

Maatschappelijke visitatie
Van 2021 tot 2025

Bennekom, 21 oktober 2026

Datum visitatie 6 december 2025

Een rapport van raeflex

Visitaties zijn een waardevol instrument tot verbetering

Raeflex is een onafhankelijk visitatiebureau dat exclusief voor woningcorporaties visitaties uitvoert. Tijdens deze visitaties wordt het maatschappelijk presteren van de corporatie op het gebied van wonen beoordeeld.

Raeflex
Kierkamperweg 17B
6721 TE Bennekom
secretariaat@raeflex.nl
www.raeflex.nl

Visitatiecommissie
De heer D.H. van Ginkel CMC | voorzitter
De heer J. Kleijwegt Msc MBA CRMA | algemeen commissielid
Mevrouw M. de Boer | secretaris

Bennekom, 21 oktober 2026

In opdracht van woningcorporatie Vechtdal Wonen heeft Raeflex de maatschappelijke visitatie woningcorporaties uitgevoerd. Vechtdal Wonen beheert 10.090 verhuureenheden, waarvan ca. 3000 woningen voor studenten die worden verhuurd onder de naam Veste Wonen. De corporatie is werkzaam in de gemeenten Hardenberg, Ommen, Enschede, Dalfsen, Raalte en Zwolle. In Hengelo doet Vechtdal Wonen alleen het beheer van woningen en is zij niet actief als verhuurder.

Deze visitatie is conform Methodiek 7, zoals opgesteld door Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. Hierin staan vier visitatievelden centraal 'Maatschappelijke Waarde', 'Maatschappelijke Verankering', 'Besturing' en 'Maatschappelijke capaciteit'. Aan de hand van deze methodiek heeft een onafhankelijke commissie de maatschappelijke activiteiten van Vechtdal Wonen onderzocht. Daarvoor heeft de commissie documenten bestudeerd en gesprekken gevoerd met tal van belanghebbenden binnen en buiten de corporatie. Verder heeft een netwerkdialoog plaatsgevonden rond het thema 'Samenwerking studentenhuisvesting Enschede'. Op basis daarvan heeft de commissie dit rapport opgesteld.

Het rapport bevat verschillende onderdelen: zoals een position paper van het bestuur van Vechtdal Wonen, de recensie van de commissie met de belangrijkste uitkomsten en leerpunten voor de toekomst, en het samenvattende oordeel van de commissie. De hoofdstukken daarna bevatten de bevindingen per visitatieveld. Tot slot bevat het rapport een bestuurlijke reactie van Vechtdal Wonen.

De visitatie is uitgevoerd door Raeflex: een van de geaccrediteerde visitatiebureaus. Raeflex staat voor professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties. Wij werken met externe visitatoren: allen professionals uit de wetenschap, de overheid, het maatschappelijk middenveld of het bedrijfsleven. Visiteren is de enige activiteit van Raeflex. Dit doen wij vanuit de overtuiging om onafhankelijk te willen zijn. Vanaf 2002 hebben wij meer dan 400 visitaties afgerond.

Namens Raeflex wil ik iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie hartelijk bedanken!

drs. Alex Grashof
directeur Raeflex

Inhoudsopgave

1	Position Paper en factsheet	3
2	Recensie en samenvatting	6
3	Maatschappelijke waarde	9
4	Maatschappelijke verankering	15
5	Besturing	18
6	Maatschappelijke capaciteit	21
7	Bestuurlijke reactie	23
BIJLAGE 1: Lijst geïnterviewde personen		25



1 Position Paper en factsheet



Samen bouwen aan maatschappelijke waarde

Introductie en terugblik

Vechtdal Wonen is een regionaal opererende woningcorporatie met een divers werkgebied: van de landelijke kernen in het Vechtdal tot de dynamische studentenstad Enschede. We beheren ruim 10.700 wooneenheden. Hiervan zijn ongeveer 3.000 woningen voor studenten onder het label Veste Wonen. Sinds de vorige visitatie (2021) is Vechtdal Wonen getransformeerd van een jonge fusieorganisatie naar een volwassen, professionele woningcorporatie. De aanbevelingen van de vorige visitatie zijn actief opgevolgd en vormen de basis van onze huidige werkwijze:

- **Investeringskracht**: We hebben meer lef getoond door nieuwbouw te versnellen, ondanks uitdagende omstandigheden.
- **Regierol in leefbaarheid**: Wijk- en kerngericht werken is meer de standaard geworden, met een focus op zichtbaar aanwezig zijn in de buurt.
- **Wonen en zorg**: We werken samen met bewoners en onze partners aan actieve leefgemeenschappen waar mensen naar elkaar omzien.
- **Strategisch partnerschap**: We zijn geëvolueerd naar een strategische samenwerkingspartner die haar kennis en ervaring inzet om de volkshuisvestelijke opgaven samen uit te voeren.

De organisatie is de afgelopen jaren sterk gegroeid. Het aantal medewerkers steeg van 82 naar 130 (eind 2025). Deze groei was noodzakelijk om onze ambities waar te maken én de toenemende complexiteit van de volkshuisvestelijke opgaven het hoofd te bieden. We zetten de afgelopen periode belangrijke stappen:

- **Nieuwe sturingsfilosofie**: In 2025 is een nieuwe manier van werken vastgesteld die eigenaarschap en vertrouwen centraal stelt. De organisatiestructuur is hierop aangepast met als doel de strategie beter te verbinden met de operatie en daardoor onze executiekracht nog verder te vergroten. We bouwen graag verder aan de ingezette gezonde zakelijkheid.
- **Financieel & Risicomanagement**: Ons ondernemingsplan en de daarin beschreven koers en ambities vertaalden we naar een portefeuillestrategie en jaarplannen. Via tertiaalrapportages met heldere KPI's en de ontwikkeling van 'soft controls' en interne audits houden we grip op onze ambities in relatie tot onze financiële ratio's.
- **Cultuur**: We investeren op verschillende manieren in het verder ontwikkelen van de door ons gewenste cultuur van leren en verbeteren.

Een veranderende context

De periode 2021–2025 stond in het teken van toenemende druk op de volkshuisvesting. De beschikbaarheid van betaalbare woningen bleef onder spanning staan, wat bijdraagt aan de spanning tussen woningzoekenden. Tegelijkertijd werden de opgaven rond het beheer van bestaand bezit en de leefbaarheid van buurten, groter en complexer. Ook veranderde de bestuurlijke context: de Nationale Prestatieafspraken en de regionale woondeals kregen steeds meer betekenis voor de lokale en regionale uitvoering. In 2026 komt daar naar verwachting de invoering van de Wet regie op de volkshuisvesting bij. Deze veranderende context vraagt om een gezamenlijke inspanning van de overheid en woningcorporaties om de opgaven rondom beschikbaarheid en betaalbaarheid waar te maken. Door het achterblijven van de (landelijke) overheid in deze opgaven is er binnen afzienbare termijn geen sprake meer van een duurzaam

prestatiemodel bij corporaties. De (steeds) veranderende context en de druk op het prestatiemodel dagen ons uit om wendbaar te zijn.
We willen maatschappelijke meerwaarde blijven leveren én tegelijkertijd onze financiële gezondheid waarborgen. Hoe we dit zo goed mogelijk doen, samen met onze partners, is een zoektocht. We willen niemand verrassen met een verandering van tempo, laat staan van koers.

Bijdragen aan een thuis voor iedereen

'Samen maken we een thuis'; dat is onze missie. We werken in onze gemeenten en kernen aan gemeenschappen waar mensen op een prettige manier samenleven. Dat doen we in samenwerking met bewoners en onze partners. Wonen is een basisbehoefte en wij bieden ruimte voor mensen, soms vanuit een kwetsbare positie, om een eigen plek te vinden. We zien dat de scheidslijn tussen mensen die al een woning hebben en mensen die een start willen maken op de woningmarkt elke dag groeit. Dit zorgt voor een toenemende druk op de leefbaarheid in wijken, kernen, dorpen en steden. Vechtdal Wonen zet zich nu en in de toekomst in om juist deze spanningen bespreekbaar te maken én te bezien in hoeverre we deze op een creatieve en gedragen manier kunnen beslechten met onze maatschappelijke partners. Juist daarom vraagt maatschappelijk presteren niet alleen om ambitie, maar ook om scherpe prioritering, helder verwachtingsmanagement en transparante keuzes. Waarbij ieders rol en bijdrage aan de opgaven duidelijk is.

Wonen in het Vechtdal

De druk op de woningmarkt is groot. We hebben ingezet op versnelling van nieuwbouw. Dit heeft geresulteerd in een realisatiegraad van 86% in 2025. Een percentage waar we bijzonder trots op zijn. Naast stenen investeren we in 'menskracht' voor het beschikbaar krijgen van eengezinswoningen: de inzet van wooncoaches en seniorenkorting stimuleren doorstroming, waardoor we met één mutatie meerdere huishoudens een geschikte woning kunnen bieden. Ons sociale beheer is hierbij onmisbaar. Door zichtbaar en nabij te zijn in de wijken, signalen vroeg op te pakken en contact te onderhouden met bewoners, dragen we actief bij aan leefbaarheid en sterke gemeenschappen. We investeren daarnaast continu in de kwaliteit en de verduurzaming van onze bestaande woningen. Toekomstbestendig en betaalbaar.

Studentenhuisvesting in Enschede

Naast het toevoegen van nieuwe kamers en appartementen zijn we gestart met een omvangrijk vernieuwingsprogramma: de 'Campus Upgrade' (1.100 eenheden). Daarnaast investeren we in de samenwerking en co-creatie in Enschede. Samen met de Universiteit Twente, Saxion, Domijn, SJHT en de gemeente werken we aan duurzame huisvestingsoplossingen en richten we ons op het behoud van talent in en voor Enschede. De doelgroep daagt ons uit en menig innovatief concept ontstaat in Enschede, zoals 'Bundle'. Deze broedplaatsfunctie op zowel technisch als sociaal vlak bouwen we de komende jaren verder uit.

Strategisch partnerschap voor maatschappelijke opgaven

Eén van onze kernwaarden is Samen Werken. We werken dan ook met plezier aan het ontwikkelen van strategische en doelgerichte samenwerkingen. We zijn stevig geworteld in lokale gemeenschappen en opereren in verbinding met welzijn, zorg, politie, onderwijs, corporaties en gemeenten. Daarnaast zijn wij regionaal (in Twente en West-Overijssel) een belangrijke samenwerkingspartner voor het realiseren van de maatschappelijke opgaven. De vorige visitatie benadrukte al de waarde van co-creatie, wijkgericht werken en een (gedeelde) visie op wonen en zorg. De afgelopen jaren hebben wij hier bewust op ingezet. We zien in het Vechtdal een groeiende groep inwoners die minder zelfredzaam is. In ons ondernemingsplan hebben wij daarom wonen & zorg vanuit samenredzaamheid en alledaagse attentheid expliciet opgenomen. We werken daarbij intensief samen met onze maatschappelijke partners. En nemen daarbij een rol in waarbij we agenderend, inspirerend, mobiliserend en soms trekkend zijn.
Bij al deze samenwerkingen aan maatschappelijke opgaven kijken we toekomstgericht en nemen we een heldere positie in de keten in. We werken domein overstijgend, zoeken naar oplossingen in de keten met respect voor ieders rol, maar vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid vanuit de overtuiging dat we elkaar nodig hebben. De ervaringen die we opdoen in de verschillende gemeenten en regio's benutten wij om te leren en verbeteren.

Speerpunten voor de toekomst

Kijkend naar de periode 2026-2030 zien we dat het 'duurzaam prestatiemodel' onder druk staat. De bouwkosten en rente stijgen al geruime tijd harder dan onze inkomsten. Onze toekomstige speerpunten zijn:

- **Aanjager van 'noaberschap'**: We stimuleren, creëren en ondersteunen actieve leefgemeenschappen waar mensen naar elkaar omzien en prettig samenleven.
- **Goed houden wat goed is**: Continue aandacht voor onze huidige huurders, onze woningen en de leefbaarheid van buurten.
- **Vergroten van het woningaanbod**: Op allerlei manieren blijven wij ons inzetten voor het vergroten van de beschikbaarheid van betaalbare woningen. Naast nieuwbouw kijken wij ook nadrukkelijk naar mogelijkheden om de leegstand zo laag als mogelijk te houden, woningen te delen, te splitsen en op te toppen.
- **Wendbaar door slim en scherp (samen) te sturen:** De steeds sneller veranderende wereld vraagt om wendbaarheid en verbinding. Om bij te sturen, zonder door partners te worden ervaren als onbetrouwbaar. Keuzes in prioritering maken we het liefst samen, om optimaal te blijven voldoen aan de volkshuisvestelijke opgaven. Nu én in de toekomst.
- **Verstevigen van de keten**: De maatschappelijke ontwikkelingen en behoeften vragen om een nog nauwere samenwerking met én tussen provincie, gemeenten, corporaties, zorg- en welzijnsorganisaties en bewoners.

