ECORYS Answering tomorrow's challenges today

Maatschappelijke visitatie

Woningstichting Samenwerking Vlaardingen

Rotterdam, 30 oktober 2024
Datum volgende visitatie: 3 november 2028

Maatschappelijke visitatie

Woningstichting Samenwerking Vlaardingen

2020 tot en met 2023

Opdrachtgever:
Samenwerking

Visitatiecommissie:
Maarten Nieland
Robert Kievit
Bea Weber

Rotterdam, 30 oktober 2024
Volgende visitatiedatum: 3 november 2024

Inhoudsopgave

Voorwoord 1

Position paper 2

Recensie 4

Visitatie in één oogopslag 7

1 Maatschappelijke waarde 8

2 Maatschappelijke verankering 18

3 Besturing 21

4 Maatschappelijke capaciteit 23

A Bestuurlijke reactie 26

B Onafhankelijkheidsverklaringen 28

C Curriculum vitae 29

D Onderzoeksverantwoording 32

Voorwoord

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

De maatschappelijke visitatie van Samenwerking

Woningstichting Samenwerking Vlaardingen (hierna: Samenwerking) heeft Ecorys in 2024 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2020 tot en met 2023. De voorgaande visitatie is in 2020 uitgevoerd en betrof de jaren 2015 tot en met 2019. Hierdoor is een aaneengesloten periode van visitatiejaren bereikt.

Samenwerking is een corporatie met een werkgebied in de gemeente Vlaardingen. De corporatie heeft een woningvoorraad van ongeveer 4.000 woningen. Samenwerking staat voor de basisprincipes van de volkshuisvesting: het op collectieve wijze realiseren van goede kwalitatieve en betaalbare woningen voor een brede doelgroep, zonder winstoogmerk.

De corporatie bouwt aan een evenwichtig en toekomstbestendig Vlaardingen, waarbij wordt ingezet op innovatie, duurzaamheid en partnerschap. Samenwerking vindt dat iedereen een plek verdient om te wonen. Een plek die ze ‘thuis’ kunnen noemen.

Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van Samenwerking, de recensie van de visitatiecommissie en een samenvatting met de belangrijkste bevindingen op de vier visitatievelden: Maatschappelijke waarde, Maatschappelijke verankering, Besturing en Maatschappelijke capaciteit. De verschillende visitatievelden zijn vervolgens uitgewerkt en voorzien van een waardering van samenwerkingspartners en een waardering van de visitatiecommissie. Als laatste is het visitatierapport voorzien van verschillende bijlagen, waaronder de bestuurlijke reactie, de onafhankelijkheidverklaringen, de cv’s van de visitatoren en de onderzoeksverantwoording.

Beoordelingssystematiek

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

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

Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Diana de Meijer en Lotte Caljé voor de prettige samenwerking.

Position paper

Samenwerking heeft in het kader van de visitatie een position paper geschreven. De position paper vormt de start van de visitatie en bevat een reflectie van de directeur-bestuurder op het presteren van de corporatie.

Missie | Visie | Strategie

Missie: iedereen woont mee

We zijn een sociale organisatie met korte lijnen en attente en professionele collega's. We verhuren en beheren bijna 4.000 woningen. We bestaan meer dan 100 jaar en opereren uitsluitend in Vlaardingen. We werken bewust lokaal, omdat we op deze manier het beste en meeste voor onze bewoners kunnen betekenen. Letterlijk dicht bij onze bewoners. We geloven dat we er samen voor moeten zorgen dat iedereen een fijn thuis heeft. Dat vinden we rechtvaardig. Daarom doen we wat we zeggen en leveren we waar onze huurder recht op heeft. Dit doen we samen; intern, met onze huurders en met alle andere partners in de stad.

We heten niet voor niets Samenwerking.

Visie: wonen is een grondrecht

We geloven dat wonen een grondrecht is. De woningmarkt is krap en de woningen die door commerciële partijen worden ontwikkeld zijn onvoldoende bereikbaar voor huishoudens met een inkomen tot circa € 80.000. Daarom streven we continu naar meer woningen zonder winstoogmerk in coöperatieve vormen; waarbij het collectief eigendom bij de corporatie of bewoners ligt. We koesteren onze rijke volkshuisvestingstraditie, voeren goed rentmeesterschap en bouwen verder aan een evenwichtige en toekomstbestendige woningvoorraad in Vlaardingen. Samenwerking bedient zowel lagere als middeninkomens. Deze huishoudens vormen samen het cement van de wijken en de basis van de gemeenschapszin.

Strategie: we doen het samen

Wij werken aan een toekomstbestendige portefeuille, waarbij we verduurzamen met als doel de woonlasten te verlagen en het comfort te verhogen. Samenwerking staat midden in de samenleving met haar huurders, samenwerkingspartners en lokale politiek. We acteren risicobewust en zijn consistent in ons beleid.

Kernwaarden

Wij laten ons daarbij leiden door de volgende kernwaarden:

- Professioneel & Betrouwbaar
- Dichtbij & Samen
- Levendig & Ondernemend

Terugblik

In de periode 2020-2023 heeft Samenwerking het fundament gelegd voor een toekomstbestendige organisatie. De organisatie bestaat uit een staforganisatie en de 'drie kamers'; wonen, vastgoed en bedrijfsvoering. Met elk hun eigen expertise, kracht en rolinvulling. De afdelingen schuren soms omdat de belangen of perspectieven verschillen, maar deze wrijving geeft eveneens glans in de onderlinge samenwerking.

Op Vastgoed hebben we geïnvesteerd in het verbeteren van de discipline projectontwikkeling. Op Wonen is het leefbaarheidsteam uitgebreid en geprofessionaliseerd. Bij Bedrijfsvoering is de interne management informatie en de externe rapportage verantwoording verbeterd. De staf heeft de goede wisselwerking tussen bestuur en RvC verder versterkt.

Zo hebben we -met enige bescheidenheid- de kwaliteit van de stukken, de expertise in de organisatie, de (besluitvormings)processen en de dienstverlening verbeterd. We hebben het werkgeversmerk van Samenwerking versterkt met als resultaat dat we voornamelijk vaste betrokken medewerkers in dienst hebben. Waar we in 2020 (renovatie) projecten in voorbereiding hadden, zijn er in 2024 twee grote renovaties in uitvoering en vier nieuwbouw-en renovatie projecten in de DO fase.

Wil je als corporatie goede volkshuisvestelijke resultaten halen, dan moet de relatie met stakeholders goed zijn. Je maakt samen immers de stad. In het (sociaal) beheer is het van belang om goed samen te werken met gemeente, zorg-en welzijnsorganisaties, politie en bewoners(organisaties). Voor het realiseren van nieuwbouw en voltooien van renovaties is de gemeente de belangrijkste partner. Daarom hebben we ook in het relatiebeheer geïnvesteerd.

Ambitie: met elkaar naar de volgende fase

Samenwerking heeft de organisatie op orde voor het realiseren van ambities. De opgave is helder; verduurzamen en renoveren, nieuwbouw realiseren en goed sociaal beheer voeren in de wijken. De weg ernaar toe is de uitdaging. In het strategisch beleidsplan staat de koers verwoord, de portefeuillestrategie stuurt de

vastgoedopgave aan en de meerjareninvesteringsbegroting biedt de financiële kaders.

Meedenken, meedoen en meebeslissen.
Bij het realiseren van onze ambities staan we in nauw en persoonlijk contact met onze huurders en stakeholders. We luisteren goed en staan open voor goede ideeën. We doen het immers samen in de stad. We heten niet voor niets Samenwerking.

Samenwerking is dichtbij en geeft het gevoel dat de corporatie van de huurder is.
We staan middenin de samenleving; huurders, samenwerkingspartners, maatschappelijk middenveld en de lokale politiek. We luisteren in dit krachtenveld naar de verschillende opinies, werken goed samen en doen vervolgens het beste voor de huidige en toekomstige huurders. Als er verschillende wensen zijn, kunnen we niet iedereen tevreden houden. Bij dilemma's nemen we een afgewogen beslissing.

Samenwerking is uitnodigend, bouwt het contact met huurders op en gaat in gesprek. Zo weten we wat er leeft en kunnen we ons werk zo goed mogelijk doen. We gebruiken onze zintuigen en zijn zichtbaar in onze wijken. We hebben formele en informele participatievormen; huurdersraad, klankbordgroepen en straat-en/ of portiekgesprekken.

Blik op de toekomst
We zijn benieuwd of wat we stellen in deze position paper resoneert bij onze partners. We zijn nieuwsgierig wat zij goed vinden gaan en welke verbeterpunten er nog zijn.

We stellen dat we goed samenwerken, maar is dit in de praktijk ook echt zo? Kortom een reflectie op ons doen en laten is meer dan welkom om het nog een stukje beter te doen.

Recensie

Samenwerking is een corporatie in Vlaardingen met ongeveer 4.000 woningen in haar bezit. De corporatie legt zich volledig toe op de volkshuisvestelijke opgaven in Vlaardingen en is niet in andere gemeenten actief.

Vorige visitatie

Samenwerking is in 2020 gevisiteerd over de jaren 2015 tot en met 2019. De toenmalige visitatiecommissie gaf aan dat zij Samenwerking hebben leren kennen als een gedreven corporatie bestaande uit een enthousiaste groep medewerkers die met plezier en passie werkten aan de volkshuisvestelijke opgaven. De toenmalige visitatiecommissie gaf Samenwerking de volgende ontwikkelpunten mee voor haar beleidsagenda:

- Versterk de PDCA-cyclus door zichtbaarder de koppeling te leggen tussen de indeling van het strategisch beleidsplan en de indeling van de jaarplannen.
- Geef in de openbare verantwoording, met name in het jaarverslag, de maatschappelijke prestaties in het licht van de prestatieafspraken en de eigen ambities of doelstellingen weer.
- Leg het belanghebbendenmanagement expliciet vast en zoek van daaruit structureel de verbinding met belanghebbenden. Stem het overleg en de betrokkenheid van belanghebbenden met hen af.
- Leg in investeringsbesluiten nadrukkelijker de koppeling met de maatschappelijke opgaven en/of -overwegingen. De fasedocumenten geven daar een basis voor

Huidige visitatie

Tijdens de huidige visitatie is gebleken dat Samenwerking met de aangegeven ontwikkelpunten aan de slag is gegaan. In het jaarverslag wordt bijvoorbeeld duidelijker de maatschappelijke prestaties toegelicht vanuit de eigen ambities. De maatschappelijke oriëntatie van de RvC heeft zich ontwikkeld en de besluitvorming over nieuwbouw- en renovatieprojecten gaat meer over de maatschappelijke waarde van Samenwerking. Vanzelfsprekend worden de andere belangrijke governance-aspecten zoals risicomanagement en het verantwoord investeren daarbij niet uit het oog verloren. Samenwerking heeft tijdens de visitatieperiode ook duidelijk ingezet op het verbeteren en versterken van haar P&C-cyclus. Het tijdens de vorige visitatie genoemde punt van het nadrukkelijker leggen van een koppeling tussen de indeling van het strategisch beleidsplan en de indeling van de jaarplannen is echter nog niet opgelost. Daarom heeft de visitatiecommissie dit punt nogmaals opgenomen onder de aandachtspunten.

Samenwerking heeft specifieke uitdagingen bij de opgaven

In de position paper gaat de directeur-bestuurder van Samenwerking uitgebreid in op de belangrijkste opgaven, zoals de betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid van de woningvoorraad en de leefbaarheid in wijken en buurten.

De visitatiecommissie kan zich, uiteraard, vinden in de opgaven omdat de betreffende opgaven heel Nederland actueel zijn. De visitatiecommissie ziet in Samenwerking een corporatie die staat voor wonen als (betaalbaar) grondrecht. De corporatie zet zich nadrukkelijk in voor het toevoegen van sociale huurwoningen en agendeert continu de druk op de woningvoorraad. Daarnaast werkt Samenwerking vanuit de gedachte dat het verduurzamen van de woningvoorraad moet leiden tot lagere woonlasten voor de huurders. Een opgave die des te belangrijk is, omdat de corporatie nog een relatief groot aantal woningen met een EFG-label heeft.

Samenwerking werkt duidelijk aan de opgaven. In 2024 zijn er twee grote renovatieprojecten in uitvoering en vier nieuwbouw-en renovatieprojecten in een vergaande fase van ontwikkeling. De projecten moeten Samenwerking helpen om de ambitie om in de periode tot 2030 de voorraad uit te breiden met 200 tot 500 woningen en de woningvoorraad op duurzaamheidsniveau te brengen.

