

ECORYS 

Answering
tomorrow's
challenges
today

Maatschappelijke visitatie

Woonbron

Rotterdam, 8 december 2023

Datum volgende visitatie: 8 december 2027

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Position paper.....	4
Recensie.....	7
Infographic	11
1 Maatschappelijke waarde	12
2 Maatschappelijke verankering	25
3 Besturing	29
4 Maatschappelijke capaciteit	32
A: Verdieping - investeringen in het bezit	36
B: Bestuurlijke reactie	37
C: Onafhankelijkheidsverklaringen	38
D: Curricula vitae	39
E: Onderzoeksverantwoording	43

Voorwoord

Woningcorporaties werken dagelijks aan het leveren van maatschappelijke waarde. 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 visitatie van Woonbron

Woonbron is een corporatie met een werkgebied in de gemeenten Delft, Dordrecht, Nissewaard, Rotterdam en Zuidplas en heeft ongeveer 37.000 woningen in eigendom, en 7.000 woningen verkocht onder voorwaarden met een terugkoopplicht voor Woonbron. Woonbron heeft Ecorys in 2023 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2019 tot en met 2022. De voorgaande visitatie besloeg de periode van 2015 tot en met 2018. De visitatiecommissie vanuit Ecorys bestond uit Walter Hulsker (voorzitter), Erik van Ossenbruggen (secretaris), Marieke Kalkman (commissielid) en Hsiung Bruins (commissielid).

Beoordelingssystematiek

In methodiek 7 wordt voor de verschillende visitatievelden gebruik gemaakt van een beoordelingssystematiek op een vijfpuntsschaal. De visitatiecommissie geeft voor ieder visitatieveld een beoordeling, met bijbehorende kleur:

- De corporatie presteert **uitmuntend**, 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 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.

Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van Woonbron, 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 beoordeling van de visitatiecommissie. Als laatste is het visitatierapport voorzien van verschillende bijlagen, waaronder de bestuurlijke reactie, de onafhankelijkheidsverklaringen, de cv's van de visitatoren en de onderzoeksverantwoording.

Tot slot

De visitatiecommissie dankt alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Karin de Weijze voor de prettige samenwerking.

Position paper

Visitatie Woonbron 2023 - Position paper Raad van Bestuur

Elke dag zetten we ons in om passende huisvesting te bieden voor hen die ons nodig hebben, in gevarieerde wijken waar het prettig wonen is, nu en in de toekomst. Dat is de samenvatting van onze missie, die leidend is voor ons werk. We willen het verschil maken tussen een huis en een thuis voor ons bewoners. Eén letter, maar ook een wereld van verschil.

Dit vraagt dat onze bewoners hun thuis vinden in een woning die past bij de fase in hun leven; groot genoeg als ze ruimte nodig hebben, met een tuin als ze van groen houden en op de plek in de stad waar ze graag wonen. Een woning die past bij hun budget. Waarin ze gezond leven. En waar ze met trots hun bezoek ontvangen, want hun woning en buurt mogen gezien worden. Dit is waar we ons voor inzetten. We hebben verstand van huizen, maar bovenal hart voor mensen. En we werken zoveel mogelijk lokaal, zijn 'thuis in de wijk'. Vanuit dat lokale perspectief werken we samen met onze bewonersorganisaties, lokale partners en gemeenten.

Waar komen we vandaan?

De vorige visitatie ging over de jaren 2015-2018. In die periode ging onze aandacht nog meer uit naar de volkshuisvestelijke kerntaak en het zijn van een woningcorporatie die middenin de wijk staat, samenwerkt met zo veel mogelijk partijen en er is voor mensen die rekenen op de sociale huursector. Met veel aandacht voor goed, prettig ('schoon, heel veilig') en betaalbaar wonen, voor de kwaliteit van de woning en de woonomgeving. Het markeerde de definitieve kanteling van de focus op maatschappelijk ondernemerschap naar het zijn van een sociaal woningbeheerder en het optimaal uitvoeren van bijbehorende taken. De vorige visitatiecommissie prees Woonbron onder meer voor haar lerende vermogen, voor haar openheid en bereidheid om samen met partners problemen aan te pakken voor de wijze waarop zij haar vermogen inzet voor maatschappelijke activiteiten én voor haar zichtbaarheid en aanwezigheid in wijken en buurten.

Aandachtspunten waren er ook. De visitatiecommissie vroeg zich onder meer af of Woonbron niet op erg veel terreinen actief is. Is de effectiviteit wel blijvend gegarandeerd? En ze gaf het advies om partners meer en beter bij de vorming van strategie en beleid, en de vertaling op operationeel niveau, te betrekken.

Wat gebeurde er sindsdien?

In 2020 liep ons vorige ondernemingsplan af. We stelden een nieuw koersdocument op dat in 2021 werd vastgesteld. We namen het advies uit de vorige visitatie ter harte en bepaalden de koers - in de coronatijd - nadrukkelijk mét onze partners en medewerkers. We kozen het thema dat onze identiteit bepaalt en waar onze partners ons aan herkennen: 'Thuis in de wijk'. Een koers die de realisatie van onze doelen ondersteunt én robuust genoeg is om stormen te doorstaan. Ons koersdocument is het vertrekpunt voor ons handelen. Aan dat laatste geven ook onze kernwaarden: Verbindend, Persoonlijk en Toegewijd, richting.



De afgelopen jaren kwamen er nieuwe loten aan de stam. De bewoners van zo'n 800 woningen van het voormalige Vestia in Zuidplas en 2500 woningen van het voormalige Humanitas Huisvesting, mochten we verwelkomen. Met onder meer die laatste groep in gedachten ontstond de pijler 'Langer thuis is méér thuis'. We zijn en blijven actief in de wijken, op dagelijkse basis en met initiatieven voor onze bewoners. In de coronatijd waren er balkonbingo's en de 'Woonbronbrigade' zocht bewoners op die een steuntje in de rug kunnen gebruiken. Sinds de vorige visitatie hebben zich nieuwe thema's aangediend, zoals het tegengaan van ondermijning en het invullen van het complexe warmtevraagstuk. Om te zorgen voor voldoende goede woningen zetten we onder meer co-making op technisch gebied (planmatig onderhoud, renovaties, nieuwbouw) op. De samenwerkingsbereidheid van Woonbron wordt weerspiegeld door de pijler 'Grote opgaven vragen om gedeeld eigenaarschap'. De documenten die we leveren aan de visitatiecommissie geven een beter beeld van de activiteiten die we uitvoerden in de afgelopen jaren én in het heden.

Waar gaan we heen?

We leven in een ongekend dynamische tijd. Corona, wonen, stikstof, asiel, klimaat en energie; de crises vliegen je om de oren. Ze zetten het vertrouwen in instituties onder druk. We sluiten onze ogen niet voor deze ontwikkelingen, vooral niet voor het welzijn van onze huurders. Toch blijven we optimistisch. Juist in dit soort tijden ontstaan er vaak mooie nieuwe ideeën, initiatieven en innovaties. Mogelijkheden om het voor onze bewoners nog beter te doen. Want hoewel de crises soms de maat slaan, weten we daarbinnen mooie melodieën te maken. Het accent in wat we 'spelen' verandert wel. In de komende jaren kunnen we de eerder genoemde ideeën, initiatieven en innovaties goed gebruiken. Want er is *veel te doen, in een korte tijd*. Met de minister van Volkshuisvesting maakten we 'nationale prestatieafspraken'. Dit leidt tot een ongekend grote opgave. Om deze te realiseren is meer dan een verdubbeling van onze productie op nieuwbouw, renovatie en verduurzaming nodig. En om de betaalbaarheid voor huurders in het sociale segment te garanderen proberen we de huren zo beperkt mogelijk te laten stijgen. Wij nemen ons haalbare aandeel in de opgaven. Niet alleen omdat dit moet, maar vooral omdat we dit willen. Gelukkig zijn er knoppen waaraan we kunnen draaien. Het vraagt wel van ons dat we keuzes maken, meer dan nu. Dat we onze energie richten en het talent, denk- en uitvoeringskracht van onze medewerkers weten te benutten.

Het is onmogelijk om de doelen van Woonbron alleen te realiseren. Dat vraagt niet alleen om een gestroomlijnde interne organisatie, ook dat we ons verder ontwikkelen op het gebied van samenwerking. De ingewikkelde maatschappelijke vraagstukken op onder meer zorg, klimaat, energie en veiligheid vragen daarom. Gelukkig zijn de relaties en samenwerkingen met onze

partners en de lokale huurdersorganisaties goed. Een belangrijk punt van aandacht is de samenwerking met onze bewoners-concernraden. We zagen ons afgelopen jaar genoodzaakt om de samenwerking op te schorten. Er wordt gewerkt aan nieuwe en andere vormen van inspraak en aan de vorming van een gestructureerde samenwerking met bewoners op concernniveau.

We staan open voor onze omgeving en handelen in het belang van onze bewoners. Dit vraagt om een continue dialoog met onze belanghouders, dat we daarop blijven afstemmen en dat we ons verbeteren. Een onafhankelijk blik helpt daarbij. We willen graag de wens uitspreken dat de uitkomsten van deze visitatie ons mogen inspireren om verdere slagen te maken.

Richard Sitton & Karin van Dreven

Raad van Bestuur Woonbron

Recensie

Thuis in de wijk door aanwezig te zijn in de wijk

Woonbron verhuurt circa 37.000 woningen en ruim 4.000 overige eenheden in de provincie Zuid-Holland. Daarnaast zijn circa 7.000 woningen verkocht onder voorwaarden. De corporatie is in verschillende regio's actief: Rotterdam, Delft, Dordrecht, Nissewaard en Zuidplas. Het meeste bezit is gelegen in de gemeente Rotterdam. Daar is Woonbron met meer dan 25.000 woningen één van de 'grote vier'.

De opgaven in het werkgebied van Woonbron zijn groot, op alle mogelijke terreinen. De woningnood is enorm, het woningbestand is relatief verouderd en de bewoners zijn veelal kwetsbaar vanuit uiteenlopende achtergronden, of het nu financieel, sociaal of fysiek van aard is. De wijken waar Woonbron actief is, kennen over het algemeen een relatief forse leefbaarheidsproblematiek. In sommige buurten betreft het zelfs serieuze ondermijning; dat heeft het afgelopen jaar bovendien nog een nieuwe dimensie gekregen met de escalatie van de explosies die het nieuws regelmatig haalden – deze vonden ook frequent plaats bij woningen van Woonbron.

Uit de strategie blijkt dat Woonbron zich zeer bewust is van deze opgaven. Woonbron heeft in het koersdocument 2021 de ambitie uitgesproken om een thuis te bieden voor haar huurders, in gevarieerde wijken waar het prettig wonen is. Hiervoor hanteert de corporatie het motto 'thuis in de wijk', in alles wat zij doet. Woonbron heeft als antwoord op de toenemende leefbaarheidsproblematiek duidelijk de focus gelegd op het aanwezig zijn in de wijken waar zij actief is. Dit wordt opnieuw benadrukt in het position paper van de raad van bestuur.

De visitatiecommissie onderschrijft dat Woonbron aanwezig is in de wijken en daar – met resultaat – veel energie in steekt. De visitatiecommissie ziet dat het onder de 'grote vier' de norm is geworden om te centraliseren (met minder bezoekadressen) en als het ware anoniemer te worden voor de huurders. Woonbron daarentegen heeft op diverse locaties bewust 'wijkposten' in stand gehouden om nabij de huurder te zijn. Daarnaast heeft Woonbron nog een eigen onderhoudsdienst, waarvan de busjes duidelijk zichtbaar zijn in de wijken. Ook de ontmoetingsplaatsen in de wijk en de zichtbare complexbeheerders zijn effectieve middelen om de 'ogen en oren' in de wijk open te houden. Voor een dermate grote corporatie is het bewonderenswaardig hoe veel en toegewijd Woonbron streeft naar nabijheid en het werken aan leefbare wijken.

Redder in nood

Twee andere grote prestaties in de visitatieperiode betroffen de toevoegingen van respectievelijk 2.500 en daarna nog eens 900 woningen aan het bezit. Eerst met overname van Rotterdams bezit van Humanitas Huisvesting in 2019 en daarna met de overname van bezit in Zuidplas van Vestia in 2022. In beide gevallen ging het om bezit van corporaties die door financiële problematiek voor onvoldoende continuïteit en investeringskracht konden zorgen. Woonbron heeft hiermee bezit overgenomen dat deels in relatief slechte conditie verkeert (in het geval van het Humanitas-bezit), maar heeft de ambitie om de kwaliteit de nodige impulsen te geven.

Het bijzondere achter de verwerving van het Humanitas-bezit is dat, door de zorgvraag van die doelgroep, Woonbron in één keer een speler van formaat is geworden op het snijvlak van wonen en zorg. Woonbron heeft van de nood een deugd gemaakt door direct binnen de organisatie meer

gewicht aan dit onderwerp te geven: er is nu een speciale afdeling Zorgzaam Wonen ingericht. De visitatiecommissie hoopt dat hiermee de nieuw verworven expertise van Humanitas ook benut kan worden voor de al bestaande activiteiten rondom wonen, zorg en leefbaarheid. Het is de visitatiecommissie overigens opgevallen dat de zorgpartners waar Woonbron mee samenwerkt, nog niet allemaal weet hebben van de noemer 'Zorgzaam Wonen' (welke overigens pas per 1 januari 2024 officieel gelanceerd wordt). Meer uitwisseling en samenwerking met de zorg- en welzijnssector in het werkgebied is noodzakelijk. Woonbron werkt in de zorg-, welzijn- en leefbaarheidsopgave wel samen met onder andere politie, zorgpartners en sociaal beheer, maar dit kan geïntensiveerd worden. Bijvoorbeeld voor vroegsignalering kan een driehoeks-samenwerking tussen Woonbron, zorgpartners en politie mogelijk van grote waarde zijn. Er ligt een aanjaagkans voor Woonbron om een structurele vorm van samenwerking te organiseren. Er vinden op dit moment al incidenteel samenkomsten plaats om te leren van casuïstiek – dit moet nu groeien richting een bestendig, strategisch partnerschap.

Maatschappelijk bevlogen, maar ook gebonden aan beperkingen

De omvang van Woonbron maakt dat van de corporatie veel wordt verwacht in de maatschappij. Woonbron kan hier niet altijd volledig aan voldoen. De opgaven zijn dermate groot en divers dat de financiële mogelijkheden van de corporatie onvoldoende zijn om alle nodige resultaten in één keer te boeken. Het grote dilemma is: welke van de opgaven krijgt prioriteit? En relatief veel belanghebbenden van Woonbron zijn van mening dat Woonbron hierin nog meer 'de randjes' zou mogen opzoeken van wat financieel mogelijk is.

Gelukkig noemen de partners ook veel typering en waar Woonbron trots op kan zijn. Samenwerkingsgericht, professioneel en met veel expertise, maatschappelijk bevlogen en betrouwbaar zijn steekwoorden die regelmatig de revue passeerden in de gesprekken die de visitatiecommissie voerde.

Terug naar de complexiteit van de opgaven waar Woonbron voor staat. Zoals we al constateerden, heeft Woonbron scherpe keuzes moeten maken. In het begin van de visitatieperiode lag de prioriteit ogenschijnlijk wat meer bij het principe 'thuis in de wijk' – inmiddels is het accent verschoven naar 'de stenen'. Enigszins gedwongen door de nationale prestatieafspraken gaat Woonbron nu het wegwerken van het grote aantal E-, F- en G-energielabels versnellen (waar dit eerst geen prioriteit was vanwege de hoge kosten en versnipperd bezit) en bijdragen aan de energietransitie. Woonbron loopt wat betreft energieprestatie en basiskwaliteit van het bezit zeker niet voorop in de sector. De meest recente meerjarenbegroting laat echter een dermate grote investeringsambitie zien op dit thema, dat de visitatiecommissie niet anders kan dan waardering uiten voor deze voorgenomen inhaalslag. De investeringen brengen wel een dermate grote financiële impact met zich mee dat de financiële grenswaarden van de Aw rond 2028 geraakt worden. Woonbron kan op grond van de nieuwste begroting niet meer verweten worden dat zij te weinig lef toont.

Vorige visitatie

In 2019 constateerde de vorige visitatiecommissie over de periode 2015-2018 ook al dat Woonbron 'veel ballen tegelijk in de lucht moet houden'; dat de corporatie wellicht op te veel terreinen actief was en dat er daarom meer focus in het werk nodig was. De visitatiecommissie is van mening dat Woonbron daaraan opvolging heeft gegeven. Andere aandachtspunten vormden destijds: het meer en beter betrekken van externen bij de beleidsvorming en implementatie; het achterblijvende nieuwbouw- en verduurzamingstempo; de doorstroming; congruentie tussen het eigen beeld/imago en dat van externen en tot slot het omgaan met gespikkeld bezit.

De visitatiecommissie ziet dat van de genoemde punten er meerdere effectief zijn opgepakt. Er is meer focus aangebracht door 'Thuis in de wijk' en 'Zorgzaam wonen' centraal te stellen in de ondernemingsstrategie. Ook is de verduurzamings(inhaal)slag in gang gezet, wordt met de inzet van seniorenmakelaars en de Thuisplusflat extra ingezet op doorstroming van ouderen en wordt het probleem van het gespikkeld bezit aangepakt terug te kopen voor de verhuur of te kiezen voor huur en koopblokken bij eengezinswoningen.

