint ook met een goed onderhouden woning. Dit is prima voor elkaar bij het bezit van Woonstichting Hulst. Een stap extra is gezet door ook de voortuinen aan te pakken en daar waar geen of nauwelijks tuin beschikbaar is, is soms een extra stukje grond beschikbaar gesteld als buitenruimte voor de bewoners. Dit geeft een buurt een mooiere uitstraling en het moedigt ontmoetingen aan: leefbaarheid wordt hier in de ogen van de visitatiecommissie een stap verder gebracht. De bewoners zijn ook hierover erg tevreden. De gemeente geeft aan zelfs behoefte te hebben aan nog meer inzet van Woonstichting Hulst op het gebied van leefbaarheid, bijvoorbeeld door het beschikbaar stellen van dorpshuizen. Zij weten echter ook dat dit vanwege de wet- en regelgeving erg lastig is voor corporaties.



Wat ging goed:

- Woonstichting Hulst investeert optimaal in schone en veilige buurten.
- De opzichters van Woonstichting Hulst hebben ook een signaalfunctie in de wijken en buurten
- De aanpak van de voortuinen maakt het straatbeeld aantrekkelijker
- Het beschikbaar stellen/het beschikbaar maken van buitenruimte draagt bij aan sociale ontmoeting in de buurten.



Leerpunten:

- Van de gemeente mag de inzet van Woonstichting Hulst nog wel verder gaan, helaas houden wet- en regelgeving deze extra stap tegen. Hiervan is de gemeente zich terdege bewust.

2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie is erg onder de indruk van de wijze waarop Woonstichting Hulst als kleine corporatie met een zeer compacte werkorganisatie (9 personen inclusief de directeur-bestuurder) haar opgaven aanvielt en zich hier optimaal voor inzet. De prestaties op de thema's zijn unaniem een voorbeeld voor de sector. De wijze waarop Woonstichting Hulst zich bewust is van haar eigen kwetsbaarheid, maar daar toch een manier vindt om op een relatief veilige manier: het werken in kleine blokjes, haar bezit te verduurzamen en kwalitatief te verbeteren, is bewonderingswaardig. De visitatiecommissie heeft in de bestudeerde documenten en uit de gesprekken met zowel medewerkers van Woonstichting Hulst, de raad van commissarissen, de huurders, gemeente en overige belanghebbenden de overtuiging gekregen dat de stappen die Woonstichting Hulst zet, goed doordacht zijn. Risico's worden doordacht genomen waarbij het belang van de huurder nooit uit het oog wordt verloren. Dit blijkt ook wel uit de wijze waarop Woonstichting Hulst de leefbaarheidsopgave een stap verder brengt zoals hierboven omschreven.

De visitatiecommissie is van mening dat de prestaties van Woonstichting Hulst zeer goed zijn¹.

2.3 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- De enorm goede prestaties op het gebied van duurzaamheid.
- De "blokjesaanpak" waardoor risico's beperkt worden en de flexibiliteit van de kleine organisatie goed blijft.
- De leefbaarheid wordt door Woonstichting Hulst aangejaagd, niet enkel door het goed onderhouden van de woningen, maar ook de buitenruimte wordt goed verzorgd.
- De samenwerking met de ketenpartners is erg goed op basis van wederzijds vertrouwen.
- De corporatie levert veel woning tegen relatief lage woonlasten.
- De tevredenheid van de huurders is erg groot.

Verwonderpunt

- De opgedane kennis en ervaring zou (nog) breder gedeeld mogen worden met collega corporaties, maar tegelijkertijd zouden de collega corporaties de kennis en kunde ook meer mogen ophalen bij Woonstichting Hulst.

¹ Zeer goed betekent dat de Woonstichting Hulst zich aantoonbaar maximaal inspant om maatschappelijke resultaten te leveren en deze waarde ook toevoegt; de visitatiecommissie ziet de manier waarop men dit aanpakt op één of meer terreinen als een voorbeeld voor andere corporaties (de overige in de voorgeschreven methodiek door commissies toe te kennen waarderingen zijn: "Naar behoren", "Voor verbetering vatbaar" en "Onvoldoende").



3 Maatschappelijke verankering

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

3.1 Belanghebbenden over Woonstichting Hulst

Woonstichting Hulst wordt door haar belanghebbenden getypeerd zoals ook de visitatiecommissie hen waardeert; duurzaam, betrouwbaar en samenwerkingsgericht.