Samenwerking met partners is geïntensiveerd

De verschillende samenwerkingspartners waarderen over het algemeen de relatie en de prestaties van Samenwerking. Bovendien zijn zij tevreden over de mate waarin zij invloed op het beleid kunnen hebben. Samenwerking zet vanuit de gedachte dat men haar naam moet waarmaken in op formeel en informeel contact in de samenwerking en verschillende vormen van inspraak voor huurders. Het contact met de huurders is vaak laagdrempelig.

Een bijzonderheid waarmee Samenwerking te maken heeft is de balans die in Vlaardingen moet worden gevonden. De gemeente, Waterweg Wonen en Samenwerking zijn daartoe een verdiepingstraject in de samenwerking gestart. Het belangrijkste uitgangspunt was te zorgen voor een ‘stad in balans’, waarbij de balans tussen dragers en vragers voorop stond. Het verdiepingstraject heeft gezorgd voor afspraken over het aantal sociale huurwoningen voor de stad, per wijk en per buurt. Het verdiepingstraject heeft gezorgd voor een positieve

ontwikkeling in de samenwerking. Een samenwerking die ook is geïntensiveerd op andere specifieke onderwerpen, zoals vroegsignalering en buurtbemiddeling.

De gemeente geeft bovendien aan dat Samenwerking een duidelijke ontwikkeling heeft doorgemaakt door meer naar buiten gericht te zijn en actiever de samenwerking met de gemeente te zoeken. Daarbij wordt het erg gewaardeerd dat Samenwerking, in de persoon van de directeur-bestuurder, duidelijk de belangen van de huurders verdedigt en niet schroomt om buiten de gebaande paden te gaan. De gemeente ziet dat Samenwerking continu aandacht vraagt voor de woningnood voor de sociale doelgroep. Samenwerking maakt zich hard voor de woningnood in Vlaardingen, maar ook voor een rechtvaardige verdeling binnen de regio.

De visitatiecommissie ziet tegelijkertijd enige frictie in de relatie als het gaat om de aandacht voor 'stad in balans' en de noodzaak om sociale huurwoningen toe te voegen. De gemeente en Samenwerking hebben enerzijds een goede samenwerking om met elkaar zorg te dragen voor een stad in balans met duidelijke afspraken over het verdelen van aantal sociale woningen over de stad. Anderzijds ervaart de gemeente dat het actief uitdragen van het streven van Samenwerking om maximaal in te willen zetten op het toevoegen van meer dan in de woonvisie opgenomen aantal sociale woningen niet bijdraagt aan het realiseren van een stad in balans.

De visitatiecommissie kan zich goed verplaatsen in de standpunten, maar hoopt wel dat dat de vruchtbare samenwerking niet in de weg gaat staan.

Samenwerking zet goed in op vernieuwende concepten

De visitatiecommissie heeft uit de gesprekken met gemeente Vlaardingen en andere samenwerkingspartners opgemaakt dat Samenwerking zoekt naar vernieuwende woonconcepten, zoals woonconcepten met gezamenlijke ruimten of ruimten waar mensen elkaar kunnen ontmoeten. Een ander voorbeeld is het in het kader van de gemeentelijke woonzorgvisie voor senioren ontwikkelen van een woonzorgboulevard. Het wordt gewaardeerd dat Samenwerking een trekkersrol heeft om met de verschillende organisaties een voor deze regio unieke woonzorgboulevard te ontwikkelen. De eerste stappen, zoals het organiseren van themabijeenkomsten, zijn inmiddels gezet. Gezien het belang van de opgave, hoopt de visitatiecommissie van harte dat het initiatief wordt voortgezet en leidt tot een verdergaande samenwerking met zorgpartners.

Samenwerking heeft nieuwbouw- en renovatieprojecten voorbereid

De visitatiecommissie ziet duidelijk dat Samenwerking de afgelopen jaren heeft ingezet op het versterken van de organisatie. In de position paper geeft de directeur-bestuurder aan dat de organisatie nu op orde is voor het realiseren van de ambities. De aandacht voor de organisatie ging samen met het in gang brengen van verschillende renovatie- en nieuwbouwprojecten. De projectentrein is inmiddels gaan rijden en er zijn veel projecten in voorbereiding. Tijdens de visitatieperiode zijn echter (nog) geen nieuwbouw- en renovatieprojecten opgeleverd. Als belangrijkste reden geldt het ontbreken van overeenstemming met de gemeente over de toename van het aantal sociale woningen in Vlaardingen. Ook had Samenwerking te maken met te lage personele capaciteit op het gebied van renovatie en verduurzaming. Dit is inmiddels opgelost. Omdat er inmiddels een flink aantal projecten zijn gestart, zullen vanaf 2024 de voorbereidingen vruchten gaan afwerpen en meer zichtbaar worden in Vlaardingen.

De samenwerkingspartners hebben uiteraard ook gemerkt dat Samenwerking weinig heeft kunnen doen aan nieuwbouw en duurzaamheid. Zij hebben overwegend begrip voor Samenwerking, maar met name vanuit de klankbordgroepen die bij renovatieprojecten worden opgericht is aangegeven dat er grote teleurstelling en onvrede is over het niet eerder renoveren van woningcomplexen. Daarom is men blij, dat Samenwerking aan de slag is gegaan, maar wordt ook duidelijk gezegd dat Samenwerking de beloften moet gaan inlossen. De visitatiecommissie ziet tegelijkertijd dat de externe omstandigheden continu wijzigen en dat steeds meer corporaties worden geconfronteerd met een mindere financiële slagkracht in de komende jaren.

Het is daarom van belang dat Samenwerking, ondanks dat de organisatie op orde is, beseft dat de uitdagingen op financieel en organisatorisch gebied blijven bestaan en dat de huurders en samenwerkingspartners veel verwachten. Om deze reden is het belangrijk dat Samenwerking de ontwikkelingen blijft volgen, de vinger aan de pols blijft houden én ook beter inzet op het managen van verwachtingen. Dit laatste houdt in dat Samenwerking de betrokken huurders en samenwerkingspartners tijdig informeert als nieuwbouw- of renovatieprojecten moeten worden aangepast of uitgesteld.

Samenwerking heeft ingezet op leefbare wijken

De visitatiecommissie vindt het instellen van klankbordgroepen bij renovatieprojecten een goede manier om in contact te komen met de huurders. Het is de visitatiecommissie echter opgevallen dat Samenwerking ook openstaat voor andere vormen van huurdersparticipatie die door huurders zelf worden geïnitieerd. Een voorbeeld is de enquête om leefbaarheidsproblemen te inventariseren die door een bewoner van een woningcomplex van Samenwerking is gehouden onder alle inwoners van het woningcomplex. De betreffende bewoner heeft de resultaten persoonlijk kunnen overhandigen en

Samenwerking heeft laten weten het initiatief heel erg te waarderen. In de ogen van de visitatiecommissie is het een illustrerend praktijkvoorbeeld van de inzet van informele participatievormen en de wijze waarop Samenwerking uitnodigend is voor nieuwe ideeën, het contact met huurders op wil bouwen en in gesprek wil gaan. Het initiatief om een stadssocioloog te betrekken bij huurdersparticipatie bij renovatieprojecten past eveneens in de lijn.

Richting de toekomst

De visitatiecommissie heeft waardering voor de inzet die Samenwerking de afgelopen jaren heeft gepleegd om de organisatie te versterken en de uitvoering van de belangrijke opgaven voor te bereiden. De eerste resultaten van alle inspanningen zijn zichtbaar, maar de echte resultaten worden de komende jaren verwacht. De visitatiecommissie wenst Samenwerking succes en hoopt dat de corporatie de ambities de komende jaren waar kan maken. De visitatiecommissie wil Samenwerking de volgende ontwikkelpunten voor de beleidsagenda meegeven:

- Pak door bij het realiseren van nieuwbouw en het verduurzamen van de woningvoorraad nu de voorbereidingen zijn gedaan en de belemmeringen zijn weggenomen.
- Zet samen met de gemeente en de zorgpartners in op het verder ontwikkelen van de woonzorgboulevard. Het kan zich ontwikkelen tot een uniek en waardevol concept.
- Blijf de vinger aan de pols houden voor wat betreft de financiële en organisatorische capaciteit, zodat tijdig bijgestuurd kan worden als dat nodig is
- Neem het nieuwe strategisch beleidsplan als uitgangspunt voor het versterken en structureren van de PDCA-cyclus naar een samenhangend geheel, waarbij de koppelingen tussen de verschillende documenten zichtbaar zijn
- Manage in het verlengde van het voorgaande punt continu de verwachtingen bij de huurders en samenwerkingspartners over de invloed van de externe omstandigheden op de slagkracht van Samenwerking. Communiceer tijdig over het eventueel aanpassen of temporiseren van nieuwbouw- of renovatieprojecten.

De visitatie in één oogopslag

Samenwerking Vlaardingen

Samenwerking Vlaardingen verhuurt ongeveer 4.000 woningen in Vlaardingen

GOED

Maatschappelijke waarde

- Het blijvend onder de aandacht brengen van de noodzaak om de woningvoorraad uit te breiden, in het belang van de sociale doelgroep binnen de stad Vlaardingen en de regio.
- Het betrekken en activeren van samenwerkingspartners bij de opgaven, met name voor de woonzorgopgave, bijvoorbeeld binnen de pilot Gezond en Wel Thuis.
- Het blijven inzetten op het realiseren van nieuwbouw en het verduurzamen van de woningvoorraad, in het licht van de omvangrijke opgaven.

Besturing

- De continue aandacht voor het verbeteren van de besturingscyclus, onder andere passend bij de druk op de maatschappelijke capaciteit en de (toekomstige) nieuwbouw en renovatieprojecten.
- Het bijsturen van de ambities als de organisatie- of financiële capaciteit daar aanleiding toe geeft én het managen van de verwachtingen onder huurders en samenwerkingspartners.

GOED

Maatschappelijke verankering

- De lokale verankering van Samenwerking in Vlaardingen.
- Het initiatief om alle huurders een stem te geven bij renovatieprojecten en zorgpartners uit te nodigen bij huisbezoeken die in het kader van huurdersparticipatie worden afgelegd.
- De samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties in het kader van de toenemende vergrijzing en het ontwikkelen van een woonzorgboulevard.

Maatschappelijke capaciteit

- De aandacht voor de organisatorische capaciteit met een onderzoek naar de organisatie inrichting en een inrichtingsplan in het licht van de opgaven en ambities.
- De aandacht voor de financiële capaciteit met een extern onderzoek naar de meerjaren begroting en het duurzaam prestatiemodel.
- De organisatorische en de financiële capaciteit in het licht van de toekomstige nieuwbouw- en renovatieprojecten.

Samenwerking levert passende maatschappelijke prestaties en heeft verschillende nieuwbouw- en renovatieprojecten in voorbereiding en uitvoering. De corporatie heeft, in het licht van de verschillende opgaven en ambities, aandacht besteed aan de financiële en organisatorische capaciteit.

1. Pak door bij het realiseren van nieuwbouw en het verduurzamen van de woningvoorraad nu de voorbereidingen zijn gedaan en de belemmeringen zijn weggenomen
2. Zet samen met de gemeente en zorgpartners in op het realiseren van een woonzorgboulevard
3. Blijf de vinger aan de pols houden voor wat betreft de financiële en organisatorische capaciteit, zodat tijdig bijgestuurd kan worden als dat nodig is
4. Neem het nieuwe strategisch beleidsplan als uitgangspunt voor het versterken en structureren van de PDCA-cyclus naar een samenhangend geheel, waarbij de koppelingen tussen de verschillende documenten zichtbaar zijn
5. Manage (in het verlengde van het derde punt) continu de verwachtingen bij de huurders en samenwerkingspartners over de invloed van wijzigingen op de externe omstandigheden voor de slagkracht van Samenwerking. Communiceer tijdig over het eventueel aanpassen of temporiseren van nieuwbouw- of renovatieprojecten.

1 Maatschappelijke waarde

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

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

Tabel 1-1: Opgaven visitatieveld Maatschappelijke waarde

- De beschikbaarheid van de woningvoorraad
- De betaalbaarheid van de woningvoorraad
- De duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad
- De woonzorgopgave
- De leefbaarheid in wijken en buurten

1.1 Opgave 1: Beschikbaarheid

1.1.1 De opgaven en de prestaties

Begin 2019 bracht een nieuw regioakkoord tussen de provincie Zuid-Holland, gemeenten en woningcorporaties in de regio Rotterdam belangrijke veranderingen met zich mee. Dit akkoord maakte een einde aan de beperkingen op de groei van sociale huurwoningen en zette juist in op uitbreiding. Het doel is om 54.000 nieuwe woningen te bouwen voor 2030, naast de bestaande plannen. Voor de gemeente Vlaardingen was dit een ingewikkelde kwestie. De stad wilde het aantal sociale huurwoningen juist verminderen vanwege het relatief hoge aandeel sociale huurwoningen binnen de gemeente.

