



Maatschappelijke visitatie

Welbions

Rotterdam, 7 juli 2025

Datum volgende visitatie: 28 juli 2029

Maatschappelijke visitatie

Welbions

2021 tot en met 2024

Opdrachtgever:

Welbions

Visitatiecommissie:

Maarten Nieland
Robert Kievit
Hsiung Bruins

Rotterdam, 7 juli 2025

Volgende visitatiedatum: 28 juli 2029



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Position paper.....	2
Recensie.....	7
Visitatie in één oogslag	11
1 Maatschappelijke waarde	12
2 Maatschappelijke verankering.....	21
3 Besturing.....	25
4 Maatschappelijke capaciteit	28
A Bestuurlijke reactie	30
B Gesproken samenwerkingspartners.....	32



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 Welbions

Welbions heeft Ecorys in 2025 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2021 tot en met 2024. De voorgaande visitatie is in 2021 uitgevoerd en besloeg de periode 2017 tot en met 2020. Hierdoor is een aaneengesloten periode van jaren bereikt. Welbions is een woningcorporatie met een werkgebied in het Twentse Borne en Hengelo. Welbions is met ongeveer 14.500 woningen de enige woningcorporatie actief in Hengelo en Borne. Van alle inwoners in deze twee gemeenten woont dan ook één op de vier inwoners in een woning van Welbions. Welbions is in de loop van 105 jaar na meerdere fusies dé sociale huisvester geworden van de gemeenten Borne en Hengelo.

Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van Welbions, 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 onafhankelijkheidverklaringen, 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 André Timmer, Marieke Zwijnenberg en Angelique Waijerdink voor de prettige samenwerking.



Position paper

Welbions 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 de directeur-bestuurder op het presteren van de corporatie.

Voorwoord

De vorige visitatie gaf ons een mooi rapportcijfer; een 8. De visitatiecommissie gaf aan dat Welbions was gegroeid in vitaliteit, focus en slagkracht. De organisatie is zich zeer bewust van haar maatschappelijke taken en stelt op basis daarvan haar prioriteiten. Dat wordt ook herkend en erkend door de buitenwereld. Wat daarbij ook gewaardeerd werd door de externe belanghebbenden is dat Welbions zich kwetsbaar op durft te stellen. Ook hoorden we tijdens de vorige visitatie dat Welbions in het zoeken van samenwerking uitgaat van gelijkwaardigheid. Mooie woorden waar we als organisatie trots op zijn.

Natuurlijk waren er ook verbeterpunten. De commissie gaf ons aan scherp te blijven en op onderdelen zakelijker te zijn. In relatie met de gemeente de rollen en verantwoordelijkheden goed te duiden. De duurzaamheidsopgave meer inzichtelijk te maken. En bovenal dat we de hoge waardering van onze huurders vasthouden. Dit vraagt aandacht in de communicatie en verwachtingsmanagement. Deze adviezen uit de vorige visitatie hebben we ter harte genomen.

In deze position paper nemen we u mee in de ontwikkeling die Welbions afgelopen vier jaar heeft doorgemaakt. Ook geven we u inzicht in onze verwachtingen voor de toekomst.

Dit is Welbions

Welbions is de enige woningcorporatie van en voor de gemeenten Hengelo en Borne. Een op de vier bewoners woont in een woning van Welbions. Woningzoekenden en huurders zijn op ons aangewezen. Van deze positie zijn we ons bewust en daar handelen we ook naar. Wij willen dat onze huurders ons waarderen als betrokken mensen waar je van op aan kunt. We zijn er voor onze

huurders in onze wijken en knokken voor voldoende betaalbare woningen voor onze doelgroep!

We werken prettig samen met onze partners en in het bijzonder huurdersbelangenvereniging Ookbions, gemeente Borne en gemeente Hengelo. Met hen maken we afspraken over wat we van elkaar verwachten en door deze samenwerking versterken we elkaar.

Ons doel

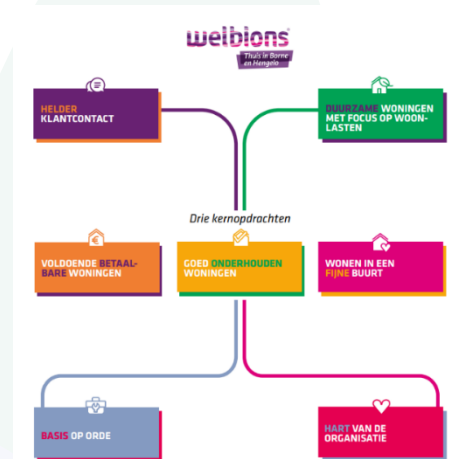
Iedereen heeft recht op een goede woning in een fijne buurt en waar je je thuis voelt. Welbions is er om dit mogelijk te maken voor mensen met een bescheiden inkomen. Dit doen we samen met onze huurders en samenwerkingspartners.

Koersplan 2023-2027: Samen doen wat nodig is

Om richting te geven aan onze plannen voor de komende jaren spraken we in 2022 met onze medewerkers, huurders(organisatie), woningzoekenden, maatschappelijke partners, gemeenten en andere belanghebbenden. Het leverde ons een goed beeld van de thema's die men belangrijk vond. Veel onderwerpen uit het vorige ondernemingsplan bleken nog steeds relevant en zijn terug te vinden in het Koersplan 2023 - 2027.

Onze belangrijkste opgaven staan in visueel weergegeven in het overzicht rechts.

Met de koers in dit plan konden we de afgelopen jaren goed inspelen op ontwikkelingen in de wereld van het wonen (van krimp naar groei, crisis op crisis, tekorten op de arbeidsmarkt en de komst van nationale prestatieafspraken). Dit vroeg van ons allemaal veel flexibiliteit en veerkracht.



Waar staan we nu?

Hieronder geven we een toelichting op onze maatschappelijke opgave en de prestaties die we hierin hebben geleverd.

Helder klantcontact

We stemmen onze communicatie af op onze klanten zodat zij weten waar ze aan toe zijn. We luisteren goed, hebben een heldere boodschap en in duidelijke taal. Ons beleid is daarom al jaren dat nieuwe medewerkers een e-learning volgen hoe je op B1-niveau brieven en e-mails schrijft. Ook wordt in het KWH-onderzoek de waardering van het klantcontact continu gemeten en stellen we jaarlijks een KWH-actieplan op.

Sinds april 2023 bieden we samen met twaalf corporaties in Twente en omgeving het regionale woningaanbod aan via WoningHuren.nl. Op deze manier hoeft een woningzoekende zich maar één keer in te schrijven en op zoek te gaan naar de woning die bij hem past.

We zetten volop in op digitale dienstverlening en houden altijd de optie open voor persoonlijk contact. De keuze is aan de klant. In 2024 hebben we een onderzoek laten doen naar de behoefte van de klant op gebied van digitale dienstverlening. Met de uitkomsten hiervan kunnen we onze digitale dienstverlening verbeteren. We hebben respect voor iedere klant en vragen tegelijkertijd ook dat onze klanten respectvol met ons omgaan. In 2024 hebben alle medewerkers een training gevolgd over omgaan met frustratie en agressie. Hoe blijven we respectvol naar elkaar toe en stellen we duidelijke grenzen.

Duurzame woningen met focus op woonlasten

Ook de energielasten van onze huurders vroegen om een accentverschuiving de afgelopen jaren. Eerder was ons duurzaamheidsbeleid primair gericht op de lange termijn; dat onze woningen in 2050 CO₂-neutraal zijn. Nu kijken we meer dan voorheen naar de korte termijneffecten zoals de woonlasten van onze huurders.

Bij de keuze voor duurzaamheidsmaatregelen kiezen we zoveel mogelijk voor bewezen maatregelen en technieken, die we bij veel van onze woningen kunnen toepassen zoals isolatiemaatregelen (spouw, dak, vloer en/of glas) en zonnepanelen.

Met de komst van energiecoaches bij Welbions spannen we ons in om huurders meer te ondersteunen op het gebied van duurzaam wonen. Zij adviseren over mogelijke duurzaamheidsmaatregelen en hoe huurders energie -en dus geld- kunnen besparen.

Voldoende betaalbare woningen

Ook zagen we de noodzaak om onze woningvoorraad uit te breiden. De vraag naar woningen is zo groot dat er dringend behoefte is aan extra woningen. Onze lange termijn koers hebben wij opgehoogd van gemiddeld 70 naar gemiddeld 125 nieuwbouwwoningen per jaar. Daarnaast wordt rekening gehouden met een hogere bouwproductie voor de komende jaren van gemiddeld 200 woningen per jaar. Dit betreffen zowel reguliere als tijdelijke, modulaire woningen. Deze ambitieuze aantallen kunnen alleen worden gerealiseerd door de goede samenwerking met de gemeenten Hengelo en Borne, co-makers en andere stakeholders. Daarnaast vragen de verschillende manieren van bouwen veel van onze organisatie, hierin moeten we wendbaar zijn.

De vraag naar woningen is groter dan het aanbod; er moeten snel meer nieuwe woningen worden gebouwd. Daarom is Welbions vanuit WoON Twente samen met de woningcorporaties Domijn, Vechtdal Wonen, Viverion en De Woonplaats gestart met de Bouwstroom Oost. Dit is een meerjarige samenwerking om door middel van conceptuele bouw sneller betaalbare woningen te realiseren. De gezamenlijke ambitie is om tot 2030 zo'n 2.000 conceptwoningen te bouwen.

Doorstroming bevorderen

Welbions zet sinds 2019 actief in op doorstroming; hiervoor hebben we een wooncoach aangesteld. In het bijzonder gaat het om oudere huurders die verhuizen van een grote woning naar een kleinere gelijkvloerse of levensloopbestendige woning. De grote woning die zij achterlaten komt vervolgens vrij voor een gezin.



Het gesprek met huurders aangaan is hierbij een belangrijk sleutelwoord. De wooncoach benadert zelf oudere huurders in woningen waar binnenkort groot onderhoud of levensduurverlenging gaat plaatsvinden. En polst ook eventuele belangstelling van oudere huurders die in de buurt wonen van een nieuw project met levensloopbestendige woningen. Tegelijkertijd kunnen huurders ook zelf de wooncoach benaderen om hun woonwensen te bespreken.

Om huurders nog meer te stimuleren om te verhuizen, startten we in 2024 een doorstroomregeling. Hierbij betalen oudere huurders in de maand van de verhuizing alleen de huur van hun nieuwe woning. Welbions neemt de huur van de oude woning voor haar rekening. Onder andere door deze regeling vonden er in 2024 een recordaantal verhuizingen plaats als gevolg van gesprekken met onze wooncoach.

Financiële situatie van onze huurders

We hebben oog voor huishoudens die financieel in de knel komen. Zij komen gewoonweg niet rond met hun inkomsten en uitgaven. Samen zetten we ons in om een helpende hand te bieden bij financiële zorgen of problemen. Tegelijkertijd zetten we in op preventie en hopen we schulden te voorkomen.

Goed onderhouden woningen

Integrale kijk op onderhoud om iedere euro goed te besteden. Door de kwaliteitsnorm iets meer sober en doelmatig te maken, wordt geld bespaard.

Buurtbewoners denken mee

Bij groot onderhoud, levensduurprojecten en nieuwbouw zetten we klankbordgroepen op om huurders en/of buurtbewoners te betrekken bij de plannen die we maken.

Wonen in een fijne buurt

De veranderingen die we zagen zaten op het gebied van onze rol en bijdrage. We zien al jaren dat door complexe sociale problematieken de leefbaarheid in buurten en wijken onder druk staat.

Wijkvisies

We werken al een aantal jaren met wijkvisies. Deze visies geven ons richting voor de betreffende wijken over wat we samen met onze partners willen bereiken. Het gaat dan om de sociale en fysieke opgaven voor de komende jaren. We zien dan waar we op in moet zetten en bepalen daarbij ook onze inzet van wijkcoaches, sociaal wijkbeheerders en onze maatschappelijke partners. Onze wijkvisies helpen ons inzichtelijk te krijgen waar we moeten inzetten op leefbaarheidsactiviteiten of georganiseerd of ongeorganiseerd ontmoeten.

Samen bereiken we meer

Gezien de grote maatschappelijke opgave hebben we onze maatschappelijke partners keihard nodig. De uitdagingen waar we vandaag de dag voor staan zijn complex en veelzijdig. Het zijn geen vraagstukken die een enkele organisatie, overheid of gemeenschap alleen kan oplossen. Juist daarom hebben we onze samenwerkingspartners keihard nodig. Samenwerking is niet altijd eenvoudig, maar het is noodzakelijk om écht verschil te maken.

Basis op orde

Inkoop

Een goed georganiseerd inkoopbeleid is essentieel. We maken namelijk veel gebruik van externe opdrachtnemers en geven hier elk jaar ook veel geld aan uit. Daarbij zijn de prestaties van deze externe opdrachtnemers medebepalend in de realisatie van onze maatschappelijke opgave. De afgelopen jaren hebben we een professionaliseringsslag gemaakt op het thema inkoop. In het nieuwe inkoopbeleid is vastgelegd welke visie op opdrachtgeverschap Welbions heeft en hoe we dit invullen. Ook zijn de rollen en taken binnen de inkooporganisatie vastgelegd. Daarnaast is in het inkoopbeleid het categoriemanagement opgenomen.

Toekomstbestendig Businessmodel

De afgelopen jaren werkten we binnen Welbions met het Toekomstbestendig Businessmodel. Dit is voor ons een hulpmiddel om een zo goed mogelijke afweging te maken bij het vervullen van de opgave binnen de financiële mogelijkheden van Welbions. Hoe creëren we voldoende woningen voor



onze doelgroepen die betaalbaar zijn, van een goed kwaliteitsniveau, in een goede leefomgeving en met de ambities die we op duurzaamheid hebben. Het Toekomstig Businessmodel helpt ons om de financiële middelen van Welbions in te zetten om een zo optimaal mogelijke invulling te geven aan onze opgave, zonder dat daarbij de continuïteit in gevaar wordt gebracht.

Welbions is een financieel gezonde organisatie. Daarmee is er een stevige basis om de komende jaren te investeren in onze opgaven. Wel moet worden geconstateerd dat door de stijgende investeringen, hogere exploitatiekosten en beperking van de groei op de huuropbrengsten Welbions zich financieel moet stretchen tot de grenswaarden van het financieel kader.

Dit zorgt ervoor dat het Toekomstbestendig Businessmodel een dynamisch proces is, waarbij monitoring, actualisering en bijsturing noodzakelijk zijn.

Hart van de organisatie

In 2022 stelden we een Strategisch Personeelsplan (SPP) op. Dit vertaalt onze opgaven naar het personeelsbeleid en behoefte aan personeel voor de komende jaren. Zo kunnen we ervoor zorgen dat de juiste persoon op de juiste plaats in de organisatie werkzaam is, voor nu en in de toekomst. In dit plan staan drie speerpunten: instroom, doorstroom en uitstroom. De activiteiten die we hiervoor uitgezet hebben gaan over het verstevigen van onze banden met onderwijs en het plaatsen van stagiaires, afstudeerders en trainees. We hebben een mooi onboarding programma opgezet voor nieuwe medewerkers. Op het gebied van doorstroom vinden we het belangrijk dat medewerkers zich kunnen ontwikkelen. Leidinggevend stimuleren medewerkers om zich te ontwikkelen en binnen WoON Twente hebben we met Corpofit een mooi aanbod aan trainingsmogelijkheden. Tot slot willen we met uitstroom ervoor zorgen dat het vertrek van medewerkers in goede banen wordt geleid en er tijdig actie ondernomen wordt voor een goede kennisoverdracht.

Organisatieontwikkeling

De afgelopen jaren hebben we binnen Welbions onder de noemer "Doen wat nodig is!" ingezet op persoonlijk leiderschap en verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Ook dagen we de organisatie uit om afdeling overstijgend samen te werken.