3.2 De invloed op het beleid van Woonstichting Hulst

Woonstichting Hulst betreft haar belanghebbenden bij haar beleid, vaak op een informele manier. Hetgeen zij ophaalt bij partners, wordt meegenomen in het beleid dat Woonstichting Hulst opstelt. Er zijn geen grote of formele stakeholdersbijeenkomsten, maar dit is voor zowel de Woonstichting als voor de belanghebbenden niet nodig of gewenst. De verhoudingen zijn dusdanig goed dat men elkaar weet te vinden. De bewonersraad wordt wel actiever betrokken bij het beleid, zij krijgen voldoende mogelijkheid om input te leveren. Ingewikkeld was het opstellen van het ondernemingsplan, daar dit document werd opgesteld ten tijde van de Covid-pandemie. Toch is het voor de belanghebbenden een heel herkenbaar plan geworden waarin zij zich kunnen vinden.

3.3 Woonstichting Hulst als samenwerkingspartner

Belanghebbenden typeren de samenwerking met Woonstichting Hulst als prettig, geïnteresseerd en proactief. Woonstichting Hulst is voor alle belanghebbenden een waardevolle samenwerkingspartner. Er zijn korte lijnen tussen Woonstichting Hulst en de belanghebbenden. De kleine werkorganisatie van Woonstichting Hulst draagt hieraan bij. Belanghebbenden geven aan op Woonstichting Hulst te kunnen bouwen en dit ook erg fijn en belangrijk te vinden.





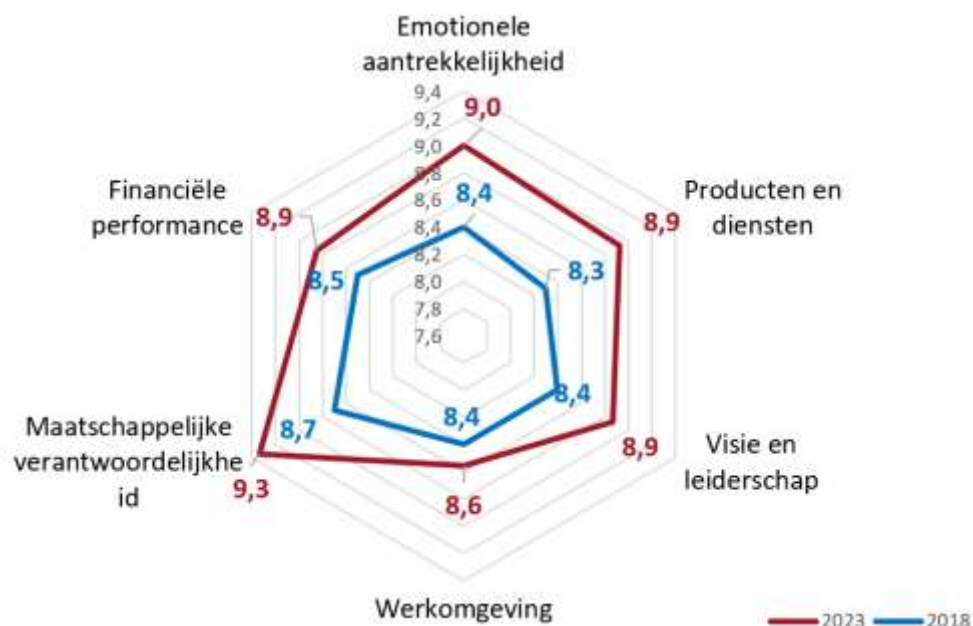
In de digitale enquête die is uitgezet onder de belanghebbenden zijn vragen opgenomen die een indicatie geven hoe Woonstichting Hulst het doet als teamplayer. In bijgevoegde afbeelding is te zien hoe Woonstichting Hulst hierop scoort. Gemiddeld krijgen zij een 8,7 wat een prachtig resultaat is. Het meest tevreden zijn de belanghebbenden over de loyaliteit van Woonstichting Hulst en over hoe goed Woonstichting Hulst haar partners kent. De laagste score krijgt de dimensie betrouwbaarheid en voorspelbaarheid van Woonstichting Hulst, al is een score van een 8,3 zeker niet slecht te noemen.



3.4 De reputatie van Woonstichting Hulst

De visitatiecommissie heeft, naast gesprekken met diverse belanghebbenden, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Woonstichting Hulst. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever.