Vragen voor stakeholders en visitatiecommissie

De onderstaande vragen zijn enerzijds bedoeld voor de visitatiecommissie ter beoordeling en anderzijds specifiek gericht aan onze stakeholders om de dialoog over hoe we samen de volkshuisvestelijke opgaven realiseren, aan te scherpen.

Algemene Visitatievragen

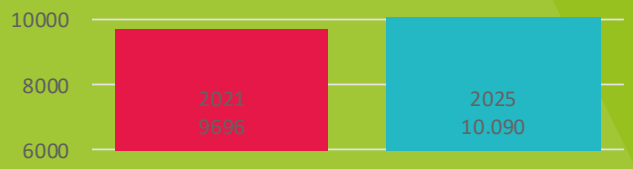
1. Hoe beoordeelt u de transformatie die Vechtdal Wonen heeft doorgemaakt van fusieorganisatie naar de huidige volwassen, professionele woningcorporatie?
2. In hoeverre is onze rol als 'strategische partner' in de regio zichtbaar en effectief?
3. Hoe wordt onze innovatiekracht (nieuwbouwconcepten en studentenhuisvesting) gewaardeerd door de omgeving?

Vragen aan Stakeholders (over keuzes en dilemma's)

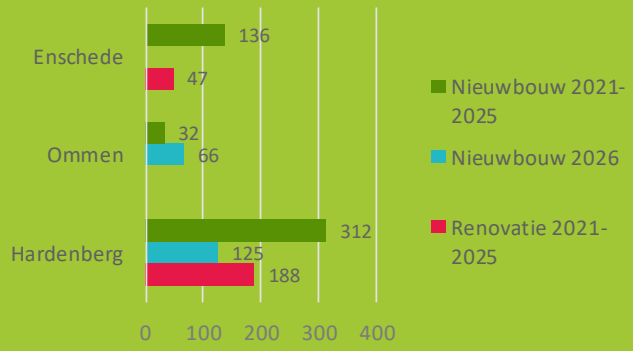
We willen graag uw reflectie op het volgende:

1. Hoe blijven we samen wendbaar, betrouwbaar en navolgbaar in een steeds veranderende omgeving?
2. Wat heeft u als partner van ons nodig om met ons mee te blijven bewegen?
3. Welke kansen ziet u voor Vechtdal Wonen om op een stabiele manier de volkshuisvestelijke opgaven uit te voeren?
4. Wat is er volgens u voor nodig om goed te houden wat goed is en tegelijkertijd te innoveren?
5. Hoe ervaart u onze rol in samenwerking, co-creatie en gebiedsgericht werken?

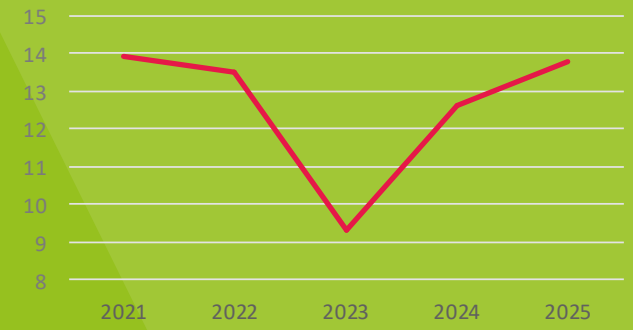
Totaal verhuureenheden



Investeringen



Uitgaven verduurzaming in mln



In 2024 is gestart met de Campus Upgrade. Tot 2029 verduurzamen en renoveren we ruim 1.110 woningen.



VECHTDAL WONEN

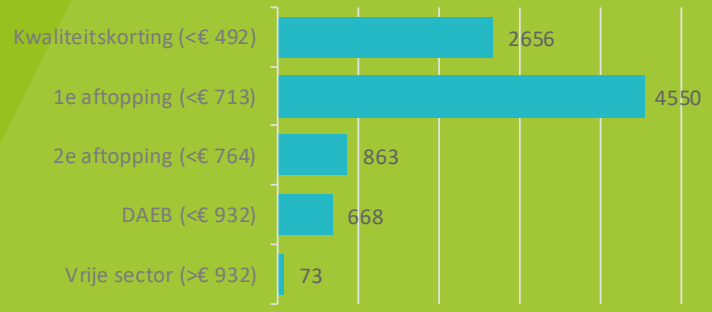
Factsheet Visitatie 2021-2025

Eigenaarschap
Jezelf ergens over ontfermen en daarbij de volle verantwoordelijkheid nemen

Samenwerken
Met collega's, bewoners en partners

Continu verbeteren
Blijven vernieuwen en streven naar elke dag een beetje beter

Huurprijzen



Klanttevredenheid

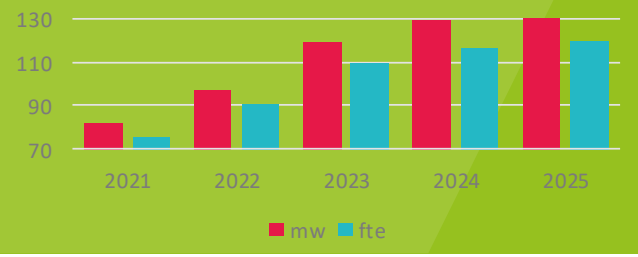
7.3 Algemeen	8.4 Reparatie
7.9 Vertrokken huurders	7.6 Nieuwe huurders

Vechtdal	2024	2025
Inschrijfduur	128,3 mnd	118,9 mnd
Zoekduur	9,69 mnd	14,65 mnd
Slagingskans	5,7%	4,6%

Verhuringen

'21	'22	'23	'24	'25
1459	1459	1566	1739	2180

Omvang organisatie



2 Recensie en samenvatting

Vechtdal Wonen staat als regionaal werkende corporatie met twee benen stevig in twee woningmarktgebieden. Vanouds in Hardenberg, Ommen en Dalfsen en als corporatie bekend en geroemd om samenwerkingsgerichtheid en een sociaal hart. In Enschede om studentenhuisvesting op een hoger plan te krijgen, inmiddels ook als lokale partner gewaardeerd, waar de komende jaren nog veel van verwacht wordt op het vlak van jongerenhuisvesting in bredere zin.

In 2021 constateerde de visitatiecommissie dat er na de fusie in 2019 grote stappen waren gezet. Wij kunnen nu constateren dat Vechtdal Wonen staat als een huis. We kijken terug op vijf jaar waarin Vechtdal Wonen eerst stevig heeft doorgewerkt aan haar ambities. Daarna volgde een periode met wisselingen in het management en veranderingen van buitenaf. Vechtdal Wonen heeft deze periode gebruikt om haar toekomstplannen opnieuw te bekijken. Daarmee heeft de organisatie haar positie voor de komende jaren versterkt. De prestaties van Vechtdal Wonen in de afgelopen periode worden over de hele linie als goed gewaardeerd.

“Een woningcorporatie die zich gehouden heeft aan de uitgesproken ambities, fijne medewerkers met wie je goed kan samenwerken” is het breed gedeelde beeld bij de visitatie, waaruit steun bleek voor de ambities en aanpak van Vechtdal Wonen. Alle stakeholders zagen en zien uit naar verdere continuering en uitbouw van die samenwerking.

Reflectie op de position paper en ambities

De position paper is in haar opzet een voorbeeld van de professionele slag die de organisatie heeft gemaakt. De opvolging van de vorige visitatie en de belangrijkste inzet en prestaties worden geschetst en Vechtdal Wonen kijkt uit naar de waardering van de geleverde prestaties. Tegelijkertijd toont de position paper zelfreflectie en straalt ze in de leervragen nieuwsgierigheid uit naar de bevindingen van de stakeholders en de visitatiecommissie om te leren.

Vechtdal Wonen heeft stevig ingezet op versnelling van nieuwbouw. Op de realisatiegraad van 86% in 2025 mag Vechtdal Wonen trots zijn. Dit laat niet alleen zien dat de organisatie ambitieuze plannen heeft, maar deze ook daadwerkelijk heeft om weten te zetten naar zichtbaar resultaat. De combinatie van beschikbare mensen, adequate middelen en een sterke planningskwaliteit vormt daarmee een belangrijke verklaring voor de hoge realisatiegraad en onderstreept de uitvoeringskracht van de organisatie. De behoefte aan nieuwbouw voor diverse doelgroepen blijft wel groeien. De verwachtingen voor de komende jaren zijn dan ook groot bij gemeenten en andere stakeholders, en vragen om helderheid over de lengte van de polsstok voor de komende jaren. De kunst zal zijn om samen met gemeenten een langjarig doorkijk vorm te geven, gezamenlijke ambities voor de toekomst te formuleren en deze vast te leggen in meerjarige (prestatie)afspraken.

Vechtdal Wonen neemt duidelijk de leiding bij het verbeteren van de leefbaarheid. In Enschede laat Veste Wonen met de woonconcepten *Bundle en Nest* zien hoe wonen kan worden verbonden met ontmoeting, welzijn en een gevoel van gemeenschap. *Bundle* is bedoeld voor jonge mensen aan het begin van hun loopbaan. Bewoners hebben een eigen studio en delen ruimten om elkaar te ontmoeten. Het concept biedt jongeren niet alleen woonruimte, maar helpt ook om jong talent aan de stad te binden. *Nest* is bedoeld voor studenten op de campus van de Universiteit Twente. Bewoners hebben een eigen studio en delen keukens en woonruimten. Zo hebben zij privacy én een sociale omgeving. Dit stimuleert ontmoeting en helpt eenzaamheid te voorkomen.

Volgens de commissie zit de kracht van deze woonconcepten in de combinatie van het gebouw en sociaal beheer. Een goed gebouw met gedeelde ruimten is een belangrijke basis, maar zorgt niet vanzelfsprekend voor een gemeenschap. Daarvoor zijn ook actieve bewoners, gezamenlijke activiteiten, duidelijke afspraken en blijvende begeleiding nodig. Bij nieuwe woonconcepten is het belangrijk om vanaf het begin samen te werken met de doelgroep en maatschappelijke partners. Het gebouw en de sociale aanpak vormen samen één geheel vormen. *Bundle* en *Nest* laten zien dat vernieuwing niet alleen gaat over een nieuw gebouw of woningtype.

Op het gebied van Wonen en Zorg heeft Vechtdal Wonen hard gewerkt aan het smeden van beleidskaders samen met netwerken van betrokken partijen als RIBW en provincie en is de

uitdaging deze nu om te zetten in uitvoeringsplannen. Zorgpartijen hopen daarbij op een meedenkstand in de complexiteit van zorgvastgoed, zoals invulling geven aan de algemene ruimten, om tot goede resultaten te komen.
Vechtdal Wonen streeft naar strategische samenwerking en wordt ook ervaren als strategisch partner. In de samenwerking tussen gemeenten en Vechtdal Wonen zien we dat op alle niveaus mensen elkaar kennen en samenwerken, idem in Enschede rond studenten en jongeren.

De organisatie van Vechtdal Wonen heeft een stevige ontwikkeling doorgemaakt, zowel qua omvang als in de wijze van sturing en de ondersteunende systemen. In het algemeen heeft – luisterend naar de externe stakeholders – de directe dienstverlening daar niet onder geleden. De wisselingen in het management en het vertrek van de bestuurder hebben hier en daar wel tot vertraging van besluitvorming gezorgd. Er is breed begrip voor deze tijdelijke 'dip' mede omdat deze benut is voor herijking, mede n.a.v. nieuwe externe omstandigheden.

En tenslotte; met de Huurdersorganisatie heeft Vechtdal Wonen een goede samenwerkingspartner. De huurdersorganisatie speelt een rol in alle voor hen relevante processen, zoals de prestatieafspraken. De lijntjes met de organisatie en de RvC zijn kort. De veelheid en complexiteit van onderwerpen vraagt wel om goede afgestemde voorlichting aan, en communicatie met de huurdersorganisatie.



Beleidsagenda voor de toekomst

Over de maatschappelijke prestaties en de maatschappelijke verankering zijn de stakeholders en de visitatiecommissie vrijwel unaniem van mening dat die een waardering 'goed' verdienen, in het hierna opgenomen samenvattende oordeel is dat terug te zien. Leefbaarheid-innovaties zoals *Bundle*, *Nest*, Bouwstroom Oost en flex wonen zijn wat de commissie betreft zelfs uitmuntend en een voorbeeld voor andere corporaties. Deze waardering is op alle fronten een positieve ontwikkeling ten opzichte van vijf jaar geleden. Dat is een mooi resultaat en tegelijk ook een grote uitdaging voor de komende jaren om dat te continueren. We zien daarvoor een aantal aandachtspunten dat we in de vorm van een beleidsagenda willen meegeven.