Toch zijn er nog punten waar Woonbron mee worstelt. Het meer en beter betrekken van externen bij de beleidsvorming en implementatie heeft de visitatiecommissie bijvoorbeeld diverse malen in de gesprekken met de samenwerkingspartners gehoord. De samenwerkingspartners van Woonbron geven aan dat Woonbron hen wel beter informeert over haar beleidsontwikkeling, maar dat er van vroegtijdig betrekken en co-creatie nog geen sprake is – de behoefte hieraan bij de partners, met name gemeenten, huurdersvertegenwoordiging en zorg- en welzijnspartijen is groot.

Ook ziet de visitatiecommissie dat er verschil bestaat tussen het eigen beeld en dat van externen. Sommigen zien Woonbron als een concern met deelbedrijven, anderen als een verzameling regiobedrijven met een overkoepelend bestuur. Veel externe belanghebbenden zijn bovendien onvoldoende bekend met het beleid van Woonbron en de strategische doelen en ambities op de langere termijn per regio. Of het nu operationele kwesties betreft, zoals een huurdersdeelraad die (abusievelijk) meent dat Woonbron de vrijwilligersbijdrage heeft afgeschaft, of strategische kwesties zoals een gemeente die meent dat Woonbron er geen investeringsambitie laat zien, de kern is een verschil in perceptie tussen Woonbron en de belanghebbenden. Hoewel Woonbron al regelmatig bestuurlijke overleggen voert met de partners, lijkt een hogere overlegfrequentie – bestuurlijk en ambtelijk – en een meer gedetailleerde toelichting op het beleid van Woonbron (met aandacht voor het 'waarom' achter gemaakte keuzes) hierin al een groot verschil te kunnen maken. Verder zijn de concepten Thuis in de wijk en Zorgzaam Wonen nog onvoldoende bekend bij externen en verdienen het om nadrukkelijker naar buiten toe uitgedragen te worden.

De samenwerking met de huurdersvertegenwoordiging in het bijzonder was een heikel punt voor Woonbron. In het verleden was huurdersparticipatie geregeld in de koepel Concern Participatie Raad Woonbron (CPRW), en Regionale Bewonersraad Woonbron (RBRW). Door interne kwesties bij CPRW en RBRW, financiële misstanden bij deze raden en meningsverschillen is de samenwerking met CPRW en RBRW door Woonbron opgeheven. Woonbron heeft sindsdien wel de vorming van regionale deelraden ondersteund. In Delft, Dordrecht en Nissewaard zijn er deelraden actief; in Rotterdam is er een in oprichting. De visitatiecommissie moedigt Woonbron aan om ook in Zuidplas de vorming van een deelraad te bespoedigen, en de deelraden een stem te geven op concernniveau.

De visitatiecommissie ziet dat de relatie met de oorspronkelijke huurdersvertegenwoordiging beschadigd is geraakt, maar constateert ook de wil bij alle partijen 'om schoon schip te maken' en de blik vooruit te richten. Woonbron zal er daarbij wel voor moeten waken om zich niet te paternalistisch op te stellen en zich werkelijk open te stellen voor de stem van de huurders, waar men volgens de huurdersvertegenwoordiging in het verleden te veel de neiging had de huurdersvertegenwoordiging voor zich te winnen in reeds genomen besluiten.

Eenheid in verscheidenheid

De visitatiecommissie ziet dat de samenhang tussen de regio's binnen het werkgebied nog aandacht vraagt. Woonbron werkt met een centraal koersdocument, wat door de regiodirecteuren vertaald wordt naar een strategie in de regio: dit noemt men intern het "cascaderen". Daarnaast is de portefeuille-

strategie vertaald naar een deelportefeuillestrategie per gemeente. De visitatiecommissie vindt dit een effectief model, maar er moet wel voor worden gewaakt dat extern niet het gevoel gaat ontstaan dat er sprake is van 'deelbedrijven'. Intern wordt dit niet zo gevoeld. Sterker nog: Woonbron heeft met het programma 'Woonbron van de toekomst' zelfs ingezet op het harmoniseren van primaire processen. Maar bij de belanghebbenden bestaat het gevoel dat Woonbron niet in alle regio's dezelfde uitgangspunten hanteert. Tevens bestaat het gevoel dat Woonbron niet aan alle regio's hetzelfde belang toekent. Ter illustratie: in de gemeenten Dordrecht en Delft wordt minder investeringsambitie van Woonbron gevoeld ten opzichte van Rotterdam. Dit is (procentueel gezien) begrijpelijk op basis van de periode 2019-2023, maar ten aanzien van het toekomstig investeringsvolume juist niet (zie bijlage A). Wederom wijst de visitatiecommissie op het belang van de perceptie van de belanghebbenden en de opgave voor Woonbron om die perceptie positief bij te sturen.

Wat kunnen andere corporaties leren van Woonbron?

Woonbron heeft zich in de visitatieperiode op bepaalde thema's als creatieve corporatie getoond, met een aantal initiatieven die een voorbeeld voor de sector zijn. We noemen onder andere:

- Het leggen van de verbinding met de leefwereld van de individuele huurder door de Woonbron Brigade en sociaal incasseren (zie hoofdstuk 1);
- De integrale aanpak van ondermijning en gerelateerde leefbaarheidsproblematiek in de samenwerking binnen Motus (zie hoofdstuk 1 en 2);
- De integrale aanpak van diverse opgaven in Carnisse (zie hoofdstuk 1);
- De samenwerkingsovereenkomst met Pameijer – Woonbron krijgt vaak de vraag om deze te delen;
- Het delen van veel kennis en expertise met diverse samenwerkingspartners in het werkgebied;
- Het organisatieontwikkelingsprogramma Woonbron van de toekomst (zie hoofdstuk 4).

Agenda voor de komende periode

Met het oog op het realiseren van de doelen uit het koersdocument en om nog meer maatschappelijke waarde te creëren, geven wij tot slot een aantal aandachts- en verbeterpunten mee:

- De visitatiecommissie pleit in de eerste plaats voor een krachtigere en eenduidige communicatie met de wereld buiten de eigen gelederen. Dat is nodig om werkelijkheid en perceptie bij elkaar te brengen.
- De visitatiecommissie herkent zich in deze verschillende beelden: ook voor de commissie was het soms moeilijk om sommige resultaten boven tafel te krijgen. Tijdens een van de besprekingen zei Woonbron daar zelf over: "Misschien maken we onvoldoende zichtbaar wat we allemaal doen." Het verdient daarom de aanbeveling om meer geboekte resultaten te delen met de buitenwereld.
- In het licht van de nationale prestatieafspraken horen het wegwerken van E-, F- en G-energielabels en het waarborgen van basiskwaliteit nu topprioriteit te krijgen evenals nieuwbouw – dit is inmiddels ook in gang gezet. Ten aanzien van voorraadontwikkeling zal Woonbron creatiever moeten optreden als er zich nieuwbouwkansen voordoen en zelf alle mogelijke kansen identificeren. Daarbij hoort ook het onderzoeken en realiseren van aanvullingen op nieuwbouw, zoals optoppen en woningsplitsing.
- Breid de bestaande scenario-analyse uit met meer maatschappelijke input en output parameters. Dit kan de beleidsvorming en prioritering van thema's in de meerjarenbegrotingen verder ondersteunen.
- Intensiveer de samenwerking met zorg- en welzijnspartijen, onder meer voor vroegsignalering en het samen bespreken van casuïstiek om daaruit te leren. Dit kan eventueel in driehoeksverband met justitie en veiligheid.
- Versterk de formatie op het midden/tactische niveau in de organisatie en werk aan het behoud van personeel om de continuïteit in de organisatie te waarborgen.

Maatschappelijke visitatie

Woonbron 2019 – 2022

Woonbron bezit ongeveer 37.000 woningen in Delft, Dordrecht, Nissewaard, Rotterdam en Zuidplas.



Maatschappelijke waarde is 'naar behoren'

Naar behoren

- Woonbron heeft goed gepresteerd ten aanzien van het concept 'Thuis in de wijk' en betaalbaarheid. De inspanningen voor beschikbaarheid en kwaliteit/duurzaamheid zijn voor verbetering vatbaar.
- De belanghebbenden van Woonbron zijn tevreden over de inspanningen om de leefbaarheid te verbeteren. In het algemeen vinden zij dat Woonbron nog te veel op de achtergrond actief is en vragen om meer proactiviteit, lef en creativiteit in de volkshuisvestelijke prestaties van Woonbron.



Maatschappelijke verankering is 'voor verbetering vatbaar'

Voor verbetering vatbaar

- De relatie met de huurdersvertegenwoordiging is beschadigd. Er zijn initiatieven voor herstel van de huurdersvertegenwoordiging; Woonbron zal hieraan met volle overtuiging moeten werken en de huurders het gevoel geven dat zij open, gelijkwaardige en wederkerige samenwerking nastreeft.
- De samenwerking met de overige belanghebbenden is goed. De relatie is constructief. Wel geven de gemeenten en zorgorganisaties aan dat intensievere samenwerking, gericht op co-creatie, gewenst is.



Besturing is 'goed'

Goed

- De prestatievorming is van hoge kwaliteit. De strategie kent meerdere niveaus (cascademodel) en kent ook afgeleide beleidsdocumenten met zeer heldere doorvertaling naar de bedrijfsvoering.
- Woonbron is een hybride organisatie: niet alleen KPI-gedreven maar ook waardegedreven.
- De regionale vertaling van de strategie is niet voor alle belanghebbenden volledig inzichtelijk.
- De vastgoedmonitoring en -sturing is fijnmazig. De prestatie monitoring op KPI-niveau is relatief operationeel gericht; Woonbron kan meer aandacht schenken aan monitoring van strategische doelen.



Maatschappelijke capaciteit is 'naar behoren'

Naar behoren

- Financiële capaciteit is 'naar behoren'. Woonbron was financieel voorheen te behoudend, maar heeft een omzwaai gemaakt naar een zeer ambitieus investeringsvolume. Beheersing van de bedrijfslasten en maatschappelijke scenario-analyse (meer maatschappelijke input- en outputparameters) zijn aandachtspunten.
- Organisatiecapaciteit is 'naar behoren'. Er is een gedegen organisatieontwikkelingsprogramma. De visitatiecommissie vraagt wel om aandacht voor versterking van de middenlaag in de organisatie en het behoud van het personeel.



Woonbron is een grote volkshuisvester met een sociaal hart

Woonbron is wellicht van de vier grootste corporaties in Rotterdam en wijde omgeving de corporatie die het meest begaan is met de leefbaarheid en veerkracht van de wijken waar zij actief is. De corporatie heeft met succes veel geïnvesteerd in het concept 'Thuis in de wijk'. Woonbron is een grote, professionele corporatie, maar had de afgelopen jaren ook creatiever kunnen zijn in het presteren. De prestaties op gebied van nieuwbouw en woningverbetering die vroegen om grote investeringen zijn relatief achtergebleven, maar de inhaalslag is reeds in gang gezet. Daarnaast vormt de externe communicatie en huurdersparticipatie een groot aandachtspunt.



Belangrijkste aandachts- en verbeterpunten voor Woonbron

1

Betere samenwerking met en inspraak voor de partners, in het bijzonder de huurdersvertegenwoordiging (op concern-niveau en op regionaal niveau).

3

Grote inhaalslag op het gebied van nieuwbouw, andere vormen van voorraadtoevoegingen, verduurzaming en basiskwaliteit.

2

Meer communicatie en transparantie van strategie en beleid op regionaal niveau voor de partners.

4

Versterking van de tactische / midden laag in de organisatie.

1 Maatschappelijke waarde

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

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

1.1 Opgave 1: Beschikbaarheid



1.1.1 De opgave en de prestaties

Woonbron, actief in de woningmarktregio Haaglanden Midden Holland Rotterdam, beschrijft in haar portefeuillestrategie uit 2019 de noodzaak tot het vernieuwen van de sociale woningvoorraad in het werkgebied. De belangrijkste prioriteit met betrekking tot beschikbaarheid is hierin nieuwbouw, want in het merendeel van het werkgebied van Woonbron is het woningtekort zeer nijpend. De afgelopen vijf jaar is de kans om een sociale huurwoning te krijgen gehalveerd, met een stijging van 56% in het aantal geregistreerde woningzoekenden. In het manifest *Gewoon Wonen.nu* van de Maaskoepel-federatie, waarin de 22 woningcorporaties van de regio Rotterdam verenigd zijn, wordt zelfs gewaarschuwd voor een potentieel tekort van 72.000 woningen in de regio Rijnmond, mocht er nu niks gedaan worden.

Welke resultaten zijn behaald?

Om de groeiende behoefte aan woningen aan te pakken, streeft Woonbron tijdens de periode 2018-2020 om jaarlijks 2% van het woningbezit te vernieuwen door sloop/nieuwbouw of renovatie. In 2019 wordt dit doel behaald (2,3% vernieuwd), maar in 2020 wordt het doel niet behaald (1,4% vernieuwd). In overige jaren van de visitatieperiode wordt niet meer gerapporteerd hoeveel procent van de woningportefeuille van Woonbron is vernieuwd. Woonbron heeft door de uitdagende beschikbaarheidsopgave een aanzienlijk bedrag in het budget voor nieuwbouw gereserveerd. Aanvankelijk waren de geplande investeringen voor de periode 2021-2025 voor nieuwbouwwoningen €280 miljoen euro. In 2021 werd dit voor de periode 2022-2026 verhoogd naar €415 miljoen voor de bouw van 1.590 nieuwe woningen. In de meest actuele meerjarenbegroting (2024-2033) reserveert Woonbron € 585 mln. voor de investeringen in de nieuwbouw. De strategische ambitie van Woonbron is om binnen de periode van 2024-2033 in totaal 3250 sociale

Bedrijfsplan 2018-2020: Wonen met kwaliteit

Door het relatief hoge aandeel van sociale huurwoningen binnen de gemeenten waarin Woonbron actief is werd er bij aanvang van de visitatieperiode gevraagd door de gemeenten aan Woonbron om de betaalbare voorraad niet uit te breiden, of zelfs om deze te verkleinen. Hierdoor was de beschikbaarheidsopgave voor Woonbron beperkt, en lag de focus op het verteren van de bestaande woningportefeuille. Dit werd vertaald in het streven van Woonbron om in de periode 2018-2020 jaarlijks minimaal 2% van de woningportefeuille te vernieuwen door sloop/nieuwbouw- en renovatieprojecten.

Koersdocument 2021: Thuis in de wijk

Woonbron ziet het als haar primaire taak om te zorgen voor voldoende, goede en passende woningen. Door het grote tekort aan woningen zet Woonbron in op nieuwbouw, vooral in de gemeenten Rotterdam, Delft en Zuidplas. In beperkte mate zet Woonbron zich ook in om te bouwen voor de middengroepen. Hiermee poogt Woonbron ook meer gevarieerde wijken te creëren. Wijken waar nu relatief veel sociale huurwoningen zijn worden door deze middeldure huurwoningen evenwichtiger. Het aandeel voor de primaire doelgroep neemt af in deze wijken, maar dit gebeurt wel onder de voorwaarde dat in andere wijken met een relatief lager aandeel sociaal nieuwe sociale huurwoningen worden gebouwd.

nieuwbouwwoningen op te leveren. In de meerjarenbegroting wordt echter uitgegaan van de realisatie van 2.035 sociale nieuwbouwwoningen tot aan 2033.

Daarnaast laat Woonbron de doorstroming binnen haar bezit toenemen door het toevoegen van middensegment woningen, door driekamerwoningen te bouwen en de inzet van een [seniorenmakelaar](#). In samenwerking met collega corporaties is in 2019 gestart met een pilot in Delft. Later werd dit uitgebreid naar Dordrecht en Rotterdam. De seniorenmakelaar biedt hulp aan ouderen die moeite hebben met het vinden van een passende woning en ondersteunt hen bij het regelwerk rond verhuizingen. Hierdoor kan de [doorstroming](#) worden bevorderd, aangezien deze senioren vaak een grote eengezinswoning achterlaten.

Naast deze verbeteringen en uitbreidingen van het bezit werkt Woonbron samen met collega-corporaties en gemeenten aan het uitbreiden van het bezit en versnelling:

- [Bestuurlijke Overeenkomst \(BOK\) Wijken in Balans](#) (2019): De gemeente Rotterdam en de Rotterdamse woningcorporaties ondertekenden in 2019 de overeenkomst met daarin afspraken ten behoeve van een evenwichtige woningvoorraadontwikkeling. Dit is conform het beleid van Woonbron met betrekking tot 'gevarieerde wijken'. Hierin wordt in wijken waar het aanbod van sociale huurwoningen erg groot is gestreefd naar een evenwichtigere verdeling met meer middensegment woningen, en worden in wijken waar het omgekeerde waar is gestreefd naar de toevoeging/continuering van het aantal sociale huurwoningen. Woonbron voorziet binnen deze afspraken in 870 woningen tot 2029, met name sociale huur.
- [Gewoon Wonen.nu](#) (2022): In het manifest "Gewoon Wonen.nu" van Maaskoepel geven de aangesloten corporaties binnen de federatie aan dat ze in de komende tien jaar 30.000 sociale huurwoningen willen realiseren via nieuwbouw of transformatie om het groeiende tekort aan te pakken. De corporaties waarschuwen voor een potentieel tekort van 72.000 woningen in de hele regio binnen een decennium als er geen actie wordt ondernomen.
- [Bouwstroom Haaglanden](#) (2023): De corporaties die in de regio Haaglanden samenwerken binnen de SVH hebben zich gecommitteerd aan de gezamenlijke inkoop van minimaal 2.000 conceptuele huurappartementen. Deze appartementen moeten binnen zes jaar in de regio Haaglanden worden gerealiseerd.