In onderstaand plaatje is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model:



Mooi om te zien is dat de reputatie van Woonstichting Hulst een flinke sprong heeft gemaakt sinds de vorige visitatie in 2018. Hoewel de reputatie in 2018 ook al keurig scoorde met een 8,5 gemiddeld, is de score in 2023 nu gemiddeld een 8,9. Dit is een bijzonder hoog cijfer.



3.5 De verantwoording van Woonstichting Hulst

Woonstichting Hulst heeft een toegankelijke website waarop jaarverslagen en ondernemingsplan gemakkelijk te vinden zijn. Ook worden er nieuwsberichten gepubliceerd op de website. Op social media is Woonstichting Hulst ook actief en worden informatie en prestaties gedeeld met bewoners, belanghebbenden en overige geïnteresseerden. De visitatiecommissie zou het mooi vinden wanneer er ook beknopte samenvattingen beschikbaar komen van de jaarverslagen. Mooi is dat het ondernemingsplan slechts 13 pagina's omvat en helder beschreven is. Al met al is de verantwoording van Woonstichting Hulst richting haar belanghebbenden prima op orde.

3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie is van mening dat de maatschappelijke verankering van Woonstichting Hulst zeer goed is². Woonstichting Hulst is dusdanig verankerd in de samenleving van Hulst en heeft een dusdanig goede band met haar samenwerkingspartners, gemeente en de huurders, dat het beleid van de Woonstichting breed is gedragen en eenieder zich hierin kan vinden. De communicatie verloopt goed, er zijn korte lijnen, zaken worden snel opgepakt. Deze verbondenheid met haar werkgebied maakt dat de visitatiecommissie van mening is dat Woonstichting Hulst een voorbeeld is voor de sector. Ook de communicatie met haar partners, de manier waarop Woonstichting Hulst samenwerkt met haar partners en bewoners betreft en kent en zich optimaal inzet voor werkgebied is uniek en bewonderingswaardig te noemen.

3.7 Bewonderpunten

Bewonderpunten

- De flinke stijging van de toch al zo goede reputatie van Woonstichting Hulst
- Woonstichting Hulst is een zeer gewaardeerde samenwerkingspartner
- Woonstichting Hulst is zeer goed verankerd in haar werkgebied en weet wat er speelt.

² Zeer goed betekent dat de woonstichting Hulst zich aantoonbaar maximaal inspant om maatschappelijke resultaten te leveren en deze waarde ook toevoegt; de visitatiecommissie ziet de manier waarop men dit aanpakt op één of meer terreinen als een voorbeeld voor andere corporaties (de overige in de voorgeschreven methodiek door commissies toe te kennen waarderingen zijn: "Naar behoren", "Voor verbetering vatbaar" en "Onvoldoende").



4 Besturing

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

4.1 Strategie en sturing

Woonstichting Hulst heeft haar ambities op hoofdlijnen weergegeven in het Beleidsplan 2016 tot en met 2020 en het Ondernemingsplan 2021 tot en met 2025. De corporatie kiest voor zelfstandigheid en samenwerking in de regio. De strategische doelen en acties in de plannen worden jaarlijks uitgewerkt in de begroting, het jaarplan en het strategisch voorraadbeleid. Het strategisch voorraadbeleid wordt periodiek geactualiseerd.

De meest dominante ontwikkeling in de periode 2016 tot en met 2020 was de vergrijzing in Hulst. In deze periode werd enige krimp verwacht met een verschuiving naar appartementen met zorgvraag.

In de periode 2021 tot en met 2025 wordt er weer rekening gehouden met een groei, voornamelijk als gevolg van Belgen die zich in Zeeuws-Vlaanderen vestigen en arbeidsmigranten. Ook de toenemende vergrijzing blijft actueel. Woonstichting Hulst beschrijft de planperiode als een periode van uitdagingen en uitdagende keuzes. Het Ondernemingsplan 2021-2025 is in de Covid-periode tot stand gekomen. In de gesprekken tonen de belanghouders zich uiterst tevreden over de mate en de manier waarop zij betrokken zijn bij de planvorming.

Woonstichting Hulst heeft als doelstelling om in 2050 alle woningen gasloos te laten zijn. Dit betekent dat Woonstichting Hulst jaarlijks 2% van de woningvoorraad gasloos maakt.