- Ontwikkel samen met partners een heldere koers voor de komende jaren en maak expliciete keuzes over de rol van Vechtdal Wonen in de verschillende woningmarktregio's. Breng de inzet en investeringsruimte van Vechtdal Wonen in balans met de regionale opgaven in zowel het Vechtdal als Enschede en geef duidelijkheid over de bijdrage aan thema's als niet-DAEB, jongerenhuisvesting, talentbehoud en studentenhuisvesting. Betrek partners vanaf het begin bij deze strategische afwegingen en werk gezamenlijk toe naar langetermijnambities en meerjarige afspraken.
- Aan de RvC: werk aan een toezichtkader waarmee de bovenstaande strategische vraagstukken in de komende tijd bezien en beoordeeld kunnen worden en neem daarin mee de vraag hoe rollen en rolinvulling van de RvC in de twee verschillende woningmarkten en huurderswerelden komende jaren vorm krijgen.
  Blijf inzetten op strategisch partnership in de samenwerking met externe partijen en onderzoek of dat op nu nog minder benutte terreinen, zoals gebieds-en projectontwikkeling, ook kan bijdragen aan innovatie. Geef aandacht aan de samenwerking op het vlak van zorgvastgoed en wees zichtbaar door samen de complexiteit daarvan te tackelen.
- Continueer de bestuurlijke aanwezigheid in de provincie, dat wordt gewaardeerd als waardevol; bouw voort op de organisatorische samenwerkingen die er zijn.
- Heb oog voor de communicatie vraagstukken die de huurdersorganisatie tegenkomt in hun werk. Neem het huurdersperspectief expliciet mee in de communicatie, betrek de huurdersorganisatie en benut hun netwerk en kwaliteiten.

Samenvattend oordeel

Maatschappelijke waarde: goed

Sterke punten

+ Een realisatiegraad van 86% op woningbouw productie.
+ Sterke inzet op leefbaarheid en sociale cohesie.
+ Innovatiekracht in woonconcepten.

Bijzondere projecten

+ De woonconcepten *Nest* en *Bundle*.

Leerpunten

➢ Er valt winst te behalen in vroegere betrokkenheid van huurdersorganisatie en andere stakeholders.
➢ Maak scherper waarom je welke keuzes maakt en communiceer duidelijk over de afwegingen.
➢ Innovatie op het vlak van gebiedsontwikkeling en conceptueel bouwen beter benutten i.s.m. ontwikkelaars.

Maatschappelijke verankering: goed

Sterke punten

+ Bestuurlijk actief betrokken in de provincie.
+ Verbindende rol in de regio Vechtdal.
+ Toegankelijke organisatie met grote gunfactor.

Leerpunten

➢ Blijf bouwen aan de relatie met je partners.
➢ Geef partners zicht op de koers van Vechtdal Wonen voor de komende jaren en betrek ze daarbij vanuit het afgelopen jaren opgebouwde strategisch partnerschap.

Besturing

Sterke punten

+ Opschalen woningbouwproductie, kansen benut.
+ Toegenomen sturing en risicobeheersing.
+ Op orde brengen en versterken organisatie.

Leerpunten

➢ Maak strategische keuzes beter uitlegbaar, de omgeving vraagt duidelijkheid.
➢ Heb aandacht voor de balans tussen maatschappelijke ambities en financiële en organisatorische mogelijkheden en versterk integraal denken in de organisatie.
➢ Maak de toegevoegde waarde van hogere bedrijfslasten als gevolg van groei van de organisatie steeds opnieuw zichtbaar.

Maatschappelijke capaciteit

Sterke punten

+ Toevoegen van O&O afdeling op de integraliteit tussen de domeinen te bevorderen.
+ Adaptief vermogen van de organisatie en haar medewerkers.

Leerpunt

➢ Blijf alert op de groei van de organisatie passend bij de opgave, beheersing van de bedrijfslasten en samenwerking met externe partijen in strategisch partnerschap zoals verwacht wordt.

3 Maatschappelijke waarde

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

Bevindingen commissie

In overleg tussen commissie en corporatie is afgesproken om de maatschappelijke waarde van Vechtdal Wonen te onderzoeken aan de hand van de opgaven uit het ondernemingsplan 'Samen maken we een thuis'. Deze opgaven zijn:

1. Beschikbaarheid passende woningen
2. Leefbaarheid, een plezierige en duurzame woon- en leefomgeving
3. Passende dienstverlening

De commissie heeft de verschillende belanghebbenden gevraagd om een oordeel te geven over de bereikte resultaten op de verschillende opgaven. Een aantal belanghebbenden gaf aan zich geen beeld te hebben kunnen vormen op een aantal opgaven vanuit hun specifieke rol en expertise. Daardoor kan per opgave het aantal belanghebbenden dat zich hierover uitspreekt in de tekst verschillen.

Opgave 1 – Beschikbaarheid passende woningen

'Samen maken we een thuis' is de titel van het huidige ondernemingsplan van Vechtdal Wonen. Vanuit deze missie werkt de corporatie, samen met bewoners en partners, aan dorpen en kernen waar het goed wonen is. De druk op de woningmarkt is echter groot (wachtduur van ongeveer 10 jaar) en neemt verder toe. De scheidslijn tussen een woning hebben en een start op de woningmarkt willen maken, groeit. En hoe kan de kennis van jongvolwassenen, net afgestudeerd, worden behouden voor de regio? Vechtdal Wonen zet in op een combinatie van maatregelen om deze opgave het hoofd te bieden. Aan de ene kant wordt er hard gewerkt aan het versnellen van de nieuwbouw, wat heeft geleid tot een hoge realisatiegraad en een goed gevulde projectenportefeuille. Hiermee laat Vechtdal Wonen zien ambitie om te kunnen zetten naar concrete resultaten. De combinatie van beschikbaarheid in mensen en middelen bood voldoende ruimte om de opgave succesvol uit te voeren. Tegelijkertijd investeert Vechtdal Wonen in de kwaliteit en toekomstbestendigheid van woningen. Deze opgave vraagt om scherpe keuzes en heldere prioriteiten. Het vergroten van de woningvoorraad is niet alleen maar 'bouwen bouwen bouwen', maar vraagt heldere afwegingen en daarnaast inzet op samenwerken.

Waardering huurders

De Huurdersorganisatie Vechtdal Wonen (HOV) is nauw betrokken bij het maken van de prestatieafspraken en ziet dat Vechtdal Wonen zich stevig inzet om de nieuwbouw te versnellen en resultaten te boeken. Volgens HOV doet Vechtdal Wonen wat zij kan om het aanbod te vergroten. Tegelijkertijd ervaart HOV dat zij niet altijd vroegtijdig en volledig meegenomen wordt in de totstandkoming van de keuzes rondom nieuwbouw en verduurzaming; soms lijkt er sprake van besluitvorming waarbij de HOV alleen nog maar kan instemmen op een uitgewerkt voorstel, 'het tekenen bij het kruisje'-gevoel.

Op het gebied van verduurzaming geeft HOV het volgende signaal af: de communicatie naar de huurders kan beter. Zoals nu de verandering rondom de salderingsregeling, welke gevolgen heeft dit voor de huurders? De HOV ziet hierin duidelijk een rol voor Vechtdal Wonen weggelegd. Huurders hebben niet altijd goed zicht op wat de praktische gevolgen kunnen zijn. HOV benadrukt dan ook het belang van tijdige en duidelijke communicatie zodat huurders niet verrast worden en wil ook meedenken over haar eigen rol daarin.

Waardering overige samenwerkingspartners

Provincie Overijssel

De provincie ziet Vechtdal Wonen als waardevol partner en aanjager in de regio. Zo krijgt versnelling van de nieuwbouw concreet vorm in projecten waarbij in korte tijd resultaten worden geboekt. Toch verloopt het werk niet overal zonder problemen. Bezwaar en beroep van omwonenden zorgen soms voor vertraging. Dan is hulp van externe partijen, zoals de provincie, nodig om subsidies te behouden en projecten weer op gang te brengen. Deze dynamiek is herkenbaar binnen het werkgebied: in Hardenberg worden relatief meer resultaten geboekt, terwijl de voortgang in Ommen moeizamer verloopt. Maar in alles wordt de inzet van Vechtdal Wonen zogezegd gewaardeerd.

Gemeente Hardenberg
In Hardenberg wordt Vechtdal Wonen gezien als een belangrijke en gewaardeerde partner waarmee op alle niveaus – bestuurlijk en operationeel – prettig en intensief wordt samengewerkt. Sinds de vorige visitatie zijn aantoonbaar grote stappen gezet. De woningbouwproductie is sterk toegenomen, met een ambitie van ongeveer 1.000 woningen, waarvan 700 sociale huurwoningen in de woondeal. De organisatie van Vechtdal Wonen is zichtbaar versterkt. De gemeente spreekt dan ook van een corporatie 'in groei'. Operationeel verloopt de samenwerking goed en weten partijen elkaar gemakkelijk te vinden. Tegelijkertijd wordt op strategisch niveau nog een ontwikkelopgave gezien. De samenwerking richt zich nu vooral op de uitvoering, terwijl de behoefte bestaat om eerder en gezamenlijk na te denken over de lange termijn: welke opgaven liggen er, voor welke doelgroepen bouwen we en hoe vertalen we dit naar een integrale visie op wonen en leefomgeving?

Daarbij speelt dat de gemeente Hardenberg beschikt over eigen grondposities, wat kansen biedt om gezamenlijk richting te geven aan toekomstige ontwikkelingen. De wens is om samen te werken vanuit een meerjarig strategisch voorraadbeleid, met oog voor ontwikkelingen als gezinsverdunning, aandachtsgroepen en het bouwen aan gezonde, toekomstbestendige gemeenschappen. In dat kader verkent de gemeente ook graag hoe zij jongeren beter aan de regio kan binden. De vraag of Hardenberg, naast gezinsgemeente, ook aantrekkelijker kan worden voor jongeren en studenten – bijvoorbeeld met innovatieve woonconcepten vergelijkbaar met '*Bundle*' – vormt een concreet aanknopingspunt voor verdere gezamenlijke verkenning.

Gemeente Ommen
De gemeente Ommen ziet Vechtdal Wonen als een belangrijke en benaderbare samenwerkingspartner. Als enige corporatie in de gemeente trekt zij samen met de gemeente op. In lastige dossiers staan zij schouder aan schouder, waarbij sprake is van wederzijds vertrouwen en korte lijnen. Dit blijkt onder meer bij opgaven als flexwonen, waarbij corporatie en gemeente gezamenlijk optrekken richting besluitvorming en omgaan met weerstand vanuit de omgeving. De samenwerking wordt gekenmerkt door een positieve en constructieve grondhouding waarin ruimte is om samen ambities te ontwikkelen en opgaven te concretiseren, bijvoorbeeld rond de benodigde aantallen sociale huurwoningen. Tegelijkertijd vraagt de toekomst om blijvende afstemming, onder meer vanwege schaarste aan bouwgrond, stijgende kosten en de noodzaak om nieuwe oplossingsrichtingen te verkennen (in het kader van het nog te ontwikkelen volkshuisvestingsprogramma). Zowel bestuurlijk als ambtelijk wordt de samenwerking als sterk ervaren met aandachtspunten rond participatie, het betrekken van huurders en het tijdig samen optrekken in nieuwe ontwikkelingen.

Collega-corporaties uit Enschede
In de regionale samenwerking met collega-corporaties, en daarin de positionering van Vechtdal Wonen, komt een duidelijke spanning naar voren tussen ambitie en focus. Enerzijds zien de collega-corporaties Vechtdal Wonen als een voortrekker, onder meer met innovatieve concepten zoals '*Bundle*'. Collega-corporaties zien graag dat Vechtdal Wonen deze rol ook buiten Enschede pakt en verder uitdraagt. Anderzijds vragen deze partners om scherpere keuzes en heldere verwachtingen. De opgaven in zowel het Vechtdal als Enschede zijn omvangrijk en urgent, met bijzondere aandacht voor het huisvesten van studenten, jongeren en kwetsbare doelgroepen. Dit roept bij hen de vraag op in hoeverre Vechtdal Wonen zich op al deze gebieden volledig kan blijven inzetten en welke prioriteiten daarbij worden gesteld. De collega-corporaties verwachten van Vechtdal Wonen dat zij duidelijker maakt welke bijdrage zij kan en wil leveren aan de gezamenlijke opgaven en aan welke scenario's zij zich committeert. Na een periode van snelle groei is het tijd om de koers opnieuw te bekijken en duidelijke keuzes te maken. Samen met partners kan de corporatie bepalen hoe zij ook op langere termijn kan bijdragen aan het oplossen van de woningvraagstukken in de regio Enschede.