Tabel 1.1 - Prestatiemonitor woningvoorraad van Woonbron (cijfers inclusief verkoop onder voorwaarden)

	2019	2020	2021	2022	Totaal
Woongelegenheden (begin jaar)*	42.450	44.027	43.389	43.097	
Nieuwbouw (+)	79	129	84	322	614
Aankoop (+)	1.862	21	30	818	2.731
Overig (- / +)	16	-33	-7	28	4
Verkoop (-)	-281	-229	-306	-216	-1.032
Sloop (-)	-99	-526	-93	-256	-974
Woongelegenheden (einde jaar)	44.027	43.389	43.097	43.793	
Netto verandering	+ 1.577	- 638	- 292	+ 696	+ 1.343

*Dit is inclusief VvE woongelegenheden en verkocht onder voorwaarden

Woonbron heeft tijdens de visitatieperiode geïnvesteerd in de nieuwbouw van in totaal 614 nieuwe sociale huurwoningen ([tabel 1.1](#)). Daarnaast zijn er 2.731 woningen aangekocht. Een groot aandeel binnen deze aangekochte woningen wordt verklaard door de overname van seniorenwoningen van Stichting Humanitas Huisvesting (circa 1600 woningen in 2019) en het Vestia-bezit in de gemeente Zuidplas (circa 900 woningen in 2022). Netto is de totale woningvoorraad van Woonbron in de visitatieperiode gegroeid met meer dan 1.300 woningen van 42.450 woningen (begin 2019) naar 43.793 woningen (ultimo 2022). Dit is inclusief woningen die onder voorwaarden zijn verkocht (koopgarant en koopcomfort) of zijn teruggekocht.

Kreekhuizen, Rotterdam IJsselmonde

In de zomer van 2020 zijn 36 energiezuinige nieuwbouwwoningen in Kreekhuizen (Rotterdam IJsselmonde) opgeleverd. Deze woningen zijn onderdeel van het 'Prachthuizen'-concept van Woonbron. Het bijzondere aan dit project is dat het een meerwaarde heeft op verschillende gebieden. De woningen zijn ten eerste rendabel door slimme standaardisatie, en samenwerkingen met bouwpartners. De standaardisatie met systeemwoningen zorgt voor lagere bouwkosten, maar biedt alsnog ruimte voor variatie in gevels en kozijnen.



Daarnaast voorzien de energiezuinige, klimaat adaptieve woningen in een meer gevarieerd (huur)aanbod binnen bepaalde wijken, en mogelijkheden voor bestaande huurders om in hun wijk door te stromen naar een meer geschikte woning (met name voor jonge gezinnen met kinderen). Tegelijkertijd wordt hiermee de sociaaleconomische basis van bepaalde wijken versterkt.

Woningovername en nieuwbouw in Zuidplas

Op 1 oktober 2022 nam Woonbron 783 woningen over van de voormalige corporatie Vestia (thans Hef Wonen). Met de overname bleef, ondanks de financiële problemen bij Vestia, de sociale woningvoorraad in de gemeente Zuidplas behouden voor de sociale huursector. Daarnaast kwam hiermee ook de wens van Woonbron in vervulling om actief te worden in de gemeente Zuidplas.



Volgens de woningcorporatie is Zuidplas een plek die ook voor Rotterdamse woningzoekenden interessant en toegankelijk is, en daarmee kan voorzien in de uitbreidingsbehoefte in de regio. De eerste (voorlopige) resultaten van deze uitbreiding is de oplevering van dertien eengezinswoningen in de nieuwbouwwijk Koningskwartier en de beoogde bouw van 2.400 sociale

huurwoningen in het Vijfde Dorp (samen met Mozaïek Wonen, Woonpartners Midden-Holland en Stedelink).

1.1.2 De waardering van de huurders, gemeenten en overige samenwerkingspartners

De huurdersraden geven door het verschil in de beschikbaarheidsopgave binnen hun gemeenten verschillende waarderingen. In Nissewaard is sprake van een beheeropgave, wat leidt tot een gematigd oordeel. In de regio Delft en Rotterdam wordt herkend dat Woonbron weliswaar actief is met enkele sloop-nieuwbouw trajecten, maar vindt men dat de woningcorporatie achterloopt met de herstructurering van de complexen, met name binnen de wijk Poptahof.

De overige samenwerkingspartners van Woonbron uiten, op de gemeente Zuidplas na, allemaal hun zorgen over de beperkte prestaties van Woonbron op het gebied van beschikbaarheid. Meerdere gemeenten, collega-corporaties en overige samenwerkingspartners constateren een terughoudendheid van Woonbron bij potentiële (her)ontwikkellocaties. In Rotterdam betrof het bijvoorbeeld een potentiële ontwikkellocatie voor flexwoningen met een collega woningcorporatie, en in de gemeente Nissewaard betrof het een locatie waarvan de grond in het bezit is van Woonbron. In de gemeente Nissewaard is er begrip voor het behoudende beleid van Woonbron door de lokale context op het gebied van beleid en beschikbaarheidsopgave. De inzet van Woonbron in de diverse samenwerkingsverbanden wordt gewaardeerd, bijvoorbeeld de inzet binnen het NPRZ met het aanpakken van de particuliere woningvoorraad in Carnisse (zie paragraaf 1.4.1). Echter constateren meerdere samenwerkingspartners de effectieve toevoeging (nieuwbouw en herstructurering) van sociale huurwoningen voor verbetering vatbaar is.

De ontwikkelingen in de gemeente Zuidplas (overname van het Vestia-bezit en nieuwbouw in het Vijfde Dorp) worden door de samenwerkingspartners wisselend gewaardeerd. Het merendeel van de samenwerkingspartners is positief. Echter is de terugkerende kritiek vanuit andere gemeenten (inclusief huurders) dat er binnen hun gemeentegrenzen te weinig wordt ontwikkeld.

1.1.3 De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Woonbron ten aanzien van de beschikbaarheid van de woningvoorraad als 'voor verbetering vatbaar'. De visitatiecommissie ziet dat Woonbron te maken heeft met een complexe beschikbaarheidsopgave verspreid over meerdere gemeenten, maar oordeelt dat er tijdens de visitatieperiode te weinig is gepresteerd om de beschikbaarheid van betaalbare woningen te vergroten. Uit een landelijke benchmark die de commissie heeft uitgevoerd¹ blijkt bijvoorbeeld dat Woonbron in de periode 2019-2021 haar voorraad aan beschikbare verhuureenheden met slechts 0.9% heeft uitgebreid. Hiermee zit Woonbron aan de onderkant van de range van 0% - 8% die landelijk bij vergelijkbare corporaties (in aantal verhuurbare eenheden) behaald werd in de periode 2019-2021. De visitatiecommissie heeft begrip voor de moeilijke context om nieuwbouw te realiseren, maar door de urgentie en magnitude van de beschikbaarheidsopgave in het werkgebied van de woningcorporatie zijn de gerealiseerde aantallen op het gebied van nieuwbouw en sloop beperkt. De grootste toevoegingen aan de woningportefeuille (de overnames van Stichting Humanitas Huisvesting en Vestia) waren al bestaande woningen met zittende huurders. Hiermee zijn deze woningen weliswaar behouden gebleven voor de sociale woningvoorraad, maar dit betreft geen netto uitbreiding van de sociale woningvoorraad. De visitatiecommissie is positief over de toekomstplannen van Woonbron (circa 2.000 woningen tot 2033); waarmee driemaal de productie kan worden behaald ten opzichte van de huidige visitatieperiode. De intentieovereenkomst met bouwontwikkelaar VORM en SOR is een hoopvol begin, waarbij Woonbron ook laat zien bezig te zijn met innovatieve manieren van het uitbreiden van de sociale woningvoorraad (modulaire houten optopprojecten in Rotterdam).

Bedrijfsplan 2018-2020: Wonen met kwaliteit

Onderdeel van wonen met kwaliteit is volgens Woonbron een passende huurprijs voor de woning als voor de huurder. Woonbron ziet het als haar kerntaak om te voorzien in betaalbare woningen voor de (huurtoeslag)doelgroep, en streefde in de periode 2018-2020 om door te gaan met een groot deel van de (financiële) middelen in te zetten ten behoeve van een gematigd huurprijsbeleid. Woonbron zette met het streven van (ten minste) 70% van de woningportefeuille onder de 2^e aftoppingsgrens in op het bereikbaar houden van de woningen voor de (huurtoeslag)doelgroep.

Daarnaast werd er bij de huurverhoging rekening gehouden met de kwaliteit van de woning en het inkomen van de huurder, en voerde Woonbron een sociaal incassobeleid gericht op het snel ingrijpen bij betalingsachterstanden en de huurder te ondersteunen met zijn/haar financiën.

Koersdocument 2021: Thuis in de wijk

Naast een grote groep zelfredzame 'vooruitkomers' constateert Woonbron een toename van 'rondkomers' onder haar huurders. Dit zijn mensen die vooral bezig zijn met overleven en de eindjes net aan elkaar geknoopt krijgen. Voor hen heeft Woonbron onder andere een betalingsregeling, mocht het even een maand niet lukken om de huur te betalen.

Woonbron stelt daarnaast dat het belangrijk is dat wijken in balans zijn. Niet alleen in een divers woningaanbod, maar ook een evenwicht tussen bewoners.

Door middel van woonruimtebemiddeling stuurt de woningcorporatie gericht op de balans in de wijken.

1.2 Opgave 2: Betaalbaarheid



1.2.1 De opgave en de prestaties

Naast beschikbaarheid is betaalbaarheid een van de prioriteiten van Woonbron: het voorzien in voldoende betaalbare woningen voor mensen die dat nodig hebben. De woningcorporatie stelde zichzelf met het 'Bedrijfsplan 2018-2020: Wonen met kwaliteit' ten doel om minimaal 70% van de verhuurde woningen met een huurprijs onder de tweede aftoppingsgrens te houden. In het werkgebied van Woonbron wonen namelijk relatief veel mensen met een inkomen onder het *niet-veel-maar-toereikendcriterium* van het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP). Dit criterium wordt gebruikt om de hoogte van de armoedegrens te bepalen. Rotterdam is volgens Warmte Rotterdam de armste gemeente van Nederland met 18,5 procent van de inwoners (circa 87.000 mensen) die

¹ Op basis van landelijke aantallen nieuwbouw en totale voorraadontwikkeling per corporatie. Bron: Aedes datacentrum / dVi informatie.

onder de armoedegrens leeft. De huur is voor deze kwetsbare groep een van de grootste maandelijkse (noodzakelijke) uitgaven. Daarbovenop komen de recente ontwikkelingen (inflatie en stijgende energiekosten sinds de oorlog in Oekraïne). Hierdoor komt het betalen van de huur door de bewoners en het betaalbaar houden van de huurprijzen voor de corporatie steeds meer onder druk. Woonbron streeft ernaar om met een gematigd huurbeleid en verduurzamingsinvesteringen om de huren zo min mogelijk te laten stijgen voor huurders die maar net kunnen rondkomen. Hiervoor zet Woonbron onder andere in op een gedifferentieerde jaarlijkse huurverhoging. Huurders met een relatief lage huur ten opzichte van de kwaliteit van hun woning, krijgen een grotere huurverhoging dan huurders met een huurprijs die beter past bij de kwaliteit van de woning die ze huren. De groep huurders die juist weer relatief duur wonen ten opzichte van hun inkomen wordt tegemoetgekomen met een betalingsregeling. Deze groep huurders met een laag inkomen en een huur tussen de tweede aftoppingsgrens en de liberalisatiegrens kunnen hiermee in aanmerking komen voor huurbevrozing of zelfs huurverlaging.

Welke resultaten zijn behaald?

Door de eenmalige huurverlaging en huurbevrozing in 2021 en de beperking van de huurverhoging tot maximaal inflatie in 2022, heeft Woonbron haar huurbeleid in 2021 en 2022 niet (volledig) kunnen uitvoeren volgens dit beleid. Ook in 2023 is er als gevolg van de Nationale Prestatieafspraken weer sprake van een eenmalige huurverlaging en een beperking van de ruimte binnen de huurverhoging. Afspraken, wet- en regelgeving maken het zo al een paar jaar nagenoeg onmogelijk om een differentiatie in de huurverhoging aan te brengen.

In [tabel 1.2](#) is te zien dat er tijdens de visitatieperiode met een relatief stabiel aantal huurders een betalingsregeling is getroffen. Mede dankzij deze inspanningen is het aandeel huurders met een betalingsachterstand beperkt gebleven en zelfs dalende. Ook in de prestatieafspraken zijn bepalingen opgenomen over betaalbaarheid. Deze sluiten grotendeels aan bij het bovenstaande afspraken, waarbij in alle gemeenten is afgesproken dat de opbrengsten van inkomensafhankelijke huurverhoging die lokaal zijn opgelegd ook lokaal zullen worden ingezet.

Op het gebied van huurachterstanden is het streven van Woonbron om huurders zoveel mogelijk te helpen. In 2020 is Woonbron gestart met een verbeterprogramma voor het [proces Incasso](#). Het incassoproces is geautomatiseerd en meer gericht op [sociaal incasseren](#). Door vroeg te reageren op veranderend betaalgedrag van de klant, het aanbieden van ondersteuning, doorverwijzing naar de juiste instanties of een betalingsregeling wordt schuldenproblematiek voorkomen of beperkt. Naast de eerdergenoemde betalingsregeling informeert Woonbron haar bewoners over de mogelijke gemeentelijke ondersteuningsmaatregelen, bijvoorbeeld de [energiecoach](#). Alle gemeenten binnen het werkgebied van Woonbron hebben een energiecoach en/of energieloket waarbij bewoners worden geholpen met het besparen van energie.

In alle jaren van de visitatieperiode voldoet Woonbron aan haar eigen norm met betrekking tot het aantal verhuurde woningen onder de tweede aftoppingsgrens. Weliswaar zijn er hier en daar lokale afwijkingen, maar op concernniveau ligt het percentage alle jaren ruim boven de 70% ([tabel 1.2](#)).

Tabel 1.2 - Prestatiemonitor Betaalbaarheid van Woonbron

Onderwerp	2019	2020	2021	2022
Aantal verhuurde woningen onder de tweede aftoppingsgrens (%)	76%	73%	78%	78%
Jaarlijkse huurverhoging (%)	1,6%	2,3%	0,0%	2,1%
Aantal betalingsregelingen getroffen	N.v.t.	3.392	3.845	3.761
Huurders met een betalingsachterstand (%)	1,2%	1,3%	1,2%	1,17%

Net als alle andere woningcorporaties in Nederland heeft Woonbron in 2021 geen huurverhoging doorgevoerd. Ten tijde van de pandemie zette Woonbron zich met betalingsregelingen in voor de meest (kwetsbare) huurders. De generieke maatregelen door het Rijk hebben indirecte negatieve

gevolgen voor het huurbeleid van Woonbron gehad. De eenmalige huurverlaging gold namelijk vooral voor kleine huishoudens en veel huishoudens in eengezinswoningen. Het resultaat hiervan was dat veel kleine huishoudens in relatief (te) grote woningen een lagere huurprijs kregen. In de praktijk had dit het ongewenste indirecte effect dat onder andere in Kreekhuzen (Rotterdam) 25% van de opgeleverde nieuwbouwwoningen in prijs werden verlaagd naar de lage aftoppingsgrens. Aanvankelijk waren deze huurwoningen bedoeld als doorstroomwoning, maar door de lagere huurprijs zullen de huidige bewoners waarschijnlijk minder snel doorstromen.

Budgetmaatjes

Stichting Budgetmaatjes 010 helpt sinds 2010 inwoners in de regio Rotterdam die leven in armoede en/of schulden. Dat doen ze door een getrainde en begeleidende vrijwilliger, het Budgetmaatje, wekelijks op bezoek te laten komen bij de mensen thuis. Woonbron helpt door te signaleren en huurders in nood door te verwijzen naar de Budgetmaatjes. Van het Budgetmaatje krijgen zij vervolgens steun in het op orde krijgen van hun administratie en een bijbehorend stappenplan. 'De mensen moeten het uiteindelijk zelf doen' zegt Bouwen Mooldijk, coördinator Nissewaard van Budgetmaatjes. 'Maar wij zitten erbij om te helpen. Bijvoorbeeld bij het schrijven van een brief, of om te bepalen waar je begint in alle warboel. Wij zijn blij dat Woonbron helpt signaleren.'



1.2.2 De waardering van de huurders, gemeenten en overige samenwerkingspartners

Op het gebied van betaalbaarheid waarderen de gemeenten de inzet van Woonbron door middel van de inkomensafhankelijke huurverhogingen en het aanbieden van betalingsregelingen bij huurachterstand. De huurdervertegenwoordigers zijn over het algemeen tevreden over de inzet van Woonbron, bijvoorbeeld het treffen van een betalingsregeling tijdens de corona periode werd op prijs gesteld. Woonbron kan zich volgens de huurders nog verbeteren op het gebied van communicatie (in het bijzonder de klantenservice met betrekking tot meerdere zaken, maar ook betalingsregelingen) en de huurdersvertegenwoordiging op concernniveau voor overleg over de jaarlijkse huurverhoging. Op bestuurlijk niveau toont Woonbron zich betrokken binnen de verschillende samenwerkingsverbanden op regionaal- en gemeentelijkniveau. In algemene zin voldoet Woonbron volgens de samenwerkingspartners aan de kaders die zijn opgelegd vanuit de landelijke overheid. Vanuit de zorgpartners wordt een algemene zorg geuit bij meerdere woningcorporaties door het kwalificeren van zorgvastgoed als bedrijfshuisvesting. Door deze kwalificering stijgen de huurkosten met als gevolg een verhoogde druk op de betaalbaarheid van zorgwoningen voor cliënten.