Het elkaar aanspreken binnen onze organisatie is en blijft een aandachtspunt. Het vergt tijd en aandacht om een balans te vinden tussen collegialiteit en het zakelijk aanspreken van elkaar, zonder dat dit ten koste gaat van de werksfeer. Dit punt willen we verder oppakken in het medewerkeronderzoek dat we medio 2025 willen uitvoeren. Met de resultaten kunnen we vervolgens verbeteracties uitzetten.

We vinden vitale medewerkers belangrijk en daarom hebben we binnen Welbions het Fit Bi Ons programma opgezet. Dit willen we de komende jaren continueren en uitbreiden naar behoefte!

Samenwerking

Zoals aangegeven kunnen we de opgaven niet alleen, samen bereiken we meer. We zijn nieuwsgierig hoe onze partners aankijken tegen onze manier van samenwerken.

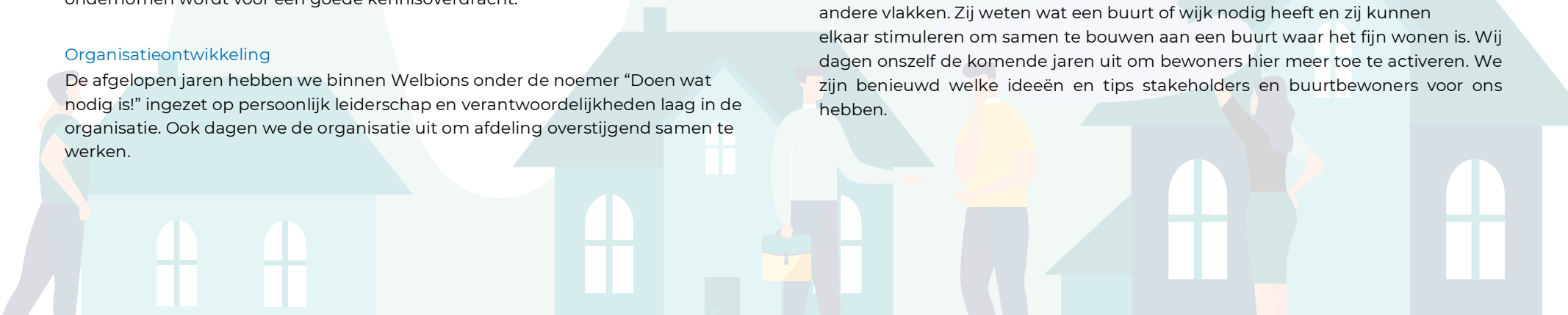
Natuurlijk zijn er ook ontwikkelpunten

Klantcontact

We ontvangen veel complimenten over de snelheid en klantvriendelijkheid bij het contact met Welbions. Klanten ervaren echter wel dat als vragen niet direct beantwoord kunnen worden, dat de opvolging niet altijd goed verloopt. Wij moeten er werk van maken om dit proces te verbeteren.

Participatie

Zoals aangegeven werken we de laatste jaren met klankbordgroepen bij fysieke projecten (onderhoud en nieuwbouw). Door onze participatie en communicatie aanpak behalen we de afgelopen jaren altijd de 70% deelname bij projecten. Toch hebben we meer dan ooit tevoren meer inzet van buurtbewoners nodig, ook op andere vlakken. Zij weten wat een buurt of wijk nodig heeft en zij kunnen elkaar stimuleren om samen te bouwen aan een buurt waar het fijn wonen is. Wij dagen onszelf de komende jaren uit om bewoners hier meer toe te activeren. We zijn benieuwd welke ideeën en tips stakeholders en buurtbewoners voor ons hebben.



Balans opgaven en middelen

Wat levert het ons op en waar zitten nog dilemma's als je kijkt naar het Toekomstbestendig Businessmodel bij Welbions. Bijvoorbeeld afgelopen jaren hebben we gezien dat we in korte tijd veel woningen hebben bijgebouwd. Uitdaging voor de komende jaren daarbij is hoe we onze onderhoudskosten en kwaliteit van het onderhoud in de pas houden.

Klaar voor de toekomst?

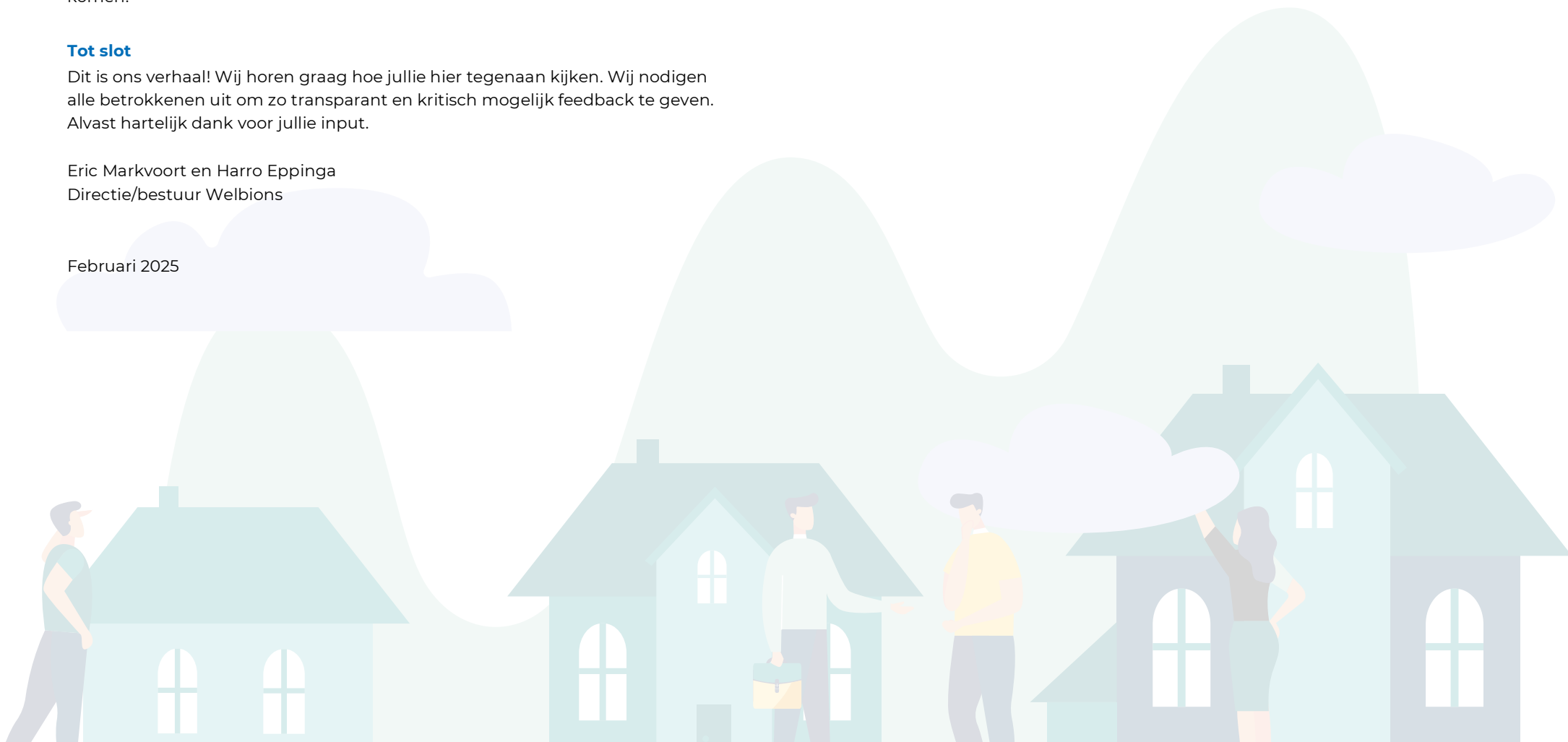
Missen we bij Welbions nog thema's die in de toekomst een belangrijke rol gaan spelen? Zaken die we in deze position paper niet aan de orde hebben laten komen.

Tot slot

Dit is ons verhaal! Wij horen graag hoe jullie hier tegenaan kijken. Wij nodigen alle betrokkenen uit om zo transparant en kritisch mogelijk feedback te geven. Alvast hartelijk dank voor jullie input.

Eric Markvoort en Harro Eppinga
Directie/bestuur Welbions

Februari 2025



Recensie

Welbions is een woningcorporatie met een werkgebied in het Twentse Borne en Hengelo. Welbions is met ongeveer 14.500 woningen de enige woningcorporatie actief in Hengelo en Borne. Van alle inwoners in deze twee gemeenten woont dan ook één op de vier inwoners in een woning van Welbions. Welbions is in de loop van 105 jaar, na meerdere fusies, dé sociale huisvester geworden van de gemeenten Borne en Hengelo.

Voorgaande visitatie toonde een positief beeld met enkele verbeterpunten

Welbions is in 2021 gevisiteerd over de periode van 2017 tot en met 2020. De toenmalige visitatiecommissie kenschetste Welbions als een organisatie die is gegroeid in vitaliteit, focus en slagkracht. Bovendien was er waardering van de visitatiecommissie voor de prestaties op de verschillende opgaven en de aandacht voor de doorontwikkeling van de organisatie.

De toenmalige visitatiecommissie gaf Welbions een aantal ontwikkelpunten mee. De belangrijkste waren:

- Verbeter op korte termijn de relatie met de gemeente Hengelo op de thema's 'aantal goedkope woningen met een betaalbare huur' en 'maatschappelijk vastgoed' en kom op de thema's tot richtinggevende prestatieafspraken;
- Bekijk of in de samenwerking met partijen (de co-makers) versnelling mogelijk is door niet vast te houden aan het traditionele opdrachtgeverschap;
- Organiseren in de verhouding tussen gemeente, zorg en welzijn en wonen een duidelijke regierol en een daarbij passende rolverdeling voor partijen zonder dat de pragmatische insteek verloren gaat;
- Schep meer duidelijkheid over het tijdspad van het verduurzamen van de woningvoorraad om de gezamenlijkheid in opgave te benadrukken;
- Zorg voor het vasthouden van de hoge waardering van de huurders voor kwaliteit en dienstverlening door middel van aandacht voor communicatie en verwachtingenmanagement.

Huidige visitatie toont dat Welbions krachtig voortzetting heeft gegeven

Uit de position paper blijkt dat Welbions met de ontwikkelpunten van de voorgaande visitatiecommissie aan de slag is gegaan. De huidige visitatiecommissie kan dit beamen. Welbions heeft duidelijk gewerkt aan bijvoorbeeld het verbeteren van de relatie met gemeente Hengelo. Deze ziet Welbions inmiddels daadwerkelijk als partner. Daarnaast is de corporatie aan de slag gegaan met herdefiniëren van goed opdrachtgeverschap en het optimaliseren van de samenwerking met de ketenpartners. Verder is Welbions aangesloten bij Bouwstroom Oost om te zorgen voor een versnelling in de woningbouwproductie. Welbions heeft tevens aandacht gegeven aan het verbeteren van de communicatie met haar huurders. Desondanks heeft de visitatiecommissie tijdens deze visitatie weer geluiden gehoord dat Welbions zich op dat punt nog kan verbeteren.

In de position paper wordt door de bestuurders ook ingegaan op de belangrijkste opgaven voor Welbions. Deze zijn, evenals bij andere corporaties, het toevoegen van woningen, het verduurzamen van de woningvoorraad en het borgen van de leefbaarheid in wijken en buurten. Het is de visitatiecommissie opgevallen dat Welbions goed zicht heeft op de uitdagingen en aandachtspunten die zich daarbij voordoen en de samenwerking die daarbij noodzakelijk is. Welbions neemt bijvoorbeeld bewuste en spijtvrije stappen in het verduurzamen van de woningvoorraad, pakt kansen die zich voordoen in het (om niet) toevoegen van flexwoningen en zoekt naar de balans tussen de opgaven en middelen. Verder zoekt Welbions steeds meer samenwerking met partners, die in het verleden niet als partner van corporaties werden beschouwd, zoals FC Twente Scoren in de wijk. Dit geeft aan dat de samenwerkingen zich verbreden omdat de opgaven ook breder worden.

Uitdaging: omslag van krimp naar groei

Een uitdaging waar Welbions tijdens de visitatieperiode mee te maken kreeg, was de omslag van een krimpscenario naar een groeiscenario. De visitatiecommissie heeft waardering voor de wijze waarop Welbions adequaat heeft gereageerd op de omslag, zowel via tijdelijke (flex)woningen en permanente woningen. Een dergelijke omslag is in woord snel gemaakt, maar vergt in de praktijk natuurlijk een grote inspanning op het gebied van mensen, middelen en organisatie.



De visitatiecommissie heeft ook waardering voor de ambities die Welbions toont bij het invullen van de vraag naar woningen. De corporatie heeft haar langetermijn nieuwbouwdoelstelling verhoogt van gemiddeld 70 naar gemiddeld 125 woningen per jaar. De komende jaren zal dit zelfs naar gemiddeld 200 woningen per jaar gaan. Welbions blijft echter rekening houden met een krimpscenario op de langere termijn. Daarom betreffen de toevoegingen zowel permante als tijdelijke, modulaire woningen. De tijdelijke woningen vormen als het ware een flexibele schil, zodat Welbions snel kan en kon voldoen aan toegenomen vraag, maar geen risico's neemt als de vraag toch tegenvalt.

Op dit moment speelt dat echter niet. De vraag naar woningen is groter dan het aanbod en daarom is een versnelling in de bouw nodig. De visitatiecommissie vindt het goed en verstandig dat Welbions samen met de woningcorporaties Domijn, Vechtdal Wonen, Viverion en De Woonplaats vanuit het samenwerkingsverband WoON Twente gestart is met de Bouwstroom Oost. De corporaties kopen via de bouwstroom gezamenlijk conceptuele woningen in en hebben de ambitie om in de periode tot en met 2030 2.000 woningen te realiseren. Het toepassen van uitgedachte concepten die nog min of meer aanpasbare zijn, zorgt ervoor dat sneller betaalbare woningen gebouwd worden.

Aansprekend voorbeeld: de overname van 417 woningen 't Swafert

Naast het bouwen van woningen heeft Welbions op andere wijze woningen toegevoegd aan haar bezit. Een kenmerkend voorbeeld is de overname van 417 woningen in het complex 't Swafert in Hengelo. Door deze woningen van een particuliere eigenaar over te nemen, heeft Welbions de woningen weten te behouden voor de sociale sector. De overname van een dergelijk aantal woningen was complex, waarbij nauw samen is gewerkt met gemeente Hengelo. Welbions heeft de woningen aangekocht, terwijl de gemeente de grond heeft overgenomen. De overname van de woningen toont aan dat zowel Welbions als de gemeente hun nek durven uit te steken om, in de uitdagende tijden waarin de nood groot is, de woningvoorraad te vergroten.

Aandacht voor weten wat er speelt binnen een opgave: wijkvisies

Welbions is in de ogen van de visitatiecommissie goed op de hoogte van wat er leeft onder huurders, onder andere via de samenwerking met Ookbions en

bewonerscommissies. Om gericht te kunnen werken aan leefbare wijken heeft Welbions samen met de partners binnen de zorg en het sociale domein wijkvisies opgesteld. Dit is in de ogen van de visitatiecommissie een goed voorbeeld van het combineren van doelstellingen van meerdere organisaties vanuit een overkoepelend belang van de bewoners in de wijk.

De samenwerkingspartners zijn (zeer) tevreden over Welbions

De visitatiecommissie heeft uit de verschillende gesprekken met de samenwerkingspartners van Welbions opgemaakt dat zij tevreden tot zeer tevreden zijn over Welbions. De samenwerkingspartners voelen zich een echte partner van Welbions en zien dat Welbions werkt vanuit een gemeenschappelijk belang en verder kijkt dan de eigen verantwoordelijkheden. De gemeenten ervaren dat Welbions nadrukkelijk wil bijdragen aan de lokale opgaven en de zorg- en welzijnsorganisaties zien dat Welbions oog heeft voor de uitdagingen waar zij voor staan.