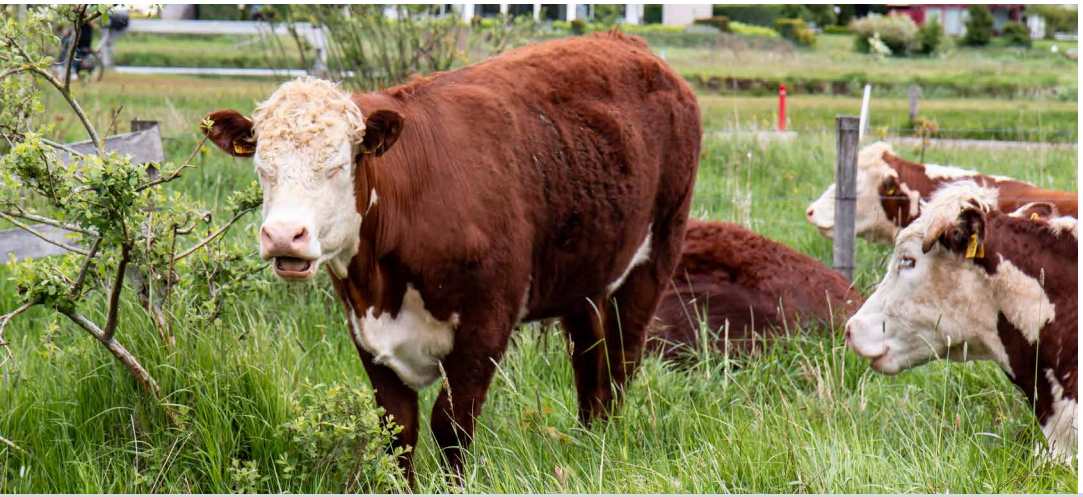
Zorgpartijen
In de samenwerking met zorgpartijen rond de beschikbaarheid van passende woningen is sprake van een complexe en wederzijds afhankelijke opgave. Zorgorganisaties, zoals Baalderborg, geven aan dat de samenwerking met Vechtdal Wonen inhoudelijk goed is en wordt gekenmerkt door korte lijnen en persoonlijk betrokken contact. Tegelijkertijd heeft de recente periode van organisatorische wisselingen en openstaande sleutelposities geleid tot vertraging en verminderde daadkracht, waardoor projecten en ook dagelijkse vraagstukken tijdelijk op pauze zijn komen te staan. De ontwikkeling van zorggeschikt vastgoed vraagt bovendien om specifieke investeringen en keuzes. Vechtdal Wonen toont hierin lef door ver te gaan in het realiseren van zorgspecifieke woningen, maar dit brengt ook een risico met zich mee, doordat deze woningen minder flexibel inzetbaar zijn voor de reguliere verhuur. Daarbij speelt dat de afbakening van verantwoordelijkheden tussen corporatie en zorgpartij (demarcatie) niet altijd scherp is geweest. Ook de bredere context maakt de opgave complex: er is sprake van een groeiende mismatch tussen beschikbare zorgbudgetten en stijgende bouwkosten, technische veroudering en het gebruik van de algemene ruimten (niet zorg gerelateerd).

Oordeel commissie
De visitatiecommissie is positief over de bijdrage van Vechtdal Wonen aan de beschikbaarheid van passende woningen. De corporatie heeft in de visitatieperiode sterk gepresteerd op het gebied van nieuwbouw en daarmee een belangrijke bijdrage geleverd aan het vergroten van het woningaanbod. De commissie constateert dat Vechtdal Wonen de afgelopen jaren de stap heeft gezet van ambitie naar uitvoering: de woningproductie is aanzienlijk toegenomen en er

zijn concrete resultaten gerealiseerd. Bijzonder positief is de hoge realisatiegraad van circa 86% op de woningbouwproductie. Dit laat zien dat de corporatie haar plannen in belangrijke mate weet om te zetten in daadwerkelijke nieuwbouw. De behaalde resultaten onderstrepen de uitvoeringskracht van de organisatie en wijzen op een goede balans tussen ambitie, beschikbare capaciteit en middelen.

Opgave 2 – Leefbaarheid, een plezierige en duurzame woon- en leefomgeving

Naast het zorgen voor voldoende beschikbare woningen zet Vechtdal Wonen zich nadrukkelijk in voor het realiseren van een plezierige en (sociaal) duurzame woon- en leefomgeving.
In deze opgave staat centraal dat huurders niet alleen een huis hebben, maar ook wonen in een omgeving die aansluit bij hun woonvoorkeuren en waar sociale samenhang en leefbaarheid worden versterkt.
Vechtdal Wonen beschouwt dit als een gezamenlijke opgave, waarbij samenwerking met huurders, gemeenten en partners in zorg en welzijn essentieel is. Door actief te participeren in netwerken, signalen op te halen en bewoners te stimuleren en te activeren, wil Vechtdal Wonen bijdragen aan vitale kernen en wijken. Daarbij is niet alleen aandacht voor de fysieke leefomgeving, maar ook voor sociale vraagstukken, zoals het ondersteunen van kwetsbare doelgroepen en het bevorderen van inclusiviteit.
Deze ambitie vraagt om een brede en integrale benadering, waarin vroegsignalering, samenwerking en innovatie centraal staan. Vechtdal Wonen richt zich daarom op het versterken van leefbaarheid, het voorkomen van problemen (zoals schulden of overlast) en het ontwikkelen van nieuwe woonvormen die bijdragen aan zelfredzaamheid en gemeenschapsvorming.



Waardering huurders

Huurdersorganisatie Vechtdal Wonen (HOV) ziet op het vlak van versterken van de inzet op wijkniveau positieve ontwikkelingen, met intensiever contact met huurders en gerichte aandacht voor specifieke wijken. De inzet van een coördinerend bestuurslid vanuit HOV draagt hieraan bij. Tegelijkertijd leeft de wens om deze werkwijze verder uit te breiden naar de rest van het werkgebied.
Ook waardeert HOV dat Vechtdal Wonen extra inzet pleegt op meer sociale samenhang, met als doel de leefomgeving van haar huurders te verbeteren en het ‘thuisgevoel’ van bewoners te versterken.

Waardering overige samenwerkingspartners

Gemeente Hardenberg

Op het gebied van leefbaarheid en samenwerking met partners laat Vechtdal Wonen een positief en betrokken beeld zien. Ook in de uitvoering, zoals het doorstroomoverleg en de inzet van een wooncoach, pakt de corporatie haar rol actief en effectief op. De samenwerking met maatschappelijke partners, zoals welzijnsorganisaties en energiecoaches, wordt als goed en integraal ervaren.
Tegelijkertijd zijn er enkele aandachtspunten. Zo constateert de gemeente dat huurders bij urgente woonvragen soms rechtstreeks de gemeente benaderen en niet de corporatie. Ook bestaan er verschillen in visie op community building, waarbij de gemeente zichzelf nadrukkelijk als trekker ziet. Daarnaast blijkt het lastig voor Vechtdal Wonen om in alle (kleine) kernen actief aanwezig te zijn, terwijl daar wel behoefte aan is. Tot slot ligt er een gezamenlijke opgave om, in aanloop naar het volkshuisvestingsprogramma, te komen tot meerjarige afspraken en om specifiek aandacht te besteden aan doelgroepen zoals jongeren en de leefbaarheid in kleinere kernen.

Gemeente Ommen

De gemeente Ommen, met name een regiegemeente, is positief over de signalerende en meedenkende rol van Vechtdal Wonen als het gaat om leefbaarheid en dienstverlening.
Tegelijkertijd zijn er aandachtspunten. Zo wordt het belang van participatie benadrukt: deze kan volgens de gemeente bijna niet groot genoeg zijn. Daarnaast is er een ontwikkelpunt in de samenwerking op het gebied van wonen, welzijn en zorg (WWZ), waar de gemeente recent een meer terughoudende rol van Vechtdal Wonen ervaart en juist kansen ziet voor een sterkere gezamenlijke inzet. De gemeente ziet dan ook graag dat Vechtdal Wonen hier een stap naar voren zet.
Tot slot vraagt de toekomst om samen nieuwe oplossingen te verkennen, passend bij veranderende doelgroepen en een groeiende vraag naar wonen in kleinere kernen en het buitengebied, waarbij leefbaarheid en sociale samenhang nadrukkelijk onderdeel blijven van de opgave.

Collega-corporaties uit Enschede en NOWOZO
Met concepten als *Nest* en *Bundle* richt de corporatie zich nadrukkelijk op het tegengaan van eenzaamheid en het bevorderen van gemeenschapsvorming onder studenten. *Nest* combineert zelfstandig wonen met gedeelde voorzieningen waarmee ontmoeting wordt gestimuleerd. Tegelijkertijd blijkt dat het succes van dergelijke concepten niet vanzelfsprekend geborgd is: na een sterke start, zien de collega's de energie een beetje wegzakken. Dergelijke concepten vragen blijvend investeren in beheer, betrokkenheid en aansturing om de oorspronkelijke kwaliteit en sociale dynamiek vast te houden.

Partners waarderen Veste Wonen/Vechtdal Wonen als een goede studentenhuisvester met een duidelijke rol in de regionale verdeling van opgaven en oog voor het mengen van doelgroepen. Daarbij wordt de corporatie aangemoedigd om haar innovatieve kracht te blijven benutten en naar buiten te blijven kijken. Tegelijkertijd wordt gesignaleerd dat de inzet op concepten als *Bundle*, binnen Veste Wonen, ook betekent dat Vechtdal Wonen op andere thema's soms minder zichtbaar aanwezig is, zoals reguliere huisvesting zijnde niet studentenhuisvesting. Dit benadrukt opnieuw het belang van scherpe keuzes en balans in de inzet, juist in relatie tot de brede leefbaarheidsopgave.

Zorgpartijen
Op het gebied van leefbaarheid geven zorgpartijen aan dat Vechtdal Wonen de opgave steeds meer gebiedsgericht benadert. In Dedemsvaart wordt bijvoorbeeld niet alleen gekeken naar woningen, maar ook naar de inrichting van de leefomgeving, inclusief voorzieningen die bijdragen aan het dagelijks functioneren van bewoners. Dit sluit volgens hen aan bij de bredere opgave in de regio, waar thema's als eenzaamheid en sociale cohesie nadrukkelijk spelen, ook onder jongere doelgroepen. Initiatieven zoals Vitaal Vechtdal, waarin zorg, onderwijs, gemeenten en werkgevers samenwerken, worden als waardevol gezien en onderstrepen het belang van een integrale aanpak.

Tegelijkertijd signaleren zorgpartijen kansen om de samenwerking verder te verdiepen, bijvoorbeeld rond de toekomst van wijkgebouwen die onder druk staan. Zij zoeken hierin naar nieuwe vormen van gezamenlijk eigenaarschap en gebruik, waarbij ook een mogelijke (financiële) rol van en met Vechtdal Wonen wordt verkend. Deze blik maakt duidelijk dat leefbaarheid volgens zorgpartijen niet alleen vraagt om inzet in wijken, maar ook om gezamenlijke oplossingen voor maatschappelijke voorzieningen.

Oordeel commissie
De visitatiecommissie constateert dat Vechtdal Wonen naast het realiseren van nieuwe woningen nadrukkelijk heeft geïnvesteerd in leefbaarheid, sociale samenhang en het versterken van gemeenschappen. Stakeholders herkennen een corporatie die actief aanwezig is in haar werkgebied en die verantwoordelijkheid neemt voor maatschappelijke vraagstukken die verder gaan dan alleen huisvesting.

De commissie waardeert de inzet op leefbaarheid en sociale cohesie. Bijzonder positief is de commissie over de innovatieve woonconcepten *Bundle* en *Nest*. Deze woonvormen stimuleren ontmoeting tussen bewoners, helpen eenzaamheid tegen te gaan en sluiten aan bij veranderende woonbehoeften, met name van jongeren en studenten. Daarmee verbindt Vechtdal Wonen op vernieuwende wijze volkshuisvestelijke en sociale opgaven. De commissie ziet deze concepten als een voorbeeld van maatschappelijke innovatie met betekenis die verder reikt dan het eigen werkgebied.