1.2.3 De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Woonbron ten aanzien van de betaalbaarheid van de woningvoorraad als 'goed'. Woonbron had tijdens de visitatieperiode voldoende woningen onder de tweede aftoppingsgrens in de portefeuille en heeft een sociaal incassobeleid gevoerd om huurachterstanden zo veel als mogelijk te beperken. Daarnaast heeft Woonbron met een gedifferentieerd huurprijsbeleid en het aanbieden van betalingsregelingen bij huurachterstanden maatwerk geleverd voor met name huurders die deze ondersteuning goed kunnen gebruiken.

1.3 Opgave 3: Kwaliteit en duurzaamheid



1.3.1 De opgave en de prestaties

De energietransitie vormt één van de belangrijkste opgaven voor corporaties in het verbeteren van de kwaliteit en duurzaamheid van haar bezit. In 2020 moesten alle corporaties in Nederland een gemiddeld energielabel B hebben. Het nationale Klimaatakkoord gooit daar een schep bovenop: het streven is verlegd naar een CO2-neutrale woningvoorraad in 2050. Aan het begin van de visitatieperiode was al duidelijk dat er een stevige verduurzamingsopgave lag voor het bezit van

Woonbron (gemiddeld energielabel D in 2019). Ook valt op dat de woningvoorraad van Woonbron een relatief groot aandeel vooroorlogse woningen kent (ruim 14 procent ten opzichte van circa 7,5 procent landelijk). Dit brengt uitdagingen met zich mee in de instandhoudingskosten voor woningverbetering.

In 2020 stelde Woonbron een nieuwe duurzaamheidsvisie ('Vandaag voor morgen') op met daarin de doelstelling om in 2030 gemiddeld energielabel B te hebben. Daarin interpreteert de corporatie de duurzaamheidsopgave breder dan enkel ingrijpen op het gebied van energiebesparing en energieopwekking. Woonbron definieert duurzaamheid als 'De kwaliteit van leven verbeteren binnen de grenzen van de aarde'. Kwaliteit van leven is hierin het zorgen voor goede, gezonde en betaalbare woningen in prettige wijken voor de doelgroep. Daarnaast actualiseerde Woonbron in 2021 de Agenda Energietransitie 2030. Dit richt zich op:

1. Aansluiting van de woningen op de warmtenetten, inclusief het verwijderen van kookgas.
2. Isolatie bij renovatie en onderhoud, vernieuwing van het bezit, wegwerken E, F, en G labels.
3. Aanbrengen van zonnepanelen.

Bedrijfsplan 2018-2020: Wonen met kwaliteit

Doordat een groot deel van de woningportefeuille van Woonbron op leeftijd was, focuste Woonbron zich op het integraal verbeteren van de kwaliteit van deze verouderde woningen. Woonbron streefde namelijk dat haar woningen degelijk, bruikbaar, gezond en comfortabel zijn (95% 'schoon, heel, veilig). Duurzaamheid is volgens Woonbron een belangrijk onderdeel van de woningkwaliteit, met een lagere energierekening en hoger comfort als bijkomend voordeel. In 2020 zou de het gemiddelde energielabel C moeten zijn.

Koersdocument 2021: Thuis in de wijk

Duurzaamheid en kwaliteit zijn belangrijke prioriteiten van Woonbron die integraal worden aangepakt. Binnen de nieuwe duurzaamheidsvisie 'Vandaag voor morgen' definieert Woonbron duurzaamheid als 'de kwaliteit van leven verbeteren binnen de grenzen van de aarde'. Om dit te realiseren richt Woonbron zich op vijf actielijnen die leiden tot een duurzame kwaliteit van wonen en leven. Dit zijn hergebruik van materialen, duurzame mobiliteit, groen & blauw structuren, hernieuwbare energiebronnen, en werken & welzijn. Tegelijkertijd probeert Woonbron bij verduurzamingsmaatregelen kritisch te blijven. Hierin is bijvoorbeeld te zwaar isoleren onwenselijk, en is het voor de klimaatimpact verstandiger om in te zetten op het gebruik van hernieuwbare energie in combinatie met een iets minder zwaar geïsoleerd huis.

Welke resultaten zijn behaald?

Aan het eind van de visitatieperiode is het gemiddelde energielabel van het bezit van Woonbron verduurzaamd naar gemiddeld energielabel C. Ondanks een duidelijke inhaalslag (tabel 1.3) loopt de energieprestatie van het bezit zodoende nog steeds achter op het gemiddelde in de sector. Een van de uitdagingen binnen de verduurzamingsopgave is dat relatief veel bezit van Woonbron onderdeel is van een VvE. In totaal bedient Woonbron namelijk circa 300 VvE's. De verduurzaming in deze gemengde VvE's is extra complex door het proces van besluitvorming en gebrek aan financiële slagkracht voor grote verduurzamingsprojecten, wat in de praktijk tot gevolg heeft dat de verduurzaming van gemengde VvE's achterblijft.

Tabel 1.3 – Prestatiemonitor Duurzaamheidsopgave

Agenda Energietransitie		2019	2020	2021	2022	Totaal*
1.	Aantal woningen aangesloten op het warmtenet	36	32	345	614	1.027
2.	Aantal geïsoleerde woningen bij renovatie en planmatig onderhoud	640	848	936	130	3.755
	Planmatig Onderhoud Plus in aantallen woningen**			749	452	
	Aantal woningen met label E t/m G			7.549	6.758	
3	Aanbrengen van PV-panelen (in aantal woningen)	220	268	273	50	811

* Exclusief woningen in Zuidplas ** in 2019 en 2020 samengevoegd met isolatie bij renovatie en planmatig onderhoud.

Vogelbuurt, Dordrecht

De Vogelbuurt is de afgelopen jaren flink vernieuwd, met eerder al renovaties en de nieuwbouwappartementen aan het Vogelplein. In 2019 werden 66 nieuwe eengezinswoningen met EPA label A+ opgeleverd, die naast hun goede isolatie ook aangesloten zijn op het warmtenet. Duurzaamheid wordt naast de kwaliteit van de woning gekoppeld aan sociale verbinding door verschillende groene initiatieven. Een van deze initiatieven is de 'proeftuin biodiversiteit'. In deze klimaatadaptieve tuin kunnen bewoners zien dat een groene tuin verkoeling kan bieden en water beter kan worden opgevangen dan een verharde tuin. Tevens werd er in 2022 samen met bewoners een 'groene long' (een grasveld) gerealiseerd. Ook hier is rekening gehouden met waterberging, hittestress en biodiversiteit.

**Schone, hele en veilige complexen**

Naast duurzaamheid is het verhogen van de kwaliteit van wonen een prioriteit van Woonbron. Onderdeel hiervan is de kwaliteit van de algemene ruimtes. Om de kwaliteit van het onderhoud van deze algemene ruimtes in een complex gestructureerd in kaart te brengen, ontwikkelde Woonbron zes jaar geleden een nieuwe methodiek. Met visuele controles en vergelijking met referentiemateriaal (beeldmeetlatten) wordt in kaart gebracht hoe de staat van de algemene ruimtes zich verhoudt tot de normen van Woonbron. De meting van schoon, heel en veilig is in de loop der jaren een jaarlijks terugkerend moment in het werk van de complexbeheerder geworden, en wordt nu toegepast door de Aedes en andere woningcorporaties.

Tabel 1.4 – Prestatiemonitor kwaliteit woning

Onderwerp	2019	2020	2021	2022	Totaal
Aantal gerenoveerde woningen (in aantal opgeleverde woningen)	12	288	852	130	1.282
Uitgaven aan onderhoud (in miljoenen €)	82,7	82,4	80,9	85,9	331,9
Aandeel complexen met score 'goed' voor Schoon, heel, en veilig score	96,5%	98,1%	97,0%	96,0%	96,9%
Instandhoudingsindex ²	91	93	98	102	96

Er zijn in totaal 1.282 woningen gerenoveerd om schoon, heel en veilig te zijn, en zijn er voor honderden woningen per jaar PO+ investeringen gedaan. In totaal is er van €331,9 miljoen aan onderhoud uitgegeven (tabel 1.4). Weliswaar is het aandeel complexen met een score 'goed' afgenomen na 2020, maar tegelijkertijd is het duidelijk dat Woonbron ten aanzien van kwaliteitsverbetering er 'bovenop zit'. Dit is te zien aan het feit dat de instandhoudingsindex jaarlijks is toegenomen sinds 2019, van een achterstandspositie (91 in 2019) naar 102 in 2022. In 2022 was er dus zelfs sprake van meer uitgaven aan instandhouding dan op basis van de Aedes benchmark verwacht mocht worden van Woonbron.

1.3.2 De waardering van huurders, gemeenten en overige samenwerkingspartners

In algemene zin erkennen de samenwerkingspartners dat Woonbron zich bewust is van de opgaven op het gebied van duurzaamheid en dat dit een groot deel van de (toekomstige) investeringscapaciteit van Woonbron zal vragen. Volgens de huurdervertegenwoordigers uit Delft en Dordrecht was Woonbron in het verleden op dit onderdeel passiever, en is de woningcorporatie door (recente) wet- en regelgeving geactiveerd om duurzaamheidsmaatregelen toe te passen. Vanuit de bouwpartners is het beeld dat Woonbron net als veel andere woningcorporaties bezig is met een

² Verhouding tussen de instandhouding en referentiewaarde instandhouding van een corporatie. Een score boven 100 geeft aan dat de corporatie meer aan onderhoud heeft uitgegeven dan corporaties landelijk gemiddeld doen voor vergelijkbare woningen.

inhaalslag op het gebied van duurzaamheid. Met betrekking tot de kwaliteit van de woningen liggen er volgens de samenwerkingspartners grote uitdagingen in de gemeente Delft, Dordrecht en Rotterdam. Met name in Delft en Dordrecht uitten de gemeenten en huurders hun zorgen over de kwaliteit van bepaalde woningen. De huurdervertegenwoordigers geven aan dat het kwaliteitsniveau sterk varieert binnen het bezit van Woonbron. Er zijn bijvoorbeeld kwalitatief goede woningen in de gemeente Nissewaard, maar ook zorgwekkende situaties in Delft en Dordrecht met een groot aantal sterk verouderde woningen van lage kwaliteit. Hier ligt de oorzaak volgens de huurders en overige samenwerkingspartners vooral in achterstallig onderhoud en (in Rotterdam specifiek) de lage kwaliteit van de overgenomen woningen van de Stichting Humanitas Huisvesting. De huurdervertegenwoordigers maken zich ook zorgen over de werkwijze bij grootschalige renovatieprojecten in bewoonde staat. De huurders in Delft en Dordrecht dragen voorbeelden aan dat bewoners voor een lange periode buitenhuis moesten douchen en langdurig werden blootgesteld aan hard geluid en stof, met veel overlast en gezondheidsrisico's tot gevolg. De bouwpartners begrijpen de (financiële) keuze van Woonbron voor renovatie in bewoonde staat, maar zien andere woningcorporaties relatief meer kiezen voor het renoveren in onbewoonde staat. Volgens dezelfde bouwpartners is de algemene kwaliteit van het woningbezit gemiddeld ten opzichte van andere woningcorporaties. Logischerwijs zijn de woningen die zij bezoeken voor renovatie van lage kwaliteit, maar zijn er zorgen over de staat van bepaalde woningen (mede door het gedrag van de huurder). De bouwpartners waarderen Woonbron vooral als betrouwbare partner. Voor de toekomst zien de bouwpartners ontwikkelmogelijkheden om meer gebruik te maken van elkaars potentieel op het gebied van woningverbeteringen en sociaal-maatschappelijk vlak. Beiden bouwpartners (Omme & De Groot en Smits Vastgoedzorg) hebben al een lange samenwerking met Woonbron, en zijn goed bekend veel complexen van de woningcorporatie. Deze expertise en kennis (o.a. duurzaamheidsingrepen, veiligheid en leefbaarheid) zou volgens de bouwpartners nog meer kunnen worden ingezet binnen een gebiedsgerichte integrale aanpak van Woonbron.

1.3.3 De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Woonbron ten aanzien van de kwaliteit en duurzaamheid van de van de woningvoorraad als 'voor verbetering vatbaar'. De visitatiecommissie ziet dat Woonbron stappen maakt in het verbeteren en verduurzamen van de woningvoorraad, maar dat er nog relatief veel woningen binnen de woningportefeuille van Woonbron een E-, F-, of G-label hebben. Tevens zijn de basiskwaliteit van delen van de woningvoorraad en het reparatieonderhoud voor verbetering vatbaar.

1.4 Opgave 4: Thuis in de wijk



1.4.1 De opgave en de prestaties

Thuis in de wijk volgens Woonbron dat zij met haar complexbeheerders en andere medewerkers zichtbaar aanwezig is binnen haar complexen en buurten. Hier zorgen zij samen met andere wijkwerkers en partners dat bewoners van Woonbron zich thuis kunnen voelen in hun huis én in hun buurt.

In het gelijknamige koersdocument uit 2021 stelt de corporatie dit zichzelf ten doel als belangrijke opgave. Een belangrijk onderdeel is alliantievorming met partners en bewoners. In deze allianties wordt samen met bewoners, gemeenten, zorgverleners, politie, ontwikkelaars en bouwers gewerkt aan ingewikkelde maatschappelijke opgaven zoals de wijkaanpak en energietransitie.

Deze samenwerking is door de recente maatschappelijke ontwikkelingen steeds meer nodig. De leefbaarheid van de omgeving, en zorg en veiligheid van de bewoners staat steeds meer onder druk. In veel wijken in het werkgebied is het namelijk door criminaliteit, ondermijning of toename van verwarde personen steeds minder prettig en veilig wonen. In Rotterdam is er met name sinds 2021 een significante toename van het aantal explosies. Deze aanslagen zijn verspreid over verschillende wijken van de stad en hebben bijgedragen aan een groeiend gevoel van onveiligheid onder de

inwoners. Daarnaast is de fysieke schade, op met name corporatiewoningen van Hef Wonen en Woonbron, door deze aanslagen aanzienlijk.

Alliantie Tante Sjaar

Veertien Rotterdamse zorgorganisaties hebben zich verenigd in de Alliantie Tante Sjaar. Binnen deze alliantie doen de zorgorganisaties een oproep aan de Rotterdamse politiek om te werken aan vijf speerpunten (huisvesting, stoppen van huiselijk geweld, schuldenproblematiek, integrale zorg en participatie) die nodig zijn om Rotterdam in de toekomst leefbaar en veerkrachtig te houden.

Woonbron heeft het initiatief genomen om met de Rotterdamse woningcorporaties het manifest (met de vijf speerpunten) te steunen en onderschrijft dat er een nieuwe integrale aanpak nodig is met aandacht voor de menselijke maat en minder bureaucratie.

Welke resultaten zijn behaald?

Ondermijning

Woonbron heeft met betrekking tot de bomaanslagen de schade geprobeerd te verhalen op de daders. Er is een speciaal politieteam opgericht om de incidenten te onderzoeken, en de autoriteiten roepen burgers op om informatie te verstrekken om deze golf van geweld te stoppen. Woonbron geeft aan dat haar bewoners zich niet meer veilig voelen en behoefte hebben aan herkenningspunten die het veiligheidsgevoel versterken. Met gemeenten, politie en andere partners wordt er samengewerkt om de aantasting van het woongenot te minimaliseren.

Dit gebeurt bijvoorbeeld binnen het samenwerkingsverband [Motus](#). Sinds 2019 werken verschillende overheidsorganisaties en private partners zoals Woonbron samen binnen deze Rotterdamse politie eenheid om in de regio Rotterdam crimineel pandgebruik op te sporen en criminele sleutelfiguren aan te pakken. Met Woonbron wordt er met name samengewerkt om te voorkomen dat criminelen onderdak weten te vinden voor illegale activiteiten.

Woonfraude

Een toenemend probleem waarmee meerdere woningcorporaties worstelen is woonfraude. Door de krapte op de woningmarkt proberen sommigen op frauduleuze wijze misbruik te maken door het illegaal doorverhuren van sociale huurwoningen.

De complex- en sociaal beheerders van Woonbron komen jaarlijks meerdere woonfraudezaken tegen en worden geconfronteerd met ondermijnende criminaliteit zoals drugshandel, wapens, hennepteelt en prostitutie. In 2022 is gestart met een pilot in Delfshaven om woonfraude gestructureerd op te sporen en aan te pakken met medewerkers van Woonbron, gemeente en de politie.

(Bemoei)zorg

Naast veiligheid is ook zorg een belangrijk thema. Sinds de decentralisatie van de zorg in 2015 en de daaropvolgende bezuinigingen hebben namelijk steeds meer kwetsbare mensen hun intrek genomen in sociale huurwoningen. Dit kan variëren van zorgbehoevende ouderen tot voormalig dak- en thuislozen met meervoudige problemen. In sommige wijken staat hierdoor de leefbaarheid steviger onder druk. Om kwetsbare bewoners tegemoet te komen is Woonbron in 2021 een pilot 'bemoeizorg' gestart in de wijk Poptahof, Delft. Deze driejarige pilot, in samenwerking met GGZ Delfland, heeft als doel tijdig zorg te bieden aan bewoners met GGZ-problematiek. Het doel hiervan is om hiermee de overlast te verminderen, huurachterstanden aan te pakken en uitzettingen te voorkomen.