De visitatiecommissie ziet verder een goede samenwerking met huurders. Huurdersvertegenwoordiging Ookbions geeft aan dat zij zich serieus genomen voelen en de mate waarin zij inspraak hebben op het beleid van Welbions waarderen. De visitatiecommissie vindt het bewonderenswaardig dat Ookbions in staat is gebleken om, met ondersteuning van Welbions, te zorgen voor jonge(re) aanwas bij het bestuur van de huurdersvertegenwoordiging. Ookbions heeft daarmee een brede(re) basis voor de toekomst gelegd en is bovendien een betere afspiegeling van de achterban geworden.

Verder vindt de visitatiecommissie het verstandig dat Welbions belang hecht aan bredere huurdersparticipatie, onder andere via bewonerscommissies en klankbordgroepen bij renovatieprojecten. Welbions bereikt via de bewonerscommissies een grotere groep huurders en kan gericht inspelen op de opgaven en behoeften in een wijk, buurt of complex. De bewonerscommissies geven aan dat zij Welbions zien als een betrokken corporatie, die zich inzet voor de maatschappelijke opgaven. Daarnaast wordt waardering uitgesproken voor de ondersteuning vanuit Welbions voor de bewonerscommissies. Tegelijkertijd worden verschillende aandachtspunten meegegeven waar Welbions haar voordeel mee kan doen. De bewoners(commissies) hebben bijvoorbeeld onvoldoende zicht op de taken en verantwoordelijkheden van medewerkers die



zichtbaar zijn in de wijken, buurten en complexen of hebben daar andere verwachtingen bij.

De visitatiecommissie ziet, vanuit andere corporaties, een ontwikkeling waarbij steeds meer gezocht wordt naar vormen van huurdersparticipatie waarbij de kracht van huurders wordt benut. De visitatiecommissie wil Welbions uitdagen om te onderzoeken op welke wijze de corporatie de huurdersparticipatie verder kan uitbreiden (zie volgende paragraaf).

Wat kunnen anderen leren van Welbions en wat kan Welbions leren van andere corporaties?

De visitatiecommissie beseft dat oplossingen die corporaties hebben gevonden niet zonder meer overgenomen kunnen worden. Daarvoor moet uiteraard altijd de context en achtergrond worden meegenomen. Toch wil de visitatiecommissie om het proces van leren van elkaars ervaringen te versnellen Welbions enkele voorbeelden meegeven van oplossingen die de visitatiecommissie elders in het land heeft ondervonden. Andersom wil de visitatiecommissie de slimme oplossingen van Welbions weer ontsluiten voor andere corporaties.

Voorbeelden van corporaties die de visitatiecommissie wil meegeven waarvan Welbions kan leren in het kader van verbreden van de participatie en de zichtbaarheid voor huurders zijn onder meer te vinden bij Servatius (over de bewonerskrachten in de wijk), Rijswijk Wonen (over buurtambassadeurs) en de 'Eet mee, Praat mee'-sessies die Wonen Midden Delfland met haar huurders heeft gehouden. De visitatiecommissie ziet bij Parteon en Staedion voorbeelden van een goede wijze waarop PDCA-cyclus vanuit de strategische doelstellingen vormgegeven kan worden en de medewerkers betrokken worden.

Welbions is in ogen van de visitatiecommissie een voorbeeld voor andere corporaties op het gebied van het bevorderen van doorstroming. De meeste corporaties zijn weliswaar met het onderwerp bezig, maar Welbions heeft door samenwerking te zoeken met zorg- en welzijnsorganisaties en een persoonlijke aanpak via de wooncoach proactief een groot aantal verhuizingen weten te realiseren. Bijzonder daarbij is het gebruik van een VR-bril, waarmee huurders virtueel door een woning kunnen lopen. De VR-bril is ontwikkeld door Saxion Hogeschool en Welbions.

Verder ziet de visitatiecommissie een interessant voorbeeld vanuit de gemeente Hengelo. De gemeente Hengelo heeft ervoor gekozen om de basisondersteuning in Hengelo door te ontwikkelen en de coördinatie onder te brengen bij één hoofdaannemer, namelijk Wijkkracht. Onder de naam 'Wijkkracht Hengelo' heeft stichting Wijkkracht een nieuw samenwerkingsverband opgericht met Aveleijn, Carint Reggeland, Humanitas Onder Dak, Mediant, RIBW Overijssel en Tactus Verslavingszorg. Samen met een aantal andere zorgorganisaties gaan zij de ondersteuning in de wijken organiseren, dichterbij de Hengeloërs. Wijkkracht is daarmee het aanspreekpunt voor Welbions geworden.

Alhoewel het initiatief strikt genomen niet binnen de prestaties van Welbions valt, is het wel waardevol en inspirerend voor andere gemeenten. Het initiatief doorbreekt namelijk bestaande structureren en is bedoeld om de basisondersteuning zo veel mogelijk wijkgericht vorm te geven en inwoners (waaronder huurders van Welbions) met zorgvragen te ondersteunen. Om deze reden is het interessant om de voortgang van initiatief op de voet te blijven volgen.

Als laatste is de samenwerking tussen Welbions en de gemeente Hengelo voor wat betreft het realiseren van tijdelijke, flexwoningen een voorbeeld voor andere gemeenten en corporatie. Welbions heeft voor het aanbestedingsproces een eigen uitvraag georganiseerd, waardoor beter gestuurd kon worden op de lokale situatie en de stedenbouwkundige opzet. Verder zijn verschillende financiële uitgangspunten met de gemeenten overeengekomen, zoals het beschikbaar stellen van de grond om niet door de gemeente voor 15 jaar, het doorbeschikken van subsidies, zoals de Stimuleringsregeling en Regeling Huisvesting Aandachtsgroepen en inzetten van de (financiële) herplaatsingsgarantie. De samenwerking maakt dat Hengelo over de periode van 2019 tot en met 2023 op de derde plek van landelijke koplopers is geëindigd voor wat betreft het realiseren van tijdelijke woningen.



Welbions heeft oog voor de wendbaarheid van de organisatie en de ontwikkeling van haar medewerkers

De visitatiecommissie, die de vorige visitatie heeft uitgevoerd, merkte in 2021 reeds op dat Welbions goed inzetten op het ontwikkelen van de (wendbaarheid van de) organisatie en haar medewerkers. De visitatiecommissie gaf Welbions destijds mee om de aandacht voor de organisatie krachtig voort te zetten omdat de ontwikkelingen daarom vroegen.

De visitatiecommissie ziet dat Welbions dat duidelijk heeft gedaan. Welbions houdt continu vinger aan de pols en stuurt bij als opgaven of ontwikkelingen daar om vragen, zowel in besturingscyclus als in de organisatie. Welbions heeft bijvoorbeeld structureel aandacht voor een passend personeelsbestand en past de strategische doelstellingen aan als daar noodzaak toe is. Ook heeft Welbions om beter invulling te geven aan de opgave 'Plezierig wonen' haar werkgebied in Hengelo in vier wijken verdeeld. Om binnen iedere wijk gericht inzet te kunnen plegen zijn bovendien wijkvisies opgesteld. De visitatiecommissie vindt het initiatief om dit samen met partners in het sociale domein te doen een sprekend voorbeeld van de wijze waarop Welbions vanuit een goede analyse en samenwerking keuzes maakt die ook organisatieoverstijgende belangen dienen.

Richting de toekomst

Welbions presteert goed op de verschillende opgaven en heeft ook tijdig de omslag gemaakt van krimp naar groei. Ook de wijze waarop de prestaties worden gerealiseerd verdient een compliment. Welbions heeft goed door wat belangrijk is, zowel extern richting huurders en samenwerkingspartners, maar ook intern. Er is daarom ook goed ingezet op de ontwikkeling van de medewerkers en de wendbaarheid van de organisatie. De visitatiecommissie heeft dan ook geen grote tekortkomingen geconstateerd. Wel wil de visitatiecommissie Welbions enkele punten meegeven voor de toekomstige beleidsagenda. Deze zijn:

- Ga verder met het onderzoeken van manieren van alternatieve vormen van huurdersparticipatie, waarin de kracht van huurders wordt benut, maar tegelijkertijd de rol van Welbions faciliterend blijft.
- Communiceer duidelijker de taken en verantwoordelijkheden van huismeesters, wijkbeheerders etc. richting huurders en bewonersgroepen omdat hier in de praktijk verschillende verwachtingen over zijn.

- Onderzoek of er meerwaarde zit in het beter benutten van de bestaande woningvoorraad, zoals woningdelen en kamergewijze verhuur.
- Blijf inzetten op het verbeteren van de opvolging bij afhandeling van klachten.
- Structureer de betrokkenheid van medewerkers bijvoorbeeld via teamjaarplannen of prestatiedialogen, waarin de bijdrage van een team aan de strategische doelstellingen wordt belicht of besproken.



De visitatie in één oogopslag

Welbions

Welbions heeft ongeveer 14.500 woningen en is actief in Hengelo en Borne. Zij is daar ook de enige sociale huisvester. / 11



Maatschappelijke waarde

- ✓ De adequate reactie op de toenemende druk op de woningvoorraad, via het realiseren van permanente en tijdelijke (flex)woningen
- ✓ De lokale verankering en de samenwerking met partners in de wijken en buurten. Welbions wordt gezien als partner met belangrijke signaalfunctie
- ✓ Het aansluiten bij Bouwstroom Oost samen met collega-corporaties
- ✓ Het afstemmen van de rollen en verantwoordelijkheden met samenwerkingspartners bij de opgaven in wijken en buurten
- ✓ Het verkennen van de mogelijkheden om via nieuwe vormen van huurdersparticipatie de kracht van huurders nog beter te benutten

GOED



Besturing

- ✓ Het opstellen van wijkvisies samen met partners gebaseerd op de ervaringen van betrokkenen, de data van de gemeente en Welbions en de veerkrachtkaarten van Aedes
- ✓ Het continu actualiseren en bijsturen van de doelstellingen op basis van de interne en externe ontwikkelingen
- ✓ Het vergroten en structureren van de betrokkenheid van medewerkers



Maatschappelijke verankering

- ✓ De lokale verankering en de samenwerking met partners. Welbions wordt echt gezien als maatschappelijk betrokken samenwerkingspartner die denkt vanuit het gemeenschappelijk belang
- ✓ De communicatie met huurders bij renovatieprojecten en klachten
- ✓ Het managen van de verwachtingen onder huurders over de taken van huismeesters, wijkcoaches, sociaal wijkbeheerders en dergelijke

GOED



Maatschappelijke capaciteit

- ✓ Het opstellen van een Ambitiebegroting naast de meerjaren begroting om extra maatschappelijke waarde te realiseren
- ✓ Het proactief werken aan een passend personeelsbestand met aandacht voor in-, door- en uitstroom van medewerkers
- ✓ De financiële capaciteit in het licht van de omvangrijke opgaven
- ✓ Het managen van de verwachtingen onder huurders en samenwerkingspartners voor wat betreft toekomstige investeringen

Welbions is een maatschappelijk betrokken corporatie die goed heeft gepresteerd op de diverse opgaven. De corporatie doet dit bovendien in goede samenwerking met haar partners en heeft goed oog voor de ontwikkeling van haar organisatie en medewerker en is wendbaar.

1

Ga verder met het onderzoeken van alternatieve manieren van huurdersparticipatie, waarin de kracht van huurders wordt benut, maar tegelijkertijd de rol van Welbions faciliterend blijft

2

Communiceer duidelijker de taken en verantwoordelijkheden van huismeesters, wijkbeheerders etc. richting huurders en bewonersgroepen omdat hier in de praktijk verschillende verwachtingen over zijn

3

Onderzoek of er meerwaarde zit in het beter benutten van de bestaande woningvoorraad, zoals woningdelen en kamergewijze verhuur

4

Blijf inzetten op het verbeteren van de opvolging bij afhandeling van klachten

5

Structureer de betrokkenheid van medewerkers bijvoorbeeld via teamjaarplannen of prestatiedialogen, waarin de bijdrage van een team aan de strategische doelstellingen wordt belicht of besproken.

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 Welbions, de huurders en de samenwerkingspartners leer- en verbeterpunten voor de toekomst geïdentificeerd. De visitatiecommissie heeft in samenspraak met Welbions vier opgaven geselecteerd.

Tabel 1-1: Opgaven visitatieveld Maatschappelijke waarde

- **Beschikbaarheid:** Voldoende betaalbare woningen
- **Duurzaamheid en kwaliteit:** Duurzame woningen met focus op woonlasten; Goed onderhouden woningen.
- **Betaalbaarheid:** Voldoende betaalbare woningen
- **Leefbaarheid:** Wonen in een fijne buurt

1.1 Opgave 1: De beschikbaarheid van de woningvoorraad



1.1.1 Opgave, prestaties en uitdagingen

Welbions breidt de woningvoorraad uit en houdt rekening met krimp op de lange termijn

In de periode voor de visitatieperiode zijn binnen de gemeente Borne en Hengelo meerdere woningmarktonderzoeken uitgevoerd, waaruit bleek dat in de gemeenten op de lange termijn (na 2030) een krimp wordt verwacht van de doelgroep voor sociale huurwoningen. Tegelijkertijd is er op de korte termijn een

behoefte aan huurwoningen onder de liberalisatiegrens, in het bijzonder woningen met een lage huurprijs tot aan de eerste aftoppingsgrens.

De opgave werd in de woonvisies in Borne en Hengelo en in de prestatieafspraken voor Welbions afgebakend als het op peil houden van de huidige sociale woningvoorraad. Welbions zou minder woningen verkopen en meer zou inzetten op de slooppnieuwbouw van sociale huurwoningen in plaats van uitbreidende nieuwbouw.

Als gevolg van de aanblijvende druk op de woningmarkt en het verhoogde ambitieniveau binnen de Nationale Prestatieafspraken in 2022, wijzigde Welbions haar strategie van behoud naar uitbreiding van de huidige sociale woningvoorraad. Welbions verhoogde haar ambitie van 75 naar 125 nieuwbouwwoningen per jaar. Tegelijkertijd laten de woningmarktonderzoeken voor de verdere toekomst, na 2030, een krimp van de sociale sector zien. Om snel te kunnen voldoen aan de huidige woningbehoefte en flexibel te blijven in de toekomst, zet Welbions naast reguliere woningbouw in op de bouw van conceptuele en fabrieksmatige (tijdelijke) woningen. Vermeldingswaardig is dat Hengelo over de periode van 2019 tot en met 2023 op de derde plek van landelijke koplopers is geëindigd voor wat betreft het realiseren van tijdelijke woningen. De lessen voor andere gemeenten en corporaties hebben onder andere betrekking op een eigen aanbestedingsprocedure en de financiële afspraken tussen de gemeente en Welbions¹.



Unit074, Hengelo

Een voorbeeld hiervan is het project Unit074 in Hengelo. In 2023 werden op de voormalig locatie van het ROC Hengelo 200 tijdelijke containerstudio's geplaatst voor starters en spoedzoekers. De studio's zijn met name gericht op jongeren tussen de 18 en 30 jaar, met gezamenlijke voorzieningen zoals een wasserette, ontmoetingskamer en binnentuin.

¹ Jaarlijks honderd flexwoningen erbij: lessen uit Hengelo - Platform31 | Kennis en netwerk voor stad en regio



Tichelkampweg, Borne

Een ander voorbeeld zijn de modulaire houten woningen aan de Tichelkampweg in Borne. De woningen zijn gemaakt in de fabriek en zijn bedoeld voor kleinere huishoudens.

Welbions ziet dat in het verleden steeds een krimp van de sociale sector werd verwacht, maar de corporatie merkt dat de verwachte krimp steeds verder vooruitschuift. Welbions spreekt inmiddels

niet meer over krimp, omdat dat niet past bij de huidige woningnood. Welbions plant wel op een flexibele schil (tijdelijke flexwoningen) om zich aan te kunnen passen.