Opgave 3 – Passende dienstverlening
Vechtdal Wonen wil waarde realiseren voor huidige en toekomstige huurders door betrokken, toegankelijke en kwalitatief goede dienstverlening te bieden. De corporatie werkt gebiedsgericht en legt verantwoordelijkheden laag in de organisatie, zodat medewerkers dicht bij bewoners staan en maatwerk kunnen leveren waar nodig. Tegelijkertijd worden processen verder gedigitaliseerd om de dienstverlening efficiënter te maken. Kwaliteit en huurderstevredenheid vormen daarbij belangrijke uitgangspunten. Door daarnaast ruimte te bieden voor innovatie, scholing en experimenten wil Vechtdal Wonen inspelen op veranderende behoeften en ook op langere termijn waarde blijven toevoegen voor haar huurders.

Waardering huurders
HOV heeft begrip voor de organisatorische uitdagingen waar Vechtdal Wonen de afgelopen jaren mee te maken heeft gehad. De organisatie groeide in korte tijd aanzienlijk, sleutelfiguren verlieten de organisatie en werden opgevolgd door nieuwe mensen. Hierdoor kwamen processen onder druk te staan en verliep niet alles altijd even vlekkeloos. De basishouding van Vechtdal Wonen wordt als positief ervaren. Signalen en klachten worden serieus genomen, fouten worden erkend en waar nodig hersteld. Ook de dienstverlening en contacten met huurders en gemeenten worden positief beoordeeld. De HOV ziet wel een duidelijke rol voor Vechtdal Wonen weggelegd in het informeren van haar huurders. Dit speelt bijvoorbeeld bij verduurzamingsmaatregelen zoals zonnepanelen en wijzigingen in de salderingsregeling, waar volgens HOV een duidelijke informerende rol voor de corporatie ligt.

Waardering overige samenwerkingspartners
Gemeente Hardenberg
De gemeente Hardenberg ziet dat de sterke groei van Vechtdal Wonen en de doorontwikkeling van de organisatie invloed hebben gehad op de uitvoering. Processen en rollen zijn nog in

ontwikkeling, waardoor zaken niet altijd vlekkeloos verlopen. Tegelijkertijd wordt de grondhouding van de corporatie als positief ervaren en bestaat er begrip voor de uitdagingen die een dergelijke groei met zich meebrengt. Ook wanneer projecten vertraging oplopen of niet doorgaan, is volgens de gemeente niet altijd sprake van factoren die binnen de invloedssfeer van Vechtdal Wonen liggen, al blijft de vervolgaanpak in dergelijke situaties soms een aandachtspunt.

De gemeente waardeert daarnaast de actieve rol in het doorstroomoverleg en de inzet van een eigen wooncoach. Deze worden als goede voorbeelden genoemd van dienstverlening die direct waarde toevoegt voor woningzoekenden en huurders. Vooruitkijkend ziet de gemeente kansen om de innovatieve woonconcepten die Vechtdal Wonen in Enschede heeft ontwikkeld, zoals *Bundle*, ook te verkennen voor Hardenberg. Daarmee zou de corporatie mogelijk een bijdrage kunnen leveren aan het aantrekken en behouden van jongeren, studenten, en daarmee kennis, in de regio.

Gemeente Ommen
De gemeente Ommen schetst een positief beeld van de samenwerking en dienstverlening van Vechtdal Wonen. “We zijn blij met Vechtdal Wonen en we horen ook goede verhalen van buitenaf”. De gemeente Ommen omschrijft zichzelf als regiegemeente en wil qua werkzaamheden veel uitbesteden. Zo moet het volkshuisvestingprogramma nog gemaakt worden en wil Vechtdal Wonen naar prestatieafspraken met een looptijd van 5 jaar. Volgens de gemeente heeft Vechtdal Wonen meer ambitie en meer tijd om deze prestatieafspraken vorm te gaan geven. De komende periode wil zij benutten om meer tijd te nemen voor het maken van deze meerjarenafspraken.

Ontwikkelaars
Rondom innovatie geven ontwikkelaars een gemengd beeld van Vechtdal Wonen. Enerzijds spreken zij waardering uit voor vernieuwende woonconcepten zoals *Bundle* en *Nest*. Deze concepten worden gezien als innovatieve antwoorden op maatschappelijke vraagstukken rond leefbaarheid, sociale cohesie en eenzaamheid. De kracht zit daarbij niet alleen in het woningaanbod, maar vooral in het woonconcept als geheel, met aandacht voor doelgroepgericht toewijzen, gemeenschappelijke ruimten en het stimuleren van ontmoeting tussen bewoners.

Anderzijds geven ontwikkelaars aan dat zij naast deze voorbeelden weinig recente innovaties kunnen benoemen. Zij ervaren Vechtdal Wonen niet direct als een organisatie die actief nieuwe concepten, producten of werkwijzen uitprobeert. Vanuit die optiek moedigen zij de corporatie aan om vaker ruimte te creëren voor pilots en experimenten, ook wanneer de uitkomsten vooraf nog onzeker zijn. Volgens de ontwikkelaars heeft Vechtdal Wonen bewezen over innovatieve kracht te beschikken, maar mag deze vernieuwingsrol zichtbaarder en breder worden ingezet bij toekomstige opgaven en het laten participeren van ontwikkelaars binnen bredere gebiedsontwikkelingen.

Collega-corporaties en NOWOZO
De collega-corporaties beoordelen de dienstverlening van Vechtdal Wonen positief. Met name het team van Veste Wonen in Enschede krijgt waardering voor de manier waarop het studenten actief betrekt, bijvoorbeeld via klankbordgroepen. Ook innovatieve woonconcepten zoals *Bundle* worden gewaardeerd, al vraagt het volgens de collega-corporaties blijvende aandacht en sturing om de sociale meerwaarde op lange termijn vast te houden. Daarnaast wordt Vechtdal Wonen gezien als een actieve en betrokken samenwerkingspartner in de regio. Binnen NOWOZO en andere regionale trajecten, neemt de corporatie regelmatig een trekkende rol op zich en levert zij een zichtbare bijdrage aan gezamenlijke volkshuisvestelijke opgaven. Daarbij investeert zij zichtbaar tijd en energie in regionale samenwerking, onder meer rondom de Wet versterking regie op de volkshuisvesting en in de samenwerking met de provincie.

Zorgpartijen
Zorgpartijen geven aan dat de wisselingen binnen de organisatie gevolgen hebben gehad voor de samenwerking. Door het vertrek van medewerkers en het tijdelijk niet in kunnen vullen van sleutelposities ontstond de vertraging in zowel strategische als dagelijkse vraagstukken. Zorgpartijen geven aan dat de organisatie tijdelijk minder daadkrachtig was. In die periode ontstonden gevoelens van onrust en frustratie en werd het lastig om contact te houden en afspraken verder te brengen. De komst van de interim bestuurder bracht perspectief, maar in de periode daarvoor werd de organisatie door verschillende partners ervaren als een organisatie die enigszins in de wachtstand stond. Dit werkte door in de samenwerking met externe partijen. Tegelijkertijd spreken zorgorganisaties hun waardering uit voor de persoonlijke contacten die er wel waren. Deze contacten bestempelen zij als betrokken, betrouwbaar en prettig.

Oordeel commissie
Vechtdal Wonen heeft haar positie als samenwerkingspartner verder versterkt. Stakeholders waarderen de constructieve samenwerking en zien een corporatie die openstaat voor overleg, meedenkt over oplossingen en oog heeft voor zowel huurders als maatschappelijke vraagstukken. Tegelijkertijd ziet de commissie kansen om huurders en partners eerder te betrekken bij beleidsontwikkeling en keuzes duidelijker te communiceren. Dit kan bijdragen aan meer begrip, vertrouwen en draagvlak.

Totaaloordeel commissie

De commissie waardeert het onderdeel **Maatschappelijke waarde** als goed. De commissie ziet en herkent de verschillende perspectieven en accenten. Waar zorgpartijen vooral wijzen op de toenemende opgave rond wonen en zorg, leggen andere stakeholders meer nadruk op de beschikbaarheid van woningen en de positie van reguliere huurders. Deze perspectieven sluiten elkaar niet uit, maar vragen wel om duidelijke keuzes en gezamenlijke prioritering. De commissie concludeert daarom dat er voor de toekomst een opgave ligt om de samenwerking verder te structureren, heldere afspraken te maken en een goede balans te vinden tussen de verschillende maatschappelijke opgaven waarvoor Vechtdal Wonen zich gesteld ziet.

De visitatiecommissie oordeelt dat Vechtdal Wonen in de visitatieperiode veel heeft bijgedragen aan het realiseren van maatschappelijke waarde in haar werkgebieden. De corporatie heeft goed gepresteerd op het gebied van nieuwbouw en daarmee het vergroten van de beschikbaarheid van woningen, heeft haar positie als samenwerkingspartner versterkt en heeft tegelijkertijd geïnvesteerd in leefbaarheid, sociale samenhang en de ondersteuning van kwetsbare doelgroepen. Gemeenten, huurdersorganisatie, zorgpartijen en andere stakeholders herkennen een corporatie die zich actief inzet in haar werkgebied en bereid is verantwoordelijkheid te nemen voor complexe maatschappelijke vraagstukken. De visitatiecommissie constateert dat Vechtdal Wonen de afgelopen jaren de stap heeft gezet van ambitie naar uitvoering: de woningproductie is fors toegenomen en partners waarderen de constructieve samenwerking. De corporatie heeft ook laten zien dat zij in staat is om onder moeilijke omstandigheden resultaten te behalen. Daarbij valt op dat Vechtdal Wonen niet alleen investeert in stenen, maar ook nadrukkelijk oog heeft voor leefbaarheid, doorstroming, gemeenschapsvorming en de verbinding tussen wonen en welzijn. Bijzonder positief is de visitatiecommissie over de innovatieve woonconcepten *Bundle* en *Nest*. Met deze concepten laat Vechtdal Wonen zien dat de maatschappelijke waarde van een corporatie, verder gaat dan het realiseren van woningen alleen. De corporatie ontwikkelde deze woonvormen die ontmoeting stimuleren, bijdragen aan het tegengaan van eenzaamheid en inspelen op de veranderende behoefte van met name jongeren en studenten. Daarmee worden volkshuisvestelijke en sociale opgaven op een vernieuwende manier met elkaar verbonden.

De visitatiecommissie beschouwt deze concepten als voorbeeld van maatschappelijke innovatie die ook buiten het werkgebied betekenis heeft. Voor deze prestaties zou de visitatiecommissie het oordeel uitmuntend passend vinden. Tegelijkertijd ziet de visitatiecommissie ontwikkelpunten. De commissie hoort, met name van collega-corporaties, vragen over de langere termijn. Kan Vechtdal Wonen haar maatschappelijke meerwaarde in beide werkgebieden blijven waarmaken, of vraagt dit op termijn om keuzes? De sterke ambitie van de corporatie vraagt om blijvende scherpte in prioritering, positionering en communicatie. Daarbij is het van belang om huurders en partners vroegtijdig te betrekken bij strategische afwegingen en transparant te zijn over de keuzes die worden gemaakt. Juist in een tijd waarin de financiële ruimte onder druk staat, groeit de behoefte aan duidelijkheid over verwachtingen, mogelijkheden en grenzen.

Alles afwegend concludeert de visitatiecommissie dat Vechtdal Wonen een corporatie is die aantoonbaar maatschappelijke waarde toevoegt, bereid is om nieuwe wegen te verkennen en daarbij een actieve rol vervult in haar netwerk met ontwikkelpunten op het gebied van co-creatie, communicatie en strategische focus.

Sterke punten:

- Een realisatiegraad van ca. 86% op woningbouwproductie.
- Sterke inzet op leefbaarheid en sociale cohesie.
- Innovatiekracht in woonconcepten als *Bundle* en *Nest*.

Leerpunten:

- ➢ Er valt winst te behalen in vroege betrokkenheid van huurdersorganisatie en andere stakeholders.
- ➢ Maak scherper waarom je welke – lange termijn – keuzes maakt en communiceer duidelijk over de afwegingen.
- ➢ Innovatie op het vlak van gebiedsontwikkeling en conceptueel bouwen beter benutten i.s.m. ontwikkelaars.



4 Maatschappelijke verankering

Het visitatieveld maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, huurders-organisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie, en hoe concreet en tastbaar deze is.



Bevindingen commissie

Algemene samenwerking tussen partijen

Vechtdal Wonen is stevig verankerd in het lokale en regionale netwerk, zowel in het Vechtdal als in Enschede. De corporatie werkt samen met gemeenten, (hoge)scholen, universiteiten, zorgorganisaties en andere maatschappelijke partners aan de woon- en leefbaarheidsopgaven in het werkgebied. Partners beschrijven Vechtdal Wonen als toegankelijk, betrokken en bereid om mee te denken. Persoonlijke contacten spelen daarbij een belangrijke rol. Vaste aanspreekpunten zorgen voor vertrouwen, korte lijnen en wederzijds begrip; het levert Vechtdal Wonen een duidelijk 'gunfactor' op.