Na een periode van onzekerheid voor de Vlaardingse corporaties (Waterweg Wonen en Samenwerking) en haar huurders, heeft de gemeente het regioakkoord vertaald naar een Vlaardingse woonvisie, waarin een verhoogde nieuwbouwambitie is opgenomen. Aansluitend zijn de gemeente Vlaardingen, Waterweg Wonen en Samenwerking een verdiepingstraject gestart. Het belangrijkste uitgangspunt in het verdiepingstraject was ‘stad in balans’, waarbij het doel was om de balans tussen dragers en vragers in de stad én de wijken en buurten te herstellen. Het verdiepingstraject heeft gezorgd voor een ontwikkeling in de samenwerking en heeft geresulteerd in afspraken over het aantal sociale huurwoningen voor de stad, per wijk en per buurt. De afspraken zijn vertaald naar de prestatieafspraken en de samenwerkingsafspraken.

Samenwerking erkent de waarde van de bredere doelstellingen binnen het gemeentelijk beleid, maar merkt op dat er nog steeds een aanzienlijke behoefte is aan sociale huurwoningen binnen Vlaardingen. De samenwerking met de gemeente verloopt verder over het algemeen positief. Samenwerking en de gemeente hebben verschillende perspectieven en prioriteiten. In de samenwerking worden deze uiteenlopende belangen regelmatig en constructief besproken.

Samenwerking heeft de portefeuillestrategie aangepast op de nieuwe Vlaardingse woonvisie. In de portefeuillestrategie 2020-2030 heeft Samenwerking daarom de ambitie opgenomen om de portefeuille uit te breiden met 200 tot 500 woningen. Om dit doel te bereiken, werkt de corporatie aan verschillende projecten. Een van die projecten is de overname van ongeveer 50 woningen aan de Marathonweg, die turnkey worden opgeleverd vanuit het project Fortunaweg. Daarnaast speelt de ontwikkeling van district U op het voormalige Unileverterrein een grote rol. Hier wil Samenwerking twee woontorens realiseren met in totaal 144 woningen. Binnen deze projecten is er bewust ruimte gecreëerd voor sociale huurwoningen, in lijn met de visie van een stad in balans. Ook heeft de corporatie een vernieuwingsproject gepland staan in de Zeevaardersbuurt en het voornemen om woningen over te nemen van collega-corporatie Maasdelta. Samenwerking heeft samen met Maasdelta de risico’s van de aankoop laten onderzoeken; hieruit bleek een funderingsrisico. De onderhandelingen met Maasdelta lopen nog anno 2024.

Tijdens de visitatieperiode heeft Samenwerking zich ingezet om de woningvoorraad uit te breiden, onder andere door de voorbereiding van bovenstaande projecten. Samenwerking heeft echter geen woningen opgeleverd in de visitatieperiode. Het toevoegen van nieuwe woningen bleek uitdagend voor Samenwerking, onder andere vanwege de beperkte beschikbaarheid van grondposities, de schaarse capaciteit bij de gemeente en de schaarse capaciteit voor projectontwikkeling bij Samenwerking. Om de woningvoorraad te laten toenemen heeft Samenwerking wel een woningcomplex met 120 woningen overgenomen van collega-corporatie Mooiland in 2022.

Samenwerking uit daarnaast in het strategisch beleidsplan 2020-2023 het streven om gemengde wijken te creëren die sociaal-maatschappelijk in balans zijn. Daarbij wil de corporatie zowel huurders met een laag inkomen als een laag middeninkomen bedienen. In de Samenwerkingsafspraken is opgenomen dat de corporaties 30% van de vrijkomende sociale huurwoningen aan huishoudens met een laag middeninkomen verhuren. Het gaat daarbij om sociale huurwoningen met een huurprijs tussen de aftoppingsgrens en de liberalisatiegrens. In 2022 waren 26 (11,6%) van de 224 nieuwe verhuringen van Samenwerking aan huishoudens met een laag middeninkomen. In de Samenwerkingsafspraken wordt verder middenhuur in het niet-DAEB segment (vrije sector) gedefinieerd. De woningen hebben huurprijs tussen de liberalisatiegrens en ongeveer € 1.150 en zijn bedoeld voor huurders met een inkomen tussen de € 47.699 < € 82.921 (prijspeil 2024). Samenwerking steunt de aandacht voor gemengde wijken en middenhuur, maar heeft vanwege ongunstige financiële regelgeving besloten om niet langer te investeren in middenhuur in de vrije sector.

Naast krapte op de reguliere sociale woningvoorraad, bestaat er een tekort aan woningen voor bijzondere doelgroepen. De gemeente en corporaties dragen gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen, waaronder woonwagenbewoners, huishoudens met een begeleidings-, zorg- of opvangbehoefte en flexwoners. Daarbij is het noodzakelijk dat de balans tussen de vragers en dragers geborgd blijft. Samenwerking realiseert een balans tussen vragers en dragers door middel van huurprijsdifferentiatie en woningtoewijzing aan hogere inkomens. De gemeente en twee Vlaardingse woningcorporaties hebben samenwerkingsovereenkomsten met uitzend- en huisvestingsbureaus en zorginstellingen. Binnen deze formatie wordt samengewerkt in aandachtsgebieden binnen Vlaardingen. De samenwerking verloopt als gewenst, bijvoorbeeld op het gebied van woonfraude. Tegelijkertijd vormt de personele capaciteit een uitdaging. Bijvoorbeeld bij het project Aalscholverlaan komen de organisaties achter de voordeur, maar is er onvoldoende capaciteit om signalen goed op te pakken.

Als laatste heeft Samenwerking ingezet op het vergroten van slagingskansen voor verschillende doelgroepen binnen de bestaande woningvoorraad. Dit heeft de corporatie gerealiseerd door een aantal 55-plus labels van woningen af te halen, waardoor de woning beschikbaar komt voor een grotere doelgroep. Samenwerking heeft bijvoorbeeld gezinnen gehuisvest in vier- en vijf-kamerappartementen, die voorheen werden verhuurd aan 55-plussers zonder kinderen. In 2023 heeft de corporatie dat gedaan bij verschillende complexen (305 woningen). In twee woningcomplexen stuitte Samenwerking op weerstand bij bestaande huurders. Samenwerking heeft daarom een bewonersgroep opgericht en is actief het gesprek aangegaan met de ontevreden huurders.

1.1.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersraad

Huurdersraad geeft aan dat Samenwerking de kansen die er zijn benut en goede intenties heeft. De corporatie staat ook open voor nieuwe initiatieven om de beschikbaarheid te vergroten. Huurdersraad ziet tegelijkertijd dat Samenwerking meer zou willen bouwen dan afgesproken in de woonvisie. Een knelpunt voor het meer bouwen van woningen ligt volgens de Huurdersraad bij de gemeente, niet bij Samenwerking.

Gemeente Vlaardingen

De gemeente geeft aan dat de beschikbaarheid van de woningvoorraad vanuit de woonvisie wordt gekenmerkt door het zoeken naar een balans in de stad en in de wijken. De gemeente merkt echter op dat de gemeente niet of nauwelijks grondposities heeft en de financiële middelen bij de gemeente en de corporaties beperkt zijn. De gemeente ziet dat Samenwerking een goede positie heeft in het realiseren van nieuwbouw en dat Samenwerking daarin een ontwikkeling heeft doorgemaakt: Samenwerking is meer naar buiten gericht en zoekt meer de samenwerking met de gemeente. De directeur-bestuurder is proactief en schroomt niet om buiten de gebaande paden te gaan, waarover dan met de gemeente het gesprek wordt gevoerd.

Verder ervaart de gemeente dat Samenwerking heel transparant is over de financiële mogelijkheden. De gemeente, Samenwerking en Waterweg Wonen willen werken met ‘open boeken’ en hebben een adviesbureau om daarin te ondersteunen.

Tegelijkertijd ziet de gemeente dat het, ondanks de overeenstemming over de woonvisie, af en toe blijft schuren in de visie op de opgave. De gemeente ziet dat de opgave is om de wijken en buurten in Vlaardingen in balans brengen. Samenwerking zet zich logischerwijs echt in voor de primaire doelgroep en is actief op platfora, zoals Gewoon Wonen.nu. De gemeente ziet spanning tussen de visie van Samenwerking en de visie van de gemeente. De gemeente ziet wel dat het vanuit een goede intentie komt, waardoor ‘het goede gesprek’ altijd mogelijk is. De gemeente en Samenwerking vinden elkaar volledig in de opgave voor de regio voor wat betreft het evenredig verdelen van de sociale opgave over de verschillende gemeenten.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zien dat Samenwerking zich actief inzet voor het vergroten van de sociale woningvoorraad, door onder andere in gesprek te

blijven met de gemeente. Hoewel Samenwerking niet wordt gezien als een koploper, werkt de corporatie wel constructief mee aan zowel het realiseren van nieuwbouwprojecten. De samenwerkingspartners uiten wel zorgen over de achterblijvende nieuwbouwproductie en erkennen daarbij de complexiteit van de uitdagingen waarmee Samenwerking te maken heeft.

1.1.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Samenwerking ten aanzien van de beschikbaarheid van de woningvoorraad als **naar behoren**. De visitatiecommissie ziet dat Samenwerking de afgelopen vier jaar stappen heeft gezet voor de uitbreiding van de woningvoorraad. Het is de corporatie echter niet gelukt om nieuwbouwwoningen op te leveren in de visitatieperiode. Het proces voor (sloop)nieuwbouw is wel inmiddels op gang gekomen en Samenwerking zal de komende jaren de vruchten kunnen plukken van de gedane inspanningen. Hierbij moet opgemerkt worden dat Samenwerking actief is blijven zoeken naar oplossingen, met name in de samenwerking met de gemeente. Ook wilt de visitatiecommissie Samenwerking complimenteren voor het blijvend onder de aandacht brengen van het uitbreiden van de woningvoorraad in het belang van de sociale doelgroep binnen de stad Vlaardingen en de regio.

1.2 Opgave 2: Betaalbaarheid

1.2.1 De opgaven en de prestaties

In een markt waarin woningen die door commerciële partijen worden ontwikkeld vaak onbereikbaar zijn voor huishoudens met een inkomen tot circa € 80.000, legt Samenwerking zich toe op het huisvesten van de bredere inkomensgroepen. In de Samenwerkingsafspraken hebben de gemeente Vlaardingen, Waterweg Wonen en Samenwerking daarnaast afgesproken dat circa 25% van de corporatiewoningen beschikbaar moet zijn voor huishoudens met een laag inkomen. Daarbij wordt een bandbreedte van 20% tot 30% gehanteerd voor ieder gebied: Centrum/Oostwijk, Indische Buurt, Westwijk, Rivierzone, Ambacht en Holy. Samenwerking verhuurde het merendeel van haar woningen aan huurders met een laag inkomen.

Als gevolg van de krapte op de woningmarkt en de stijgende vaste (met name energie)lasten van huurders, heeft Samenwerking zich in het Strategisch beleidsplan 2020-2023 de ambitie gesteld om de woonlasten voor huurders laag te houden, bijvoorbeeld door woningen te verduurzamen. De corporatie kiest bewust voor vertrouwde en bewezen technologieën en vermijdt experimenten, tenzij huurders hier specifiek om vragen of interesse tonen.

Verder heeft Samenwerking een gestructureerde aanpak ontwikkeld voor het vroegtijdig signaleren van schulden bij huurders, passend bij de bredere strategie om financiële problemen te voorkomen en de woonzekerheid van huurders te waarborgen. Indien huurders een betalingsachterstand oplopen, neemt de woningstichting snel contact met hen op om de situatie te bespreken en mogelijke oorzaken te identificeren. Van daaruit wordt geprobeerd om escalatie van schulden en mogelijke huisuitzettingen te voorkomen. Daarbij balanceert de corporatie tussen het handhaven van de regels en tegelijkertijd tonen van begrip voor de uitdagingen waarmee huurders geconfronteerd worden.

Voor de aanpak voor vroegsignalering werkt de corporatie nauw samen met de gemeente, die de uitvoering heeft belegd bij Stroomopwaarts. De uitvoering is volgens Samenwerking zeer pragmatisch en onvoldoende gericht op de huurder. De organisaties zijn hierover met elkaar in gesprek. Bovendien heeft Samenwerking een convenant voor het voorkomen van huisuitzettingen in het kader van de aanpak voor vroegsignalering. Het convenant is gesloten met een aantal lokale partners, waaronder de gemeente Vlaardingen, collega-corporatie Waterweg Wonen, Zorgkantoor DSW, en Minters. De samenwerking binnen het convenant verloopt naar tevredenheid van alle partners: de verantwoordelijkheden zijn duidelijk belegd, de afspraken zijn helder en de aanpak is gericht op de huurder. De aanpak toont de betrokkenheid van Samenwerking om actief bij te dragen aan het (financiële) welzijn van haar huurders. Door vroegsignalering en samenwerking met partners wordt ernaar gestreefd om huurders tijdig te ondersteunen.