Thuis in het complex

Als onderdeel van de overname van het Humanitas Huisvesting (zorg)bezit in 2019 werden ook de medewerkers van Humanitas in vaste dienst genomen bij Woonbron. Hiervoor werd een nieuwe afdeling [Zorgzaam Wonen](#) opgericht, waar specifieke dienstverlening en concepten voor ouderenhuisvesting worden ontwikkeld en beheerd. Via deze nieuwe afdeling wordt er in de loop der jaren extra aandacht gegeven aan het 'thuis in het complex' gevoel. Thuis in het complex betekent onder andere dat medewerkers van Woonbron herkenbaar aanwezig zijn in het gebouw. Deze

medewerkers zijn in contact met de aanwezige welzijns- en zorgpartijen. Hierdoor kunnen zij signalen doorgeven aan betrokken partners die vervolgens snel in actie kunnen komen.

Daarnaast wordt er op enkele locaties met sociaal ondernemerschap gewerkt aan het 'thuis in het complex' en 'thuis in de wijk'-gevoel. Een voorbeeld hiervan is het [Nancy Zeelenbergcomplex in Carnisse](#) waar stichting KoCo³ met het aanbieden van betaalbare maaltijden en activiteiten ontmoeting tussen (eenzame) ouderen stimuleert en een werkplek biedt voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bovendien is in het Nancy Zeelenbergcomplex het wijkkantoor van Woonbron gevestigd, en biedt het met een ontmoetingsruimte ook ruimte voor wijkwerkers en is het de wijkwerkplek van burgemeester Aboutaleb.

Woonbron Brigade

Een mooi voorbeeld van hoe Woonbron samen met haar medewerkers 'Thuis in de wijk' probeert te zijn is de Woonbron Brigade. Dit is een initiatief van Woonbron waarbij een groep (kantoor)medewerkers wooncomplexen en wijken bezoekt om direct in contact te komen met de bewoners. Tijdens deze bezoeken bieden ze een luisterend oor, drinken ze een kopje koffie met de bewoners en helpen waar nodig. Om bewoners op de hoogte te stellen van hun komst, worden uitnodigingen verspreid en posters opgehangen.



Samenwerkingspartners zoals het gemeenteloket Vraagwijzer, welzijnsorganisatie SOL en Humanitas Zorg sluiten vaak aan tijdens deze bezoeken. De Brigade biedt een breed scala aan hulp, variërend van beantwoording van vragen over toeslagen en het terugdringen van de energiekosten tot het direct aanpakken van reparatieverzoeken met behulp van de KlusBus. Door eventuele vragen snel door te geven aan de medewerkers die het aan kunnen pakken, ervaren bewoners dat er naar ze geluisterd wordt en dat er sprake is van écht contact met Woonbron.

Het doel is om eens per maand een dergelijk bezoek te organiseren, waarbij alle Woonbron medewerkers de mogelijkheid hebben om deel te nemen. Tot nu toe heeft de Woonbron Brigade vijf keer per jaar een complexbezoek gedaan, in Rotterdam en Dordrecht. Vanaf 2024 worden ook Delft en Spijkenisse bezocht.

Woonbron-Euro

De Woonbron-Euro is een fonds van Woonbron waar huurders met leefbaarheidsinitiatieven, om buurten mooier, veiliger en/of groener te maken, een aanvraag kunnen doen voor (financiële) ondersteuning van hun project. In 2022 zijn er circa 30 initiatieven goedgekeurd en is er voor €17.012 uitgekeerd door Woonbron, circa 40% het begrote budget voor dit fonds. Voorbeelden van ondersteunde initiatieven zijn een ontmoetingsplek in Nieuw-Krispijn (Dordrecht), hanging baskets in Beverwaard (Rotterdam) en verassingspakketten voor kerst in de Pupillenbuurt (Rotterdam).

Carnisse (NPRZ)

Woonbron heeft een beperkt bezit in meerdere van de 16 NPRZ-wijken, maar heeft zich desondanks binnen het NPRZ gecommitteerd aan de wijk Carnisse. De algemene opgave in Carnisse is de verbetering van de particuliere voorraad. De wijk heeft namelijk vanuit oudsher relatief goedkope vroeg-naoorlogse portiekwoningen, verdeeld over veelal kleine (inactieve) VvE's. De helft van alle woningen in Carnisse wordt particulier verhuurd, waarbij uit onderzoeken blijkt dat er veel misstanden zijn op het gebied van de hoogte van de huren, tijdelijke contracten en achterstallig onderhoud.

Woonbron heeft zich tijdens de visitatieperiode actief ingezet in Carnisse, waarbij de diverse maatschappelijke opgaven en prestaties samenkomen:

³ Een initiatief van sociaal ondernemer Salim Elfassi

- **Beschikbaarheid & Betaalbaarheid.** Tijdens de visitatieperiode heeft Woonbron in het kader van het NPRZ particuliere huurwoningen in Carnisse verworven⁴ ten behoeve van herstructurering in de vorm van sloop/nieuwbouw (Urkersingel) en het opknappen/samenvoegen van woningen (Eilandenbuurt). Hiermee wordt gepoogd door de realisatie van meer eengezinswoningen een gevarieerdere woningvoorraad te creëren en daarmee een gevarieerdere bewonerssamenstelling. Tevens bestaat het huidige bezit van Woonbron in Carnisse vooral uit woningen die zijn verkocht onder voorwaarden. Bij mutatie wordt de woning weer teruggekocht door Woonbron en wordt er beoordeeld of deze weer onder voorwaarde wordt verkocht of in de (sociale) verhuur gaat.
- **Kwaliteit.** Door de sloop/nieuwbouw op de Urkersingel worden de relatief lage kwaliteit woningen vervangen door appartementen en eengezinswoningen conform de huidige kwaliteitseisen. In de Eilandenbuurt worden woningen aangekocht om op te knappen, en waar mogelijk, samen te voegen om grotere woningen te maken.
- **Thuis in de wijk.** Woonbron wilt de rol van 'betrokken buurman' op zich nemen. Dit poogt zij door de hierboven beschreven fysieke aanpak, maar ook door het sociale aspect. Er wordt ingezet op beheer met de inzet van twee wijkconciërges⁵. Zij combineren de rol van complexbeheerder van Woonbron en de rol van wijkbeheerder voor de gemeente Rotterdam. Zij vormen daarmee de schakel tussen bewoners, gemeente en andere organisaties in de wijk.
- Daarnaast levert Woonbron een bijdrage aan de organisatie **VVE010**, die er met name in Rotterdam Zuid voor zorgt voor het activeren en ondersteunen van VvE's.

1.4.2 De waardering van de huurders, gemeenten en overige samenwerkingspartners

De samenwerkingspartners zijn unaniem van mening dat 'Thuis in de wijk' een goed en waardevol concept is. Woonbron wordt geprezen voor de inzet in Carnisse in zowel het aanpakken van de particuliere woningvoorraad als de werkzaamheden van de wijkconciërges in de buurt. De zichtbaarheid van Woonbron in andere wijken wordt wisselend beoordeeld. Er zijn partners die duidelijk de zichtbaarheid van Woonbron ervaren; anderen geven aan dit gevoel juist niet duidelijk te hebben. De huurdervertegenwoordigingen constateren dat de leefbaarheid voor- en achter de voordeur onder druk staat in het hele werkgebied van Woonbron. De huurdersraden geven aan dat de Woonbron-Euro in principe een goed initiatief is, maar dat de aanvraagprocedure voor deze gelden als moeizamer wordt ervaren in vergelijking met financiering voor leefbaarheidsinitiatieven in het verleden. Tevens zijn de initiatieven zoals de Klusbus vooral gunstig voor een specifieke groep huurders, en heeft het een beperkte toepassing voor de leefbaarheid in de wijk. De Dordtse huurdervertegenwoordigers geven daarnaast aan nog meer – en eerder – betrokken kunnen worden bij leefbaarheid acties (bijvoorbeeld 'afvaldagen') van Woonbron om meer participatie en aandacht te generen onder bewoners. In Delft is er volgens de lokale huurdervertegenwoordigers in de Poptahof al jaren te weinig geïnvesteerd in de leefbaarheid, waaraan niet alleen Woonbron debet aan is. In combinatie met verontrustende situaties (o.a. criminaliteit en verwarde personen) bij huurders is de huidige leefbaarheid in bepaalde buurten gering. Alle samenwerkingspartners constateren dat het aantal schrijnende situaties met betrekking tot kwetsbare doelgroepen toeneemt door grotere uitstroom uit begeleid wonen en de toenemende vergrijzing. De maatschappelijke partners pleiten daarom voor ten minste behoud van het huidige niveau van inzet van Woonbron. Niet alle zorg- en welzijnspartners zijn ervan op de hoogte dat de afdeling Zorgzaam Wonen is opgericht; zij geven ook aan dat er behoefte is aan vaste contactpersonen voor de samenwerking met Zorgzaam Wonen.

1.4.3 De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Woonbron ten aanzien van 'Thuis in de wijk' als 'goed'. In meerdere wijken wordt volop inzet gepleegd. Tijdens de rondrit die de visitatiecommissie maakte met Woonbron, zijn medewerkers van Woonbron en samenwerkingspartner KoCo gesproken die een positieve indruk hebben gegeven over de sociale intenties van Woonbron en over de

⁴ Voor de aankoop van deze woningen is Woonbron ondersteund door de gemeente Rotterdam (o.a. Wet Voorkeursrecht Gemeenten en financiële inzet) en door het Rijk (vermindering van de verhuurdersheffing).

⁵ Woonbron en de gemeente Rotterdam bekostigen de wijkconciërges samen.

samenwerking met diverse partners voor de leefbaarheid. De indruk van de visitatiecommissie is dat nog niet in alle wijken waar Woonbron bezit heeft, evenveel activiteit ten aanzien van het concept plaatsvindt. De opgave voor Woonbron ligt nog in bredere uitrol van Thuis in de wijk-activiteiten over de rest van het werkgebied.

1.5 Maatschappelijke waarde scoort 'naar behoren'

Woonbron heeft op twee onderdelen goed gepresenteerd en op twee onderdelen is het oordeel 'voor verbetering vatbaar'. De visitatiecommissie beoordeelt daarom de maatschappelijke waarde van Woonbron in zijn totaliteit als 'naar behoren'. De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten en leerpunten meegeven. Sterke punten zijn punten die Woonbron goed (lichtblauw) of zelfs uitmuntend (donkerblauw) heeft uitgevoerd. Punten die men aandacht moet geven zijn punten die of onvoldoende zijn uitgewerkt (oranje). In de kolom 'geleerd' staan de punten opgesomd die Woonbron bij het oppakken van de opgaven en het omgaan met uitdagingen tijdens de visitatieperiode heeft opgestoken. Deze zijn groen van kleur.

Tabel 1: Sterke, aandachtspunten en geleerde punten voor visitatieveld Maatschappelijke waarde

Maatschappelijke waarde		
Sterk	Aandacht geven	Geleerd
Overname bezit van Vestia en Humanitas	Ontwikkeling van de voorraad: meer nieuwbouw en meer inzet van alternatieven voor nieuwbouw	
Sociaal incasseren, energie-coaches en budgetmaatjes	Verduurzaming: wegwerken van E-, F- en G-labels	
Strijd tegen ondermijning (Motus-project)	Basiskwaliteit (waaronder aanpak renovatieprojecten)	
Bemoeizorg en Woonbronbrigade		
Inzet in Carnisse (NPRZ)		

2 Maatschappelijke verankering

Het visitatieveld Maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisaties en andere belanghebbenden op de corporatie en hoe concreet en tastbaar de betreffende invloed is. In de tekst refereert de visitatiecommissie naar opvattingen van de belanghebbenden. Woonbron herkent zich niet in alle opvattingen van de belanghebbenden en reflecteert hierop in haar bestuurlijke reactie.

2.1 Maatschappelijk presteren doet Woonbron samen met haar partners

Woonbron werkt samen met diverse partijen om haar volkshuisvestelijke doelstellingen te kunnen behalen. De corporatie betreft haar samenwerkingspartners bij zowel beleidsvorming als bij de uitvoering van beleid. Samenwerking vindt Woonbron vanzelfsprekend; iedereen speelt daarin zijn eigen rol. Woonbron heeft een goed totaaloverzicht van met welke partners zij samenwerkt. De visitatiecommissie geeft ter overweging mee om dit overzicht uit te breiden met (per partner) het wensbeeld voor de samenwerking: wat is het streefniveau, voor welk doel en met welk resultaat.

Bewonersbetrokkenheid, bewonersparticipatie en co-creatie zijn onmisbaar. Participatie betekent in de visie van Woonbron actieve deelname. Woonbron stuurt daarop, door bewoners actief te betrekken bij belangrijke afwegingen, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid, de huisvesting van senioren en de (fysieke) samenwerking in de wijk. Ook bij renovatie- en nieuwbouwprojecten worden bewoners betrokken, net als bij het nog leefbaarder en mooier maken van de wijken waarin Woonbron actief is. Bewoners hebben bij Woonbron een belangrijke stem bij het bepalen van de prestatieafspraken met de gemeenten waarin de corporatie actief is. Daarnaast vraagt Woonbron inbreng van haar bewoners bij het vertalen van de koers naar jaarplannen. Bewonersparticipatie kan wat Woonbron betreft zowel geformaliseerd zijn als op informele basis plaatsvinden. Een mooi voorbeeld van de informele participatie is te zien in de keukentafelgesprekken die de Woonbron Brigade (zie ook hoofdstuk 1) voerde de afgelopen jaren.

Voor bijna 40% van de woningen van Woonbron is een Vereniging van Eigenaren actief, waarbinnen Woonbron vaak grooteigenaar is. Immers als er huur- en koopwoningen onder een dak zijn, is het wettelijk verplicht dat een Vereniging van Eigenaars (VvE) actief is. Woonbron is dus verplicht om samen met de andere eigenaren het gebouw te onderhouden. Woonbron kan daarom binnen de VvE besluitvorming naar haar hand zetten, maar in de praktijk gaat het anders. Woonbron vindt dat niet alleen haar eigen voorkeuren en financiële maat van belang zijn, maar ook die van de andere eigenaren. Daarom voert Woonbron een actieve dialoog met alle bewoners over wat nodig is om gebouwen leefbaar en in een goede staat te houden.

2.2 Samenwerking met de huurders

De bewonersorganisaties zijn een belangrijk gespreks- en samenwerkingspartner van Woonbron. In het verleden was huurdersparticipatie geregeld in een Concern Participatieraad Woonbron (CPRW), en sinds 2020 ook in een Regionale Bewonersraad Woonbron (RBRW). Woonbron vroeg de CPRW en de RBRW regelmatig om advies. Bijvoorbeeld over het voorgenomen huurbeleid en het bedrijfsplan voor de komende jaren. De CPRW en de RBRW hadden overleg met zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen. Tijdens de visitatieperiode is de samenwerking met zowel de CPRW en RBRW door Woonbron opgeheven. Dit vond haar oorsprong in onderlinge meningsverschillen en interne

kwesties binnen CPRW en RBRW, maar uiteindelijk met name in financiële misstanden. Fraude, aangetoond door een onafhankelijk onderzoek, was de definitieve aanleiding voor Woonbron om de samenwerking te beëindigen.

Op lokaal niveau behartigt een huurdersraad de belangen van de bewoners. Bewonerscommissies kunnen zich bij een huurdersraad aansluiten. Een huurdersraad ondersteunt de bewonerscommissies bij verschillende dossiers. In Delft, Dordrecht en Nissewaard zijn er bewonersraden actief; in Rotterdam is er een in oprichting. De visitatiecommissie moedigt Woonbron aan om ook in Zuidplas de vorming van een bewonersraad te bespoedigen, en vervolgens de bewonersraden een stem te geven op concernniveau.

De huurdersraden waarmee de visitatiecommissie heeft gesproken laten kritische geluiden horen. Ze schetsen een beeld van een corporatie die de afgelopen jaren op alle niveaus in de organisatie in afnemende mate geïnteresseerd leek in samenwerking met de formele huurdersvertegenwoordiging. Een van de huurdersraden geeft aan de CPRW graag nieuw leven te willen inblazen, maar krijgt hier bij Woonbron de handen niet voor op elkaar. Woonbron wil immers een vergadering van alle bewonersraden op concernniveau organiseren. Richting de toekomst zijn de huurdersraden hoopvol op een constructieve relatie met Woonbron. Woonbron is bezig om een impuls te geven aan de relatie, waarbij de corporatie wel wat striktere eisen aan representativiteit en budgetverantwoording stelt.

2.3 Samenwerking met de gemeenten

Iedere gemeente in het werkgebied van Woonbron geeft een eigen typering van de corporatie. Deze typering varieert van belangrijke volkshuisvester in de zuidelijke Randstad, met een stedelijke oriëntatie en focus op Rotterdam via samenwerkingsgericht, maar geen koploper, tot doeners met lef om door te pakken en een hechte, niet dominante club.

De samenwerking met gemeenten waarin Woonbron werkzaam is, is de afgelopen jaren alleen maar belangrijker geworden. De opgave waar partijen gezamenlijk voor staan is om een substantiële bijdrage te leveren aan de gemeentelijke woonvisie. De ambities en werkzaamheden van Woonbron zijn, met de collega-corporaties, in de gemeente Delft, Dordrecht, Nissewaard en Rotterdam vastgelegd in prestatieafspraken. Aan de totstandkoming hiervan werken ook de betrokken lokale huurdersorganisaties mee.