Tegelijkertijd laat de afgelopen visitatieperiode zien dat de kracht van het netwerk ook kwetsbaar kan zijn wanneer de continuïteit binnen de organisatie onder druk staat. Personele wisselingen en het tijdelijk niet invullen van sleutelposities, hebben invloed gehad op de samenwerking met externe partners met name in de zorg. Verschillende organisaties ervaarden dat het besluitvormingsproces vertraging opliep en dat vraagstukken daardoor langer bleven liggen. Hierdoor ontstond soms onrust en frustratie bij samenwerkingspartners.
Desondanks zijn de relaties met deze belangrijke partners overeind gebleven. Gemeenten en zorgorganisaties spreken hun waardering uit voor de open houding van Vechtdal Wonen en de bereidheid om samen naar oplossingen te zoeken. Partners gunnen de corporatie voor de komende periode vooral rust en stabiliteit in de organisatie, continuïteit in contactpersonen en voldoende tijd voor het gezamenlijk ontwikkelen van een visie, ambities en afspraken.

Samenwerking met en invloed huurders

De relatie tussen de HOV en Vechtdal Wonen is overwegend positief. Er is sprake van een vaste overlegstructuur met de directeur-bestuurder waarbij de HOV ook zelf onderwerpen agendeert. Daarnaast heeft de HOV ook regelmatig overleg met de huurderscommissarissen. De huurdersorganisatie waardeert de open houding van Vechtdal Wonen en ervaart dat signalen van de HOV serieus worden genomen. Volgens de HOV heeft de corporatie de basishouding om zaken goed te willen doen, fouten te erkennen en verbeteringen door te voeren. Ook de transparante wijze waarop de HOV wordt meegenomen, zoals de knoppensessie bij de huurverhoging, wordt gewaardeerd. HOV geeft wel aan dat betrokkenheid in de planning en uitvoeringsfase niet altijd vanzelfsprekend is. Soms ontstaat het gevoel dat plannen al grotendeels zijn uitgewerkt voordat de huurdersorganisatie wordt betrokken. De wens bestaat om eerder in processen mee te kunnen

denken, zodat de ervaring en kennis van huurders beter kunnen worden benut. De gesprekken met de raad worden als waardevol ervaren maar de HOV mist soms informatie over wat er met de besproken signalen gebeurt.

Een terugkerend aandachtspunt betreft de communicatie richting huurders. Volgens de HOV wordt er veel besproken en besloten, maar is voor huurders niet altijd duidelijk wat dit betekent voor hun dagelijkse woonsituatie, zoals bijvoorbeeld het afschaffen van de salderingsregeling. De huurdersorganisatie ziet hier een gezamenlijke opgave voor zowel Vechtdal Wonen als de HOV. Tegelijkertijd spreekt zij waardering uit voor de bereidheid van de corporatie om hierover in gesprek te blijven en communicatie-uitingen aan te passen wanneer deze voor huurders onvoldoende duidelijk zijn.

Per saldo is sprake van een constructieve relatie waarin kritisch meedenken en samenwerken hand in hand gaan. De HOV positioneert zich nadrukkelijk als een kritische, maar opbouwende partner die niet gericht is op conflict, maar op gezamenlijk resultaat. Die houding wordt door Vechtdal Wonen erkend en gewaardeerd.

Samenwerking in netwerken rond studentenhuisvesting

Over de samenwerking-netwerken rond studentenhuisvesting in Enschede heeft de visitatiecommissie een aparte dialooogsessie gehouden met alle betrokken partijen (gemeente, U-Twente, Saxion, Kences, Bewonersraad) waaruit het volgende beeld naar voren is gekomen.

Veste Wonen, onderdeel van Vechtdal Wonen, is sterk verankerd in het netwerk rond studentenhuisvesting, talentbehoud en stedelijke ontwikkeling in Enschede. De corporatie werkt intensief samen met onderwijsinstellingen, de gemeente en andere maatschappelijke partners aan vraagstukken die verder gaan dan alleen het huisvesten van studenten, maar ook over doorstroming binnen de stad, de huisvesting van praktisch opgeleiden en van jongeren in algemene zin. In de dialoogsessie komt een gedeeld beeld naar voren van een organisatie die actief deelneemt aan regionale samenwerkingsverbanden, zoals de werkgroep studentenhuisvesting, de programmeertafel en verschillende overleggen rondom talentbehoud en doorstroming. Partners waarderen dat Veste Wonen niet alleen kijkt naar de beschikbaarheid van kamers maar ook aandacht heeft voor thema's als gemeenschapsvorming, welzijn, eenzaamheid, internationalisering en de doorstroom van studenten naar een zelfstandige woning.

De opgave waarvoor de corporatie staat, wordt door partners als 'complex en voortdurend veranderend' omschreven. Het aantal internationale studenten groeit, verblijfsduren worden korter en de behoefte aan verschillende woonvormen neemt toe. In de huidige tijd maken landelijke beleidswijzigingen, financiële beperkingen en onzekerheid over toekomstige studentenaantallen het lastig om investeringsbeslissingen op lange termijn te nemen. In dat speelveld wordt Veste Wonen gezien als een partij die actief zoekt naar innovatieve oplossingen. Partners noemen onder meer de ontwikkeling van woonconcepten waarin zelfstandigheid wordt gecombineerd met gedeelde voorzieningen, de inzet van residence assistants en de aandacht voor community building als voorbeelden van een vooruitstrevende aanpak. Daarbij wordt gewaardeerd dat de corporatie oog houdt voor het welzijn van studenten en voor het creëren van een thuisgevoel, juist voor internationale studenten die vaak ver van huis wonen.

Feedback en verantwoording corporatie

Veste Wonen benadert studentenhuisvesting bewust als meer dan alleen een huisvestings-vraagstuk. In een omgeving waarin de druk op de woningmarkt groot blijft en de ontwikkelingen binnen het onderwijs direct van invloed zijn op de vraag naar studentenwoningen, zoekt de corporatie naar een goede balans tussen beschikbaarheid, kwaliteit en leefbaarheid. Met de campus upgrade investeert Veste Wonen/Vechtdal Wonen in de kwaliteit van de bestaande voorraad. Daarnaast is community building ook een belangrijk onderdeel van de aanpak. Veste Wonen/Vechtdal Wonen richt zich niet alleen op het huisvesten van studenten, maar ook op het creëren van gemeenschappen waarin ontmoeting, welzijn en een goede woonervaring centraal staan. Tegelijkertijd erkent Veste Wonen/Vechtdal Wonen dat vraagstukken als eenzaamheid en mentaal welzijn de grenzen van de volkshuisvestelijke opgaven raken en vragen om een goede samenwerking met onderwijs en welzijnspartners.



Totaaloordeel commissie

De commissie waardeert het onderdeel **Maatschappelijke verankering** als goed. De visitatiecommissie ziet in Vechtdal Wonen een corporatie die openstaat voor signalen, ideeën en feedback van belanghebbenden. Vechtdal Wonen kijkt verder dan alleen naar de eigen rol, maar nadrukkelijk naar wat ze gezamenlijk kunnen bereiken. Zij neemt in die verschillende samenwerkingsverbanden regelmatig een initiërende of aanjagende rol op zich en tegelijkertijd zoekt de corporatie actief de verbinding met andere partijen om plannen verder te brengen.

De samenwerking met de provincie wordt genoemd als voorbeeld van hoe extra kennis, ondersteuning en netwerken wordt benut om maatschappelijke opgaven verder te brengen. Als enig sociaal verhuurder in Hardenberg en Ommen is Vechtdal Wonen zich bewust van haar rol binnen het lokale netwerk en van de verantwoordelijkheid die daarmee gepaard gaat. Die bewustwording komt tot uiting in de bereidheid om samen op te trekken, feedback te ontvangen en maatschappelijke opgaven in partnerschap vorm te geven.

De maatschappelijke verankering van Vechtdal Wonen is sterk. De corporatie is stevig geworteld in haar werkgebied en wordt door provincie, gemeenten, zorgorganisaties, huurdersvertegenwoordigers en andere maatschappelijke partners gezien als een betrokken en betrouwbare samenwerkingspartner. Als enige sociale verhuurder in Hardenberg en Ommen vervult Vechtdal Wonen een belangrijke rol binnen het lokale netwerk. Partners waarderen de open houding, de bereidheid om mee te denken en de inzet om maatschappelijke opgaven gezamenlijk op te pakken. Daarbij beperkt de corporatie zich niet tot haar kerntaak als verhuurder, maar draagt zij ook actief bij aan opgaven op het gebied van leefbaarheid, sociale samenhang, wonen en zorg en duurzaamheid.
Uit de dialoogsessie blijkt bovendien dat er sprake is van veel wederzijds vertrouwen en een duidelijke gunfactor. Belanghebbenden ervaren dat hun signalen serieus worden genomen en zien Vechtdal Wonen regelmatig als een verbinder en aanjager binnen samenwerkingsverbanden. Tegelijkertijd heeft de periode van bestuurlijke en organisatorische onrust en veranderingen, invloed gehad op de samenwerking. Personele wisselingen en openstaande sleutelposities leidden soms tot vertraging in het besluitvormingsproces en maakten het lastiger om de continuïteit in relaties te waarborgen. Partners geven aan dat stabiliteit binnen de organisatie direct doorwerkt in de kwaliteit van de samenwerking.

Ondanks deze uitdagingen is het vertrouwen van belanghebbenden behouden gebleven. Wel vragen partners aandacht voor een tijdige betrokkenheid bij beleidsontwikkeling, duidelijke communicatie en meer openheid over de dilemma's en keuzes waar de corporatie voor staat. Daarmee ligt de belangrijkste opgave voor de komende jaren niet zozeer in het verder opbouwen van de maatschappelijke verankering, maar vooral in het bestendigen en versterken van de bestaande relaties. De basis daarvoor is stevig aanwezig.

Sterke punten:

- Bestuurlijk actief betrokken in de provincie.
- Verbindende rol in de regio Vechtdal.
- Toegankelijke organisatie met grote gunfactor.

Leerpunten:

- ➢ Blijf bouwen aan het versterken van de relatie met je partners.
- ➢ Geef partners zicht op de koers van Vechtdal Wonen voor de komende jaren en betrek ze daarbij vanuit het afgelopen jaren opgebouwde strategisch partnerschap.



5 Besturing

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

Bevindingen commissie

Vechtdal Wonen heeft de afgelopen jaren gekozen voor groei van de organisatie, versnelling van de woningbouwproductie, de hoge realisatiegraad, werken aan leefbaarheid en studentenhuisvesting benaderen vanuit een breder perspectief. De visitatiecommissie constateert dat de corporatie daarbij lef heeft getoond en bereid is geweest om risico's te nemen binnen aanvaardbare grenzen. Tegelijkertijd is zichtbaar dat de organisatie een volgende fase ingaat waarin niet alleen de ambitie centraal staat, maar ook de vraag welke opgaven daadwerkelijk gerealiseerd kunnen worden binnen de beschikbare financiële en organisatorische ruimte.

De commissie ziet dat Vechtdal Wonen afgelopen periode concrete sturingsinstrumenten heeft ontwikkeld om haar strategische keuzes om te zetten in acties. Het portefeuilleplan speelt daarin een belangrijke rol. Waar eerder de nadruk lag op ambitieuze groeiscenario's, wordt nu sterker gekeken naar de aansluiting tussen woningvraag, investeringscapaciteit, vastgoedkwaliteit en uitvoerbaarheid. De organisatie heeft bovendien belangrijke stappen gezet in de professionalisering van haar vastgoedsturing en projectontwikkeling. Partners geven aan dat Vechtdal Wonen inmiddels goed staat aangeschreven als ontwikkelaar en samenwerkingspartner. Tegelijkertijd blijft het van belang om de afwegingskaders achter keuzes helder uit te leggen, zodat zowel interne als externe stakeholders begrijpen waarom bepaalde prioriteiten worden gesteld.

Deze waarneming wordt bevestigd door de Autoriteit Wonen (AW) die haar waardering uitspreekt voor de kwaliteit van het financiële scenario denken, de stappen die gezet zijn in de opbouw van de organisatie en interne controlfunctie, en het kwalitatief en kwantitatief op sterkte krijgen van bestuur, management en de RvC. De AW geeft aan dat de risico-inschatting voor Vechtdal Wonen laag is op alle onderdelen en er geen interventies of toezichtafspraken gelden.