1.2.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersraad

Huurdersraad ziet dat Samenwerking een duidelijke sociale visie op betaalbaarheid heeft. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de afhandeling van de stookkostenverdeling bij blokverwarming. De afhandeling was zonder ingrijpen van Samenwerking oneerlijk voor sommige mensen. Samenwerking is toen opgekomen voor mensen die zonder schuld fors moesten bij betalen en heeft de verdeling aangepast. Ook bij de jaarlijkse huuraanpassing laat Samenwerking een sociaal gezicht zien volgens Huurdersraad. Ruim van te voren wordt het beleid en het voornemen tot aanpassing besproken en afgestemd. Positief is ook dat bij belangrijke onderwerpen Samenwerking betrokkenheid toont richting de huurders. Zo is men bijvoorbeeld langs de huizen gegaan om uit te leggen waarom de stookkosten waren gestegen.

Gemeente Vlaardingen

De gemeente heeft de indruk dat Samenwerking op een passende wijze aandacht heeft voor de betaalbaarheid van de woningvoorraad en voldoet aan wet- en regelgeving. Samenwerking adequaat handelt als er sprake is van huurachterstanden. Verder wijst de gemeente op de samenwerking met de corporatie en de Laatste Kans-contracten.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners hebben beperkt zicht op de prestaties van Samenwerking. Een samenwerkingspartner benadrukt dat het belangrijk is om naar de totale kosten (wonen en zorg) van huurders te kijken. Daarom stelt de samenwerkingspartner voor om collectief zorg te dragen voor het levensloopbestendig maken van woningen, zodat de financiële last niet volledig bij de individuele huurder komt te liggen. De samenwerkingspartner ziet daarin een verantwoordelijkheid voor zowel de samenwerkingspartner zelf (de zorgorganisatie) als de corporatie (de verhuurder).

1.2.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Samenwerking ten aanzien van de betaalbaarheid van de woningvoorraad als **goed**. De visitatiecommissie ziet de inzet die Samenwerking pleegt voor huurders met de laagste inkomens. De gestructureerde aanpak voor het vroegtijdig signaleren van schulden bij huurders is hier een sterk voorbeeld van.

1.3 Opgave 3: Duurzaamheid en kwaliteit

1.3.1 De opgaven en de prestaties

In de Samenwerkingsafspraken is opgenomen dat de Vlaardingse corporaties zorgen voor verduurzamingsingrepen voor toekomstbestendige, goed verhuurbare woningen. In de meerjarenprognose van Samenwerking uit de corporatie eveneens dat verduurzaming een belangrijk speerpunt is voor de komende jaren. Samenwerking ziet het verduurzamen en kwalitatief verbeteren van de woningvoorraad als een manier om voor huurders de woonlasten te verlagen en het wooncomfort te verhogen. Het doel van Samenwerking is om gemiddeld energielabel A te bereiken in 2030, waarbij slechts 1% van de woningen energielabel E tot en met G heeft. De woningvoorraad van Samenwerking had in 2022 gemiddeld energielabel C en in 2023 had 21% van de woningvoorraad energielabel E, F of G. De corporatie krijgt daarom de laagste score (C) voor duurzaamheid in de AEDES-benchmark. Samenwerking heeft een omvangrijke opgave, gezien enerzijds de stijgende energiekosten voor huurders en anderzijds de toegenomen wettelijke verduurzamingsverplichtingen voor corporaties.

Om haar verduurzamingsambities te realiseren, zet Samenwerking in op renovatie- en verduurzamingsprojecten. Voor alle complexen heeft de corporatie inzichtelijk gemaakt welke verduurzamingsingrepen wanneer uitgevoerd moeten worden, in acht genomen met de financiële ruimte.

In de visitatieperiode waren er minder projecten uitgevoerd dan aanvankelijk verwacht, mede als gevolg van beperkte personele capaciteit. Inmiddels heeft de corporatie een eigen projectontwikkelaar in dienst.

Eén van de renovatie- en verduurzamingsprojecten die van start is gegaan, is aan de Aalscholverlaan (vier flats met 240 appartementen). De appartementen worden geïsoleerd, voorzien van een nieuw verwarmingssysteem, nieuwe keukens, badkamers en toiletten. Het project is in 2023 van start gegaan.

Samenwerking betrekt haar huurders actief bij renovatie- en verduurzamingsprojecten. Bij elk project wordt een klankbordgroep van huurders opgericht die mogen meebeslissen over het project. Een klankbordgroep bestaat doorgaans uit huurders, een lid van Huurdersraad en medewerker(s) van Samenwerking. De huurders uit de klankbordgroep spelen een belangrijke rol: ze halen signalen op uit een complex of buurt en koppelen dit terug aan Samenwerking. Ook heeft de corporatie sociaal projectleiders die vroeg betrokken worden bij de projecten. Zowel de inzet van klankbordgroepen en sociaal projectleiders dragen bij aan het creëren van draagvlak. Dit is terug te zien in de behaalde 70%-regeling bij de huidige lopende renovatieprojecten.

Figuur 1.1 Renovatieproject aan de Aalscholverlaan

Daarnaast heeft Samenwerking het streven om tegen 2028 1.055 woningen te voorzien van

zonnepanelen. In 2023 heeft de corporatie daarom een aanpak geformuleerd voor het plaatsen van zonnepanelen op alle eengezinswoningen in 5 jaar tijd. In 2023 zijn 121 woningen voorzien van zonnepanelen. Ook voerde Samenwerking in nauwe samenwerking met de gemeente het project Samen Energiebesparen uit in 2022, waarbij 1.225 huurders aan aanbod kregen om energie te besparen.

Een belangrijk uitgangspunt van het verduurzamingsbeleid van Samenwerking is dat de huurder niet onevenredig moet opdraaien voor de kosten voor verduurzaming en klimaatadaptatie. De verduurzamingsmaatregelen zijn erop gericht het comfort in de woningen te verbeteren en de woonlasten laag te houden. De corporatie ziet zichzelf als conservatieve, slimme volger, die kiest voor bewezen technieken en experimenten met nieuwe technologieën vermijdt, tenzij bewoners daar expliciet om vragen of open voor staan.

In de Samenwerkingsafspraken is vastgelegd dat de Vlaardingse corporaties verantwoordelijk zijn voor het waarborgen van goed onderhoud, zodat de woningen toekomstbestendig en verhuurbaar zijn. Om beter inzicht te krijgen in de technische kwaliteit van de woningen, zoekt de corporatie meer samenwerking met haar onderhoudspartners. Door de specifieke expertise van de onderhoudspartners te benutten en duidelijke afspraken te maken over de te leveren prestaties, vastgelegd in Resultaatgerichte Samenwerkings-overeenkomsten (RGS), streeft Samenwerking naar een gegarandeerd kwaliteitsniveau tegen de meest concurrerende prijs. In de visitatieperiode heeft de corporatie flink geïnvesteerd in de samenwerking met onderhoudspartner Era Contour. Zo is Samenwerking bezig geweest met het opstellen van een raamwerkovereenkomst voor investeringsprojecten. De relatie is volgens Samenwerking verbeterd, wat terug te zien is in het toegenomen vertrouwen en transparantie binnen de relatie. Ook ziet Samenwerking dat de kwaliteit van de opgeleverde woningen is verbeterd. Door de solide relatie, kan de corporatie de onderhoudspartner aanspreken op de kwaliteit van de werkzaamheden. Hier wordt vervolgens adequaat op gereageerd. Samenwerking heeft de wens om de samenwerking met alle onderhoudspartners op deze manier in de richten.

1.3.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersraad

Huurdersraad merkt op dat Samenwerking goede plannen heeft voor renovaties, maar tegelijkertijd financiële beperkingen heeft. Daarnaast verstrekt Samenwerking de jaarplannen aan de Huurdersraad. Op basis van deze plannen, lijkt er weinig achterstallig onderhoud te zijn.

Huurdersraad licht een specifiek project uit. Bij het project HZ 240, een renovatie van vier oudere flats, heeft Samenwerking het participatieproces goed aangepakt. Huurdersraad is namelijk goed en vroegtijdig erbij betrokken. Er is ook afgesproken met Samenwerking hoe een woning na mutatie of renovatie eruit moet zien. Als het om een goede reden niet kan, wordt dat goed uitgelegd.
Samenwerking staat ook goed open voor initiatieven op basis van nieuwe inzichten vanuit Huurdersraad. Bijvoorbeeld het witten van de muur bij de plaatsing van een nieuwe keuken wordt nu uitgevoerd, terwijl dit eerst niet het geval was. Dit zijn kleine, maar hele belangrijke initiatieven als het gaat om de woonbeleving door de huurder.

Figuur 1.2 Seniorencomplex aan de Willem de Zwijgerlaan

Gemeente Vlaardingen

De gemeente geeft aan dat de duurzaamheid van de woningvoorraad aandacht vraagt. De gemeente ziet een opgave omdat de lage(re) inkomens in Vlaardingen daarmee de hoogste energierekening hebben. De gemeente ziet dat Samenwerking actief met verschillende renovatieprojecten en heeft plannen om de woningvoorraad verder te verduurzamen. Samenwerking heeft een oude(re) woningvoorraad, waardoor investeringen noodzakelijk zijn. Tegelijkertijd begrijpt de gemeente dat Samenwerking keuzes moet maken. De gemeente bekijkt samen met Samenwerking naar de mogelijkheden en kijkt samen met de corporaties naar mogelijkheden om subsidies aan te vragen. Wat zijn de verstandige keuzes voor de langere termijn?

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zijn tevreden over de inzet van Samenwerking voor duurzaamheid en kwaliteit. De goede organisatie van onderhoudsprocessen en de tijdige samenwerking worden onder andere gewaardeerd door de samenwerkingspartners. Tegelijkertijd is er wel een aandachtspunt: er wordt benadrukt dat Samenwerking proactief richting de huurder moet bewegen en goed moet blijven luisteren naar de wensen van huurders. Het bieden van een luisterend oor en verplaatsen in de situatie van de huurders is daarbij belangrijker dan het gelijk bieden van een oplossing. Ook

geven de samenwerkingspartners aan dat als er geluisterd wordt, de terugkoppeling vanuit Samenwerking soms ontbreekt, met enige onduidelijkheid, en in sommige gevallen onrust, als gevolg. De samenwerkingspartners adviseren de corporatie daarom om een duidelijke en eerlijke terugkoppeling te geven.

1.3.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Samenwerking ten aanzien van de duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad als **naar behoren**. Samenwerking heeft zijn minder renovatie- en verduurzamingsprojecten uitgevoerd dan aanvankelijk verwacht, mede als gevolg van beperkte personele capaciteit. De visitatiecommissie ziet dat Samenwerking dit heeft gesignaleerd en bijvoorbeeld een eigen projectontwikkelaar in dienst heeft genomen. Tegelijkertijd ligt er nog een aanzienlijke opgave voor Samenwerking: De woningvoorraad van Samenwerking kreeg de laagste score (C) voor duurzaamheid in de AEDES-benchmark en 21% van de woningvoorraad had energielabel E, F of G in 2023. Positief gewaardeerd is ook dat Samenwerking inmiddels een flink aantal projecten heeft lopen.

1.4 Opgave 4: Wonen en zorg

1.4.1 De opgaven en de prestaties

De Woonvisie 2021-2030 heeft als uitgangspositie dat Vlaardingen een woonstad wil zijn voor iedereen; ook voor kwetsbare groepen zoals ouderen, dak- en thuislozen en inwoners van beschermd wonen en de maatschappelijke opvang. Samenwerking ziet dat de woonzorgopgaven toenemen binnen Vlaardingen. Er is sprake van (dubbele) vergijzing en de concentratie van kwetsbare groepen in de wijken neemt toe. Daarnaast is er sprake van een terugtrekkende verzorgingsstaat waardoor de kwetsbare groepen langer thuis moeten wonen in gewone corporatiewoningen. Kortom ligt er een aanzienlijke woonzorgopgave voor Samenwerking en haar samenwerkingspartners binnen het thema wonen en zorg.

In de Samenwerkingsafspraken is opgenomen dat de gemeente en corporaties gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het actief bevorderen van een gerichte doorstroming van kleine huishoudens uit eengezinswoningen naar andere sociale huurwoningen of vrije sector woningen. In het programmaplan van de visie Wonen, welzijn en zorg ouderen 2023-2030, hebben de samenwerkende organisaties daarnaast afgesproken om voor ouderen geschikte woningen toe te voegen aan de woningvoorraad en de kansen en uitdagingen voor de doorstroming in kaart te brengen. Samenwerking heeft zich voorgenomen om meer levensloopbestendige woningen te realiseren, die geschikt zijn voor één- tot tweepersoonshuishoudens. Voor nieuwbouw betekent dit dat nagenoeg alle woningen een lift hebben en gelijkvloers zijn. Bij bestaande bouw is dit niet altijd het geval. Hiervoor ziet de corporatie de noodzaak om met de drie zorgorganisaties in gesprek te gaan die woningen huren van Samenwerking.