Over het algemeen wordt de samenwerking als positief ervaren. Woonbron wordt gezien als een betrouwbare, transparante en daadkrachtige partner in het formele en informele overleg op alle niveaus. Wel is er bij alle gemeenten behoefte aan vroegtijdiger overleg: meer in de planvorming samen optrekken in plaats van geïnformeerd worden over ontwikkeld beleid en projecten. Er zijn ook meer kritische geluiden. Eén gemeente vindt dat op strategisch (ontwikkel)niveau het mandaat meer lijkt te liggen bij de Raad van Bestuur dan bij de regiodirecteur. En een andere gemeente ervaart bij de corporatie soms onvoldoende bereidheid om mee te bewegen. Punt van aandacht is volgens een derde gemeente de personele continuïteit. Deze gemeente heeft het gevoel dat er in de afgelopen jaren relatief veel personele wisselingen zijn geweest bij Woonbron, wat bij de betreffende gemeente voor een gevoel van discontinuïteit van kennis en proces zorgde.

2.4 Samenwerking in de sector

Woonbron werkt binnen de sector samen in een aantal platforms en koepels. Zo is de corporatie betrokken bij De Vernieuwde Stad, een platform van grote maatschappelijk betrokken woningcorporaties die samen ruim 1/3 van de sociale huursector vertegenwoordigen. Woonbron is lid van de vereniging Sociale Verhuurders Haaglanden (SVH). Binnen de SVH werken de 15 corporaties die in de regio Haaglanden gevestigd en werkzaam zijn samen, onder meer op het gebied van woonruimtebemiddeling

en beleidsontwikkeling. Woonbron is daarnaast aangesloten bij Maaskoepel, de koepelorganisatie van woningcorporaties in de stadsregio Rotterdam. Maaskoepel behartigt de belangen van haar leden en richt zich op drie kernactiviteiten: ontwikkelen van gezamenlijk beleid, ontmoeten, kennis delen en ondersteunende diensten. Uiteraard werkt Woonbron ook individueel samen met collega-corporaties.

De collega-corporaties beschrijven Woonbron als 'down to earth', gericht op haar volkshuisvestelijke taken, met oog voor maatschappelijke kwesties, anderen noemen de corporatie zakelijk, ietwat kleurloos. Partijen weten elkaar goed te vinden en de samenwerking wordt als prettig omschreven; er zijn korte lijnen. Men ervaarde wel veel personele wisselingen en hoopt dat dit slechts tijdelijk was. Daarnaast vraagt men om versterking van de inzet op buurt- en wijkniveau. Enkelen van de collega-corporaties bepleiten meer lef, een meer uitgesproken profilering, en een hoger ambitieniveau. Vanuit een van de koepels wordt de boodschap meegegeven om meer toe te voegen aan de voorraad. De wooncrisis moet verlicht worden. Meedenken en meedoen is fijn, maar dat is uiteindelijk niet voldoende.

2.5 Overige samenwerking

Voor de uitvoering van haar dagelijkse werkzaamheden maakt Woonbron gebruik van de kennis en kunde van diverse samenwerkingspartners. Naast bewoners en gemeenten zijn ook zorgverleners, onderhouds- en renovatiebedrijven en justitie en veiligheid (project Motus, zie hoofdstuk 1) onmisbare partners bij het verbeteren van de leefbaarheid en het samen wonen in de wijk.

Woonbron werkt met diverse zorg- en welzijnspartners (met name Pameijer, Careyn, Argos, Parnassia, Leger des Heils) samen, en ook overkoepelend in het zorgplatform Tante Sjaar (zie hoofdstuk 1). De zorg- en welzijnspartners zijn belangrijk voor Woonbron als het gaat om de invulling van de Weer Thuis- en de Langer Thuis-gedachte. Vanuit deze gedachte investeert Woonbron in gebouwen gericht op het terugkeren naar zelfstandig wonen van kwetsbaren en het langer zelfstandig kunnen wonen van ouderen door bijvoorbeeld het creëren van gemeenschappelijke ruimtes. De afdeling Zorgzaam Wonen besteedt aandacht aan het 'thuis in het complex-gevoel' door zichtbaar in de complexen aanwezig te zijn en nauwe contacten te onderhouden met welzijns- en zorgpartijen. Ontwikkelaars en bouwers zijn, naast collega-corporaties en andere verhuurders nodig als het gaat om het verbeteren van de woningvoorraad en de instroom van nieuwe bewoners. De samenwerking met de zorg- en welzijnspartners kan verder geïntensiveerd worden in de richting van vroegsignalering. Woonbron werkt voor vroegsignalering al wel intensief met politie en gemeenten samen, maar nog niet dusdanig met zorg en welzijn. De visitatiecommissie moedigt Woonbron aan om hierin een 'driehoeks-samenwerking' te initiëren.

Tot slot werkt Woonbron met diverse, niet direct in duidelijke groepen in te delen partijen. Eén van de talloze voorbeelden is stichting JINC (SROI door hulp aan scholieren met sollicitatietrainingen, loopbaanbegeleiding, snuffelstages en dergelijke) en Talent voor Rotterdam met Enver en Roessen en Roessen (voorkomen van schooluitval MBO). Hierin heeft Woonbron een voortrekkersrol vervuld. De groep van overige belanghebbenden van Woonbron beschrijft de corporatie als maatschappelijk betrokken huisvester. Sommigen noemen Woonbron enigszins reactief en roepen Woonbron op om met meer projecten en vernieuwende initiatieven te komen. Over het algemeen zijn de overige belanghebbenden tevreden over de samenwerking, die als constructief wordt omschreven. Voor een van de overige belanghebbenden is de samenwerking nog vers, en zal het succes nog moeten blijken.

2.6 De wederkerigheid van de samenwerking

De samenwerking met de gemeenten is geformaliseerd in de prestatieafspraken met vier gemeenten. Hierin komt de wederkerigheid tussen Woonbron en de gemeenten tot uitdrukking. De collega-corporaties zien zich voor een gezamenlijke opdracht geplaatst en voelen een gedeelde verantwoordelijkheid voor de opgaven. Vanuit oogpunt van solidariteit draagt ieder aan het werk in de

volkshuisvesting, lokaal en regionaal, zijn steentje bij. De afspraken met de overige belanghebbenden zijn op deelterreinen gericht op het gezamenlijk voldoen aan een bepaalde opgave, waaraan iedereen vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid en expertise bijdraagt.

De gemeenten waarmee Woonbron samenwerkt hebben ook aangegeven te willen bijdragen aan de opgaven waar Woonbron voor staat, specifiek als het gaat om nieuwbouwversnelling. Alle gemeenten willen het planproces versnellen, bijvoorbeeld door het vergunningverleningsproces te versnellen en meer met vaste aanspreekpunten voor Woonbron te gaan werken.

2.7 Maatschappelijke verankering scoort 'voor verbetering vatbaar'

De samenwerking met de gemeenten en overige belanghebbenden verloopt goed. Er blijft altijd wat te wensen over en een ieder ziet daarom mogelijkheden om de samenwerking verder te brengen en voor Woonbron om een grotere bijdrage aan de volkshuisvestelijke opgaven. Gedurende de visitatieperiode heeft samenwerking met de georganiseerde huurders een ernstige deuk opgelopen. Als gevolg daarvan staat de huurdersvertegenwoordiging feitelijk in de kinderschoenen. De visitatiecommissie is zich ervan bewust dat het oordeel van de huurders deels een kwestie van perceptie is, maar kan niet anders dan er serieus aandacht aan schenken en spreekt de hoop uit dat Woonbron de plannen die er liggen om de huurdersparticipatie, ook op concernniveau, uit het slop te trekken, met voortvarendheid ter hand zal nemen. De visitatiecommissie ziet dat de relatie met de oorspronkelijke huurdersvertegenwoordiging beschadigd is geraakt, maar constateert ook de wil bij alle partijen 'om schoon schip te maken' en de blik vooruit te richten. Woonbron zal er daarbij wel voor moeten waken om zich niet te paternalistisch op te stellen en zich werkelijk open te stellen voor de stem van de huurders, waar men in het verleden te veel de neiging had de huurdersvertegenwoordiging voor zich te winnen in reeds genomen besluiten.

Tabel 2: Sterke, aandachtspunten en geleerde punten voor visitatieveld Maatschappelijke verankering

Maatschappelijke verankering		
Sterk	Aandacht geven	Geleerd
Samenwerking met leefbaarheids- en veiligheidspartijen, o.a. in project Motus.	Betere samenwerking met en inspraak voor de huurdersvertegenwoordiging (concernniveau en regionaal niveau).	De samenwerkingspartners hebben af en toe onvoldoende kennis over de activiteiten en mogelijkheden van Woonbron.
Betrokkenheid in diverse platforms en gremia, onder andere Maaskoepel, SVH en Vernieuwde Stad.	Intensievere samenwerking met zorg en welzijn, gericht op o.a. vroegsignalering.	Dit vraagt om betere en frequentere communicatie en verwachtingenmanagement.
Informeel participatie (keukentafel gesprekken; Woonbron Brigade)		
Kennisdeling met partijen.		

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 Strategievorming

‘Thuis in de wijk’ staat centraal in de ondernemingsstrategie

Woonbron heeft gedurende de visitatieperiode twee ondernemingsplannen uitgevoerd. Van 2018 tot en met 2020 was dat het Bedrijfsplan 2018-2020 ‘Wonen met kwaliteit’. Daarin waren drie speerpunten leidend: goed wonen (kwaliteit en duurzaamheid), prettig wonen (schoon, heel en veilig, wonen en zorg) en betaalbaar wonen (huurbeleid, sociaal incassobeleid). Positief aan het bedrijfsplan is de opname van een viertal aparte hoofdstukken, respectievelijk de “Rotterdamse aanpak”, de “Delftse aanpak”, de “Dordtse aanpak” en de “Nissewaardse aanpak”, waarin de strategie op regioniveau is toegelicht.

Vanaf 2021 heeft Woonbron een nieuwe strategie vastgesteld met het koersdocument 2021 “Thuis in de wijk”. Het koersdocument stelt de volgende doelen: 1. Thuis voelen, in huis en in de buurt; 2. Langer thuis is méér thuis (passende en comfortabele huisvesting voor ouderen); 3. Vandaag voor morgen (verduurzaming van woningen, omgeving en Woonbron zelf); 4. Voldoende goede woningen; 5. Gedeeld eigenaarschap en 6. Organisatieontwikkeling (medewerkers en digitalisering).

Met de titel “Thuis in de wijk” legt Woonbron duidelijk prioriteit bij buurtgericht werken en zichtbaar zijn in de wijk, zodat de huurder zich thuis voelt in de wijk. Het koersdocument voelt duidelijk maatschappijgericht, sociaal en betrokken. De visitatiecommissie vindt het een gemiste kans dat in het koersdocument de strategie niet nader per regio wordt toegelicht. Dit maakt het voor de samenwerkingspartners in de regio’s minder transparant welk ambitieniveau Woonbron in de betreffende regio voor ogen heeft.

Cascademodel

Het is tegelijkertijd niet zo dat er geen beleid meer op regio wordt gevoerd. Integendeel: hiervoor hanteert Woonbron het zogenaamde cascademodel. Dit betekent volgens de metafoor van de cascade (getrapte waterval) dat iedere regio een eigen vertaling maakt van de zes pijlers uit het koersdocument. Vervolgens maakt het regiobestuur op nog een schaalniveau lager, ook een schema voor iedere wijk met de voornemens van Woonbron voor de wijk, volgend uit het koersdocument. Voor zover de visitatiecommissie heeft kunnen vaststellen, wordt het resultaat van het ‘cascaderen’ niet ontsloten en alleen intern gebruikt. De transparantie voor externen is daarmee een aandachtspunt. Dit heeft specifiek betrekking op de ‘stip aan de horizon’, want de jaarverslagen hebben wel pagina’s per gemeente.

Doorvertaling naar jaarplannen en afgeleide strategiedocumenten

Woonbron werkt met jaarplannen, wat de visitatiecommissie waardeert. De plannen zijn ingedeeld in hoofdstukken die corresponderen met de pijlers uit het koersdocument. Per pijler worden algemene speerpunten voor het betreffende jaar benoemd. Daarna volgen nog hoofdstukken per regio met specifieke activiteiten. De visitatiecommissie is van mening dat de jaarplannen logisch en voldoende SMART geformuleerd zijn.

Van pilots naar estafette-uitwerking

Voordat vernieuwende aanpakken worden geïntegreerd in het reguliere beleid, werkt Woonbron met pilotprojecten. Zo is in 2022 de pilot ‘Veerkrachtige wijken’ gestart in de Lampreibuurt in Hoogvliet en Tuinenhoven (IJsselmonde). Deze pilot was bedoeld om met data, observaties en gesprekken in de wijk

te leren wat er speelt in de wijk en achter de voordeur. In Delfshaven was er de pilot Woonfraude om de aanpak tegen woonfraude te verbeteren, en in Carnisse zijn (als gevolg van de keukentafelgesprekken, zie hoofdstuk 2) openbare minuintjes langs de straat aangelegd waarbij de bewoners meehielpen. Deze aanpak combineert verduurzaming met het verbinden van de buurtbewoners. Deze pilots worden vervolgens in een 'estafette' over het werkgebied uitgerold.

Woonbron als hybride organisatie

De visitatiecommissie heeft uit de gevoerde interne gesprekken het beeld gevormd van Woonbron als hybride organisatie. Enerzijds doet de corporatie veel wat vanuit de formele PDCA-cyclus is ontwikkeld; anderzijds realiseert de corporatie ook veel vanuit het "werken vanuit de bedoeling". Een goed voorbeeld hiervan zijn de acties van de Woonbron Brigade (zie ook hoofdstuk 1) – bijvoorbeeld het langs gaan van een gelegenheidsgroep Woonbron-medewerkers bij alle adressen in een complex om te helpen met de huurtoeslag, en het telefonisch benaderen van de meest kwetsbare huurders om te inventariseren wie moeite heeft met de energielasten. De visitatiecommissie waardeert deze betrokkenheid en proactiviteit; feitelijk ziet de commissie een goede inspanning om vanuit de systeemwereld naar de leefwereld te schakelen, en vise versa.

3.2 Sturing

Woonbron heeft een monitoringsysteem

Woonbron houdt de voortgang op verschillende manieren bij. In de eerste instantie door middel van formele reporting in tertiaalrapportages. De tertiaalrapportages bestaan uit de volgende onderdelen: winst- en verliesrekening, KPI-dashboard, toelichting op het KPI-dashboard en specials (wisselende selectie van urgente onderwerpen die op dat moment spelen). Het is de visitatiecommissie opgevallen dat de tertiaalrapportages zich richten op relatief operationele zaken (o.a. verhuurproces, verkoopproces, incassoproces, onderhoud, organisatie). Dat is op zichzelf niet onjuist, doch is de visitatiecommissie van mening dat de koppeling met de strategie beter ingericht zou kunnen worden. Een belangrijke stap daarbij is om de tertiaalrapportages te structureren op de zes pijlers uit het strategische koersdocument 'Thuis in de wijk', en integraal de voortgang op de daarin geformuleerde doelen (of die van de daaruit afgeleide jaarplannen) te monitoren. Daarnaast benut Woonbron het organisatiemodel met regio's voor het volgen van de opgaven en prestaties op gebiedsniveau. De directeurs van de regio's zijn daarbij de 'oren en ogen' van de raad van bestuur.

Vastgoedsturing

Woonbron beschikt over uitstekend asset management. In 2022 ontwikkelde Woonbron een nieuwe, integrale, methodiek om de kwaliteit van haar voorraad in beeld te krijgen: het Kwaliteitsmodel Bestaande Voorraad (KBV). In het KBV worden circa twintig indicatoren – in vier hoofdcategorieën brandveiligheid, vergiftiging/besmetting, constructiekwaliteit en binnenmilieu – bekeken. Dit leidt tot woningscores en totaalscores van het bezit. Het maakt het mogelijk om de kwalitatief slechtste woningen het eerst aan te pakken; rond 2025 zal de conditiescore van 'matig' naar 'gemiddeld' gaan.

Verbetersteams en evaluaties: Woonbron als lerende organisatie

Woonbron werkt toegewijd aan het verbeteren van de primaire processen. Daarvoor werkt de corporatie als een matrixorganisatie met verbetersteams. Deze verbetersteams bestaan uit een diagonale vertegenwoordiging van de organisatie en werken thematisch aan verbetering van de werkwijze. Zo heeft Woonbron tijdens de visitatieperiode verbetersteams ingericht ten aanzien van (onder andere) aanpak woonfraude, incassobeleid/ sociaal incasseren, zichtbaar beter onderhoud (ZBO). Ook is er een Green Team geformeerd dat onderzoekt welke kansen er zijn voor Woonbron om te verduurzamen, zowel volkshuisvestelijk als in de openbare ruimte en in de eigen organisatie. Deze vorm van procesgestuurd werken en standaardisatie draagt eveneens bij aan het verkleinen van verschillen in werkwijze tussen de regio's.

Ook van kleinschaligere activiteiten zoals pilots en experimenten onderzoekt Woonbron of deze bijdragen aan een beter prestatieniveau. Na een pilot of experiment evalueert Woonbron de uitgevoerde activiteit(en). Voorbeelden hiervan zijn de evaluatie van de Thuisplusflats (waar 55-plussers zelfstandig wonen, maar met nabijheid van zorg, activiteiten en ondersteuning) en van het concept Dienstbode (een soort complexbeheerder die ook zorg en sociale ondersteuning biedt). De lessen worden niet alleen in de bedrijfsvoering verwerkt, maar ook gedeeld met gemeenten, collega-corporaties en zorgpartners. Door de verbeterteams en evaluaties kan Woonbron volgens de visitatiecommissie als lerende organisatie worden getypeerd.