Strategie

Vechtdal Wonen wil er zijn voor iedereen, voor iedereen een passend huis en een thuisgevoel in de samenleving bieden. Naast het bouwen en verhuren van woningen oriënteert de corporatie zich ook sterk op de ‘zachte’ en meer sociale kant van wonen. De missie van Vechtdal Wonen omschrijft dan ook dat ze staan voor een vertrouwd huis, een samenleving waarin mensen gelijkwaardig zijn en waarin iedereen verantwoordelijkheid.

Uitwerking strategie

De uitwerking van de strategie is vastgelegd in verschillende documenten, waaronder het ondernemingsplan ‘**Samen maken we een thuis**’. Dit strategisch kader heeft een looptijd van 2024 tot en met 2028. Hierin beschrijft Vechtdal Wonen hoe zij wil presteren op zowel volkshuisvestelijk als maatschappelijk vlak. Ook staat beschreven hoe de corporatie deze ambities financieel wil realiseren en hoe zij de organisatie daarop inricht. Jaarlijks stelt Vechtdal Wonen een jaarplan op. Over de voortgang wordt periodiek gerapporteerd via tertiaalrapportages.

Risicomanagement

Vechtdal Wonen baseert haar strategische keuzes op twee ontwikkelde paden namelijk; het basisscenario waarin de corporatie haar volkshuisvestelijke taken uitvoert binnen de beschikbare middelen. En daarnaast een ambitiescenario waarin eventueel extra opgaven kunnen worden opgepakt wanneer de financiële ruimte dat toelaat. Gedurende een groot deel van de visitatieperiode heeft Vechtdal Wonen maximaal gebruik gemaakt van de beschikbare investeringsruimte. De corporatie heeft fors gebouwd, geïnvesteerd in verduurzaming en nieuwe woonconcepten ontwikkeld. Die versnelling was mogelijk en maatschappelijk gewenst.

Op het gebied van prestatiesturing en monitoring zijn duidelijke verbeteringen zichtbaar ten opzichte van de vorige visitatieperiode. De corporatie heeft de planning- en controlcyclus versterkt, een interne controller aangesteld en meer aandacht ontwikkeld voor risicomanagement. Ook wordt gewerkt aan beter inzicht in prestaties en KPI’s onder andere door inzet van interne audits. De commissie constateert dat Vechtdal Wonen in staat is gebleken om gedurende een periode van grote veranderingen te blijven leren en bijsturen. Veranderende omstandigheden, zoals de eerdergenoemde renteontwikkelingen, stijgende bouwkosten en druk op de organisatie, hebben geleid tot heroverweging van eerdere ambities. De commissie ziet dit niet als verlies van ambitie, maar als een teken van bestuurlijke volwassenheid, waarbij mogelijk lastige gesprekken over de concretisering van de prestatieafspraken nog moeten plaatsvinden.

Bestuur, MT, Controller

De top van de organisatie is de afgelopen jaren sterk beïnvloed door een periode van bestuurlijke en organisatorische veranderingen. Het vertrek van bestuurders en managers maakten deze periode voor medewerkers ingrijpend en zorgden voor onzekerheid binnen de organisatie. Tegelijkertijd valt op dat Vechtdal Wonen ook onder deze omstandigheden haar resultaten wist te behalen. De visitatiecommissie ziet een organisatie met veerkracht, waarin lange tijd veel ruimte bestond om te handelen. Met de komst van een nieuw managementteam, een nieuwe bestuurder en de versterking van de controlfunctie (3 lines model) is een volgende fase ingezet.

De samenwerking tussen bestuurder, managementteam en controller richt zich nadrukkelijk op het creëren van meer samenhang tussen ambitie, uitvoering en financiële haalbaarheid. Waar in het verleden vrijwel alle kansen voor nieuwbouw en ontwikkeling werden aangegrepen, wordt er nu kritischer gekeken naar nut, noodzaak, risico's en financiële impact. Er is sprake van een gezonder evenwicht tussen ondernemerschap en zakelijkheid.

Raad van Commissarissen

De Raad van commissarissen (RvC) stuurt op het vinden van de juiste balans tussen maatschappelijke ambitie, financiële ruimte en organisatorische draagkracht. De RvC ondersteunt de ambitie van Vechtdal Wonen om een actieve bijdrage te leveren aan volkshuisvestelijke opgaven, maar benadrukt tegelijkertijd dat keuzes maken noodzakelijk is. Daarbij kijkt de RvC naar wat financieel verantwoord is, welke risico's acceptabel zijn en welke opgave prioriteit verdienen. Volgens de RvC moet de organisatie lef tonen, maar wel binnen duidelijke kaders en zonder de continuïteit van de corporatie uit het oog te verliezen.

De Raad heeft in de visitatieperiode aandacht gehad voor de verdere professionalisering van vastgoedsturing, controle en risicomanagement. De aanstelling van een interne controller, de versterking van de planning en controlcyclus en de herijking van het portefeuillebeleid worden gezien als belangrijke stappen om beter onderbouwd keuzes te kunnen maken. In de gesprekken met de bestuurder richt de RvC zich nadrukkelijk op de vraag hoe investeringen op lange termijn in balans blijven tussen de verschillende werkgebieden, waaronder de kleine kernen van het Vechtdal en Enschede. Daarbij is aandacht voor zowel reguliere volkshuisvestelijke opgave als de specifieke positie van de studentenhuisvesting.



Totaaloordeel commissie

Waardering commissie

De visitatiecommissie ziet een corporatie die gedurende de visitatie periode een ingrijpende ontwikkeling heeft doorgemaakt. Vechtdal Wonen heeft haar maatschappelijke ambities vertaald in een sterke groei van de woningproductie, investeringen in verduurzaming en vernieuwende woonconcepten. Daarbij heeft de corporatie bewust de ruimte gezocht om kansen te benutten. Tegelijkertijd constateert de visitatiecommissie dat deze groeifase ook heeft geleid tot herbezinning op de vraag wat financieel, organisatorisch en bestuurlijk haalbaar is. De visitatiecommissie waardeert dat bestuur, managementteam en raad van commissarissen deze realiteit onderkennen en het gesprek voeren over prioritering, financiële houdbaarheid en risicobeheersing. De ontwikkeling van een basis- en ambitiescenario, maar ook de herijking van de portefeuillestrategie, de versterking van control en de verdere professionalisering van de planning en controlcyclus, illustreert dat Vechtdal Wonen actief werkt aan een steviger sturingsmodel. De organisatie maakt deze beweging in de overgang van een periode waarin veel mogelijk was, naar een fase waarin keuzes explicieter moeten worden gemaakt en onderbouwd.

De visitatiecommissie ziet een aantal aandachtspunten voor de komende periode. De corporatie staat voor de uitdaging om haar keuzes naar huurders, gemeenten en andere partijen nog explicieter te maken. Daarbij gaat het onder meer om de verdeling van de investeringen tussen het Vechtdal en Enschede, en de balans tussen studentenhuisvesting en reguliere volkshuisvesting. En daarmee de vraag welke maatschappelijke opgaven prioriteit krijgen wanneer de financiële ruimte verder onder druk komt te staan. Ook blijft het van belang om stakeholders eerder en nadrukkelijker te betrekken bij strategische koersvorming.

Alles afwegende concludeert visitatiecommissie dat Vechtdal Wonen beschikt over een krachtige organisatie, betrokken toezichthouders en een bestuur dat bereid is om lastige keuzes bespreekbaar te maken. De corporatie laat zien dat zij in staat is om te leren, bij te sturen en haar ambities in overeenstemming te brengen met een veranderende werkelijkheid.

Sterke punten:

- Opschalen woningbouwproductie, kansen benut.
- Toegenomen sturing en risicobeheersing.
- Op orde brengen en versterken organisatie.

Leerpunten:

- ➢ Maak strategische keuzes beter uitlegbaar, de omgeving vraagt duidelijkheid.
- ➢ Heb aandacht voor de balans tussen maatschappelijke ambities en financiële en organisatorische mogelijkheden en versterk integraal denken in de organisatie.
- ➢ Maak de toegevoegde waarde van hogere bedrijfslasten als gevolg van de groei van de organisatie steeds opnieuw zichtbaar.



6 Maatschappelijke capaciteit

Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit onderzoekt de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

Bevindingen commissie

De visitatiecommissie ziet een organisatie die in de visitatieperiode een uitzonderlijke, dynamische en intensieve periode heeft doorgemaakt. Na de fusie in 2019 moesten de verschillende organisaties, werkwijze en culturen worden samengebracht. De visitatiecommissie constateert dat de organisatie gedurende deze periode niet alleen te maken kreeg met de gevolgen van de fusie en de coronaperiode, maar ook met het vertrek van vrijwel de gehele managementlaag. Ondanks deze ingrijpende ontwikkelingen is Vechtdal Wonen erin geslaagd haar prestaties op peil te houden en de continuïteit van de dienstverlening te waarborgen.

Organisatiecapaciteit

De organisatie is in de visitatieperiode in omvang flink gegroeid. Van ca. 90 medewerkers aan het begin van de visitatieperiode naar 129 in 2024. Vechtdal Wonen heeft de afgelopen jaren gericht geïnvesteerd in de uitbreiding en professionalisering van de organisatie. Het Klant Contact Centrum is uitgegroeid van een klein team naar een volwaardige afdeling met korte lijnen naar de rest van de organisatie. Ook binnen de afdelingen Wonen, Vastgoed en Bedrijfsvoering zijn functies toegevoegd om de groeiende opgaven het hoofd te bieden.
Om de organisatie beter in staat te stellen om complexe opgaven integraal te benaderen, heeft Vechtdal Wonen een afdeling Ontwikkeling & Ondersteuning (O&O) ingericht. Deze afdeling vervult een verbindende rol tussen de verschillende domeinen binnen de organisatie. O&O ondersteunt de organisatie bij strategische (personeels)planning, organisatieontwikkeling en het verder professionaliseren van processen. Daarmee draagt de afdeling bij aan meer samenhang in de organisatie en helpt zij te voorkomen dat afdelingen afzonderlijk opereren.

Inzet van financiële middelen

Inmiddels wordt zichtbaar dat de financiële ruimte niet onbeperkt is; stijgende bouwkosten, de renteontwikkeling en een toenemende investeringsopgave maken dat er grenzen van de financiële kaders en de bodem van de ‘schatkist’ in zicht komen. De organisatie kijkt daarom steeds kritischer naar de vraag welke investeringen de meeste maatschappelijke waarde opleveren en hoe schaarse financiële middelen zo effectief mogelijk kunnen worden ingezet. Dit betekent dat niet alleen wordt gekeken óf een project wenselijk is, maar ook of het past binnen de strategische doelen, de beschikbare capaciteit en de financiële mogelijkheden van de corporatie op langere termijn. De commissie ziet dat daarmee een beweging is ingezet van kansen benutten naar bewust prioriteren, waarbij keuzes transparanter worden gemaakt en de samenhang tussen ambitie, uitvoerbaarheid en financiële continuïteit nadrukkelijker wordt bewaakt.



Totaaloordeel commissie

Waardering commissie

De visitatiecommissie constateert dat Vechtdal Wonen zich ontwikkelt naar een organisatie die beter aansluit bij de opgaven van vandaag én morgen. Waar de afgelopen jaren sterk in het teken stonden van groei, uitbreiding en het zoeken van kansen, ligt de focus nu meer op het creëren van een organisatie die deze ambities duurzaam kan realiseren. Daarbij hoort het maken van bewuste keuzes over de inzet van mensen, middelen en investeringen. De corporatie wil maatschappelijk ondernemend blijven en lef tonen, maar wel binnen heldere financiële en organisatorische marges. Niet alles wat wenselijk is, blijkt immers ook uitvoerbaar of betaalbaar.

De visitatiecommissie ziet dat Vechtdal Wonen hierin stappen zet door scherper te prioriteren, afwegingskaders te versterken en investeringen nadrukkelijker te koppelen aan maatschappelijke meerwaarde en lange termijn continuïteit. Tegelijkertijd wordt gewerkt aan een verdere professionalisering van de organisatie, met aandacht voor integraliteit, efficiënte processen en duidelijke verantwoordelijkheden. Daarmee ontstaat meer en meer een goed geoliede organisatie die niet alleen in staat is om de huidige opgaven te realiseren, maar ook voldoende wendbaar en toekomstbestendig is om in te spelen op nieuwe maatschappelijke uitdagingen. De grote uitdaging is om deze strategie doelmatig te implementeren en uit te voeren in strategisch partnership met externe partijen, iets waarvan de verwachtingen bij externe partijen hoog zijn.

Sterke punten:

- Toevoegen O&O afdeling om de integraliteit tussen de domeinen te bevorderen.
- Adaptief vermogen van de organisatie en haar medewerkers.