Dit vraagt, zoals de directeur-bestuurder ook aangeeft in zijn Positionpaper, dat Woonstichting Hulst scherp aan de wind moet varen om de hoge ambities te kunnen realiseren. Woonstichting Hulst doet dit door niet per complex of wijk te plannen, maar juist kleinschalig, op het niveau van woningblokken. Dit biedt ruime mogelijkheden om bij mee- of tegenvallers adequaat bij te sturen. Door de hogere bouwkosten ziet Hulst zich genoodzaakt de ambities bij te stellen. Ook dit bijstellen gebeurt op het niveau van woningblokken.



Woonstichting Hulst stuurt aan de hand van kwartaalrapportages, die primair gericht zijn op het financiële deel van de jaarlijkse begroting en de ratio's van Aw en WSW. Het monitoringsysteem bestaat uit het Ondernemingsplan, de meerjarenbegroting en de kwartaalrapportages. De kwartaalrapportages staan ten dienste van bestuur, managementteam en intern toezicht. Men heeft de plan, do, check en act cyclus goed vormgegeven.



4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Woonstichting Hulst heeft bij de strategievorming en sturing op prestaties vanuit de opgave landelijk en lokaal/regionaal de vertaling gemaakt naar de benodigde inzet. Deze inzet is vervolgens doorvertaald naar beleid, activiteiten en KPI's. Het instrumentarium wordt ook daadwerkelijk ingezet: er wordt gestuurd op realisatie van de activiteiten en KPI's. Sturing is onderwerp van gesprek met het management en raad van commissarissen.

Veel bewondering heeft de visitatiecommissie voor detailniveau (niveau van woonblokken) die het fundament voor de sturing vormen. Op het niveau van de woonblokken heeft Woonstichting Hulst zicht op de staat van onderhoud en de maatregelen die nodig zijn voor verduurzaming en gasloos maken. Op basis van deze informatie is ook bekend of een project van verduurzaming en gasloos maken een grote ingreep vergt of juist een minder grote ingreep, met een raming van de kosten. Deze ingrepen zijn intern gelabeld tussen S en XL. Deze benadering, naar mening van de commissie een voorbeeld voor andere corporaties, stelt Woonstichting Hulst in staat scherp te sturen. Zo kan bijvoorbeeld bij een tegenvaller een volgend project vervangen worden door een project van de categorie S en omgekeerd natuurlijk.

4.3 Bewonder- en verwonderpunten

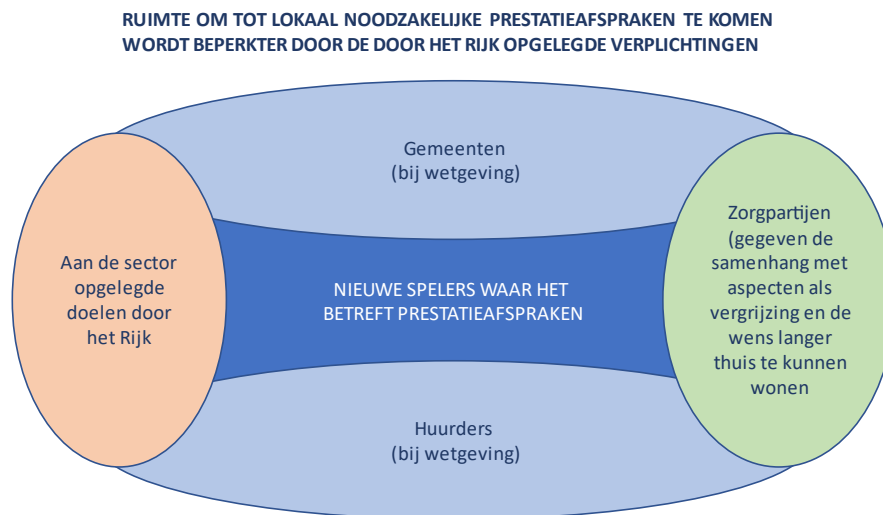
Bewonderpunt

- De gedetailleerde informatie en sturing op het niveau van woonblokken, die Woonstichting Hulst in staat stelt om financieel scherp aan de wind te zeilen en tegelijkertijd de risico's goed te kunnen beheersen. Een voorbeeld voor de sector.

5 Maatschappelijke capaciteit

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

De omgeving van woningcorporaties blijft voortdurend veranderen met onder andere de afschaffing van de Verhuurderheffing in 2023 en een grotere nadruk op nieuwbouw en verduurzaming, maar de regulering blijft aanzienlijk.