De gemeente, corporaties en zorg- en welzijnsorganisaties dragen volgens de Samenwerkingsafspraken gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor het beiden van geclusterde woonvormen aan senioren. Hiervoor is er onder andere de pilot Gezond en Wel Thuis, waarbij Samenwerking en Zonnehuisgroep Vlaardingen samen plannen ontwikkelen voor panden naast verpleeghuizen, met als doel een buurtgemeenschap te creëren. De samenwerking voor dit project verloopt goed, waarbij de partijen regelmatig bijeenkomen om de inhoud en vorm van de pilot verder te bepalen. Daarnaast heeft Samenwerking in de visitatieperiode het 55-plus label van een aantal complexen gehaald zodat de slagingskans toeneemt voor een bredere groep woningzoekenden. Deze maatregel heeft ook het effect dat Samenwerking in toenemende mate seniore huurders kan clusteren in 65-plus complexen. Op deze manier kunnen zorg- en welzijnsorganisaties effectiever zorg leveren aan de seniore doelgroep.

De visie Wonen, welzijn en zorg ouderen 2023-2030 is ontwikkeld. In 2023 heeft Samenwerking de woonzorgvisie opgesteld met Argos Zorggroep, Cedrah, Frankelandgroep, ROGplus, collega-corporatie Waterweg Wonen, Zonnehuisgroep Vlaardingen en Zorgkantoor DSW. De woonzorgvisie onderstreept het belang van het bieden van passende mogelijkheden voor wonen, leven en zorg in de stad. Tezamen met de eerdergenoemde partijen vormt Samenwerking eveneens de werkgroep Wonen & Zorg. De verantwoordelijkheden binnen de visie zijn als volgt belegd:

- De Gemeente Vlaardingen coördineert de samenwerking en voortgang van het uitvoeringsprogramma, borgt interne regie en samenhang met de woonzorgvisie, toetst nieuwe initiatieven, faciliteert nieuwbouw voor de doelgroep, en financiert experimentele woonzorgvormen.
- De corporaties realiseren betaalbare woningen en woonvormen voor ouderen, verbeteren de leefbaarheid van wooncomplexen en betrekken zorgpartners en ouderen.
- De (thuis)zorgorganisaties begeleiden cliënten, zoeken passende woningen na revalidatie, werken samen met gemeente en corporaties, optimaliseren zorgverlening en versterken wijkgerichte zorginfrastructuur.
- De welzijnsorganisaties bevorderen informele netwerken, organiseren welzijnsactiviteiten en stimuleren vrijwilligersbetrokkenheid.
- Het zorgkantoor monitort zorgprognoses, verbindt zorginkoop met woonzorgopgaven en financiert experimentele woonzorgvormen.

- De ontwikkelaars en beleggers realiseren betaalbare woningen, verbeteren leefbaarheid en voegen woonvormen toe passend bij lokale behoeften.

Door het opstellen van de visie is het thema wonen en zorg op de politieke agenda gezet. De visie biedt bovendien een leidraad op operationeel en strategisch niveau. Op de korte termijn vindt voornamelijk samenwerking plaats om gezamenlijk projecten te draaien, gericht op het creëren van saamhorigheid. Samenwerking heeft bijvoorbeeld de ontmoetingsruimte 't Zwijgertje gerealiseerd, die eveneens wordt gebruikt door de verbonden zorgpartij.

1.4.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersraad

Huurdersraad geeft aan dat het onderwerp Wonen en Zorg een grote portefeuille is binnen Huurdersraad, maar ook een ingewikkeld thema is. Huurdersraad is goed betrokken bij de plannen om zorgvastgoed anders in te richten, dan wel te renoveren. Bijvoorbeeld als het gaat om scootmobiels bij functioneren van de brasserie.

Huurdersraad is van mening dat Samenwerking veel doet voor ouderen. Samenwerking heeft ingezet op doorstroming, maar in de praktijk is er nog weinig animo bij ouderen. Er is wel huurmatiging na verhuizing, maar de moeizame doorstroming lijkt te komen door andere zaken zoals gewend zijn aan de wijk en de buurt en het opzien tegen het verhuisproces.

Gemeente Vlaardingen

De gemeente geeft aan dat Samenwerking zich daadwerkelijk inzet voor de opgave. De gemeente heeft een woonzorgvisie voor senioren, waaraan Samenwerking eveneens een bijdrage heeft geleverd. Samenwerking heeft inmiddels de trekkersrol om met de verschillende organisaties een woonzorgboulevard te ontwikkelen. De eerste stappen, zoals het organiseren van themabijeenkomsten, worden inmiddels gezet. Het ontwikkelen van een woonzorgboulevard is uniek in de regio. In het licht van het ontwikkelen van een zorgboulevard werd de gemeente wel verrast door de beslissing van Samenwerking om een woningcomplex op de zorgboulevard te ontdoen van het 55-pluslabel.

Verder benoemt de gemeente dat Samenwerking zoekt naar vernieuwende woonconcepten, zoals woonconcepten met gezamenlijke ruimten of ruimten waar mensen elkaar kunnen ontmoeten. De gemeente ziet dat Samenwerking aandacht heeft voor samenredzaamheid of het tegengaan van eenzaamheid, bijvoorbeeld bij woningcomplexen in de Zeevaardersbuurt of District U.

Als aandachtspunt benoemt de gemeente de doorstroming op de woningmarkt. Enerzijds ziet de gemeente dat seniore huurders die willen doorstromen worden beperkt door de hogere huur die wordt gevraagd voor de nieuwe woning. Anderzijds ziet de gemeente dat de 55-plusser van nu de ruimte in de woning nodig heeft. Het bieden van ruimte is voor de toekomst ook noodzakelijk voor mantelzorg. De gemeente wil daar het gesprek over blijven voeren.

Figuur 1.3 Binnentuin van een seniorencomplex

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zijn tevreden over de inzet van Samenwerking voor wonen en zorg. De betrokkenheid bij pilots rond woonzorgconcepten laat zien dat Samenwerking actief werkt aan oplossingen voor de ouderenzorg in de regio. De bereidheid van Samenwerking om mee te denken wordt positief ontvangen. De samenwerkingspartners waarderen dat Samenwerking bewust is van de opgaven die ontstaan als gevolg van de vergrijzing, maar wijzen erop dat er nog stappen nodig zijn om de communicatie richting oudere huurders te verbeteren. Voor de toekomst uiten de samenwerkingspartners de wens dat Samenwerking meer aandacht zal besteden aan het levensbestendig maken van woningen en het creëren van een veilige, toegankelijke woonomgeving voor ouderen.

1.4.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Samenwerking ten aanzien van wonen en zorg als **goed**. De visitatiecommissie ziet dat de corporatie inzet pleegt op het thema wonen en zorg, waarbij rekening wordt gehouden met de behoeften en uitdagingen van de stad, onder andere ter behoeve van het langer zelfstandig thuis wonen van huurders. Daarnaast betrekt en activeert Samenwerking haar samenwerkingspartners, bijvoorbeeld binnen de pilot Gezond en Wel Thuis.

1.5 Opgave 5: Leefbaarheid

1.5.1 De opgaven en de prestaties

De gemeente en corporaties zijn volgens de Samenwerkingsafspraken verantwoordelijk voor de sociale aanpak in de wijken. De organisaties hebben hierbij afgesproken dat de (hulp)vraag van bewoners centraal staat bij de sociale aanpak. Binnen haar werkgebied ziet Samenwerking dat de primaire doelgroep steeds kwetsbaarder wordt door de krappe woningmarkt, de terugtrekkende verzorgingsstaat en de groeiende concentratie van kwetsbare groepen in bepaalde wijken. Dit heeft negatieve gevolgen voor de leefbaarheid en veiligheid van de wijken, die hierdoor in toenemende mate onder druk komen te staan.

In het strategisch beleidsplan 2020-2023 onderschrijft Samenwerking het hebben van een sociaal veilige woonomgeving met passende voorzieningen. In het navolgende strategisch beleidsplan 2024-2028 heeft de corporatie haar leefbaarheidsdoelen uitgebreid vanwege de toegenomen druk op de leefbaarheid: de corporatie wilt zorgen voor leefbare wijken door goed sociaal en fysiek beheer, waarbij de corporatie zichtbaarder wordt in de wijken door het uitbreiden van het aantal medewerkers op wijkbeheer.

In de visitatieperiode heeft Samenwerking gewerkt aan het zichtbaar(der) worden binnen haar wijken en buurten. De corporatie heeft haar leefbaarheidsteam uitgebreid en geprofessionaliseerd vanwege de toenemende kwetsbaarheid van bewoners en de afnemende zorg vanuit de overheid. De corporatie heeft geïnvesteerd in het aannemen van extra medewerkers die zich richten op sociale problematiek in en rondom woningen en woningcomplexen. Deze medewerkers werken nauw samen met professionals van zorgorganisaties, schuldhulpverlening, veiligheid en welzijnswerk om de benodigde ondersteuning te bieden. Samenwerking heeft bovendien de incassotaken ook bij het leefbaarheidsteam belegd, omdat het leefbaarheidsteam vaak achter de voordeur komt bij huurders en omdat betalings- en leefbaarheidsproblematiek vaak voorkomen op dezelfde adressen. De corporatie merkt dat het door deze aanpak sneller kan reageren op eventuele problematiek. Daarnaast heeft Samenwerking de functie van huismeesters verbreed naar die van een complexbeheerder, waardoor de zichtbaarheid in de wijken vergroot is.

Samenwerking zet binnen haar wijken en buurten in op het creëren en versterken van communities. De corporatie doet dit actief vanwege de snel veranderende en verharde maatschappij. Het creëren en versterken van communities kan plaatsvinden in verschillende vormen, bijvoorbeeld door de realisatie van de ontmoetingsruimte 't Zwijgertje en het project Lief en Leed waarbij huurders een kleinigheidje voor elkaar kopen. Bovendien is in de samenwerkingsafspraken opgenomen dat Samenwerking aan een toolbox werkt om leefbaarheid gerichter te kunnen monitoren. Het uitgebreide en vernieuwde leefbaarheidsteam houdt zich bezig met de ontwikkeling van de toolbox. Hierbij maakt de corporatie gebruik van bestaande data zoals Veerkrachtkaarten en de A-selecte steekproef die Samenwerking tweejaarlijks zelf uitvoert. Op basis van deze data wordt bepaald waar leefbaarheidsinzet nodig is.

Daarnaast zoeken de medewerkers van Samenwerking de verbinding op met huurders door via Vlaardings Maatje; een project van Samenwerking, waarbij medewerkers zich een aantal uur inzetten voor een project in de stad. In 2023 bezochten medewerkers van Samenwerking bijvoorbeeld zorglocatie De Meerpaal.

Figuur 1.4 Leefbaarheidsinitiatieven in een buurt van Samenwerking

Samenwerking heeft de ambitie om, in samenwerking met haar partners in de wijk, goed sociaal beheer te voeren in de wijken. De corporatie werkt hiervoor samen met de gemeente Vlaardingen, Stroomopwaarts, de politie, zorg- en welzijnsorganisaties zoals Minters en Zonnehuisgroep en bewoners(organisaties). De samenwerking verloopt over het algemeen goed. De partijen weten elkaar makkelijk te vinden. Op formeel vlak is de samenwerking stevig verankerd, onder andere door de convenanten voor gegevensuitwisseling binnen het kernteam Zorg en Veilig, een convenant ter voorkoming van huisuitzettingen, en een samenwerkingsovereenkomst in kader van het uitvoeringsprogramma ter voorkoming van woonoverlast. In 2024 zullen de partijen naar verwachting een vernieuwd convenant ondertekenen met de Burenbemiddelaar. De corporatie zet zich verder in om een convenant op te stellen voor samenwerking op het gebied van woonfraude. Deze afspraken bevorderen een gestructureerde samenwerking en dragen bij aan het behalen van de gezamenlijke doelstellingen op het gebied van sociaal beheer.