De woningen van Welbions worden sinds 2023 aangeboden aan woningzoekenden via WoningHuren.nl. Via dit platform kunnen woningzoekende met één inschrijving reageren op beschikbare woningen van dertien Twentse corporaties. Daarnaast werkt Welbions met veel partners samen, in het bijzonder WoON Twente en Bouwstroom Oost.

Achtergrond: Bouwstroom Oost

Bouwstroom Oost is een samenwerkingsinitiatief van de corporaties Domijn, Vechtdal Wonen, Viverion, Welbions en De Woonplaats. Het doel van de samenwerking is om door middel van conceptuele bouw sneller betaalbare woningen te realiseren. De ambitie is om tegen 2030 in totaal **2.500 conceptwoningen te bouwen**, waarvan 60% grondgebonden en 40% gestapeld. Voor de eerste fase is recentelijk een bouwpartner geselecteerd; in de visitatieperiode zijn nog geen woningen opgeleverd door Welbions via Bouwstroom Oost.

Welbions heeft in de periode van 2021 tot en met 2024 ruim 535 woningen opgeleverd. Als gevolg van de sloop en verkoop van woningen is de woningvoorraad uiteindelijk toegenomen van 14.229 woningen (2020) naar 14.515 woningen (2024).

Welbions zet in op het beter benutten van de bestaande woningvoorraad

Naast het tekort aan woningen, is er sprake van onvoldoende doorstroming op de lokale woningmarkt: met name starters en jonge huishoudens kunnen moeizaam aan een woning komen en tegelijkertijd kunnen (seniore) huurders niet doorstromen naar een woning die past bij hun (zorg)behoeften. Een uitdaging is om bewoners te stimuleren om van een grote woning naar een kleinere woning te verhuizen. Welbions zet zich met een wooncoach in om, met name seniore huurders, te ondersteunen met raad en daad als zij naar een kleinere woning willen verhuizen. Verder streeft Welbions ernaar om 50% van de nieuwbouwwoningen te verhuren aan huurders die een woning van Welbions achterlaten, waar bijvoorbeeld weer een starter naartoe kan doorstromen. In 2023 heeft Welbions bij twee nieuwbouwprojecten voorrang verleend aan doorstromende huurders. Ten slotte heeft Welbions sinds 2024 een doorstroomregeling, waarbij huurders, als zij naar een kleinere woning verhuizen, geen dubbele maandhuur hoeven te betalen. Het resultaat is dat 62 gelijkvloerse (seniore) woningen zijn toegewezen aan doorstromende huurders. Vermeldenswaardig is het gebruik van een VR-bril, waarmee huurders virtueel door de nieuwe woningen konden bewegen. De VR-bril is ontwikkeld door Saxion Hogeschool en Welbions.

1.1.2 De waardering door samenwerkingspartners

Ookbions en bewoners(commissies)

Ookbions ziet dat Welbions nadrukkelijk aandacht heeft voor het vergroten van de woningvoorraad. Ookbions ziet dat de samenwerking met de gemeenten daarbij goed is en dat Welbions één van de corporaties in Nederland is die de woningvoorraad heel sterk uitbreidt. Ookbions waardeert het dat Welbions tijdelijke of containerwoningen heeft gerealiseerd, waarin met name jongeren zijn gehuisvest. Een grote uitbreiding die Welbions heeft gedaan is de aankoop van 417 woningen in 't Swafer. Ookbions vindt het positief dat de gemeente uiteindelijk ook bijdraagt aan de aankoop. Ookbions is namelijk van mening dat Welbions niet alleen voor de kosten zou moeten opdraaien. Bovendien is Ookbions positief over het feit dat er inmiddels meer zekerheid is voor de huurders van de betreffende woningen.

Eén van de bewonerscommissies geeft eveneens een compliment over de vele mogelijkheden die Welbions benut voor het vergroten van de woningvoorraad,

via het transformeren van voormalige postkantoor, het plaatsen van flexwoningen en dergelijke. Tegelijkertijd hebben bewonerscommissies kritische(re) geluiden over de woningtoewijzing in verschillende woningcomplexen. Daarbij wordt opgemerkt dat Welbions inzet op het mengen van doelgroepen, maar dat het lastig is om de dragers daadwerkelijk bij te laten dragen. Verder geven de bewonerscommissies aan dat het belangrijk is om ontmoeting te stimuleren.

De gemeente Hengelo

De gemeenten zijn positief over de prestaties van Welbions. Zij zien dat Welbions nadrukkelijk wil bijdragen aan de beschikbaarheidsopgave. De gemeente Hengelo geeft aan dat er in de periode van 2020 en 2021 sprake was van een krimpscenario (100% sloop, 80% terugbouwen) en ziet dat de corporatie snel een omslag heeft kunnen maken naar een groeiscenario. De prestatieafspraken in Hengelo voor de komende jaren laten een toevoeging van 700 woningen zien. De gemeenten Hengelo en Borne geven bovendien aan dat Welbions snel een bijdrage heeft geleverd met het realiseren van tijdelijke woningen of flexwoningen, onder andere met behulp van de gemeenten. De gemeente Hengelo is verder positief over de bijdrage van Welbions aan het aankopen van 417 woningen in 't Swafert. De gemeente weet dat Welbions eenvoudig had kunnen zeggen dat het niet de taak is van de corporatie, maar waardeert het feit dat Welbions naar voren is gestapt, zowel voor het behoud en de renovatie van de woningen als voor de ontwikkeling van de wijk. Welbions neemt daarin als partner haar maatschappelijke verantwoordelijkheid.

De gemeente Hengelo ziet voor de toekomst meerwaarde in het beter benutten van de bestaande woningvoorraad, zoals woningdelen. De gemeente ervaart echter dat dergelijke initiatieven binnen de gemeente en binnen Welbions minder eenvoudig van de grond komen, met name in de uitvoering. De gemeente ziet dan bij Welbions dat op bestuurlijk niveau potentie wordt gezien, maar dat in de uitvoering meer wordt gedacht vanuit 'beren op de weg'.

Verder zien de gemeenten dat Welbions oog heeft voor de woonzorgopgaven. De gemeente Borne ziet dat Welbions voorloopt op de gemeente, een visie heeft ontwikkeld op het bevorderen van doorstroming en samenwerkt met zorgorganisaties. De gemeente Hengelo vindt daarbij dat de taak niet alleen ligt bij de corporatie en dat er hoe dan ook vraag is naar extra woningen. De

gemeente ziet dat Welbions inmiddels echt zoekt naar kansen om de woningvoorraad uit te breiden. Daarnaast benoemt de gemeente Hengelo dat Welbions mee wil denken in het herontwikkelen van woningcomplexen, in samenwerking met de gemeente en zorgorganisaties (Mediant).

Overige samenwerkingspartners

De samenwerkingspartners beschouwen Welbions als een vooruitstrevende corporatie, die nadrukkelijk wil bijdragen aan het huisvesten van de verschillende doelgroepen. Als voorbeelden worden het realiseren van containerstudio's voor éénpersoonshuishoudens als onderdeel van het project UNIT074 genoemd. In het projecten worden reguliere en bijzondere doelgroepen gehuisvest en wordt gewerkt aan community building. Tegelijkertijd maken de samenwerkingspartners zich zorgen over de toenemende druk op de woningvoorraad en de toenemende vraag vanuit bijzondere doelgroepen, zoals personen die uitstromen uit de maatschappelijke opvang en beschermd wonen. De samenwerkingspartners zien dat Welbions continu zoekt naar oplossingen, bijvoorbeeld in het realiseren van tussenvoorzieningen voor jongeren of opvang voor dak- en thuislozen. Eén van de samenwerkingspartners ziet wel kansen voor het benutten van bestaande woningvoorraad, zoals kamergewijze verhuur.

1.1.3 De waardering vanuit de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Welbions voor het toevoegen van woningen als **uitstekend**. De corporatie heeft adequaat gereageerd op de toenemende druk op de woningvoorraad, zowel via het realiseren van permanente als tijdelijke woningen. De visitatiecommissie ziet dat Welbions zoekt naar kansen om de woningvoorraad verder uit te breiden en passende ambities heeft voor de toekomst. Bovendien zet Welbions met de deelname aan Bouwstroom Oost een belangrijke stap om in de nabije toekomst snel(ler) woningen toe te kunnen worden. De huurders, de gemeenten en de samenwerkingspartners onderschrijven de proactiviteit waarmee Welbions werkt aan de opgave. De visitatiecommissie ziet dat Welbions in het realiseren van tijdelijke, flexwoningen en het gebruik van een VR-bril bij het bevorderen van doorstroming echt een voorbeeld is voor anderen. De visitatiecommissie wil Welbions wel uitdagen om het beter benutten van de bestaande woningvoorraad, zoals woningdelen, Friends-contracten en hospitaverhuur, verder te onderzoeken met de gemeenten en zorgorganisaties.

1.2 Opgave 2: De duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad



1.2.1 Opgave, prestaties en uitdagingen

Welbions zet in het verduurzamen van de woningvoorraad en het creëren van bewustwording onder huurders

De opgave voor de duurzaamheid van de woningvoorraad is CO₂-neutraliteit in 2050. Een belangrijke tussenstap is vastgelegd in de Nationale Prestatieafspraken: tegen 2028 mogen woningcorporaties géén woningen met slechte energielabels (E, F, en G) meer bezitten, met uitzondering van sloopwoningen en monumentale panden. Het duurzaamheidsbeleid van Welbions heeft zich in lijn met de NPA ontwikkeld: waar voorheen de focus van de corporatie vooral lag op de **lange termijn (2050) doelstellingen**, is de focus van het beleid meer verlegd naar de **korte termijn**. Daarnaast is de verschuiving ingegeven door de urgentie voor kortetermijnoplossingen in het verlagen van de energielasten voor huurders, vooral tijdens de energiecrisis in 2022.

Welbions heeft zich gericht op het versneld verduurzamen van woningen met slechte energielabels (E, F, en G) en geïnvesteerd in bewezen of spijtvrije duurzaamheidsmaatregelen zoals het aanbrengen van glas- en schilisolatie en het plaatsen van ruim 11.000 zonnepanelen. Het resultaat is een verbetering van het gemiddelde energielabel van gemiddeld label C naar gemiddeld label B.

Verder heeft Welbions, om de CO₂ uitstoot te verminderen, gewerkt aan de ontwikkeling van collectieve **warmtenetten**. De corporatie heeft samen met de gemeente Hengelo onderzoek gedaan naar de mogelijkheden voor een warmtenet in de wijk Nijverheid en de uitbreiding van het bestaande warmtenet in Berflo Es. In Borne is gestart met het aardgasvrij maken van de wijk Wensink-Zuid, waarbij in 2023 bijeenkomsten met bewoners zijn georganiseerd. Eén van de uitdagingen ligt in de afbakening van de rollen en verantwoordelijkheden van gemeente Borne, Welbions, huurders en particuliere woningeigenaren binnen deze energietransitie. Daarnaast heeft Welbions zich gericht op het vergroten van **bewustwording onder huurders over energiezuinig** woongedrag. De corporatie constateerde dat hier nog veel kansen lagen in het ondersteunen en voorlichten van huurders door middel van een energiecoach, aangezien dit hen mogelijk 15% kan besparen op hun energierekening.

Naast deze samenwerking heeft Welbions ingezet op **pilots op het gebied van verwarmen en circulair slopen en nieuwbouwen**. Binnen het 'Startup in Residence' programma van de Provincie Overijssel koos Welbions voor het concept '**Thermisch compartimenteren**'. Hierbij wordt het leefgedeelte van een woning optimaal geïsoleerd en het slaapgedeelte verduurzaamd tot een basiskwaliteit. De woonkamer, keuken en badkamer worden elektrisch verwarmd, terwijl de slaapkamers niet voorzien zijn van verwarming. Na verbetering is de woning gasloos.

Als onderdeel van de circulaire samenwerking binnen WoON Twente heeft



Blokje opnieuw aan de Boekeloseweg, Hengelo

Welbions gebruik gemaakt van het concept '**Blokje Opnieuw**'. Het project in Hengelo diende als leerproject voor het toepassen van circulaire materialen. Dit concept houdt in dat een woning wordt gesloopt tot op de fundering en dat er nieuwbouw wordt geplaatst op deze bestaande fundering. Vermeldenswaardig is dat Welbions binnen WoON Twente trekker is van het

onderwerp duurzaamheid.

Welbions zet in op het behouden van de balans tussen kosten en kwaliteit

Welbions heeft een grote uitdaging in het onderhouden van de kwaliteit van de woningvoorraad. Doordat de corporatie in een relatief korte periode veel woningen heeft gebouwd, zal dit in de nabije toekomst gevolgen hebben voor de totale kosten van onderhoud. De betreffende kosten zullen zeer waarschijnlijk verder stijgen, mede door de schaarste en prijsstijgingen van materialen en bouwpersoneel.

Om deze reden werkt Welbions vanuit een integrale kijk op onderhoud. Welbions probeert bij onderhoud zo veel mogelijk rekening te houden met de wensen van de huurders (nu en in de toekomst) en tegelijkertijd het onderhoud doeltreffender en doelmatiger te organiseren, waardoor kosten zo veel als mogelijk bespaard kunnen worden. Daarnaast zoekt Welbions de samenwerking op met bewoners en bouw- en installatiebedrijven via KOMOP.

1.2.2 De waardering door samenwerkingspartners

Ookbions en bewoners(commisseries)

Ookbions ziet dat Welbions goed aandacht heeft voor het verduurzamen van de woningvoorraad, onder andere door zonnepanelen te plaatsen en woningen met een E-, F- of G-label te verduurzamen. De corporatie stuurt daarmee op de kwaliteit van de woningen én de hoogte van de woonlasten. Verder ziet Ookbions dat de prijskwaliteitverhouding van de woningen van Welbions over het algemeen goed is, waardoor de woningen van Welbions in Hengelo en Borne aantrekkelijk zijn voor huurders uit de regio. Welbions had in het verleden met Hengelo-Zuid een wijk waarin slechte(re) woningen staan, maar daar is inmiddels geen sprake meer van.

De bewoners(commisseries) geven eveneens aan dat Welbions aandacht geeft aan het verduurzamen van de woningvoorraad en dat Welbions recent bijvoorbeeld gasloze en verduurzaamde flexwoningen heeft geplaatst. Verder heeft Welbions energiecoaches, die huurders ondersteunen.

Gemeente Hengelo

De gemeenten geven aan dat Welbions voortvarend werkt aan verduurzamen van de woningvoorraad, in overeenstemming met de NPA. Daarbij wordt opgemerkt dat de corporatie in een passend tempo woningen verduurzaamd en plannen heeft voor de komende jaren. Daarnaast denkt Welbions als partners actief mee in de warmtetransitie en het koppelen van woningen aan het warmtenet. De gemeente Hengelo hoopt dat Welbions als betrouwbare partner daarin mee blijft participeren, zodat andere partners ook willen instappen.

Verder benoemt de gemeente Hengelo dat Welbions heeft meegedacht over de renovatiedaal, waarbij het doel was om een versnelling te realiseren en betaalbaarder te maken. Het grootschalig inkopen van renovatiewerkzaamheden zou moeten zorgen voor het verlagen van de investering.

Overige samenwerkingspartners

De **zorg- en welzijnspartners** hebben beperkt zicht op de kwaliteit en duurzaamheid van de reguliere woningvoorraad van Welbions. Een zorgorganisatie merkt wel op dat Welbions woningen verduurzaamt naar de 'standaard', terwijl de ambities van de zorgorganisatie hoger liggen. Bovendien ziet de zorgorganisatie dat de duurzaamheidsmaatregelen van de zorgorganisatie niet gelijk oplopen met de maatregelen die Welbions treft.