5.1 Inzet van de financiële middelen

Woonstichting Hulst is een financieel gezonde organisatie met een laag tot midden risicoprofiel volgens de externe toezichthouders.

De Autoriteit woningcorporaties (Aw), ziet in 2020, 2021 en 2022 geen aanleiding voor nader onderzoek, de risico inschatting is laag tot midden. In 2021 is een governance-inspectie uitgevoerd met als conclusie dat zowel de opzet als de werking voldoet aan de criteria voor good governance. Het beeld uit de inspectie is positief: heel veel zaken zijn op orde bij deze kleine corporatie. In 2023 wordt dit positieve beeld herbevestigd. In de jaren 2023/2027 volgt een relatief grote nieuwbouw opgave. Naar verwachting 37% van de huurders kan een huurverlaging tegemoet zien, de voorraad is energiezuinig. In de vooruitblik 2024 wil de Aw een grotere, zichtbare koppeling van de prestatieafspraken en de volkshuisvestelijke prestaties.

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) constateert in 2019, 2020 en 2022 een onveranderd risicoprofiel: een financieel gezonde corporatie, waarbij de LtV beweegt naar de norm. In 2020 is het duidelijk waar Woonstichting Hulst voor staat en welke richting het op gaat. De strategische documenten worden voldoende geacht. De koers is licht aangescherpt op de verduurzaming. In 2022 heeft het WSW vertrouwen in de realisatiekracht van Woonstichting Hulst en gaat ervan uit, dat te allen tijde aan de ratio's zal worden voldaan door de fasering van haar investeringsambities.

De management letters van de accountant richten zich op de interne beheersing. In 2022 vindt de accountant, dat het instrumentarium voor de beheersing van de resultaten voldoende is afgestemd op de marktontwikkelingen. Het evalueren van de risico's en beheersingsmaatregelen krijgt voldoende aandacht in de planning- en control cyclus. Nader inzicht in de financiële positie wordt verkregen door het verloop van financiële ratio's gedurende de visitatieperiode met elkaar te vergelijken. De ratio's zijn gebaseerd op de rekenmethode en normen van de Aw en het WSW.

Prestatievelden	2019	2020	2021	2022	2026
Solvabiliteit (norm WSW > 20/15) in %	35,8	38,3	40	27,8	16,1
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	2,07	2,51	2,45	2,73	3,44
Loan to value (norm WSW < 75/85) in %	64,7	61,7	57	71	82,8



5.2 Organisatiecapaciteit

Woonstichting Hulst heeft in totaal negen medewerkers. De omvang van Woonstichting Hulst is, zoals de raad van commissarissen mooi beschrijft, zowel een kracht als een risico. Korte lijnen, grote betrokkenheid en een uiterst wendbare organisatie zijn een, door de commissie herkende, kracht van Woonstichting Hulst. De kwetsbaarheid van de kleine organisatie vormt ook in de ogen van de commissie een risico. In de visitatieperiode is Woonstichting Hulst er steeds in geslaagd uitval van medewerkers goed op te lossen.

De commissie vraagt zich wel af of het niet mogelijk is om meer structurele voorzieningen te treffen om onverwacht uitval op te vangen bijvoorbeeld door de samenwerking te zoeken met collega corporaties op dit punt.

De jaarlijkse Aedes benchmark levert inzicht in het oordeel van de huurders over de dienstverlening, bedrijfs- en onderhoudslasten en de duurzaamheid:

Aedes benchmark	2019	2020	2021	2022
Huurdersoordeel	B	B	B	B
Bedrijfslasten	A	A	A	A
Duurzaamheid	A	A	A	A
Onderhoud en verbetering	B	B	B	B

5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Woonstichting Hulst is een gedreven corporatie die zich bewust is van haar opgaven en met name op het gebied van duurzaamheid zichzelf ook een uitdagende doelstelling heeft opgelegd. Woonstichting Hulst werkt geleidelijk en gestaag aan het realiseren van de opgaven. Goed bewust van haar mogelijkheden worden steeds stappen gezet, passend bij de mogelijkheden van de organisatie. Het personeel is zeer ervaren en is breed inzetbaar.

Zoals in het vorige hoofdstuk over besturing is beschreven, gebruikt Woonstichting Hulst een informatie en besturing op detailniveau, geen complexen of wijken, maar woningblokken. Dit stelt Woonstichting Hulst in staat om heel precies te sturen en snel en adequaat in te grijpen bij veranderende omstandigheden over tegenslagen of meevallers.