3.3 Rol van de raad van commissarissen

De visitatiecommissie constateert op basis van het met de RvC gevoerde gesprek dat de raad een gedegen maatschappelijke oriëntatie kent. Alle commissarissen zijn actief bij organisaties met een maatschappelijke waarde. Bovendien is de heeft de commissie Maatschappij een prominente plaats binnen de raad. Deze commissie bewaakt de maatschappelijke waarde die Woonbron genereert; de visitatiecommissie stelt op basis van notulen vast dat de raad in de visitatieperiode de maatschappelijke kamer regelmatig boven de financiële kamer heeft geprioriteerd. Dit gebeurt op basis van een toetsingskader (vastgelegd in de visie op toezicht) dat op papier zeer generiek is, maar de visitatiecommissie constateert dat juist 'aan tafel' de afwegingen gedegen door de raad bediscussieerd worden. De raad houdt het bestuur ook scherp op de maatschappelijke onderwerpen, zowel door het bestuur kritisch te bevragen (bijvoorbeeld of bouwen in Zuidplas, onder NAP verstandig is) als door te agenderen (bijvoorbeeld noodzaak van vergroting van de bouw- en verduurzamingsprestatie en verbreding van het duurzaamheidsbegrip richting klimaatadaptatie). De RvC houdt – zeker gezien de grootte van het werkgebied – voldoende vinger aan de pols via gebiedsbezoeken en gesprekken met de medewerkers, huurders en samenwerkingspartners.

3.4 Besturing scoort 'goed'

De visitatiecommissie waardeert de interne besturing van Woonbron als goed. De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten en leerpunten meegeven.

Tabel 3: Sterke, aandachtspunten en geleerde punten voor visitatieveld Besturing

Besturing		
Sterk	Aandacht geven	Geleerd
Cascademodel	Transparantie van de strategie en beleid op regionaal niveau voor de samenwerkingspartners	
Hybride organisatiemodel met aandacht voor purpose driven werken		
Woonbron is een lerende organisatie	Meer aandacht voor de doelen op strategisch niveau in de monitoring	

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, zoals financieel als organisatorisch.

4.1 Financiële capaciteit

Investeringsniveau

Woonbron kampt met twee grote investeringsopgaven: de verbetering van het bestaande bezit (basiskwaliteit en verduurzaming) en nieuwbouw. De woningnood in het werkgebied van Woonbron is groot. Woonbron onderkent dat haar nieuwbouwproductie (net zoals bij de andere grote Rotterdamse corporaties) onvoldoende van de grond gekomen is de afgelopen jaren en heeft alle zeilen bijgezet om de voorraad te vergroten de komende jaren. In de meerjarenbegroting is gerekend met € 585 mln. voor een toevoeging van 2.035 woningen tot aan 2033. Tevens is € 1.165 mln. opgenomen voor woningverbetering bij ruim 9.050 woningen.

Hoewel de investeringen relatief laat gefaseerd (geredeneerd vanuit de huidige nijpende woningnood en verduurzamingsopgave), is de visitatiecommissie van mening dat Woonbron nu flink aanstuurt op vermogensverruiming om de benodigde investeringen te kunnen doen. De visitatiecommissie is enerzijds van mening dat Woonbron de afgelopen jaren een te veilige interne norm hanteerde (Interest Coverage Ratio minimaal 1,75), en anderzijds dat Woonbron de komende jaren juist de randen opzoekt van wat financieel mogelijk is. De financiële ratio's laten dat ook zien. De Interest Coverage Ratio (verhouding tussen operationele kasstroom en rentelasten) neemt af naar 1,55 en in 2023 zelfs naar verwachting 1,39. De Loan-to-Value (LTV) is een maatstaf om de schuldenlast van de corporatie in relatie tot de waarde van de woningen te beoordelen. Het is uiteraard gunstiger als woningen met minder geleend geld kunnen worden aangetrokken. Daarom is een lagere score op de LTV beter. Door de extra benodigde leningen voor de financiering van de investeringen loopt richting 2033 de LTV sterk op naar 67%. De LTV zou op zichzelf nog licht kunnen stijgen, maar in samenhang met de ICR en solvabiliteit ziet de commissie dat de financiële grenzen bereikt zijn en Woonbron vanuit financieel oogpunt maximale inzet gaat plegen. Gelet op de forse opgave, is dit een positieve trend.

Tabel 4.1: Ontwikkeling van de financiële ratio's van Woonbron (vanaf 2024 betreft prognose uit MJB)

Parameter	Norm Aw	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ICR	> 1,4	1,97	1,66	1,47	1,51	1,58	1,65	1,65	1,57	1,55
LTV	< 85 %	51,0%	50,0%	48,8%	49,1%	50,5%	52,4%	54,0%	56,8%	60,0%
Solvabiliteit	> 15 %	31,4%	34,0%	35,8%	36,2%	36,5%	35,9%	34,1%	29,8%	28,1%

Aw en WSW merkten in hun financiële analyses (tot en met 2022) op dat de financiële positie van Woonbron op dit moment nog voldoende is, maar dat de investeringsambitie een duurzaam bedrijfsmodel in de weg staan. Beide instanties hebben Woonbron verzocht om aanvullende maatregelen ter waarborging van de kasstromen en financiering op de middellange en lange termijn.

Financieel afwegingskader

Woonbron heeft onvoldoende financiële positie om alle opgaven volledig te beantwoorden en moet daarom een prioritering aanbrengen. Woonbron maakt gebruik van het driekamermodel, en uit bestudering van diverse investeringsbesluiten blijkt dat de maatschappelijke kamer voor Woonbron vaak doorslaggevend is. Desalniettemin gebeurt deze afweging op projectniveau.

Op strategisch niveau wordt in de meerjarenbegroting wordt de afweging met name gemaakt in de meerjarenbegroting, waar Woonbron op effectieve wijze scenario-analyse inzet om de afweging te maken. De meeste parameters zijn financieel van aard of landelijke ontwikkelingen, zoals rentestijging, inflatie en ontwikkeling van de vennootschapsbelasting. De visitatiecommissie vindt het interessant dat Woonbron ook enkele 'interne knoppen' heeft doorgerekend zoals een stijging van de onderhoudsuitgaven, een verhoging van de nieuwbouwwuitgave en dalende verkopen. De visitatiecommissie geeft ter overweging mee om enerzijds meer beleidsgerichte parameters toe te voegen zoals extra woningverbetering/verduurzaming en hogere leefbaarheidsinvesteringen. Anderzijds zijn de scenario-uitkomsten momenteel nog louter gericht op de financiële ratio's. Uitbreiding van de scenario-analyse met resultaten op maatschappelijk niveau (bijvoorbeeld invloed op beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit) zou tot een nog completer beeld kunnen leiden en extra ondersteuning kunnen bieden in de strategieontwikkeling.

Bedrijfslasten

Ten tweede constateert de visitatiecommissie dat de bedrijfslasten van Woonbron relatief hoog zijn; in 2022 ging het om € 1.035 per vhe waar het sectorgemiddelde op € 877 per vhe ligt en dat van de grootste corporaties in Nederland op gemiddeld € 894 per vhe. Dit is te verklaren vanuit de nadrukkelijke keuze van Woonbron om met grotere bezetting in de wijk (op complex- en sociaal beheer) en met wijkposten toegankelijk te blijven voor de huurder – waar de andere Rotterdamse grote corporaties inzetten op centralisatie, gepaard gaand met de sluiting van deeltkantoren. Desalniettemin staat het bedrijfsmodel van Woonbron onder druk. Er wordt wel gezocht naar bezuinigingspotentie. Deels op creatieve wijze – bijvoorbeeld hoe zo veel mogelijk materiaal hergebruikt kan worden bij sloop-nieuwbouw – en deels door sanering. De corporatie sorteert voor de komende jaren voor op een flinke daling in het aantal fte om de kosten te kunnen drukken. Dit staat echter op gespannen voet met de personele bezetting (meer hierover in paragraaf 4.2).

4.2 Organisatorische capaciteit

Omvang en personeelsbezetting

Woonbron heeft vanuit de noodzaak van een efficiëntere bedrijfsvoering ervoor gekozen om af te schalen op organisatieomvang. Ultimo 2022 waren er 611 fte in dienst. De streefwaarde voor 2025 is bepaald op 560 fte; dit zou een krimp van ruim acht procent betekenen. De visitatiecommissie begrijpt de keuze voor krimp. Een benchmark⁶ van de formatie tegenover de andere grote Rotterdamse corporaties toont dat de bezetting per verhuureenheden relatief ruim is, namelijk 1 fte op circa 61 vhe bij Woonbron. Bij de andere grote Rotterdamse corporaties is sprake van een niveau van 1 fte op circa 80-100 vhe, dus er lijkt inderdaad sprake van ruimte voor afschaling. , maar Met de beoogde 560 fte zou de verhouding uitkomen op circa 1 fte per 67 vhe. Woonbron zoekt hiermee een balans tussen efficiëntiewinst enerzijds en anderzijds het voorkomen van onderbezetting en beperkte slagkracht. Vooral vanuit de grote opgaven waar Woonbron voor staat – nieuwbouw, woningverbetering, leefbaarheid – verwacht de visitatiecommissie dat een verdere afschaling niet opportuun is en dat met het beoogde nieuwe niveau van fte per vhe een goede balans gevonden wordt.

Verder lijkt in de formatie de verhouding tussen het operationeel gerichte personeel, het tactische en het strategisch gerichte personeel enigszins scheef, met een ondervertegenwoordiging van het tactische gerichte personeel. Vanuit de grote opgaven zal Woonbron de komende jaren sterk afhankelijk zijn van voldoende capaciteit op het gebied van doorvertaling van de strategie naar tactiek en projectontwikkeling. Versterking van de 'middenlaag' lijkt noodzakelijk voor voldoende slagkracht. Hier wordt op dit moment aan gewerkt door Woonbron. Als groei van deze onderdelen geen realistische optie blijkt, zal Woonbron flexibeler om moeten gaan met de personeelsinzet en

⁶ Niet-openbaar document afkomstig van Woonbron, ontvangen door de visitatiecommissie.

nog meer verbindingen tussen de afdelingen en tussen werknemers tot stand moeten brengen, of zelfs werken met flexibele taakomschrijvingen.

Woonbron van de toekomst

In 2021 heeft Woonbron zelf al een zeer solide visie op de organisatieontwikkeling geformuleerd onder de titel “Woonbron van de toekomst – op weg naar 2025”. Het visiedocument is het resultaat van een organisatie breed intern onderzoekstraject gericht op de vraag hoe Woonbron als organisatie ingericht moet worden om een toekomstbestendige corporatie te kunnen zijn. Hieraan hebben alle afdelingen meegedaan en zichzelf tegen het licht gehouden ten aanzien van formatie, competenties en werkwijzen. In het visiedocument zijn de voornaamste conclusies dat de formatieve wendbaarheid moet toenemen (mogelijkheid om flexibel in te spelen op behoeftes zoals inzetten over de regio's heen en voor projecten gebruik te maken van een interne pool); dat instroom van jong talent nodig is, en dat er behoefte is aan meer regie nemen, zelforganiserend vermogen, ketendenken vergroten, multidisciplinair samenwerken, veranderkracht vergroten en wendbaar worden. Tevens zijn er speerpunten benoemd, zoals Informatievaardigheden vergroten, ‘Een leven lang leren’, Leiderschapstraject inhoud geven en Allianties creëren en inzetten (extern en intern).

De visitatiecommissie spreekt haar waardering uit voor de gedegenheid van dit visievormingstraject. Aandachtspunt is nu met name de borging van de conclusies en speerpunten in een concreet uitvoeringsprogramma. Woonbron heeft met een aantal concrete trajecten van de verbeterteams (die overigens los staan van ‘Woonbron van de toekomst’) al laten zien dat er concrete stappen gezet worden. Relevante voorbeelden zijn gegeven in paragraaf 3.2. Wel blijkt uit de gevoerde gesprekken dat het verbetermechanisme op dit moment vooral “geïnstitutionaliseerd” is, en dat er nog niet echt sprake is van een cultuur van (informele) feedback geven en oplossingen benoemen op organisatieniveau voor geuite feedback.

Investeren in de werknemers

Woonbron zal gezien de ontwikkelende opgaven fors moeten investeren in haar werknemers en is zich hier ook bewust van. Woonbron heeft een inventarisatie gemaakt waaruit blijkt dat een deel van de medewerkers (nog) niet toekomstbestendig is, gelet op de opgaven van de toekomst. De complexiteit van het werk wordt steeds groter. De medewerkers geven vooral aan dat ze steeds meer met grensoverschrijdend gedrag zoals verbale en fysieke agressie geconfronteerd worden. Het risico bestaat dat dergelijke werkomstandigheden genormaliseerd worden, maar Woonbron investeert juist in normstelling en weerbaarheidstraining voor de medewerkers. Er zijn voldoende mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling bij Woonbron, zowel vanuit gestandaardiseerde opleidingen (diverse voorbeelden zoals het leiderschapsprogramma en talentontwikkelingsprogramma) als vanuit een persoonlijk opleidingsbudget.

Naast opleidingsmogelijkheden is het welzijns- en waarderingsgevoel van de medewerkers belangrijk voor Woonbron. In de huidige gespannen arbeidsmarkt is werving niet eenvoudig, waardoor retentie extra belangrijk wordt. De gevoerde gesprekken met de medewerkers laten zien dat er over het algemeen grote tevredenheid (en in gevallen zelfs trots) is om voor Woonbron te werken. Zaken als een personeelsontbijt, een handgeschreven kerstkaart, de verkiezing van het beste team, en de nominaties voor exemplarische collega dragen daaraan bij.

4.3 Maatschappelijke capaciteit scoort ‘naar behoren’

De visitatiecommissie waardeert de maatschappelijke capaciteit van Woonbron als naar behoren. Woonbron heeft een financiële capaciteit die past bij de omvang van de corporatie en dat geldt ook voor de organisatiecapaciteit. De visitatiecommissie wil de volgende sterke punten en leerpunten meegeven. Sterke punten zijn punten die Woonbron goed (lichtblauw) of zelfs uitmuntend (donkerblauw) heeft uitgevoerd. Punten die men aandacht moet geven zijn punten die of

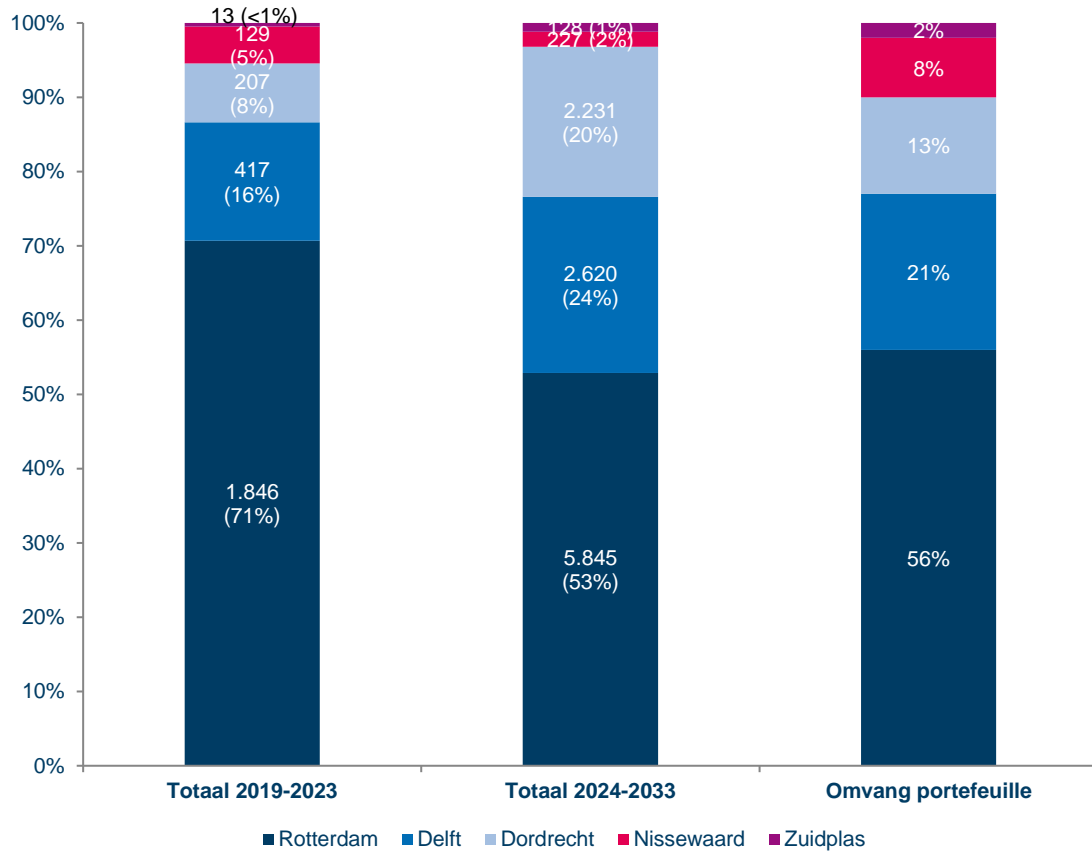
onvoldoende zijn uitgewerkt (oranje) of zo belangrijk dat men ze continu in de gaten moet houden (groen). In de kolom 'geleerd' staan de punten opgesomd die Woonbron bij het oppakken van de opgaven en het omgaan met uitdagingen tijdens de visitatieperiode heeft opgestoken.