1.2.3 De waardering vanuit de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Welbions als **goed**. De visitatiecommissie ziet dat Welbions investeert in de kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad en meedenkt met de toekomstige duurzaamheidsopgaven, zoals het aansluiten van woningen op een warmtenet. Verder voert Welbions verschillende pilots uit, die kunnen bijdragen aan oplossingen voor de toekomst. Ookbions is ook tevreden over de inspanningen en ziet zelfs dat de kwaliteit en duurzaamheid van woningen zorgt voor een aantrekkingskracht onder huurders uit de regio.

1.3 Opgave 3: De betaalbaarheid van de woningvoorraad



1.3.1 Opgave, prestaties en uitdagingen

Welbions wil haar huurders zoveel mogelijk ondersteunen

De betaalbaarheid voor de huurders van Welbions staat als gevolg van de verschillende crises onder druk. De stijgende energieprijzen en de hoge inflatie zorgen ervoor dat meer huurders van Welbions financieel 'in de knel' dreigden te raken. Tegelijkertijd staat door dezelfde crises de betaalbaarheid van de woningvoorraad onder druk. De corporatie moest bijvoorbeeld investeren in het verduurzamen en renoveren van de woningen zonder de huurprijzen² significant te verhogen. Welbions is een financieel gezonde organisatie, maar de corporatie geeft aan dat het door de beperking van de groei op de huuropbrengsten 'zich financieel moet stretchen tot de grenswaarden van het financieel kader'.

² In 2021 mochten de huren vanwege landelijk beleid niet verhoogd worden; in 2021 en 2023 was er zelfs een huurverlaging voor huurders met een laag inkomen



Welbions ziet betaalbaarheid als een gezamenlijke opgave voor overheid, corporatie en huurders. Samenwerken met gemeente, partners rondom schuldhulpverlening en het sociale netwerk van de huurder is volgens de corporatie noodzakelijk voor een lange termijn oplossing. Welbions signaleert, verbindt en ondersteunt waar dat nodig en waardevol is. Inzet op preventie om schulden te voorkomen. De corporatie zet in op korte lijnen met de maatschappelijke partners, waarbij er voor de huurder zo min mogelijk verschillende contactpersonen zijn.

Binnen de prestatieafspraken in zowel de gemeente Borne als de gemeente Hengelo is afgesproken dat Welbions een gematigd huurbeleid voert zodat voldoende woningen aangeboden worden in de verschillende huurklassen voor de uiteenlopende doelgroepen. Daarnaast biedt Welbions, waar nodig, flexibele huren aan om de slagingskansen van bepaalde doelgroepen te vergroten, bijvoorbeeld door voor jongeren een lagere huurprijs te vragen voor een bepaalde woning. Tot slot heeft Welbions blijvend gewerkt aan het ondersteunen van huurders van 't Knelpunt.

Achtergrond: 't Knelpunt

Welbions is, mede op het initiatief van Ookbions, gestart met 't Knelpunt. 't Knelpunt richt op het ondersteunen van huurders die te maken hebben met (betalings)problemen. Via [vroegtijdige signalering](#) en interventie probeert 't Knelpunt te voorkomen dat (betalings)problemen verder oplopen. Huurders krijgen hulp bij het beheer van hun financiën door [budgetcoaching](#), het aanvragen van toeslagen en het oplossen van schulden. Indien nodig worden huurders doorverwezen naar professionele schuldhulpverlening om hun financiële situatie structureel te verbeteren.

1.3.2 De waardering door samenwerkingspartners

Ookbions en bewoners(commissies)

Ookbions ziet dat Welbions aandacht heeft voor de betaalbaarheid van de woningvoorraad en dat de huurprijzen in verhouding staan tot de kwaliteit van de woning. Als Ookbions de prijskwaliteitverhouding in het licht van de prijskwaliteitverhouding van woningen in nabijgelegen gemeenten bezieet, dan komt Welbions daar positief uit. Verder vindt Ookbions het uitlegbaar dat

Welbions kijkt naar de (toekomstige) financiële capaciteit als de corporatie (beleids)keuzes maakt over de huurverhogingen. Ookbions wordt in Jip-en-Janneke-taal meegenomen in de keuzes die Welbions maakt in het licht van de financiële capaciteit. Dat is prettig.

Eén van de bewonerscommissie is positief over het tweehurenbeleid en het tijdig signaleren van huurachterstanden. Welbions is daarin heel sociaal en oplossingsgericht.

Gemeente Hengelo

De gemeente Borne heeft de indruk dat Welbions echt een sociaal gezicht heeft en de huurder centraal stelt. Daarbij ziet de gemeente dat Welbions proactief is in het signaleren van huurachterstanden. Bovendien is sprake van korte lijnen met de gemeente en Wijkkracht. Verder ziet de gemeente dat Welbions jaarlijks een passende huurverhoging doorvoert en dat de corporatie niet de grenzen opzoekt.

De gemeente Hengelo geeft aan dat de betaalbaarheid van de woningvoorraad 'gelukkig' geen onderwerp van gesprek is, omdat het onderwerp niet gepolitiseerd moet worden. De gemeente ziet dat het gesprek zich heeft verschoven naar woonlasten, waarbij de gemeente de verantwoordelijkheid voor de betaalbaarheidskeuze vooral bij Welbions wil laten.

Overige samenwerkingspartners

De samenwerkingspartners zien dat tijdig signaleren van problemen bij huurders van essentieel belang is. Daarbij wordt aangegeven dat Welbions een belangrijke rol heeft en signaleert via bijvoorbeeld het ontstaan van huurachterstanden of via de wijkcoach. Het hebben van laagdrempelig contact met huurders is daarbij belangrijk, omdat de meeste huurders zich schamen voor (geld)problemen.

1.3.3 De waardering vanuit de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Welbions als [goed](#). De visitatiecommissie ziet dat Welbions werkt aan het betaalbaar houden van de woningvoorraad. Bovendien zet Welbions in op vroegsignalering en samenwerking met partners, zoals de Stadsbank. Welbions wordt herkend als sociaal en oplossingsgericht. De visitatiecommissie ziet dat Welbions daarmee doet wat binnen de mogelijkheden van de corporatie ligt.

1.4 Opgave 4: Wonen in een fijne buurt



1.4.1 Opgave, prestaties en uitdagingen

Welbions werkt aan het verbeteren van de leefbaarheid

De leefbaarheid in buurten en wijken staat onder druk door complexe sociale problematieken, zoals een groeiend aantal eenzame oudere bewoners en de toename en concentratie van zorgbehoevende bewoners als gevolg van toewijzingsregels en de extramuralisering in de zorg. Daarbij hebben huurders hun bezorgdheid geuit over de afnemende onderlinge solidariteit, ook wel bekend als 'naoberschap'. Welbions ziet de rol en de verantwoordelijkheden van de corporatie steeds verder verschuiven, waarbij de vraag wordt opgeroepen: Wat kan, mag en wil de corporatie doen?

Welbions heeft in het licht van de opgave de capaciteit uitgebreid en de interne samenwerking versterkt. Verder maken de omvang en complexiteit van de opgaven in wijken en buurten dat Welbions continu samenwerking zoekt, bijvoorbeeld binnen WoON Twente verband op regionaal niveau, maar ook op lokaal niveau met onder andere de gemeente Borne en Hengelo, bewoners en zorg- en welzijnsorganisaties. De corporatie ziet dat het daarbij belangrijk is om continu in gesprek te blijven over eenieders verantwoordelijkheden.

Welbions werkt met wijkvisies

Welbions is, als onderdeel van 'Wonen in een fijne buurt', gericht gaan werken met vier wijkteams³ (Noord, Midden, Zuid en Borne) en intensiever gaan inzetten op het ontwikkelen van wijkvisies in Borne en Hengelo. Welbions is na het doorontwikkelen van de wijkvisies in 2022 veel meer op detailniveau wijken en buurten gaan analyseren, waardoor beter inzichtelijk worden gemaakt wat een bepaalde wijk of buurt nodig heeft. Van daaruit kunnen wijkcoaches, wijkbeheerders en maatschappelijke partners gericht werken en kan er ingezet worden op bepaalde leefbaarheidsactiviteiten en/of het inrichten van ontmoetingsruimten.

³ Het wijkteam bestaat uit werknemers van Welbions van verschillende afdelingen, waardoor er sneller geschakeld kan worden en informatie met elkaar gedeeld kan worden.

De wijkvisies zijn in samenwerking met maatschappelijke partners opgesteld en geven richting voor de sociale en fysieke ingrepen in een wijk. De wijkvisies hebben niet zozeer betrekking op hoe de corporatie haar dagelijkse werk in de wijken doet, maar gaan meer over wat de corporatie samen met haar partners wil bereiken in de wijken. Verder fungeren de wijkvisies als onderleggen voor de prestatieafspraken.

Achtergrond: Wijkvisie Klein Driene

Een voorbeeld is de visie voor de wijk *Klein Driene* (Hengelo). Het proces van de wijkvisie startte met een sociale wijkanalyse. In deze analyse werd aan de hand van de WoonZorgwijzer in kaart gebracht waar de kwetsbare doelgroepen wonen en waar de meeste leefbaarheidsproblemen zich voordeden. Op basis van de uitkomsten van de analyse werd een strategische agenda opgesteld voor het thema wonen en zorg.

Daarnaast werkt Welbions intensief samen met bewoners op complex niveau. De wijkcoaches van Welbions hebben met ruim zeventig bewonerscommissies structureel contact en overleg over bijvoorbeeld de directe woon- en leefomgeving, servicekosten en onderhoud. Daarnaast mogen de bewonerscommissies met Welbions mee denken en doen om de leefbaarheid in en om het wooncomplex goed te houden (zie hoofdstuk 2).

Tot slot organiseerde Welbions samen met Wijkkracht en FC Twente 'Scoren in de wijk' verschillende leefbaarheidsactiviteiten zoals 'Supporter van elkaar', 'Scoren met gezondheid' en de 'FC Twente cup'. Bijvoorbeeld met 'Supporter van Elkaar' worden een aantal gezinnen geholpen en versterkt door middel van sport op het gebied van gezondheid en het leggen van sociale contacten.

1.4.2 De waardering door samenwerkingspartners

Ookbions en bewoners(commissies)

Ookbions geeft aan dat de leefbaarheid in wijken en buurten verder onder druk komt te staan, mede als gevolg van de instroom van bijzondere doelgroepen. Ookbions ziet dat Welbions steeds meer nadenkt over en werkt aan het

differentiëren van wijken, bijvoorbeeld in huur- en koopwoningen. Daarnaast ziet Ookbions dat Welbions bijdraagt aan het huisvesten van bijzondere, zorgbehoevende doelgroepen, hetgeen past bij de primaire taken. Ookbions vindt wel dat eventuele overlast en de samenwerking met andere partners daarbij een aandachtspunt is. Waar is Welbions verantwoordelijk voor? En wat doen de samenwerkingspartners?

Verder is Ookbions van mening dat Welbions huurders meer zou moeten aanspreken op (overlastgevend) gedrag, terwijl Ookbions tegelijkertijd begrijpt dat aanwezigheid en zichtbaarheid in de wijken en buurten een investering vraagt van Welbions. Als er sprake is van bijvoorbeeld een wijkontwikkeling, dan is Welbions wel zichtbaar en bereikbaar.

De bewoners(commisies) die de leefbaarheid meer beschouwen op complexniveau geven aan dat met name (brand)veiligheid veel aandacht verdient, met name door de vergrijzende doelgroep. Zij zijn wisselend tevreden over de aandacht die Welbions daarvoor heeft. Daarbij wordt aangegeven dat brandveiligheidsmaatregelen, zoals compartimentering, ervoor zorgen dat oudere huurders met rollators en scootmobielen juist niet kunnen vluchten. Verder wordt in het kader van veiligheid aangegeven dat aandacht nodig is voor het beperken van de toegankelijkheid van woningcomplexen voor vreemden, omdat verschillende personen (anders dan huurders) incidenteel toegang hebben tot het woningcomplex waardoor het gevoel van veiligheid wordt aangetast.

Gemeenten

De gemeenten zijn positief over de prestaties van Welbions en zien nadrukkelijk verschillen in opgaven in de gemeenten, waarbij de opgaven in de gemeente Borne op een kleiner schaalniveau liggen (straatniveau) en overlastgevers over het algemeen bekend zijn in en bij de gemeente. De gemeenten benoemen dat Welbions passende maatregelen neemt, bijvoorbeeld via het toewijzingsbeleid en met de inzet van wijkcoaches.

De gemeente Hengelo benoemt verder dat de corporatie én de ketenpartners die voor Welbions werken met name een signaalfunctie hebben. De gemeente ziet tegelijkertijd wel een kans in het verder communiceren van de signalen, over en weer. Bovendien nodigt de gemeente Welbions uit om via het wijkgericht

werken van de gemeente samen meer aandacht te hebben voor de sociaalmaatschappelijke opgaven. De gemeente ziet namelijk dat er sprake is van 'verborgen leed' achter de voordeur.

Als laatste geeft de gemeente Hengelo dat het differentiëren van wijken en buurten een bijdrage moet leveren, waarvoor het initiatief bij de gemeente ligt. Als voorbeeld wordt de ontwikkeling van Veldwijk genoemd, waarbij sprake is van 70% sociale huur. In de betreffende wijk doet de mogelijkheid zich voor dat zware industrie verdwijnt, waardoor gewerkt zou kunnen worden aan differentiatie.

Overige samenwerkingspartners

De [zorg- en welzijnsorganisaties](#) geven aan dat Welbions aanwezig is in de wijken en buurten en zich in het maatschappelijk veld beweegt. Welbions is voor de zorg- en welzijnsorganisaties een echte samenwerkingspartner die denkt vanuit het gemeenschappelijke belang. De samenwerkingspartners waarderen met name de signaleringsfunctie van Welbions, waarbij wordt opgemerkt dat de corporatie snel schakelt met de partners, zoals Wijkkracht als daar noodzaak toe is. Bovendien zien de samenwerkingspartners dat met Welbions altijd een gesprek mogelijk is over de verantwoordelijkheden in de samenwerking. De wijkvisies en de veerkrachtkarten van Welbions zijn input voor de keuzes die daarbij worden gemaakt.

De [partners in de wijk](#) zien dat de druk op de leefbaarheid en veerkracht in wijken en buurten steeds verder toeneemt en dat steeds meer bijzondere doelgroepen met een woon- en zorgbehoefte daar worden gehuisvest. De samenwerkingspartners zien dat het vertrouwen in professionele organisaties een uitdaging is, waardoor het belangrijk is om eerst vertrouwen te winnen alvorens een gesprek over de problemen of de hulpvragen van huurders gevoerd kan worden. De groenpartner heeft bijvoorbeeld de mogelijkheid om eerst 'over de bloemen en de bijtjes' te praten. Verder wordt aangegeven dat in de wijkaanpak de aanwezigheid van een huiskamer en een geldinformatiepunt belangrijk zijn, met name omdat veel huurders zich schamen voor hun (geld)problemen.



1.4.3 De waardering vanuit de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Welbions als **goed**. De visitatiecommissie ziet dat Welbions zicht heeft op de ontwikkelingen in wijken en buurten en passende maatregelen neemt. Welbions zoekt de samenwerking met partners in de wijk en zet in op het gezamenlijk ontwikkelen van wijkvisies. De samenwerking wordt door de gemeenten, zorg- en welzijnspartners en partners in de wijk als positief ervaren. Er zijn ook nog mogelijkheden tot optimalisatie. De visitatiecommissie ziet namelijk dat het belangrijk blijft om, zowel intern (met huismeester, wijkcoaches en dergelijk) als extern (met partners) in gesprek te blijven over de rollen en verantwoordelijkheden in wijken en buurten. Verder wil de visitatiecommissie Welbions, in lijn met initiatieven die bij andere corporaties zichtbaar zijn, uitdagen om te zoeken naar mogelijkheden om via huurderspartners de kracht van huurders te benutten ten behoeve van de leefbaarheid in wijken, buurten en woningcomplexen.