Wat ging goed:

De commissie zit bij Woonstichting Hulst een gedreven organisatie met gedreven medewerkers op een doelmatige wijze sociale huisvesting in Hulst verzorgd en bijzondere aandacht heeft voor kwetsbare doelgroepen en een duurzame toekomst.

5.4 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Het enthousiasme en de gedrevenheid van medewerkers, management en RvC.
- De resultaten die Woonstichting Hulst als kleine corporatie weet te bereiken, met name op het gebied van duurzaamheid

Verwonderpunt

- De personeelsomvang maakt Woonstichting Hulst kwetsbaar voor uitval. Het organiseren van een vangnet zou voor de hand liggen.



Bijlage 1: onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Cognitum B.V.

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

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

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

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

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden verklaren hierbij dat de visitatie van **Woonstichting Hulst** in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

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

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

Heemstede, 10 maart 2023 de heer H. Schönfeld | voorzitter visitatiecommissie

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

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



Bijlage 2: Bestuurlijke reactie van Woonstichting Hulst

Bestuurlijke reactie Woonstichting Hulst op visitatie 2019-2022

Iedere vier jaar laat Woonstichting Hulst zich visiteren. In de periode mei-juli zijn wij gevisiteerd door Cognitum, waarbij onze volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties zijn beoordeeld. De visitatiecommissie heeft zich een beeld gevormd door het bestuderen van stukken, een flink aantal interviews met intern en extern betrokkenen en een schouw van het bezit van de Woonstichting Hulst. In het visitatierapport zijn de oordelen en aanbevelingen opgenomen.

We zijn erg blij met de uitkomsten zoals deze zijn opgenomen in het visitatierapport. Dat de visitatiecommissie van mening is dat onze prestaties en maatschappelijke verankering zeer goed en op één of meer terreinen een voorbeeld voor andere corporaties zijn, motiveert ons. Het stemt ons ook erg tevreden dat onze belanghebbenden onze keuzes herkennen en onze prestaties erkennen.

De voornaamste aanbeveling van de visitatiecommissie is om het goede vooral vast te houden. De bevestiging dat onze keuzes en prestaties gewaardeerd worden, geeft ons energie om ook de volgende jaren er tegenaan te gaan. We gaan hier dan ook onze uiterste best voor doen.

Naast het goede vasthouden zijn er een beperkt aantal aanbevelingen gedaan. Voor wat betreft de kennisoverdracht aan collega-corporaties stonden en staan wij altijd open om zaken te delen. We willen deze visitatie dan gebruiken als uitnodiging aan collega-corporaties als zij behoefte hebben aan kennisdeling. De opmerking dat onze kleine organisatie mogelijk kwetsbaar is, proberen wij te voorkomen en te beperken door met name intern kennis te delen. Bij een calamiteit proberen wij hier op onze eigen en pragmatische manier mee om te gaan.

Wij willen de visitatiecommissie bedanken voor de open visitatie en de prettige samenwerking. Niet alleen wij, maar ook de andere gesprekspartners hebben de gesprekken gewaardeerd. Ook onze belanghebbenden waaronder bewonersraad, gemeente, zorgpartijen en collega-corporaties willen wij bedanken voor hun bijdrage aan deze visitatie.

Tenslotte willen wij onze medewerkers bedanken die allemaal een bijdrage hebben geleverd aan de resultaten van deze visitatie.

Het visitatierapport geeft ons de bevestiging dat we op de goede weg zijn. Ook na deze visitatie leunen wij niet achterover, maar gaan verder met het realiseren van onze ambities.



Bijlage 3: Maatschappelijke reactie huurdersvertegenwoordiging

De huurdersvertegenwoordiging heeft met genoegen kennisgenomen van het visitatierapport van Woonstichting Hulst over de periode 2019-2022.

De behaalde resultaten, gebaseerd op de interviews van de visitatiecommissie met verschillende stakeholders en de daaruit voortvloeiende conclusies en waarderingen, worden volledig onderschreven door de huurdersvertegenwoordigers.

Een groot compliment voor deze behaalde eindscore van 8,9. Wij spreken het vertrouwen uit dat we de komende jaren op dezelfde open en constructieve wijze kunnen blijven samenwerken met de directie, medewerkers en Raad van Commissarissen van Woonstichting Hulst.

Sonja de Maat

Piet van de Kerkhove

Voorzitter

Secretaris