Leerpunt:

➢ Blijf alert op de groei van de organisatie passend bij de opgave, beheersing van bedrijfslasten en samenwerking met externe partijen in strategisch partnerschap zoals verwacht wordt.



7 Bestuurlijke reactie

Samenspel

Van waardering naar keuzes voor de toekomst

‘Vechtdal Wonen staat als een huis.’ Deze zin uit het visitatierapport vat de kern treffend samen. Sinds de vorige visitatie, in de jaren na de fusie, zijn we gegroeid tot één organisatie. Partners waarderen de samenwerking. We zijn wendbaar wanneer de omstandigheden dat van ons vragen. De visitatie biedt daarmee waardevolle inzichten in de thema’s die we vooraf aan onze stakeholders hebben voorgelegd: onze eigen ontwikkeling, onze zichtbaarheid als strategisch partner, onze innovatiekracht en onze toekomstige positie en samenwerking. En bovenal onze wendbaarheid in veranderende omstandigheden.

Online, live en tijdens een netwerkdialoog gaven veel stakeholders openhartig antwoord op onze vragen uit de position paper. De visitatiecommissie leidde deze gesprekken en bracht de opbrengst samen in een helder rapport. Daar zijn wij als organisatie dankbaar voor. Het levert een beeld op dat partners ons zien als een woningcorporatie die zich houdt aan de uitgesproken ambitie en met wie het goed samenwerken is. Dat maakt ons trots. Op zowel de ontwikkeling, en erkenning hiervan, die we hebben doorgemaakt, als op de resultaten die zijn bereikt. Samen maken we een thuis is niet alleen een ambitie op papier gebleven. Het is een manier van werken die we met onze partners hebben ontwikkeld.

Als nieuwe directeur-bestuurder is deze brede reflectie bij mijn start waardevol. Ik zie het visitatierapport als vertrekpunt om Vechtdal Wonen verder te ontwikkelen en de samenwerking met onze partners te versterken. Zo bouwen we samen aan een thuis voor woningzoekenden en huurders in het Vechtdal en Enschede.

In deze bestuurlijke reactie blikken we daarom niet alleen terug, maar kijken we ook vooruit aan de hand van de drie lijnen uit het rapport. Deze lijnen sluiten aan bij wat ons in het rapport opviel en bij de vragen die we vooraf hebben gesteld.

Voorbij de transformatie

Sinds de vorige visitatie in 2021 is Vechtdal Wonen doorontwikkeld van een jonge fusieorganisatie naar een stevige middelgrote woningcorporatie die actief is in 3 werkgebieden. We zijn gegroeid, zodat we onze ambities in een toenemend complexere context beter waar kunnen maken. In het rapport wordt dit door de commissie herkend.

Die ontwikkeling verliep niet altijd in een rechte lijn. Al lerend zijn we gekomen waar we nu staan. De organisatie heeft voortvarend de versnelling van de bouwopgave opgepakt en daarmee maatschappelijke impact weten te realiseren. En alhoewel de organisatie stevig staat, begrijpen we dat onze partners de afgelopen periode hebben gemerkt dat er hard is gewerkt aan de verdere ontwikkeling van de interne organisatie. Daarbij noemt het rapport noemt ons aanpassingsvermogen als kracht. We kregen te maken met personele wisselingen en een speelveld dat in beweging was, maar bleven op koers en wisten de ontstane gaten te dichten.

De visitatie beslaat een bijzondere periode: van een organisatie die net was gefuseerd naar een organisatie met veel ruimte voor groei, initiatief en realisatie. Onze stakeholders waarderen deze ontwikkeling duidelijk. We willen ons ondernemerschap behouden én verder ontwikkelen. De veranderingen in de sector, de maatschappij en onze eigen organisatie vragen namelijk om een volgende stap om meer inwoners te helpen aan een thuis in een veerkachtige buurt of wijk. Dat betekent werken vanuit heldere kaders en bewuste keuzes, waarbij strategie, financiële ruimte, governance en uitvoering sterker met elkaar verbonden zijn. Zo kunnen we ook in de toekomst een strategische en ondernemende partner zijn en samen werken aan betaalbaar, beschikbaar, kwalitatief goed en duurzaam wonen in het Vechtdal én Enschede.

Een toekomst van voorspelbaar en uitlegbaar samenspel

Eén van de aanbevelingen van de commissie is om samen met partners een heldere koers voor de komende jaren te bepalen. Onze opgave kunnen we niet alleen oplossen. Goed samenspel met onze partners is daarbij onmisbaar. Er is veel vertrouwen in Vechtdal Wonen vanuit onze partners.

Tegelijkertijd zien we mogelijkheden om de samenwerking verder te versterken. Door ieder vanuit de eigen kennis, rol en mogelijkheden bij te dragen, kunnen we samen tot oplossingen komen voor complexe maatschappelijke opgaven. Daarbij zoeken we naar een duurzaam evenwicht tussen maatschappelijk presenteren en financiële houdbaarheid.

Naast goed samenspel blijft ook innovatie voor ons belangrijk. De commissie noemt onze inzet op innovatie "uitmuntend” en benoemt onder andere NEST en Bundle als voorbeelden. Ook de woonlocatie Sportlaan in Hardenberg, die we samen met partner De Stuw en RIBW ontwikkelden, is een voorbeeld waarop we trots zijn. We creëerden maatschappelijke waarde met enerzijds een gelukkige woonomgeving en anderzijds worden zorgkosten vermeden. Deze waardering vormt een mooie basis om gerealiseerde innovaties op te schalen en nieuwe innovaties te ontwikkelen.

Dat doen we zowel op het gebied van vastgoed als wonen, nadrukkelijk in samenwerking met anderen. Zo werken we binnen Bouwstroom Oost samen met bouwpartners, andere corporaties en gemeenten aan manieren om vastgoedontwikkeling eenvoudiger en sneller te maken. Volume en voorspelbaarheid in producties, standaardisatie in procedures.

Ook met welzijns- en zorgpartners willen we kijken naar gemeenschappelijke opgaves. Bijvoorbeeld rond samenredzaamheid: wat is er nodig en waar kunnen en willen we samen optrekken? In Magnolia Dedemsvaart werken we samen met zorg- en welzijnspartners aan een buurt waarin ontmoeten en omzien naar elkaar centraal staat. En de hofwoningen in Ommen zijn een mooi voorbeeld van vernieuwing om intergenerationeel wonen mogelijk te maken.

In die samenwerking vinden we de stem van onze huurders en woningzoekenden van groot belang. We nemen het advies ter harte om hun signalen, en in het bijzonder die van onze huurdersorganisatie, eerder en beter mee te nemen in onze besluitvorming. Dat betekent dat zij al in de fasen van beeldvorming en oordeelsvorming een vaste plek aan tafel hebben.

De komende jaren zoeken we met onze partners naar innovatieve oplossingen, vanuit heldere keuzes, duidelijke rollen en voorspelbaar samenspel.

Samen keuzes maken voor morgen

Waardering brengt verwachtingen en verantwoordelijkheid met zich mee. In het visitatierapport lezen we een duidelijke oproep om keuzes te maken. Over onze rol in de regio, over wat we binnen de opgaven in het Vechtdal en Enschede kunnen betekenen en over thema’s als samenredzaamheid, midden huurtalentbehoud en jongeren- en studentenhuisvesting.

Die oproep vraagt om duidelijke keuzes. De maatschappelijke opgaven zijn groot en de verwachtingennemen toe. We willen een betrouwbare en actieve partner zijn, maar kunnen niet voor iedere maatschappelijke wens of lokale behoefte een oplossing bieden. Keuzes maken betekent daarom ook duidelijk zijn over wat we wel én niet doen. Samen met onze partners willen we scherper bepalen waar onze bijdrage het meest effectief en volkshuisvestelijk verantwoord is. Daarmee gaan we aan de slag bij het opnieuw vaststellen van ons koersplan. Een proces dat we graag samen met onze partners doorlopen.

Het visitatierapport heeft ons waardevolle inzichten gegeven. Over waar we vandaan komen, de ontwikkeling die we hebben doorgemaakt en de verwachtingen van onze partners voor de toekomst. We waarderen het dat zij open hebben gesproken over onze manier van samenwerken, onze positie als strategisch partner en de mogelijkheden om deze verder te versterken. Deze inzichten nemen we mee in ons koersplan voor de komende

jaren. Zo willen we samen komen tot heldere keuzes, realistische verwachtingen en goed samenspel bij de maatschappelijke opgaven waarvoor we staan.

We mogen trots zijn op wat deze visitatie laat zien. Voor mij zit de uitdaging voor de komende jaren niet in het streven naar een nog hogere waardering, maar in het vasthouden van wat goed gaat terwijl we tegelijkertijd financiële ruimte creëren voor wat nodig is. Juist daarom zullen we keuzes moeten maken en accepteren dat niet alles tegelijk en maximaal kan.

We zijn trots op de waardering voor ons dagelijks werk en op de bijdrage die we leveren aan een thuis voor iedereen. Dat blijven we doen, omdat het onderdeel is van ons DNA. Met een organisatie die staat als een huis zetten we met de verdere ontwikkeling van Vechtdal Wonen in op meer samenhang, meer voorspelbaarheid vanuit heldere strategische keuzes en sterke uitvoeringskracht. Zo bouwen we voort op wat goed gaat én maken we duidelijke keuzes voor morgen. Met als ambitie dat onze huurders, partners en medewerkers zich ook in de toekomst thuis voelen. Welkom thuis bij Vechtdal Wonen!

Ommen, 19 oktober 2026

Martijn Sweitser, directeur-bestuurder Vechtdal Wonen



BIJLAGE 1

Lijst geïnterviewde personen

Interne gesprekken

Raad van commissarissen
Mevrouw K. Cornelissen (voorzitter)
Mevrouw A. van Kalsbeek
De heer P. Witzenburg
Mevrouw M. Rakers
De heer R. Knol

Directeur-bestuurder
Mevrouw M. Govers (interim)
De heer M. Sweitser

Managementteam
De heer B. Hulsbergen
Mevrouw M. van der Griendt
De heer L. ten Dolle
Mevrouw M. Koobs
Mevrouw R. Sangers
Mevrouw P. Stronkhorst

OR
De heer R. Ranter
Mevrouw P. Moes
Mevrouw D. Broeze
De her R. Blom
De heer G. Rolfes
Mevrouw E. Huitema

Externe gesprekken

Huurdersorganisatie
De heer R. Brouwer
De heer R. Moison

Gemeente
Mevrouw A. van den Nieuwboer (wethouder Ommen)
De heer L. Bongers (wethouder Ommen)
De heer R. Brüns (Ommen)

De heer A ter Rietstap (wethouder Hardenberg)
Mevrouw E. Soeten (wethouder Hardenberg)
De heer S. Doornbos (Hardenberg)

De heer W. Gerritsen (Enschede)
Mevrouw B. van Oosten (Enschede)

Provincie Overijssel
Mevrouw L. Grijssen (gedupteerde)
De heer T. Eldergink
De heer W. Douwes
De heer J. Hatenboer (aanjager RVO)

Corporatie(s)
De heer H. Hoogenkamp (Beter Wonen IJsselmuiden/NOWOZO)
Mevrouw I. Oenes (WoonTwente)
Mevrouw N. Koekkoek (SJHT)
Mevrouw B. de Paus (Deltawonen)
De heer L. Onwijn (Domijn)
De heer J. Slot (Domijn)
De heer M. van Wietmarschen (De Woonplaats)
De heer W. van Hemert (SJHT)

Zorg- en welzijnsinstelling(en)
De heer R. Rusken (Saxenburgh)
De heer E. Kallenkoten (Frionzorg)
De heer H. Gellekink (Saxenburgh)
De heer H. Broekman (Frionzorg)
Mevrouw D. Dorenbosch (RIBW)

Co-makers en bouwers
De heer T. van Houwelingen (Van Wijnen)
Mevrouw P. Schuldink (BPD)
De heer J. Lindebomm (BPD)
De heer R.J.Mellema (Janssen en de Jong bouw)
De heer M. Copagne (Roosdom Tijhuis)
De heer H. v.d. Maat (Roosdom Tijhuis)
De heer J. van Maaren (Roosdom Tijhuis)
De heer P. Vollenbroek (Ter Steege)
De heer B. Piksen (Ter Steege)

Overige stakeholders
De heer L. Schreel (Universiteit Twente)
De heer F. Bode (Universiteit Twente)
De heer M. Bosman (Kences)
Mevrouw B. Eenkhoorn (Saxion)
Mevrouw D. Loman (Saxion)
Mevrouw M. Eijken (CBR Twente)
De heer F. Meester (CBR Twente)