1.5.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersraad

Huurdersraad merkt op dat in sommige wijken de leefbaarheid achteruit is gegaan, daar wordt met Samenwerking gekeken naar de instroom. Huurdersraad is van mening dat daar ook de gemeente bij nodig is. De gemeente lijkt op het moment echter vooral veel op de Westwijk te focussen. Huurdersraad is van mening dat men een deel van de Vogelbuurt en Hoofstedenbuurt vanuit de gemeente meer aandacht kan geven. Huurdersraad geeft aan dat er een groot gedragsprobleem is in de Vogelbuurt bij bewoners (winkelwagens, vandalisme, vuilnis, zwerfafval) die rommel en overlast geeft. Een huismeester zou daar een goede rol kunnen spelen. Elders is een huismeester gekomen en zijn ook goede faciliteiten voor de bezoekers van bewoners gekomen. Vanuit Huurdersraad zou men graag gezien dat er in Vogelbuurt ook een huismeester kan worden aangesteld, maar dat betekent natuurlijk ook wat voor de servicekosten.

Gemeente Vlaardingen

De gemeente wijst voor wat betreft de leefbaarheid in wijken en buurten met name op het differentiëren van de woningvoorraad en de doelgroepen. De gemeente merkt op dat Samenwerking in principe een tegenstander is van de Wet grootstedelijke problematiek ('De Rotterdamwet'), hetgeen vanuit de kerntaak van Samenwerking logisch is, maar de gemeente zoekt de balans in de stad en in de wijken. In verschillende delen van de stad is het aantal sociale huurwoningen te groot en wordt bovendien een deel van de woningen toegewezen aan bijzondere doelgroepen. Daardoor kan de leefbaarheid sneller onder druk komen te staan. De gemeente wil het aantal vragers en dragers in balans brengen. De gemeente en Vlaardingse corporaties zoeken samen naar een nieuwe balans. Het ontlabelen van 55-plus woningcomplexen is in lijn met de visie van de gemeente, want daardoor wordt in de betreffende complexen meer gedifferentieerd. Voor de toekomst ziet de gemeente eveneens mogelijkheden om bepaalde beroepsgroepen voorrang te geven in verschillende wijken. De nieuwe wetgeving die toestaat dat 50% van de woningen op een dergelijke wijze worden toegewezen is echter pas sinds kort van kracht. In de gemeente zijn verder gebiedsmanagers en wijkcoördinatoren actief en wordt overlegd in teams. De gemeente is positief over de samenwerking die de organisaties in de wijken en buurten hebben, waar Samenwerking eveneens deel aan neemt.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zien Samenwerking als een betrokken partij met een duidelijke ambitie om leefbaarheid te verbeteren. De voortrekkersrol van Samenwerking in de gezamenlijke inzet om een leefbare omgeving voor ouderen te creëren wordt gewaardeerd door de samenwerkingspartners. Tegelijkertijd zien de samenwerkingspartners een aandachtspunt. Hoewel de inspanningen op het gebied van leefbaarheid zichtbaar zijn, wordt er soms te reactief opgetreden. Er is behoefte aan meer zichtbaarheid in de wijken en proactief contact maken met huurders. De samenwerkingspartners zien kansen voor Samenwerking om door vaker beschikbaar te zijn voor kleine vragen en het bieden van een luisterend oor, de betrokkenheid in de wijk verder te versterken.

1.5.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Samenwerking ten aanzien van leefbaarheid als **goed**. De visitatiecommissie ziet dat Samenwerking oog heeft voor de leefbaarheid in haar wijken en buurten. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in de uitbreiding en professionalisering van het leefbaarheidsteam, waardoor huurders sneller en gerichter geholpen kunnen worden. Daarnaast zet Samenwerking in op het versterken van communities, bijvoorbeeld door de realisatie van de ontmoetingsruimte 't Zwijgertje.

1.6 Samenwerking presteert goed

De visitatiecommissie komt tot de conclusie dat Samenwerking op de verschillende opgaven tussen 'naar behoren' en 'goed' presteert. Omdat het niet opleveren van nieuwbouw in feite buiten de werkelijke invloedssfeer van Samenwerking lag (dit wordt ook zo door belanghebbenden benoemd) én Samenwerking de afgelopen tijd veel werk heeft verricht om de feitelijke prestaties op de onderdelen die nu 'naar behoren' scoren te verhogen en ook al concrete resultaten heeft, waardeert de visitatiecommissie het visitatieveld Maatschappelijke waarde als geheel met **goed**. Samenwerking levert bovendien een actieve bijdrage aan de stad Vlaardingen, waarbij de corporatie oog heeft en zorg draagt voor de leefbaarheid en de sociale doelgroep. De visitatiecommissie ziet dat de corporatie de afgelopen jaren een ontwikkeling heeft doorgemaakt en roept Samenwerking op om deze positieve lijn door te zetten.

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

Maatschappelijke waarde

Sterk

- Het blijvend onder de aandacht brengen van de noodzaak om de woningvoorraad uit te breiden, in het belang van de sociale doelgroep binnen de stad Vlaardingen en de regio.
- Het betrekken en activeren van samenwerkingspartners bij de opgaven, met name voor de woonzorgopgave, bijvoorbeeld binnen de pilot Gezond en Wel Thuis.
- Het betrekken van huurders bij renovatie- en verduurzamingsprojecten door middel van klankbordgroepen.

Aandacht blijven geven

- Het blijven inzetten op het realiseren van nieuwbouw en het verduurzamen van de woningvoorraad, in het licht van de omvangrijke opgaven.
- Het op informele wijze informatie ophalen en het bieden van een luisterend oor bij huurders, bijvoorbeeld door vaker zichtbaar en beschikbaar te zijn in de buurt voor kleine vragen.

Geleerd

- Het blijven zoeken naar oplossingen in de samenwerking met de gemeente.
- Het in dienst nemen van een eigen projectontwikkelaar voor een verbeterde continuïteit van de projecten.

2 Maatschappelijke verankering

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

2.1 De maatschappelijke verankering

Samenwerken met huurders

Samenwerking heeft als doel om dichtbij de huurders en de samenwerkingspartners te staan en hen te betrekken bij de (beleids)keuzes die de corporatie maakt. Samenwerking overlegt periodiek met de Huurdersraad en betrekt huurders bij planontwikkeling van nieuwbouw- en renovatieprojecten.

Samenwerking zit in op het inrichten van klankbordgroepen bij dergelijke projecten, waarbij Samenwerking informatie ophaalt en informatie deelt. De corporatie is zich er steeds meer van bewust dat het belangrijk is om 'het eerlijke verhaal' te vertellen en verwachtingen onder huurders te managen. Samenwerking vindt transparantie richting huurders belangrijk. In het verleden is huurders bijvoorbeeld medegedeeld dat woningcomplex Centrum42 gerenoveerd zou worden, terwijl Samenwerking daar uiteindelijk pas veel later mee kan starten. Positief is dat Samenwerking heeft laten zien de input van de klankbordgroepen mee te nemen in de besluitvorming. Een voorbeeld is het aannemen van de door een bewoner uitgevoerde enquête onder medebewoners aan de Aalscholverlaan. Samenwerking is vervolgens het gesprek aan gegaan hoe met de uitgesproken zorgen op het gebied van leefbaarheid het best kan worden omgegaan.

Verder heeft Samenwerking in de Hoofdstedenbuurt samen met de gemeente, Waterweg Wonen en Minters een deurbelactie gehouden, waarbij is opgehaald wat er speelt in de buurt. In 2023 is Samenwerking gestart met het ontwikkelen van een werkwijze voor het ophalen van informatie bij huurders in de haalbaarheidsfase van renovatieprojecten, bijvoorbeeld voor de renovatie van seniorencomplex Drieën-Huysen. De corporatie is samen met een stadssocioloog de wijken en buurten in getrokken om bewonersgesprekken te voeren. De aanpak heeft nog geen vervolg gekregen, maar het doel van Samenwerking blijft om alle huurders een stem te geven.

Samenwerking ziet dat de goede samenwerking tussen de verschillende afdelingen binnen de corporatie van belang is bij het organiseren van huurdersparticipatie. Daarbij noemt Samenwerking met name een vroegtijdige betrokkenheid van de afdeling Wonen bij nieuwbouw- en renovatieprojecten die worden voorbereid vanuit de afdeling Vastgoed. Om deze reden heeft de corporatie in de fasedocumenten de taken en verantwoordelijkheden vastgelegd. Verder benoemt Samenwerking het belang van een 'sluitende aanpak' met zorgpartners in het netwerk bij huurdersparticipatie. Samenwerking heeft het initiatief genomen om zorgpartners te betrekken bij huisbezoeken die in het kader van huurdersparticipatie worden afgelegd.

Samenwerken met de gemeente en Waterweg Wonen

De gemeente Vlaardingen, Waterweg Wonen en Samenwerking zijn een verdiepingstraject gestart in het kader van de woonvisie. Het belangrijkste uitgangspunt in het verdiepingstraject was 'stad in balans', waarbij de balans tussen dragers en vragers voorop stond. Het verdiepingstraject heeft gezorgd voor een ontwikkeling in de samenwerking en heeft geresulteerd in afspraken over het aantal sociale huurwoningen voor de stad, per wijk en per buurt. De afspraken zijn vertaald naar de prestatieafspraken en de samenwerkingsafspraken (zie hoofdstuk 1).

Naast de strategische samenwerking, die Samenwerking heeft met de gemeente Vlaardingen, wordt samengewerkt op specifieke onderwerpen. De samenwerking versterkte de samenwerking met het team Vroegsignalering van de gemeente Vlaardingen en werkt samen aan Buurtbemiddeling.

Samenwerken met overige samenwerkingspartners

Samenwerking werkt verder samen met zorg- en welzijnsorganisaties, zoals Argos Zorggroep, Minters en Frankelandgroep. De samenwerking is vastgelegd in Huurzorg Samenwerkingsovereenkomsten, die periodiek worden geëvalueerd. De samenwerking vindt vooralsnog met name plaats op casus- of complexniveau. Samenwerking heeft de ambitie om de samenwerking met de betreffende organisaties verder te brengen. Samenwerking heeft samen met Argos Zorggroep, Cedrah, Frankelandgroep, ROGplus, collega-corporatie Waterweg Wonen, Zonnehuisgroep Vlaardingen en Zorgkantoor DSW een woonzorgvisie opgesteld in 2023. Bovendien heeft Samenwerking de ambitie om samen met de gemeente, Waterweg Wonen en de zorgorganisaties een visie te ontwikkelen voor de zorgboulevard langs de Dillenburgsingel en de Holysingel.

Daarnaast organiseert Samenwerking jaarlijks een stakeholdersbijeenkomst. In 2023 zijn bijvoorbeeld twee stakeholdersbijeenkomsten georganiseerd, waarin informatie is opgehaald voor het nieuwe strategisch beleidsplan.

2.2 De samenwerking in de praktijk

Huurdersraad

De Huurdersraad is positief over de relatie met mensen van Samenwerking. De relatie is goed en medewerkers zijn makkelijk benaderbaar. Daarnaast is het fijn dat zaken kunnen voorgelegd worden, zoals klachten, en er dan over gesproken wordt. De Huurdersraad is altijd welkom om bij Samenwerking te vergaderen. Men heeft vanwege de woningnood hun eigen vergaderruimte opgegeven en kan nu gebruikmaken van het kantoor van Samenwerking. Als de Huurdersraad iets nodig heeft dan zorgt de contactpersoon dat het bij de juiste medewerker komt. Ze zet de info voor de Huurdersraad in SharePoint en informeert over belangrijke formele en informele zaken.

De Huurdersraad ervaart dat zij van betekenis is voor Samenwerking en serieus wordt genomen. De Huurdersraad wordt over het algemeen tijdig geïnformeerd, maar -zonder slechte bedoelingen- schiet dat er af en toe bij in. Als de Huurdersraad dan een vraag stelt, wordt er uiteindelijk ook altijd goede informatie verstrekt. Desalniettemin zou de Huurdersraad bij voorkeur iets eerder betrokken willen worden bij de planvorming (zoals schoonmaak) maar heeft begrip voor het feit dat niet bij iedere 'proefballon' aan de voorkant de Huurdersraad wordt betrokken. Het is logisch dat men bij Samenwerking eerst met een concreet plan wil komen voordat men de Huurdersraad betrekt.

Verder ziet de Huurdersraad een positieve ontwikkeling in het aantal overleggen en de onderwerpen waarover de Huurdersraad wordt geïnformeerd. Het verschuift steeds meer naar een brede informatieverstrekking die verder gaat dan wat wettelijk verplicht is. De Huurdersraad geeft aan dat ook goed wordt geluisterd door Samenwerking, bijvoorbeeld bij het opstellen van een basisplan met sociale afspraken. Daar is de Huurdersraad in verschillende fasen bij betrokken geweest. Positief is ook dat met de input van de Huurdersraad ook echt iets is gedaan.

Als laatste voelt de Huurdersraad voelt zich echt een partner van Samenwerking, hetgeen ook blijkt uit het samen met Samenwerking, Waterweg Wonen en de huurdersorganisatie van Waterweg Wonen optrekken richting de gemeente.