Tabel 2: Sterke, aandachtspunten en geleerde punten voor visitatieveld Maatschappelijke capaciteit

Maatschappelijke capaciteit		
Sterk	Aandacht geven	Geleerd
Ambitieuze investeringsvolume voor de komende 5-10 jaar.	Beheersing van de bedrijfslasten.	Er kan een verbetering in de bedrijfskosten gemaakt worden met een reductie van de formatie, zonder dat dit de prestaties van Woonbron direct zal beïnvloeden. Te grote reductie zal wel nadelige impact hebben; er zal een balans gevonden moeten worden.
Organisatieontwikkelingsprogramma (Woonbron van de toekomst).	Versterking van de formatie op het tactische niveau in de organisatie.	Vergroting van de formatie, specifiek op tactisch niveau is wenselijk.
	Welzijn en retentie van het personeel.	
	De scenario-analyses zijn in de basis goed, maar zijn nu relatief sterk financieel gericht en kunnen uitgebreid worden met een grotere maatschappelijke oriëntatie.	

A: Verdieping - investeringen in het bezit

Een nadere uitsplitsing van investeringen in het bezit van Woonbron (nieuwbouw en renovatie) per regio



Bron gegevens: Woonbron. NB: "Totaal 2024-2033" betreft de begrote aantallen.

B: Bestuurlijke reactie

Woonbron is een lerende organisatie. Om die reden verwelkomen we het visitatierapport. Het biedt ons handvatten om beter aan te sluiten bij de behoeften van onze bewoners en professionele partners. En nog effectiever en nauwer met ze samen te werken. Alleen zo kunnen we komen tot de oplossingen voor de complexe en taaie problemen van deze tijd.

We zijn blij zijn met de lessen en suggesties die het visitatierapport ons biedt. Toch plaatsen we er ook een kanttekening bij. Het rapport was nog bruikbaar als meningen van stakeholders, feiten en het oordeel van de visitatiecommissie meer gescheiden zouden worden gepresenteerd of in context worden geplaatst. Hoewel we dit bij de validatiebijeenkomst meldden, heeft dit naar ons idee beperkt invulling gekregen in het eindverslag. Daarnaast hadden we graag gezien dat er met een breder aantal stakeholders was gesproken.

Er is werk aan de winkel als het gaat om het betrekken van onze stakeholders bij ons beleid en het terugkoppelen van onze resultaten. Dit zijn misschien wel de voornaamste aandachtspunten uit deze visitatie. Vooral de samenwerking met onze belangrijkste belanghebbenden - onze huurders – willen we komende periode verder vormgeven. Want het is cruciaal ze te kunnen betrekken bij belangrijke keuzes over hun woning en woonomgeving. Het liefst geven we de samenwerking bottom-up vorm, want dit past bij ons credo 'Thuis in de Wijk'.

Naar onze partners is het van belang om nog helderder te maken waar we voor staan, wat ze van ons kunnen verwachten én wat we realiseren. We nemen de aanbeveling om ons duidelijker en zichtbaarder te profileren ter harte.

We zien het visitatierapport als een bron voor inspiratie én het verdiepende gesprek. Lokaal gaan onze directeuren met onze partners in gesprek en ook het bestuur gaat hierop haar inspanningen vergroten. Voor nu danken wij de visitatiecommissie en partners die hun beelden met ons wilden delen voor hun betrokkenheid en suggesties.

C: Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Woonbron in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met Woonbron gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Woonbron hebben.

Rotterdam, 1 december 2023

Maarten Nieland

Director en coördinator maatschappelijke visitaties

Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

De visitatoren verklaren dat de visitatie van Woonbron in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. De visitatoren hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie hebben de visitatoren geen zakelijke relatie met Woonbron gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zullen de visitatoren geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Woonbron.

Rotterdam, 1 december 2023

Walter Hulsker, Erik van Ossenbruggen, Marieke Kalkman en Hsiung Bruins

D: Curricula vitae

Voorzitter

Walter Hulsker

Naam, titel, voorletters:

Hulsker, drs., W.P.W.

Geboorteplaats en datum:

Den Haag, 17 december 1967



Huidige functie:

Partner en Directeur Nederlandse markt bij Ecorys

Onderwijs:

1987-1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, Erasmus Universiteit Rotterdam

Loopbaan:

2015 – heden	Partner en Directeur Nederlandse markt
2012 – 2014	Partner en Practiceleader Finance & Regional Economy
2008 –2011	Partner bij Ecorys Regio, Strategie en Ondernemerschap
2005 -2007	Principal consultant en teamleider Werklocaties
1998-2004	Senior Consultant/Projectleider bij ECORYS Regio, Strategie en Ondernemerschap
1994-1998	Consultant bij NEI Regionale en Stedelijke Ontwikkeling
1992-1994	Docent bedrijfseconomie en handelskennis bij het Centrum Vakopleiding van het Arbeidsbureau Rotterdam

Profiel:

Walter Hulsker is directeur bij Ecorys. Als (ruimtelijk) bedrijfseconoom is hij sinds 1994 vooral actief op het snijvlak van ruimtelijk en economisch beleid op het niveau van de rijksoverheid, provincies en gemeenten. Hij combineert zijn ruimtelijk- en financieel-economische kennis met expertise op het gebied van het functioneren van bedrijven en instellingen, waaronder woningcorporaties.

Walter heeft veel ervaring met het evalueren van beleid, zowel ex ante, on-going als ex post. Zo heeft hij jarenlang het Nederlandse beleid op het gebied van Europese Structuurfondsen gemonitord en geëvalueerd. Vooral het evalueren van de doelmatigheid van programma's, projecten en beleid behoort tot zijn kernexpertise. Tevens is hij al lang actief als visitor van woningcorporaties, waarbij hij de rol van voorzitter van de visitatiecommissie op zich neemt. Ook heeft hij een aantal corporaties (directie en raad van commissarissen) geadviseerd over hun strategische beleid, door middel van het opstellen van toekomstscenario's. Tevens brengt hij al een paar jaar de administratieve lasten van de wijzigingen in de dPi/dVi in beeld voor het ministerie van BZK. Kernbegrippen in zijn werk zijn "niet afrekenen, maar leren" en het voorop zetten van de maatschappelijk waarde van de corporatie.

Secretaris

Erik van Ossenbruggen

Naam, titel, voorletters:

Ossenbruggen, MSc., E.K. van

Geboorteplaats en –datum:

Meppel, 27 september 1992

Huidige functie:

Senior Consultant

**Onderwijs:**

2013 - 2015 Master Economische geografie, Universiteit Utrecht
2010 - 2013 Bachelor Sociale geografie en planologie, Universiteit Utrecht
2004 - 2010 Vwo, RSG Stad en Esch, Meppel

Loopbaan:

Sinds 2018 Senior Consultant stedelijke en regionale ontwikkeling, Ecorys
2015 - 2018 Docent Economische en sociale geografie, Universiteit Utrecht
2014 - 2014 Onderzoeker Economie en Arbeidsmarkt, Economic Board Utrecht

Profielchets:

Erik van Ossenbruggen is afgestudeerd in de economische en sociale geografie (Universiteit Utrecht) en als senior consultant werkzaam bij Ecorys Nederland.

Erik startte zijn carrière bij de Economic Board Utrecht als onderzoeker, waar hij onder andere de effectiviteit van economisch beleid evalueerde. Van 2015 tot 2018 was hij verbonden aan de Universiteit van Utrecht als universitair docent. Hij richtte zich daar vooral op de onderwerpen wonen in de stad, regionale economie en methoden en technieken. Daarnaast begeleidde hij studenten bij afstudeeronderzoeken.

Momenteel is Erik bij Ecorys betrokken bij diverse studies, maar de thema's wonen en werken vormen de rode draad door deze onderzoeken. Tot zijn portfolio behoren: maatschappelijke visitaties en overige evaluaties van organisaties en beleid, woningmarktonderzoeken, strategieontwikkeling en -evaluatie ten aanzien van woonvraagstukken, monitoring van woonbeleid, economische haalbaarheidsstudies, opstellen van economische visies, onderzoeken naar werkgelegenheidseffecten en werklocaties en onderzoeken naar het stedelijk woonmilieu.

Erik is recent betrokken geweest bij de visitaties van Zeeuwend, l'escaut, Habion, Mozaïek Wonen, De Leeuw van Putten, Vechtdal Wonen, Woonwaard Noord-Kennemerland, Beveland Wonen, Provides, Woonzorg Nederland, Parteon, Rochdale, Woonpartners Helmond, Area Wonen, Wold en Waard, Clavis, Habion en Het Gooi en Omstreken.

Commissielid

Marieke Kalkman

Naam, titel, voorletters:

Kalkman, Drs., W.M.

Geboorteplaats en –datum:

Waddinxveen, 8 december 1962

**Huidige functie:**

Projectmedewerker

Onderwijs:

2004-2006	Bedrijfskunde en Financieel Management, De Baak
1984-1988	Doctoraal Communicatiewetenschappen, Universiteit van Amsterdam
1982-1984	Propedeuse Sociologie, Universiteit Utrecht

Loopbaan:

Sinds 2009	Projectmedewerker, Ecorys
Sinds 2006	Zelfstandig ondernemer
2006-2006	Interim-beleidsadviseur, VTW
2003-2006	Directie-adviseur, Woonstichting De Key
2001-2006	Bestuurssecretaris, Vastgoedfonds LieveKey
1988-2001	Beleidsadviseur, NOS

Relevante nevenactiviteiten:

Bestuurslid diverse Verenigingen van Eigenaars

Profielchets:

Marieke is na het behalen van haar doctoraal communicatiewetenschappen in diverse secretarisfuncties werkzaam geweest bij de publieke omroep. Daar heeft zij leren manoeuvreren in complexe bestuurlijke omstandigheden en heeft zij zich het schrijven van omvangrijke beleidsdocumenten eigen gemaakt.

In 2006 heeft Marieke de overstap gemaakt naar de volkshuisvesting. Als bestuurssecretaris van Vastgoedfonds LieveKey was zij verantwoordelijk voor het concernbeleid en de concerncommunicatie en was zij nauw verbonden met het reilen en zeilen van de bij het fonds aangesloten corporaties. Bij Woonstichting De Key was Marieke in haar hoedanigheid van directie-adviseur onder meer betrokken bij reorganisaties en fusies, de totstandkoming van de volkshuisvestelijke verslagen en de oprichting van de Vernieuwde Stad. Bij de VTW heeft Marieke mede aan de wieg gestaan van de eerste governancecode van de sector.

Vanuit haar eigen bedrijf is Marieke verantwoordelijk voor de totstandkoming van de jaarverslagen van een aantal organisaties in de publieke sector, waaronder verschillende woningcorporaties. In het onderwijs ontwikkelt Marieke onder meer lesmaterialen voor een landelijk opleidingsinstituut. Vanaf 2009 voert Marieke in opdracht van Ecorys maatschappelijke visitaties uit. Als commissielid heeft zij talloze visitaties voltooid bij grote en kleine corporaties in het hele land. Inmiddels is zij op dit punt een ervaren onderzoeker en een kundig penvoerder.

Commissielid

Hsiung Ming Bruins

Naam, titel, voorletters:

Bruins, MSc., H.M.

Geboorteplaats en –datum:

Capelle aan den IJssel, 14 oktober 1998

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

2021 – 2022 Master Human Geography, track Business & Location, Universiteit Utrecht
2017 – 2021 Bachelor Sociale Geografie, track Economische Geografie, Universiteit Utrecht

Loopbaan:

2023 – heden Consultant, Regions & Cities, Ecorys
2022 Werkstudent, Companen Advies
2022 Afstudeerstage, Companen Advies

Profielchets:

Hsiung Ming is afgestudeerd als sociaal en economisch geograaf aan de Universiteit Utrecht. Bij Ecorys is Hsiung Ming betrokken bij diverse projecten op het gebied van werklocaties, brede welvaart en wonen. In zijn werk richt Hsiung Ming zich vooral op economische en maatschappelijke vraagstukken.

Voordat hij bij Ecorys begon was Hsiung Ming werkzaam als werkstudent bij Companen Advies. Hier schreef hij ook zijn Master thesis, waar hij met behulp van CBS Microdata invloedrijke factoren voor het verhuisgedrag van 55-plussers in de periode 2015-2020 in kaart heeft gebracht.

Daarnaast heeft hij meegewerkt aan diverse woonzorgvisie-trajecten, waaronder een grootschalig 55-plus woonzorg-onderzoek voor de provincie Flevoland. Voor dit onderzoek was Hsiung Ming betrokken bij interviews met stakeholders (bewoners, corporaties, en zorginstellingen) en heeft hij samen met corporaties een aanbodinventarisatie gemaakt van al het (potentieel) geschikte bezit in de provincie Flevoland. Door zowel zijn praktische als academische achtergrond is Hsiung Ming analytisch sterk en grondig, waarbij hij dit aanvult met een energieke en vriendelijke benadering.

Hsiung Ming is naast de visitatie van Woonbron ook betrokken geweest bij de visitaties van Kennemer Wonen en De Bouwvereniging Harlingen.



E: Onderzoeksverantwoording

Een visitatie in overeenstemming met methodiek 7

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

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

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

2. Het doel van de visitatie is leren en verantwoorden

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

3. De aandacht voor samenwerken en netwerken in de visitatie

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

De documentatie voor de visitatie

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

De betrokken medewerkers, commissarissen en samenwerkingspartners

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende medewerkers, commissarissen en samenwerkingspartners van Woonbron gesproken.

Interne interviews Woonbron

Naam	Functie
De heer S. Riedstra	Voorzitter raad van commissarissen
Mevrouw M. van Leeuwen	Lid raad van commissarissen
Mevrouw A. IJlstra	Lid raad van commissarissen
Mevrouw I. Vegter	Lid raad van commissarissen
De heer P-W. van Lindenberg	Lid raad van commissarissen
De heer A. Salemi	Lid raad van commissarissen
De heer R. Sitton	Voorzitter raad van bestuur
Mevrouw K. van Dreven	Lid raad van bestuur
De heer A. Oerlemans	Directeur
Mevrouw L. Schalkwijk	Directeur
De heer H. Böse	Manager Communicatie en Facility
Mevrouw M. van Sprundel	Manager Vastgoedsturing en Beleid
Mevrouw K. de Weijze	Bestuursadviseur
Mevrouw C. van de Wetering	Regiomanager
Mevrouw J. Elenbaas	Beleidsadviseur
Mevrouw F. Klop	Lid ondernemingsraad
De heer P. de Vogel	Lid ondernemingsraad

Externe interviews (samenwerkingspartners)

Organisatie	Naam	Functie
Huurdersvertegenwoordiging		
Bewonersraad Dordrecht	Mevrouw R. Overdijk	Bestuurslid
	Mevrouw A. Horsten	Bestuurslid
	De heer A. van der Werf	Bestuurslid
Vereniging Bewonersorganisatie Delft	De heer G. Karremans	Voorzitter
	De heer M. Koelewijn	Secretaris
	Mevrouw A. Sriram	Penningmeester
Bewonersvereniging De Samenwerking	Mevrouw A. de Jongh-Blijd	Bestuurslid
	De heer A. van den Akker	Bestuurslid
Gemeenten		
Gemeente Delft	Mevrouw K. Schrederhof	Wethouder Wonen
	De heer B. van Rosmalen	Senior adviseur Wonen
Gemeente Dordrecht	De heer P. Heijkoop	Wethouder Volkshuisvesting
	De heer G. Weber	Senior beleidsadviseur Wonen
Gemeente Nissewaard	De heer J.W. Mijnans	Wethouder Wonen
	De heer L. Mijnans	Beleidsadviseur Wonen
Gemeente Rotterdam	De heer A. van Prooijen	Directeur Openbare Werken
	Mevrouw M. Noeverman	Beleidsadviseur Wonen
Gemeente Zuidplas	De heer J.W. Schuurman	Wethouder Volkshuisvesting

	Mevrouw S. Tjon	Beleidsadviseur Wonen
Collega-corporaties		
Havensteder	De heer B. Kesselaar	Directeur Strategie
Hef Wonen	Mevrouw M. Kolsteeg	Bestuursvoorzitter
Woonstad Rotterdam	Mevrouw M. Hoekstra-van der Deen	Voorzitter raad van bestuur
	De heer M. Pool	Senior manager Strategie Beleid
Maasdelta Groep	De heer F. van Velzen	Directeur Wonen
Vidomes	Mevrouw D. Braal	Voorzitter Raad van Bestuur
Woningstichting De Zes Kernen	Mevrouw A. van der Sijde	Directeur-bestuurder
Woningstichting De Leeuw van Putten	De heer M. de Booij	Directeur-bestuurder
	De heer R. Geertsma	Beleidsadviseur
Maaskoepel	Mevrouw A. van Ettinger - van Herk	Directeur
Zorg en welzijn		
Aafje	De heer P. Ploegsma	Lid Raad van Bestuur
	De heer J. Aptmeijer	Manager Vastgoed
Pameijer	Mevrouw A. Heijdenrijk	Bestuurslid
	De heer V. Koens	Manager Vastgoed & Facilitair
Pameijer Wonen	De heer L. Arnoldus	Manager
Parnassia Groep	De heer S. Mulders	Manager Vastgoed
Bouw/onderhoud		
Van Omme & De Groot	De heer O. Hoogveld	Directeur Transformatie, Verbouw en Onderhoud

Enquête

De politie en Argos Zorggroep hebben door middel van een online enquête meegewerkt aan de visitatie.



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

W www.ecorys.nl