1.5 Welbions presteert 'goed'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke waarde** met **goed**. Welbions heeft op de opgaven meer gedaan dan verwacht mag worden. De samenwerkingspartners zijn over het algemeen ook (heel) tevreden over de samenwerking en de prestaties. Door haar werkzaamheden heeft Welbions bijvoorbeeld echt een impuls gegeven aan de stad Hengelo.

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

Maatschappelijke waarde

Sterk

- De adequate reactie op de toenemende druk op de woningvoorraad, via het realiseren permanente en tijdelijke (flex)woningen.
- De lokale verankering en de samenwerking met partners in de wijken en buurten. Welbions wordt gezien als belangrijke partner, die een belangrijke signaalfunctie heeft.
- Het initiatief voor Bouwstroom Oost samen met collega-corporaties.

Aandacht blijven geven

- Het afstemmen van de rollen en verantwoordelijkheden met samenwerkingspartners bij de opgaven in wijken en buurten, zoals het borgen van de leefbaarheid en het bieden van ondersteuning aan huurders.
- Het verkennen van mogelijkheden om de bestaande woningvoorraad beter te benutten, bijvoorbeeld via woningdelen, Friends-contracten en kamergewijze verhuur.
- Het verkennen van de mogelijkheden om via huurdersparticipatie de kracht van huurders te benutten ten behoeve van de leefbaarheid in wijken, buurten en woningcomplexen.

Geleerd

- Het aanpassen van de organisatie op basis van het anders inkopen van woningen.



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 Welbions zoekt continu samenwerking

Welbions is zich ervan bewust dat de corporatie 'samen verder komt dan alleen'. Om deze reden zoekt Welbions continu samenwerking met de huurders, de gemeenten en de andere samenwerkingspartners en voert met iedere samenwerkingspartner jaarlijks evaluatie- en afstemmingsoverleggen. Daarnaast organiseert de corporatie iedere twee jaar een stakeholderbijeenkomst om een actueel thema of een actuele opgave te bespreken, bijvoorbeeld over de ontwikkelingen in het sociaal domein. In 2024 heeft Welbions bovendien met iedere samenwerkingspartner een één-op-één gesprek gevoerd. De corporatie heeft een terugkoppeling van de gesprekken gegeven op de stakeholderbijeenkomst.

2.2 Welbions betreft huurders op verschillende niveaus

Welbions betreft huurders op verschillende niveaus. De formele huurdersparticipatie vindt plaats via het overleg met Ookbions. Ookbions wordt door Welbions betrokken bij de strategische (beleids)keuzes, de prestatieafspraken en de actuele ontwikkelingen. De huurdersparticipatie op wijk, buurt- of complexniveau is georganiseerd via bewonerscommissies. De wijkcoaches van Welbions hebben regelmatig overleg met de bewonerscommissies over de leefbaarheid in de woon- en leefomgeving en het onderhoud van een woningcomplex. Als laatste betreft Welbions huurders via klankbordgroepen bij renovatie- en nieuwbouwprojecten. Daarbij zet Welbions inmiddels in op het tijdiger/meer aan het begin van het proces betrekken van huurders. Indien noodzakelijk of wenselijk worden tevens omwonenden en andere belanghebbenden betrokken. Verder zet de corporatie in op persoonlijk contact in de vorm van duidelijke communicatie door herkenbare contactpersonen.

Als laatste heeft Welbions de ambitie om de betrokkenheid van huurders te vergroten via gemengde woonvormen en community building. De gedachte daarbij is dat Welbions en Wijkkracht huurders vanuit de gemeenschap proberen te betrekken bij activiteiten in een wijk, buurt of woningcomplex. Daartoe volgen twee medewerkers van Welbions en twee medewerkers van Wijkkracht een opleiding.

De ervaring van Ookbions

Ookbions geeft aan dat er sprake is van regelmatig overleg met Welbions (één keer per maand). Het gesprek is constructief op de inhoud en kent een ontspannen sfeer. Daarbij is er ruimte voor hoor en wederhoor. Als Ookbions onderwerpen aanreikt, dan luistert Welbions. Ookbions voelt zich serieus genomen door de corporatie. Welbions denkt mee met Ookbions en neemt de op- of aanmerkingen van Ookbions mee bij de (beleids)keuzes die de corporatie maakt, met uitzondering van het besluit over de hoogte van de huurverhoging. Verder neemt Welbions Ookbions één tot twee keer per jaar mee voor een bezoek aan de wijken, buurten en projecten en heeft Ookbions contact met de raad van commissarissen.

Tegelijkertijd geeft Ookbions aan dat de communicatie met huurders bij renovatieprojecten voor verbetering vatbaar is. De oorzaken daarvan liggen zowel bij onderhoudspartners als bij Welbions. Als voorbeeld wordt de toelichting op het 'waarom' bij een renovatieproject benoemd. Ookbions wijst op het feit dat een renovatie van een woning ingrijpt in het leven van huurders en bepalend is voor de wijze waarop Welbions wordt ervaren.

De ervaring van bewoners(commissies)

De bewoners(commissies) zijn over het algemeen tevreden met de relatie met Welbions. Zij zien een betrokken corporatie, die zich inzet voor de maatschappelijke opgaven. Welbions denkt ook vaak mee en ondersteunt de bewonerscommissies. De bewoners(commissies) zijn positief over alle opgaven waaraan Welbions werkt en de samenwerking die Welbions heeft. De bewoners(commissies) geven tegelijkertijd verschillende aandachtspunten mee. De bewonerscommissies geven bijvoorbeeld aan dat Welbions aan de telefoon (via het KCC) heel toegankelijk is, maar dat onvoldoende opvolging wordt gegeven aan klacht of reparatieverzoek in de keten en in de organisatie. Indien

een verzoek bij een wijkcoach wordt neergelegd, wordt ervaren dat de stevigheid en doortastendheid waarmee een wijkcoach naar de interne organisatie en de ketenpartners communiceert verschilt per wijkcoach. De bewoners(commisies) die woonachtig zijn in een woningcomplex met een huismeester zijn over het algemeen positiever, ondanks de indruk dat de rol van de huismeester is veranderd en beperkter is geworden. Daarbij wordt aangegeven dat de verwachtingen over de verschillende rollen (huismeester, wijkcoach, sociaal wijkbeheerder en dergelijke) beter gemanaged moeten worden.

2.3 Welbions werkt samen met de gemeenten Hengelo en Borne

Welbions is actief in de gemeenten Hengelo en Borne en heeft structureel overleg met de betreffende gemeenten, zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau. Ookbions neemt als agenda lid deel aan het Bestuurlijk Overleg in Borne en Hengelo. Daarnaast worden prestatieafspraken gemaakt en wordt samengewerkt aan specifieke opgaven, zoals het realiseren van nieuwbouw, het verbeteren van de leefbaarheid in wijken en buurten en het huisvesten van aandachtsgroepen.

De ervaring van de gemeenten

De gemeenten zijn positief over de samenwerking met Welbions. De gemeenten geven aan dat er sprake is van korte lijnen en laagdrempelig contact. De gemeenten en Welbions weten elkaar snel te vinden en denken vanuit een gemeenschappelijk belang. Als er sprake is van meningsverschillen of botsende belangen, dan schaadt dat de relatie niet. De gemeente Borne noemt als voorbeeld de transformatie van een klooster naar woningen, waarbij Welbions van mening was dat de eisen vanuit de gemeente toenemen. Het klooster is een Rijksmonument, waardoor de betaalbaarheid van de transformatie een uitdaging is. Verder zien de gemeenten dat Welbions proactief meedenkt en initiatief neemt. Als voorbeeld in Hengelo wordt de herontwikkeling van een schoolgebouw genoemd, waarbij Welbions direct kansen ziet om het betreffende gebouw te benutten voor de toekomstige opgaven

De gemeente Borne heeft wel de indruk dat Welbions een uitdaging ondervindt in de verschillen tussen gemeenten, onder andere door de verschillen in de capaciteit van het werkapparaat. Daarbij ervaart de gemeente Borne weleens dat Welbions voorloopt op de gemeente en dat Welbions in de gemeente Hengelo

een partner heeft die beschikt over meer capaciteit. Als voorbeeld wordt het bevorderen van doorstroming genoemd, waarbij de gemeente niet direct kan voldoen aan de bijdrage die Welbions verwacht.

Als aandachtspunt voor de toekomst ziet de gemeente Hengelo dat zowel de gemeente als Welbions de ontwikkeling in de samenwerking verder in de organisaties moeten inbedden en op moet lijnen voor het realiseren van de ambities. De gemeente heeft bijvoorbeeld gevraagd naar een gebiedsvisie op De Noork, terwijl Welbions bleef kijken naar het deel waar de corporatie verantwoordelijk voor is. De gemeente heeft de indruk dat Welbions dan meer vasthoudt aan de werkwijze en de planning die wordt gehanteerd bij nieuwbouwprojecten. De gemeente ervaart daarom dat het op dit onderwerp lastig(er) is om elkaar te vinden, maar geeft aan dat bij dit project stappen gezet en de ontwikkeling nu naar wens van beiden gaat.

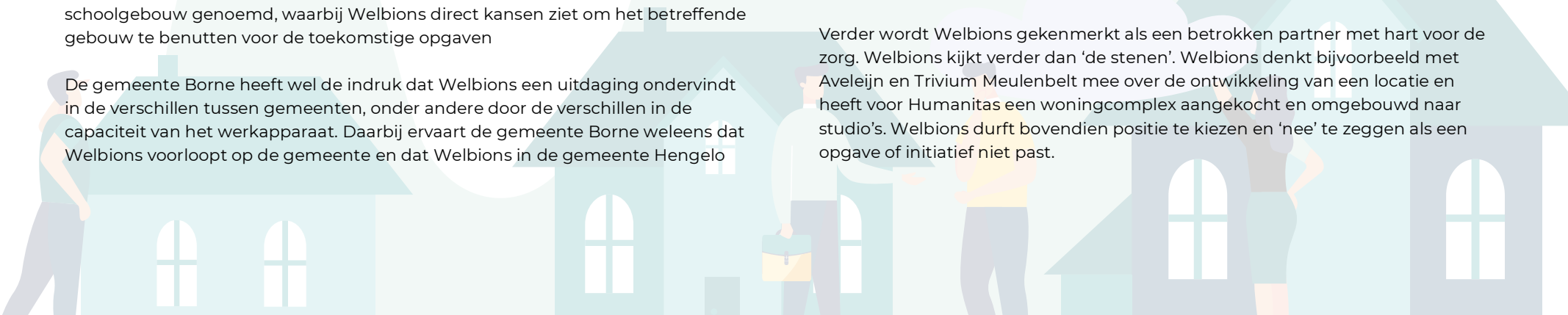
2.4 Welbions werkt samen met zorg- en welzijnsorganisaties

De wijkcoaches en sociaal wijkbeheerders van Welbions hebben een signalerende rol en zoeken samenwerking met de gemeenten, de politie, Wijkkracht en zorg- en welzijnsorganisaties.

De ervaring van de zorg- en welzijnsorganisaties

De samenwerkingspartners zijn tevreden over de relatie met Welbions. Zij geven aan dat de relatie met Welbions vriendelijk en constructief is. Daarbij is sprake van laagdrempelig contact met korte lijnen. Bovendien wordt gezien dat de corporatie vanuit het gemeenschappelijke belang meedenkt als uitdagende of complexe situaties zich voordoen, waarbij wordt aangegeven dat Welbions buiten de gebaande paden durft te denken. Als voorbeeld wordt het huisvesten van een persoon via Housing First genoemd, waarbij Welbions ervoor heeft gezorgd dat die voor lange(re) tijd in een te slopen woning mag wonen.

Verder wordt Welbions gekenmerkt als een betrokken partner met hart voor de zorg. Welbions kijkt verder dan 'de stenen'. Welbions denkt bijvoorbeeld met Aveleijn en Trivium Meulenbelt mee over de ontwikkeling van een locatie en heeft voor Humanitas een woningcomplex aangekocht en omgebouwd naar studio's. Welbions durft bovendien positie te kiezen en 'nee' te zeggen als een opgave of initiatief niet past.



De samenwerkingspartners zien dat Welbions zich daar in de afgelopen jaren in heeft ontwikkeld: het strategisch beleid met betrekking tot de woonzorgopgaven en de positionering van Welbions daarbij zijn verder uitgewerkt en steviger geworden. Welbions heeft de samenwerkingspartners betrokken bij het betreffende strategisch beleid.

De ervaring van de partners in de wijk

De samenwerkingspartners zijn tevreden over de samenwerking met Welbions. Zij spreken van een laagdrempelige samenwerking, waarin men elkaar snel weet te vinden en sprake is van direct contact. Daarbij is onder andere sprake van contact met de wijkcoach van Welbions. De samenwerking richt zich op het ondersteunen van huurders. De samenwerkingspartners geven daarbij aan dat echt vanuit een gezamenlijke doelstelling en partnerschap wordt gewerkt.

De samenwerkingspartners zien voor de toekomst dat de doorontwikkeling van wijkgericht werken en de aandacht voor elkaar ontmoeten en een netwerk opbouwen belangrijk is, bijvoorbeeld projecten voor mensen, via sport, via scoren in de wijk. De samenwerkingspartners spreken verder de hoop uit dat in alle organisaties in het netwerk steeds meer aandacht komt voor de leefbaarheid of veerkracht in wijken en buurten en dat sportverenigingen en onderwijsinstellingen eveneens steeds meer aanhaken.

2.5 Welbions werkt samen met collega-corporaties

Welbions werkt op verschillende wijzen samen met collega-corporaties. De structurele samenwerking met de collega-corporaties vindt plaats via het samenwerkingsverband WoON Twente. De corporaties delen hun kennis en werken samen aan de (bovenlokale) thema's, zoals de regionale woningmarkt, de duurzaamheid van de woningvoorraad, de samenwerking in het sociaal domein, de organisatieontwikkeling en de klantinvloed. De leden van de raad van bestuur zijn beide duo-trekker van één van de thema's en medewerkers van Welbions nemen deel aan werkgroepen. Een recent voorbeeld van resultaat van de samenwerking in WoON Twente is het gedeelde woonruimteverdeelsysteem WoningHuren.nl, waarbij dertien corporaties van WoON Twente zich tegelijkertijd hebben aangesloten bij dit systeem.

De ervaring vanuit WoON Twente

WoON Twente geeft aan dat sprake is van een goede relatie en dat Welbions goed presteert op nieuwbouw en verduurzaming. Welbions mag echter wel meer naar buiten treden over de goede prestaties van de corporatie op het gebied van nieuwbouw, duurzaamheid en het sociaal domein, zowel naar de buitenwereld als binnen WoON Twente.

Positief is ook dat Welbions haar interne organisatie heeft aangepast om slagvaardiger te zijn en hierdoor klaar is voor de toekomst. Ook is het positief dat Welbions aanwezig en belangrijk is binnen het PSOEH (Platform Stedelijke Ontwikkeling Enschede Hengelo) en de Bouwstroom Oost.

WoON Twente ziet nog wel kansen om de invloed van Welbions te vergroten door meer fysieke aanwezigheid bij vergaderingen van (focusgroepen van) WoON Twente. Indien het agendatechnisch voor de directeur-bestuurder lastig is dit te combineren met andere vergaderingen van WoON Twente, dan kunnen rollen misschien worden belegd bij bijvoorbeeld één van de managers. De rol binnen een focusgroep hoeft immers niet per se door een bestuurder te worden ingevuld.