Gemeente Vlaardingen

De gemeente geeft aan dat de relatie zich heeft ontwikkeld. De gemeente Vlaardingen heeft een nieuwe woonvisie opgesteld, waarvoor een verdiepingstraject is gestart. Vanuit de samenwerking die daar is ontstaan heeft de samenwerking met de Vlaardingse corporaties zich positief ontwikkeld. De gemeente kenmerkt de samenwerking aan het begin van het verdiepingstraject als een 'gedwongen huwelijk', maar vindt dat de samenwerking inmiddels boven verwachting is. Naast alle reguliere, formele overleggen is er sprake van informeel overleg met de directeur-bestuurders van de corporaties, waarbij op een laagdrempelige wijze ideeën worden gedeeld. De gemeente en de corporaties zijn meer met elkaar aan het zoeken naar oplossingen voor de opgaven in Vlaardingen, zowel in de formele als informele overleggen. De gemeente en de corporaties weten elkaar snel te vinden.

Daarbij wordt opgemerkt dat een verschil van mening de relatie niet schaadt en de gemeente en de corporaties elkaar vinden op belangrijke onderwerpen, bijvoorbeeld herstructurering. Tegelijkertijd zou de gemeente bij voorkeur zien dat Samenwerking de strategie uit de woonvisie meer uitdraagt. De stad én de wijken moeten in balans zijn, zoals is vastgelegd in de woonvisie. Samenwerking zet zich logischerwijs in voor het toevoegen van sociale huurwoningen, maar voor de balans in de stad en de wijken is het niet overal mogelijk en wenselijk om sociale huurwoningen toe te voegen.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zijn tevreden over de samenwerking met de corporatie. Zij ervaren Samenwerking als een open en transparante corporatie, die communiceert vanuit korte lijnen en een open cultuur. Bovendien wordt benoemd dat Samenwerking zich, met name in persoon van de directeur-bestuurder, durft uit te spreken over de volkshuisvestelijke opgaven en de noodzaak om sociale huurwoningen toe te voegen. Eén van de samenwerkingspartners noemt tevens de bijdrage aan de campagne Gewoon Wonen.nu.

Voor de toekomst zien verschillende samenwerkingspartners om verschillende redenen bij voorkeur een intensivering van de samenwerking. De redenen die worden genoemd zijn de toenemende vergrijzing en de woonzorgopgaven, de noodzaak om sociale huurwoningen toe te voegen en te komen tot een passende regionale verdeling en de noodzaak om de kwetsbaarheid van kleine(re) corporaties verder te beperken.

2.3 Samenwerking presteert 'goed'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld Maatschappelijke verankering met goed.

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

Maatschappelijke verankering

Sterk

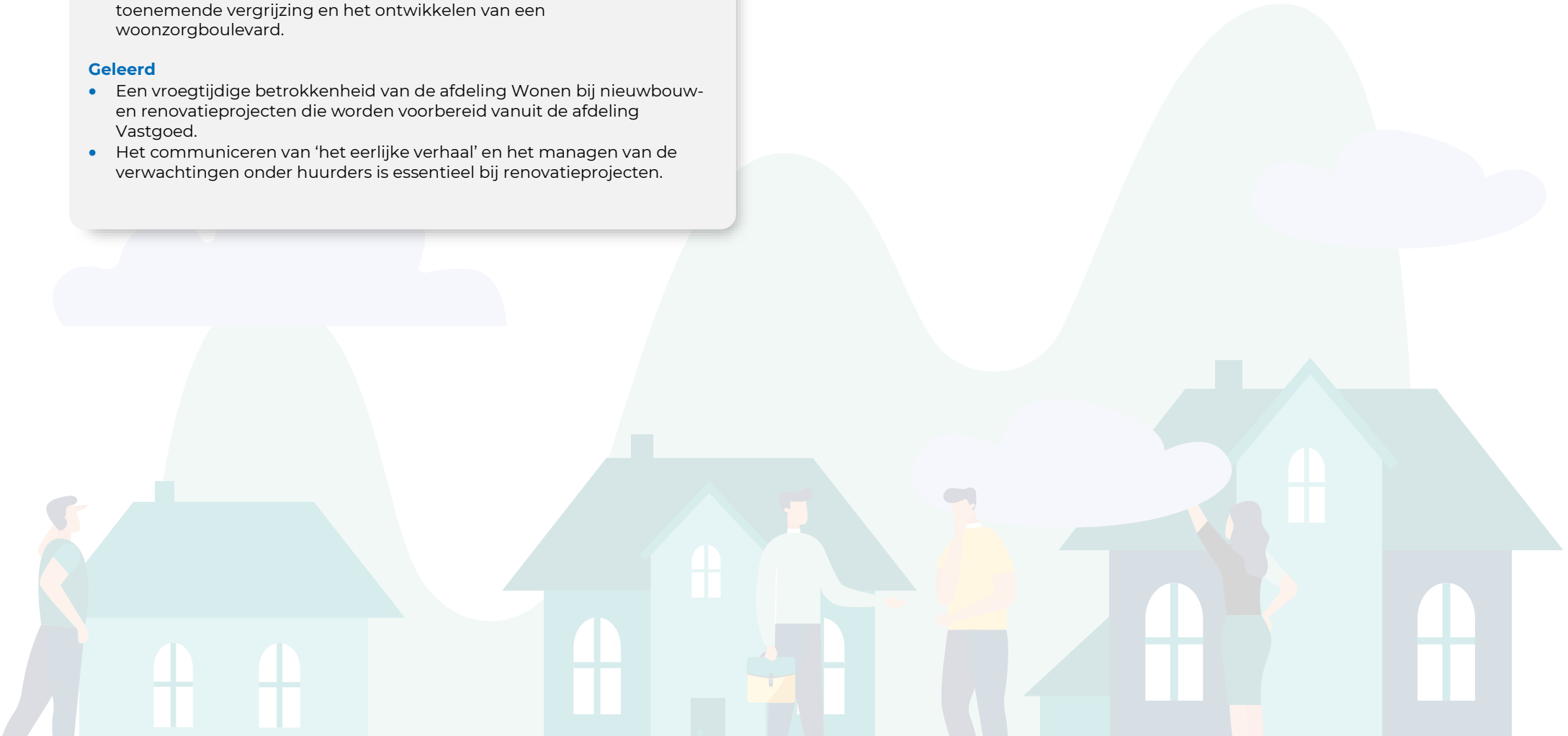
- De lokale verankering van Samenwerking in Vlaardingen.
- Het initiatief om via betrokkenheid van een stadssocioloog alle huurders een stem te geven bij renovatieprojecten en zorgpartners uit te nodigen bij huisbezoeken die in het kader van huurdersparticipatie worden afgelegd, ondanks het teleurstellende resultaat.

Aandacht (blijven) geven

- De samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties in het kader van de toenemende vergrijzing en het ontwikkelen van een woonzorgboulevard.

Geleerd

- Een vroegtijdige betrokkenheid van de afdeling Wonen bij nieuwbouw- en renovatieprojecten die worden voorbereid vanuit de afdeling Vastgoed.
- Het communiceren van ‘het eerlijke verhaal’ en het managen van de verwachtingen onder huurders is essentieel bij renovatieprojecten.



3 Besturing

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

3.1 Samenwerking werkt vanuit een strategisch beleidsplan

Samenwerking heeft een strategie vastgelegd in een strategisch beleidsplan. In de periode van 2020 tot en met 2023 was het strategisch beleidsplan 'We heten niet voor niets Samenwerking' van kracht. Het strategisch beleidsplan geeft de missie, de visie en de strategie van de corporatie en benoemt wat Samenwerking wil bereiken in 2023. Het Strategisch beleidsplan Samenwerking 2020-2023 geeft samen met de Portefeuillestrategie 2020-2030 en de financiële capaciteit kaders voor het uitwerken van facetbeleid, zoals het duurzaamheidsbeleid en het huurbeleid.

De strategische keuzes van Samenwerking zijn jaarlijks uitgewerkt in een meerjarenbegroting. De meerjarenbegroting geeft inzicht in de investeringen in en de exploitatie van de woningvoorraad. In de meerjarenbegroting worden de ontwikkelingen geduid en worden de dilemma's van de corporatie toegelicht. Samenwerking heeft de meerjarenbegroting in 2023 verbeterd, onder andere met als doel om investeringsprojecten realistischer te plannen. Daarnaast heeft de corporatie een specifieke vergaderstructuur ingericht waarin een stuurgroep/het managementteam de investeringen bediscussieert en voorbereidt voor de besluitvorming in de RvC.

De corporatie ziet namelijk dat het ingewikkeld is en wordt om met de investeringscapaciteit alle ambities ten aanzien van de betaalbaarheid, duurzaamheid en beschikbaarheid van de woningvoorraad te realiseren, waardoor keuzes gemaakt moeten worden. Samenwerking heeft met de portefeuillestrategie en de introductie van het driekamermodel daarvoor de basis gelegd. De corporatie heeft een adviesbureau bovendien de opdracht gegeven om de ambities in het licht van de organisatiecapaciteit te bezien en bij te dragen aan het opstellen van een inrichtingsplan (zie hoofdstuk 4). Verder werkt Samenwerking met scenario's, die worden aangepast als de externe ontwikkeling daar aanleiding toegeven.

Naast de meerjarenbegroting werkt Samenwerking met een jaarplan. Het jaarplan is in feite een overzicht van de (interne) activiteiten die de corporatie in het betreffende jaar heeft voorgenomen en fungeert direct als monitoringsinstrument. De activiteiten die in het jaarplan worden benoemd hebben bijvoorbeeld betrekking op het opstellen van beleid en het optimaliseren van processen. De prestatiesturing of monitoring vindt verder plaats via T-rapportages. In de T-rapportages wordt vanuit iedere afdeling een toelichting gegeven op de prestaties.

Als laatste heeft Samenwerking in 2021 een Informatie & Automatisering Roadmap uitgewerkt, waarin onder andere de doelstelling voor het verbeteren van datakwaliteit en stuurinformatie was vastgelegd. In 2022 is de corporatie gestart met het implementeren van een achttal dashboards. Daarnaast is een beheerorganisatie met proceseigenaren ingericht.

De visitatiecommissie waardeert de continue aandacht die Samenwerking heeft voor het verbeteren van de besturingscyclus. De corporatie is zich bewust van de kwetsbaarheden en heeft daar op bijgestuurd, met name in het licht van de druk op de maatschappelijke capaciteit en de (toekomstige) renovatie- en nieuwbouwprojecten. De visitatiecommissie ziet, net als vier jaar geleden, mogelijkheden voor het verder versterken van de PDCA-cyclus in de samenhang tussen het strategisch beleidsplan, de portefeuillestrategie, het facetbeleid, de meerjarenbegroting, het jaarplan en de T-rapportages. De thema's uit het strategische beleidsplan komen bijvoorbeeld niet herleidbaar terug in de andere documenten. De visitatiecommissie geeft ter overweging mee om (de thema's in) het nieuwe strategisch beleidsplan als uitgangspunt te nemen voor het versterken en structureren van de PDCA-cyclus naar een samenhangend geheel, waarbij de koppelingen tussen de verschillende documenten zichtbaar zijn.

3.2 Samenwerking werkt aan risicomanagement

Samenwerking werkt via risicomanagement aan het beperken van risico's die het realiseren van de strategie uit het strategisch beleidsplan negatief kunnen beïnvloeden. Het managementteam, de bestuurssecretaris en de controller inventariseren en beoordelen jaarlijks de risico's en beperken de risico's door middel van het nemen van beheersmaatregelen. De RvC wordt betrokken bij het risicomanagement en keurt het risicomanagementbeleid goed.

Een van de risico's die de corporatie identificeerde was 'het hebben van onvoldoende capaciteit en ervaring met projectleiding om projecten uit te kunnen voeren'. Samenwerking heeft verschillende beheersmaatregelen benoemd, waaronder het bieden van de opleiding Professionele projectleiding aan medewerkers. Bovendien is gewerkt aan het verbeteren van het proces van projectontwikkeling, mede ingegeven door de nieuwbouw- en renovatieprojecten die in voorbereiding en uitvoering zijn. Het doel is om voor wat betreft de investeringsprojecten voorspelbaarder en meer in control te zijn.

De aandacht is uitgegaan naar het verbeteren van de projectplanning, het beter betrekken van projecten in de meerjarenbegroting en het inrichten van een stuurgroep om de voortgang te bewaken. Daarnaast zijn scenario's opgesteld en doorgerekend met de effecten van niet-beïnvloedbare factoren, zoals rentestijging of vertragende procedures. Als laatste is gewerkt aan het verbeteren van de projectbeheersing via de projectadministratie en een dashboard Projecten.