2.6 Welbions werkt samen met ketenpartners

Welbions heeft, onder de noemer Klachten Onderhoud, Mutatie Onderhoud en Planmatig Onderhoud (KOMOP), een samenwerking met twaalf ketenpartners. Welbions werkt met 12 ketenpartners en 6 vaste teams van een bouw- en installatiebedrijf gebiedsgericht. Vanuit een raamovereenkomst met prestatieverplichting is de inzet van KOMOP gericht op continue verbetering. In 2023 is met behulp van het inkoopmodel categoriemanagement een volgende grote stap gezet in het verder professionaliseren van de samenwerking voor de komende 3 jaar. Daarbij zijn de vastgestelde kosten met behulp van een optimalisatie van de template gedaald, de doorlooptijden van opdrachten verkort en leveren de ketenpartners meer toegevoegde waarde via kritische prestatie-indicatoren op het gebied van onder andere duurzaamheid en circulariteit. Het terugbrengen van het aantal kritische prestatie-indicatoren heeft verder gezorgd voor meer focus om ambitieuze en scherpe doelen te kunnen behalen en kansen te pakken (zie paragraaf 3.5).



Verder neemt Welbions deel aan het Twentse samenwerkingsverband Hartwerk; een netwerk dat zich actief inzet voor het begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar een baan binnen één van de organisatie binnen het verband.

De ervaring van de ketenpartners

De ketenpartners geven aan dat met alle niveaus binnen Welbions sprake is van goed contact, waarbij men elkaar weet te vinden en vanuit een gelijkwaardige basis wordt samengewerkt. Bovendien wordt gezamenlijk gezocht naar innovatie en vraagt Welbions de ketenpartners kritisch mee te kijken naar de keuzes die Welbions maakt en de investeringen die Welbions doet. De ketenpartners geven voor de toekomst aan dat nog meer data gestuurd gewerkt zou kunnen worden en dat de renovatie- en nieuwbouwprojecten nog meer vanuit een wijkgedachte met integrale opgaven kunnen worden aangevlogen.

2.7 Welbions presteert 'goed'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke verankering** met **goed**. Welbions wordt door de samenwerkingspartners gewaardeerd voor haar betrokkenheid, aanwezigheid en kennis van wat nodig is in een wijk. De samenwerkingspartners zijn bovendien over het algemeen tevreden over de mate waarin zij inspraak ervaren op het beleid van Welbions. Welbion zoekt ook steeds meer (strategische) samenwerkingen met een steeds breder worden groep van samenwerkingspartners omdat de ontwikkelingen in de wijken daar om vragen. De visitatiecommissie ziet met name in de communicatie richting de huurders en bewonerscommissies mogelijkheden voor Welbions tot verbetering.

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

Maatschappelijke verankering

Sterk

- De lokale verankering en de samenwerking met partners. Welbions wordt echt gezien als maatschappelijk betrokken samenwerkingspartner die denkt vanuit het gemeenschappelijk belang.

Aandacht blijven geven

- De communicatie met huurders bij klachten.
- Het managen van de verwachtingen onder huurders over de taken van huismeesters, wijkcoaches, sociaal wijkbeheerders en dergelijke.

Geleerd

- Het tijdig betrekken van huurders en omwonenden bij nieuwbouw- en renovatieprojecten.



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 Welbions werkt vanuit een samenhangende PDCA-cyclus

Welbions heeft in 2022 een koersplan opgesteld voor de periode van 2023 tot en met 2027. Het koersplan is tot stand gekomen op basis van gesprekken met medewerkers, Ookbions, de gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties en andere belanghebbenden. In het koersplan zijn zeven opgaven vastgelegd, waarbij per opgave de speerpunten voor Welbions zijn benoemd. De opgaven en de speerpunten worden jaarlijks in een kaderbrief vertaald naar (externe) strategische doelstellingen. Voorbeelden zijn het streven om in vijf jaar tijd de woningvoorraad met 400 woningen uit te breiden en het streven om maximaal 25 woningen per jaar te verkopen. De strategische doelstellingen in de kaderbrief worden jaarlijks in het kader van het Toekomst Bestendig Business Model (TMB) geëvalueerd en aangepast op basis van de actuele ontwikkelingen.

De strategische doelstellingen uit de kaderbrief worden jaarlijks vertaald naar een jaarkalender met activiteiten, zoals het opstellen van beleid of het uitvoeren van onderzoek. De activiteiten voor het komende jaar worden opgehaald vanuit de verschillende teams. Het koersplan, de kaderbrief, het Toekomstbestendig Business Model en de externe ontwikkelingen, zoals de Nationale Prestatieafspraken, vormen verder de basis voor de meerjarenbegroting.

De prestaties worden gemonitord aan de hand van tertiaalrapportages door overzichtelijk inzicht te geven in de voortgang op de interne doelstellingen of activiteiten uit de jaarkalender. Verder geven de tertiaalrapportages inzicht in de ontwikkeling van meer operationele kritische prestatie-indicatoren, zoals de resultaten van de KHW-meting, de huurdering en het passend toewijzen.

3.2 Welbions werkt met wijkvisies

Welbions heeft verschillende wijkvisies opgesteld, in samenwerking met de partners in de wijken en buurten. De wijkvisies zijn gebaseerd op de ervaringen van betrokkenen, de data van de gemeente en Welbions en de veerkrachtkarten van Aedes. In de wijkvisies is bovendien vastgelegd 'wat de wijk nodig heeft'. De visitatiecommissie merkt dat de wijkvisies door de gemeenten en de zorg- en welzijnsorganisaties worden gewaardeerd en dat zij de wijkvisies waardevol vinden. De visitatiecommissie onderschrijft de kracht van de wijkvisies en ziet mogelijkheden om de wijkvisies verder uit te breiden met de bijdragen die samenwerkingspartners leveren aan de wijk.

3.3 Welbions is wendbaar en stuurt continu bij

De visitatiecommissie ziet dat Welbions continu in beweging is en bijstuurt als de interne of externe ontwikkelingen dat vragen. De corporatie weegt daarbij risico's en kansen tegen elkaar af en neemt dan een besluit. De visitatiecommissie wil de wendbaarheid van Welbions illustreren aan de hand van drie voorbeelden:

Als eerste wordt Welbions geconfronteerd met toenemende druk op de woningvoorraad (van een krimp- naar een groeiscenario). Hierdoor is Welbions proactief op zoek gegaan naar mogelijkheden om de bouwproductie te verhogen, zowel via tijdelijke als permanente woningen. Daarnaast zijn stappen gezet om te komen tot een hogere realisatiegraad voor nieuwbouw- en renovatieprojecten. De afdeling Financiën heeft bijvoorbeeld samen met projectleiders geprobeerd de hardheid van de projecten te duiden via criteria, zoals de fase van het project, de status van de vergunning en de verwachting ten aanzien van bezwaren vanuit de omgeving. Bovendien is naast de meerjarenbegroting een ambitiebegroting opgesteld.

Als tweede ziet Welbions een toenemende druk op de leefbaarheid in wijken en buurten, waarbij sprake is van overlast door huurders, onbegrepen gedrag van huurders en hennepcultuur, vervuiling en woonfraude. De ontwikkeling maakt dat Welbions steeds meer strategische samenwerking zoekt en nadenkt over de positie die de corporatie wil innemen. Bovendien heeft de corporatie een agressieprotocol opgesteld en zijn trainingen verzorgd over hoe om te gaan met agressie en over luister- en gesprekstechnieken.



Als derde is Welbions zich bewust van de toenemende afhankelijkheid van data om te komen tot goede besluitvorming en een efficiënte uitvoering van de primaire taken. Om deze reden heeft de corporatie het beleid ten aanzien van Informatisering en Automatisering geëvalueerd en herijkt en is een datastrategie opgesteld. Welbions heeft de ambitie om meer datagedreven te gaan werken en heeft een informatiemanager aangesteld en een team I&A ingericht en versterkt.

3.4 Welbions heeft het bestuursmodel geëvalueerd

Welbions heeft naar aanleiding van de aanstaande pensionering van één van de directeur-bestuurders het bestuursmodel geëvalueerd, waarbij is onderzocht welk bestuursmodel passend is voor Welbions om haar maatschappelijke opgaven te blijven realiseren. Besloten is van een tweehoofdig bestuur over te gaan naar een één hoofdig bestuur. Voor de overgang is een uitvoeringsplan opgesteld, waarin aandacht is voor het borgen van de vastgoedexpertise, het versterken van de doorontwikkeling van de organisatie en het organiseren van voldoende tegenkracht. Daarnaast is een bestuursadviseur aangesteld, die de directeur-bestuurder en de raad van commissarissen zal ondersteunen.

3.5 Welbions heeft het inkoopbeleid geactualiseerd

Welbions maakt voor het realiseren van de (organisatie)doelstellingen uit het koersplan gebruik van externe partners of opdrachtnemers. De corporatie ziet het als belangrijke succesfactor om de doelstellingen te vertalen naar iedere opdrachtnemer en professioneel opdrachtgeverschap te tonen. De doelstellingen worden via categoriemanagement vertaald naar een aanpak per inkoopcategorie of -markt.

Het categoriemanagement bestaat uit zeven fasen, waaronder het opstellen van een categorieplan en het opstellen of actualiseren van kritische prestatie-indicatoren. Het categorieplan geeft inzicht in de ontwikkelingen op een specifieke markt en de wijze waarop de doelstellingen vanuit het koersplan gerealiseerd kunnen worden via een categorie of opdrachtnemer. De kritische prestatie-indicatoren zorgen dat de vinger aan de pols gehouden kan worden en er verbeterafspraken met opdrachtnemers gemaakt kunnen worden. In het categoriemanagement voor de inkoop van schoonmaakdiensten zijn bijvoorbeeld afspraken gemaakt over het gebruik van duurzame materialen en maatschappelijke betrokkenheid. Het categoriemanagement voor KOMOP stuurt

op het terugdringen van leegstand en het bijdragen aan het duurzaamheidsbeleid van Welbions door opdrachtnemers.

3.6 Welbions handelt vanuit een constructieve en kritische dialoog

Welbions staat voor de opgave om continu en maximaal te presteren binnen de mogelijkheden die zich organisatorisch en financieel voordoen. De visitatiecommissie ziet dat op verschillende niveaus een constructieve en kritische dialoog plaatsvindt over de keuzes die de corporatie maakt, zowel binnen het bestuur en het managementteam, als met de raad van commissarissen (rvc), de ondernemingsraad en de medewerkers.

De visitatiecommissie concludeert op basis van het gesprek met de RvC dat deze de corporatie uitdaagt om optimaal maatschappelijke waarde te realiseren, zich organisatorisch te ontwikkelen en de bedrijfsvoering te optimaliseren. De RvC is bijvoorbeeld nadrukkelijk betrokken geweest bij de keuze voor het aankopen van 417 woningen in 't Swafert, omdat dit een aanzienlijk beslag legt op de financiële en organisatorische capaciteit, maar in het kader van de ontwikkeling van de wijk en in het belang van de huurders aldaar zeer wenselijk is.

De aankoop van de betreffende woningen is tevens in het licht van de toekomstige financiële capaciteit gezien, omdat bestuur, management en de RvC zien dat Welbions een goede financiële positie heeft, maar de druk op het Toekomstbestendig Business Model (zie hoofdstuk 4) zal toenemen. In het licht van het 'stretchen' hebben de RvC en het bestuur bovendien gesprekken gevoerd over het verhogen van de realisatiegraad, waarbij Welbions is uitgedaagd om meer plannen te maken en te gaan werken met een ambitiebegroting. Daarnaast heeft de RvC aandacht gevraagd voor de hoogte van de onderhoudskosten en is onderzoek uitgevoerd naar het bestuursmodel van Welbions. De overgang van een twee- naar een éénhoofdig bestuur zal onder andere gevolgen hebben voor de rol en de verantwoordelijkheden van de managers.

De visitatiecommissie ziet dat de tegenkracht tevens georganiseerd is via de ondernemingsraad. De ondernemingsraad is continu met het bestuur en het managementteam in gesprek over de organisatorische capaciteit. De ondernemingsraad is betrokken bij het inrichten van het functiehuis en het

onderzoek naar het bestuursmodel. De ondernemingsraad ziet dat Welbions een wendbare corporatie is die meebeweegt met de maatschappelijke opgaven, maar geeft tegelijkertijd aan dat de werkdruk binnen (delen van) de organisatie hoog is.

Als laatste ziet de visitatiecommissie betrokkenheid van de medewerkers bij de keuzes die Welbions maakt. De medewerkers kunnen op een laagdrempelige wijze meedenken en deelnemen aan werkgroepen. De betrokkenheid van de medewerkers bij de PDCA-cyclus vindt echter niet gestructureerd plaats. De visitatiecommissie geeft ter overweging mee om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten en te structureren, bijvoorbeeld via teamjaarplannen of prestatiedialogen, waarin de bijdrage van een team aan de strategische doelstellingen wordt belicht of besproken.

De visitatiecommissie wil als voorbeelden de PDCA-cycli van Parteon en Staedion benoemen. Parteon maakt onderscheid tussen monitorings-, sturings- en teamdoelen. De monitorings-doelen zijn bedoeld voor de raad van commissarissen en het managementteam. De sturingsdoelen zijn bedoeld voor het realisatieteam (de teammanagers én het kernteam) en alle teams. De teams werken tevens met teamdoelen. Staedion maakt gebruik van prestatiedialogen om periodiek op verschillende niveaus de voortgang van de prestaties te bespreken, waarbij onder andere wordt bepaald of in het licht van de strategische doelstellingen bijgestuurd moet worden.

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

Besturing

Sterk

- Het opstellen van wijkvisies samen met partners gebaseerd op de ervaringen van betrokkenen, de data van de gemeente en Welbions en de veerkrachtkaarten van Aedes.
- Het continu actualiseren en bijsturen van de doelstellingen op basis van de interne en externe ontwikkelingen.

Aandacht blijven geven

- Het vergroten en structureren van de betrokkenheid van medewerkers, bijvoorbeeld via teamjaarplannen of prestatiedialogen, waarin de bijdrage van een team aan de strategische doelstellingen wordt belicht of besproken.

Geleerd

- De aandacht voor goed opdrachtgeverschap en het vertalen van de organisatiedoelstellingen naar bijdragen van opdrachtnemers.



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

Welbions stelt jaarlijks een begroting met een voortschrijdende meerjarenbegroting (mjb) op. De meest recente meerjarenbegroting is die voor de periode 2025 tot en met 2029. In de mjb zijn onder meer de Nationale Prestatieafspraken (NPA) verwerkt. Het WSW heeft in 2024 bevestigd dat Welbions een solide financiële positie heeft en beschikt over investeringsruimte. Welbions wil de ruimte die ze heeft gebruiken om extra maatschappelijke waarde te leveren.

Welbions werkt om deze reden, naast de meerjarenbegroting (mjb), met een zogenoemde Ambitiebegroting. Als aanvulling op de mjb zijn daarin enkele kansrijke nieuwbouwprojecten verwerkt. Welbions houdt bij de interne sturing rekening met de betreffende projecten, zodat de corporatie bij het realiseren van de projecten geen financieel risico neemt. De interne analyses van Welbions laten wel zien dat Welbions over enkele jaren tegen de grenzen van haar financieringsmogelijkheden aanloopt omdat de normen van de toezichthouders worden benaderd. Dit beperkt ook de mogelijkheden om projecten uit de Ambitiebegroting te realiseren.

Welbions monitort de ontwikkeling van de financiële ratio's langs de uitgangspunten van het Toekomstbestendige Business Model (TBM). De extra investeringen die worden onderzocht en/of uitgevoerd mogen in de visie van Welbions immers niet ten koste gaan van de mogelijkheden die men heeft voor toekomstige generaties. Om deze reden heeft Welbions door middel van scenario-analyses verschillende bijsturingsmaatregelen onderzocht, zoals het verkopen van 25 woningen per jaar extra, het verlagen van het budget voor duurzaamheidsmaatregelen met 25%, het verlagen van de nieuwbouwproductie

met 25% en het besparen op onderhoud. Daarnaast ziet Welbions twee externe bijsturingmogelijkheden die nadrukkelijk kunnen bijdragen, te weten het verhogen van investeringssubsidies en het afschaffen van de beperking in renteaftrek (ATAD).

Het is de commissie opgevallen dat het TBM-model dat Welbions hanteert haar in staat stelt heel snel de gevolgen van (externe) ontwikkelingen te kunnen doorrekenen. Ten tijde van de aangekondigde huurbefriezing, had Welbions bijvoorbeeld binnen een dag de gevolgen inzichtelijk voor haar financiële positie, kasstromen en investeringsmogelijkheden.

Welbions vindt solidariteit in de regio belangrijk

Welbions staat open voor het breder inzetten van haar vermogenspositie in de regio. De corporatie voelt zich namelijk verantwoordelijk voor de Twentse-huurder. Een opvatting die duidelijk verder gaat dan Hengelo en Borne. Welbions draagt bij aan het agenderen van de discussie over solidariteit en zal vanuit positieve grondhouding eventuele verzoeken beoordelen op mogelijkheden en kansen.

4.2 Organisatorische capaciteit

Welbions werkt aan de ontwikkeling van de organisatie

Welbions heeft ingezet op het stroomlijnen van haar organisatie en de wijze waarop binnen Welbions wordt samengewerkt. De corporatie heeft daarvoor de volgende thema's onderkend:

- De rollen en verantwoordelijkheden van de directie, managers en medewerkers;
- De integrale samenwerking, elkaar aanspreken, persoonlijk leiderschap en verantwoordelijkheden laag in de organisatie ('doe jij wat nodig is?');
- De digitale vaardigheden van medewerkers;
- Het projectmatig werken binnen de organisatie;
- Het halen van kennis van buiten naar binnen.

Welbions heeft voor het thema 'Doe jij wat nodig is?' verschillende activiteiten ondernomen, zoals De generatie proeverij, Insights en medewerkers met elkaar laten meelopen. Daarnaast hebben verschillende activiteiten via het actualiseren van de strategische personeelsplanning en het functiehuis aandacht.

Welbions werkt proactief aan een passend personeelsbestand

Welbions heeft, om de organisatie wendbaar te houden, een zogenoemde strategische personeelsplanning (SPP) opgesteld. Het SPP is ingegeven door het feit dat de omgeving van Welbions, en de andere corporaties, voortdurend en ingrijpend veranderd en het noodzakelijk is om vooruit te kijken. Omdat Welbions deze ontwikkelingen maar voor een klein deel kan beïnvloeden is het vooral belangrijk goed in te spelen op de ontwikkelingen en klaar te zijn voor de toekomst. Het doel van het SPP is dan ook om het personeelsbestand van Welbions aan te laten sluiten op de (verwachte) ontwikkelingen, zowel voor wat betreft het aantal medewerkers als de kennis en ervaring van medewerkers. Het SPP wordt periodiek geactualiseerd en brengt verschillende activiteiten met zich mee. De instroom van medewerkers heeft bijvoorbeeld aandacht via het aantrekken van stagiairs, afstudeerders en trainees en het versterken van de arbeidsmarktcommunicatie. Daarbij zet Welbions medewerkers in als ambassadeur voor het werkgeversmerk. Het doel is om op te vallen op de arbeidsmarkt en nieuw talent aan te trekken. De organisatie wil haar medewerkers stimuleren om het positieve verhaal van Welbions naar buiten toe te dragen, zowel in hun persoonlijke netwerk als in hun sociale media.

Verder hecht Welbions belang aan de ontwikkeling van medewerkers, via verschillende opleidingen en trainingen. In het licht van de opgaven is verder aandacht voor persoonlijk leiderschap en (integrale) samenwerking. In 2024 hebben verschillende teams een ontwikkeltraject gehad, waarin het persoonlijk leiderschap is besproken, is onderzocht hoe de samenwerking verder versterkt kan worden en is bekeken hoe ieders kwaliteit zodanig ingezet kan worden dat kracht gebundeld worden.

Als laatste reageert Welbions proactief op het vertrek van medewerkers, met name medewerkers die met pensioen gaan. Het (vroeg)pensioen van medewerkers wordt besproken bij het actualiseren van het SPP. Daarbij wordt bekeken of de functie qua takenpakket op dezelfde wijze ingevuld moet worden of dat de ambities en/of de ontwikkelingen een andere functie-inhoud vragen.

Welbions werkt aan het actualiseren van het functiehuis

Welbions heeft in 2024 de ontwikkeling van traditionele taakinhoudelijke functieprofielen naar generieke functieprofielen ingezet. Daartoe is een projectgroep geformeerd en zijn gesprekken met leidinggevendenden gevoerd. Het resultaat was een zevental clusters, waarin rollen, bijdragen en verantwoordelijkheden van iedere functie zijn vastgelegd. Na aandringen van de ondernemingsraad zijn alle medewerkers in de gelegenheid gesteld om te reageren op de clusters en de daarbij behorende loonschalen. Het nieuwe functiehuis zal in 2025 worden geïntroduceerd.

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

Maatschappelijke capaciteit

Sterk

- Het opstellen van een Ambitiebegroting naast de meerjaren begroting om extra maatschappelijke waarde te realiseren.
- Het proactief werken aan een passend personeelsbestand met aandacht voor in-, door- en uitstroom van medewerkers.

Aandacht blijven geven

- De financiële capaciteit in het licht van de omvangrijke opgaven
- Het managen van de verwachtingen onder huurders en samenwerkingspartners voor wat betreft toekomstige investeringen.

Geleerd

- De werknemers als ambassadeurs voor het werkgeversmerk, die zowel gebruik maken van hun persoonlijke netwerk als hun sociale media, dragen bij aan de aantrekkelijkheid van Welbions als werkgever en het realiseren van de SPP.



A Bestuurlijke reactie

Reactie bestuur en Raad van Commissarissen visitatierapport Welbions 2021-2024

De titel van ons Koersplan is 'Samen doen wat nodig is'. Uit de visitatie blijkt dat we hier serieus werk van maken. We zijn dan ook erg blij met de resultaten van de visitatie; onze inzet is niet onopgemerkt gebleven. De afgelopen jaren hebben we op veel vlakken onze nek uitgestoken en enorm veel werk verzet. We zijn ontzettend trots op onze medewerkers en op al onze samenwerkingspartners. Want samen werken we keihard om het verschil te maken voor onze huurders!

De visitatiecommissie ziet dat we aan de slag zijn gegaan met de ontwikkelpunten uit het vorige visitatierapport. Ook is het de commissie opgevallen dat wij onze belangrijkste opgaven goed in beeld hebben. Daarbij weten we welke uitdagingen en aandachtspunten daarbij komen kijken en welke samenwerking nodig is om onze doelen te bereiken. Fijn dat dit resulteert in een uitstekende beoordeling op onze prestaties!

Onze samenwerkingspartners geven aan dat zij tevreden tot zeer tevreden zijn over ons. Ze voelen zich daadwerkelijk een partner en zien dat wij werken vanuit een gemeenschappelijk belang en dat we verder kijken dan de eigen verantwoordelijkheden. Onze huurdersbelangenorganisatie Ookbions geeft aan dat zij zich serieus genomen voelt en dat zij de mate waarin zij inspraak heeft op beleid van Welbions waardeert.

De samenwerking met huurders wordt als goed gezien. Op dit moment zijn bewonerscommissies en klankbordgroepen onze gesprekspartners bij ontwikkelingen in het complex, de straat of buurt. De visitatiecommissie daagt ons uit om de mogelijkheden te verkennen om via huurdersparticipatie de kracht van huurders nog beter te benutten ten behoeve van de leefbaarheid in wijken, buurten en complexen. We nemen dit onder andere mee in onze aanpak wijkgericht werken die we in 2026 tot uitvoering willen brengen.

Bewoners(commissies) geven aan dat zij onvoldoende zicht hebben op de taken en verantwoordelijkheden van medewerkers die zichtbaar zijn in buurten en wijken. Dit is een nieuw signaal voor ons. We vermoeden dat dit kan komen door de toename van kwetsbare bewoners in reguliere woningen en gevoelens van onveiligheid en overlast die burens ervaren. Wij kunnen hierbij duidelijker aangeven naar bewoners wat onze rol is en wat onze (on)mogelijkheden zijn. Dit gaan we verder onderzoeken en nemen we mee in onze aanpak wijkgericht werken.

Ook willen we onderzoeken of woningdelen of kamergewijze verhuur kan helpen bij de aanblijvende druk op de woningmarkt. Dit nemen we mee in onze komende jaardoelen.

Onze partners gaven ons aan dat we moeten blijven inzetten op het verbeteren van de opvolging bij afhandeling van klachten. Eind 2025 willen we een klachtencoördinator aanstellen zodat we beter grip krijgen op de opvolging van klachtenafhandeling.

De visitatiecommissie ziet dat we oog hebben voor de wendbaarheid van de organisatie en de ontwikkeling van medewerkers. We houden vinger aan de pols en sturen bij als opgaven of ontwikkelingen hier om vragen. Ook hebben we structureel aandacht voor een passend personeelsbestand en passen we strategische doelstellingen aan als de situatie erom vraagt.

Blijven doen wat nodig is

Kortom, het visitatierapport geeft ons naast een mooie reflectie ook een waardevolle bevestiging. Een bevestiging dat we het goed doen en het biedt ons aandachtspunten voor wat we nog beter kunnen doen. Deze aandachtspunten nemen we mee in ons nieuwe Koersplan.

Wij realiseren ons, dat deze mooie prestaties niet mogelijk zijn zonder de inzet van onze medewerkers. Allereerst gaat onze dank dan ook uit naar onze medewerkers die zich iedere dag inzetten voor onze klanten. Ook de rol van huurdersbelangenvereniging Ookbions willen we benoemen. Zij hebben ons de

afgelopen jaren als vaste overlegpartner, met veel inzet en verantwoordelijkheidsgevoel gevolgd. Ookbions is kritisch, opbouwend en heeft niet alleen oog voor de situatie van de sociale huisvesting op dit moment, maar ook die van de toekomst. Dat vraagt veel van hen. Wij hopen dat zij ons ook de komende jaren op dezelfde kritische wijze voorzien van adviezen en standpunten. Ook gaat onze dank uit naar de gemeenten Hengelo en Borne en onze samenwerkingspartners.

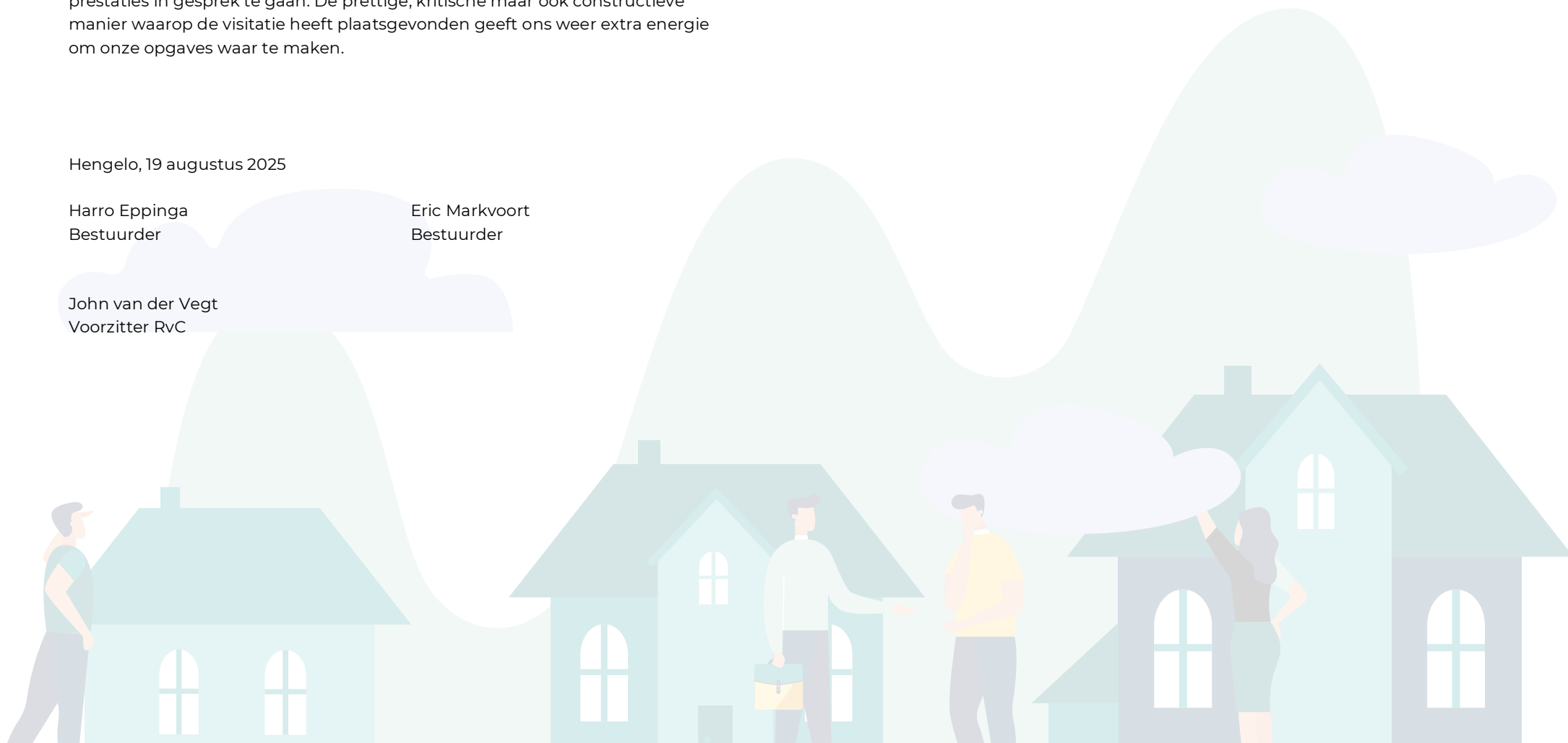
Wij danken de leden van de visitatiecommissie voor hun inzet, enthousiasme en betrokkenheid. En tot slot danken we alle belanghebbenden voor de tijd die zij hebben vrijgemaakt om met de commissie over onze maatschappelijke prestaties in gesprek te gaan. De prettige, kritische maar ook constructieve manier waarop de visitatie heeft plaatsgevonden geeft ons weer extra energie om onze opgaves waar te maken.

Hengelo, 19 augustus 2025

Harro Eppinga
Bestuurder

Eric Markvoort
Bestuurder

John van der Vegt
Voorzitter RvC



B Gesproken samenwerkingspartners

Samenwerkingspartner	Vertegenwoordiger(s)
Ookbions	Mevrouw Waninge Jaspers (voorzitter) De heer de Haan (lid)
Bewoners(commissies)	De heer Rosink De heer Landkroon Mevrouw van Loon Mevrouw Stegehuis Mevrouw Despotovic De heer Eman
Gemeente Hengelo	De heer Gerrits (wethouder ruimtelijke ordening) De heer Bruggink (wethouder, onder andere duurzaamheid & warmtenet), De heer Knobben (ontwikkelmanager)
Gemeente Borne	De heer Lammers (wethouder) en Mevrouw Bonenkamp (beleidsadviseur)
Nijhuis Bouw	De heer Kattenpoel Oude Heerink
Dura Vermeer	De heer Boerrigter
Plegt Vos	De heer Klein
Partners in de wijk	Mevrouw van Voorst (Stadsbank) Mevrouw Arends (gemeente Hengelo) Mevrouw Bruil (gemeente Hengelo) De heer Veltink (Donker Groen) Mevrouw Wichgers (Welbions)

Samenwerkingspartner	Vertegenwoordiger(s)
WoON Twente	Mevrouw van Ingen
Wijkracht	Mevrouw van de Wetering
Humanitas onder dak	Mevrouw Stokker
Trivium Meulenbelt Zorg	Mevrouw Engbers
Aveleijn	Mevrouw Bentvelsen
Carint Reggeland	Mevrouw Zwijnenberg





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