3.3 Samenwerking stuurt op verschillende niveaus bij

Samenwerking stuurt -indien nodig- op verschillende niveaus bij. Verschillende voorbeelden laten zien dat Samenwerking de vinger aan de pols houdt. De corporatie blijft op strategisch niveau bij de gemeente bijvoorbeeld lobbyen voor uitbreiding van de sociale woningvoorraad in Vlaardingen, onder andere vanwege de voortdurend toenemende druk op de woningvoorraad. De visitatiecommissie waardeert de betrokkenheid en de houding van Samenwerking vanuit de kerntaak die de corporatie heeft. De visitatiecommissie begrijpt dat de mogelijkheden om daadwerkelijk uit te breiden beperkt blijven, onder andere als gevolg van de visie van de gemeente.

Op tactisch niveau is de corporatie meer aandacht gaan besteden aan de leefbaarheid in wijken en buurten door middel van het uitbreiden van het team met 2 fte en op operationeel niveau is gewerkt aan het beperken van de verhuurleegstand door middel van het verbeteren van het mutatieproces en het inrichten van een overlegstructuur.

De verwachting is dat de druk op de investeringscapaciteit ervoor zal zorgen dat Samenwerking de ambities in de nabije toekomst eveneens zal moeten bijstellen. De corporatie is zich bewust van de noodzaak om daarbij de verwachtingen onder huurders en samenwerkingspartners te blijven managen. Om deze reden communiceert Samenwerking uitsluitend over projecten die definitief doorgang kunnen vinden.

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

Besturing

Sterk

- De continue aandacht voor het verbeteren van de besturingscyclus, onder andere passend bij de druk op de maatschappelijke capaciteit en de (toekomstige) nieuwbouw en renovatieprojecten.

Aandacht (blijven) geven

- Het bijsturen van de ambities als de organisatie- of financiële capaciteit daar aanleiding toe geeft én het managen van de verwachtingen onder huurders en samenwerkingspartners.

Geleerd

- De nieuwbouw- en renovatieambities vragen om verdere professionalisering van het proces van projectontwikkeling en een aanpassing van de organisatiecultuur en -inrichting (zie hoofdstuk 4).

4 Maatschappelijke capaciteit

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

4.1 Financiële capaciteit

Samenwerking heeft een meerjarenbegroting (mjb) voor de periode 2024 – 2028 opgesteld. In deze begroting is met meerdere scenario's gewerkt aan de hand van de voorgenomen plannen en voorliggende opgaven. Samenwerking heeft de komende jaren vooral te maken met een drietal grote verduurzamingsopgaven. Deze waren in de vorige mjb gepland voor de jaren na 2028. Gezien het grote belang van deze opgaven is echter gezocht naar mogelijkheden de projecten naar voren te halen.

Daarom is Samenwerking intern het gesprek aangegaan over de praktische haalbaarheid van een aangepaste investeringsbegroting en de wenselijkheid / mogelijkheden de ingerekende opgaven uit te breiden. Hierdoor is een betere spreiding van projecten in de tijd en een realistischer beeld in de meerjarenbegroting 2024 – 2028 ontstaan.

De aanpassingen hebben echter wel tot gevolg dat vanaf 2026-2027 de ICR een dalende trend laat zien en meer richting de interne grenswaarde van 1,5 beweegt. Dit blijft het geval tot 2029. Dit komt door het feit dat Samenwerking nu vooral tot 2028 investeringen heeft ingerekend.

Hoewel Samenwerking liever wat meer financiële zekerheid had ingebouwd, wil men in het belang van de huurders de verduurzaming niet vertragen en ook snel nieuwbouwwoningen realiseren. Om scherp aan de wind te varen, zijn daarom alternatieve scenario's opgesteld.

Uit de analyses blijkt dat het niet ondenkbaar is dat door externe omstandigheden zoals teruglopende huurinkomsten, oplopende rente en gestegen kosten de financiële ratio's van Samenwerking verder onder druk komen te staan. Samenwerking geeft daarom, terecht in de ogen van de visitatiecommissie, aan dat men goed de vinger aan de pols wil houden.

4.2 Organisatorische capaciteit

Samenwerking heeft aandacht voor het professionaliseren van de organisatie

Samenwerking heeft vanaf 2019 ingezet op verdere professionalisering van de organisatie. In 2021 is gestart met de interne leergang 'Samen maken we het waar!', waarin aandacht is besteed aan het inzichtelijk maken van de drijfveren, het komen tot gedeeld leiderschap, het versterken van de verbinding in de organisatie en het vieren van de successen. Daarnaast is binnen Samenwerking aandacht besteed aan projectmanagementvaardigheden en de rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer bij projecten. Verder is gewerkt aan het verbeteren van het proces van projectontwikkeling (zie hoofdstuk 3).

Samenwerking werkt aan een toekomstbestendige organisatie

Samenwerking werkt aan een toekomstbestendige organisatie. De corporatie heeft een adviesbureau de opdracht gegeven om de ambities in het licht van de organisatiecapaciteit te bezien en bij te dragen aan het opstellen van een inrichtingsplan. De aanleiding voor de opdracht was de druk op de haalbaarheid van de opgaven en de ambities uit het strategisch beleidsplan en het jaarplan, waarbij aandacht nodig is voor een organisatiecultuur en -inrichting die ondersteunend zijn aan het realiseren van de ambities, het opstellen van een strategische personeelsplanning en het ontwikkelen van wenselijk leiderschap.

Het adviesbureau is vanuit de behoefte om met elkaar de organisatie 'op orde' te brengen en zoveel mogelijk in te richten op de toekomst aan de slag gegaan met een inrichtingsplan. Daarbij werd geconcludeerd dat de hoofdstructuur van Samenwerking geen aanpassing behoeft, maar werden tegelijkertijd wel verschillende wijzigingen voorgesteld. Voorbeelden zijn het '(her)organiseren van de activiteiten, processen en/of beleid via functie-inhoud in en tussen de afdelingen en staf' en 'het centraliseren van activiteiten op één plek in de organisatie en daarmee het brengen van focus en een (meer) efficiënte werkwijze'. Samenwerking zou bijvoorbeeld een klantcontactcentrum moeten inrichten, waardoor onder andere meer focus in de eerstelijnsdienstverlening aan de huurder ontstaat.

Samenwerking heeft de adviezen ter harte genomen en heeft deze naast de begroting gelegd om te zien wat haalbaar is. Inmiddels is men begonnen met het (gedeeltelijk) uitvoeren van de adviezen in het rapport. Zo is er op enkele plekken in de organisatie versterking gekomen, vooral voor leefbaarheid. De uitbreiding van de formatie zal echter wel met beleid gebeuren, waarbij kritisch naar een maximum aantal fte wordt gekeken. Samenwerking heeft een maximum van 40 fte gesteld.

Samenwerking is momenteel in staat om de projecten met de eigen organisatiecapaciteit op te vangen. Voor de piekmomenten die kunnen ontstaan tijdens de voorbereiding en uitvoering werkt men met een flexibele schil met onder meer projectleiders.

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

Maatschappelijke capaciteit

Sterk

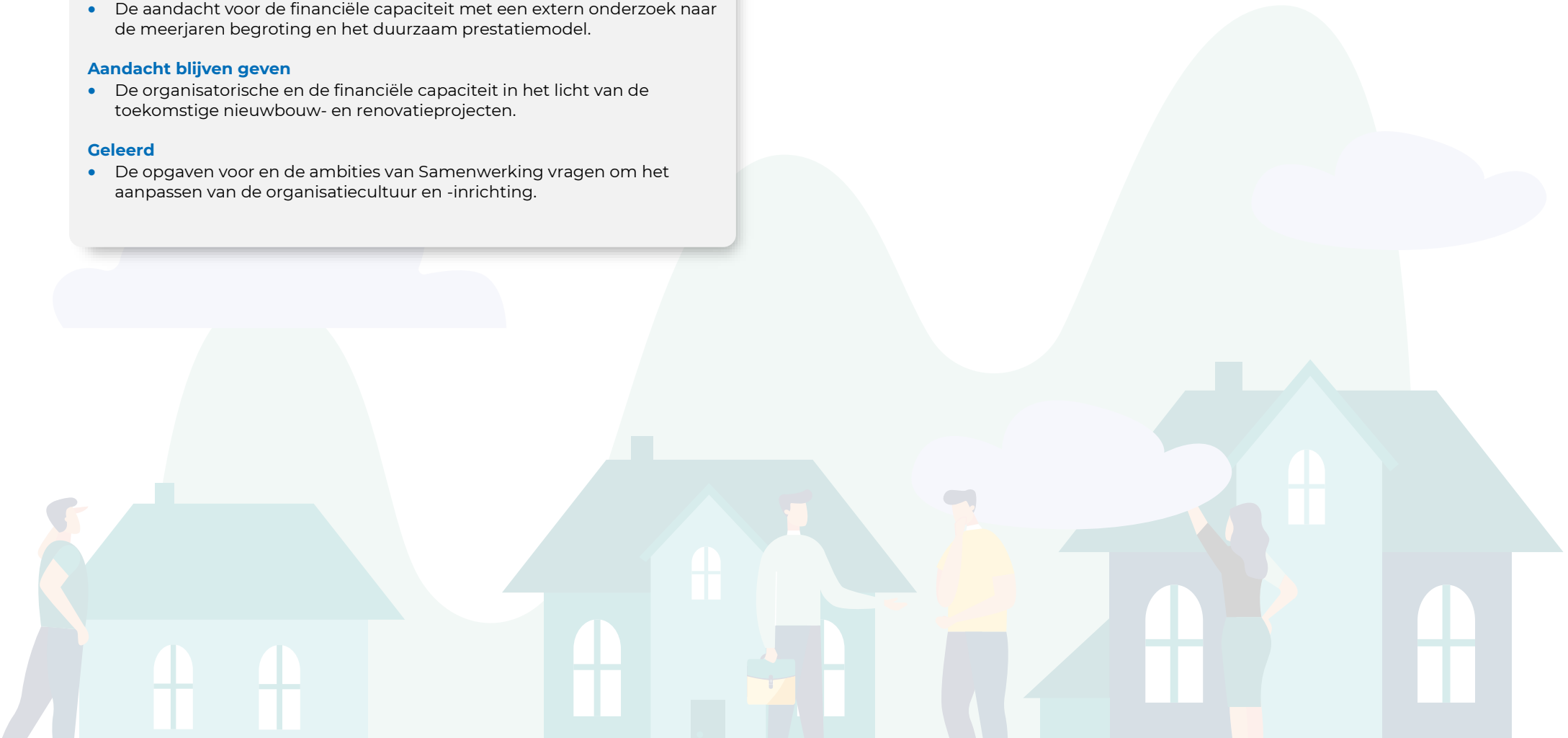
- De aandacht voor de organisatorische capaciteit met een extern onderzoek naar de organisatie inrichting en een inrichtingsplan in het licht van de opgaven en ambities.
- De aandacht voor de financiële capaciteit met een extern onderzoek naar de meerjaren begroting en het duurzaam prestatiemodel.

Aandacht blijven geven

- De organisatorische en de financiële capaciteit in het licht van de toekomstige nieuwbouw- en renovatieprojecten.

Geleerd

- De opgaven voor en de ambities van Samenwerking vragen om het aanpassen van de organisatiecultuur en -inrichting.



Bijlagen

A Bestuurlijke reactie

De bestuurder heeft het visitatierapport goed tot zich genomen en heeft bovendien geconstateerd dat er een zorgvuldig en degelijk proces is doorlopen door de visitatiecommissie. Hij wil het team van Ecorys graag complimenteren met de kwaliteit van het onderzoek en rapport.

Ontwikkelingen sinds laatste visitatie

Tijdens de vorige visitatie stelde de toenmalige visitatiecommissie dat Samenwerking een club met gedreven en enthousiaste medewerkers is die werkt aan haar volkshuisvestelijke opgaven. We kregen toen vier ontwikkelpunten mee:

- Versterken van de PDCA cyclus door zichtbaar de koppeling te leggen tussen de indeling van het strategisch bedrijfsplan en de indeling van de jaarplannen.
- Geef in de openbare verantwoording, met name in het jaarverslag, de maatschappelijke prestaties in het licht van de prestatieafspraken en de eigen ambities of doelstellingen weer.
- Leg het belanghebbendenmanagement expliciet vast en zoek van daaruit structureel de verbinding met belanghebbenden. Stem het overleg en de betrokkenheid van belanghebbenden met hen af.
- Leg in investeringsbesluiten nadrukkelijker de koppeling met de maatschappelijke opgaven en/of -overwegingen. De fasedocumenten geven daar een basis voor

De visitatiecommissie erkent dat Samenwerking met deze ontwikkelpunten aan de slag is gegaan. Door het verbeteren van de verbinding met belanghebbenden en het sterker communiceren van de maatschappelijke overwegingen is het gelukt om een professioneler imago op te bouwen, wat de realiseerbaarheid van onze ambities versterkt. Dat is de grote winst na de vorige visitatie.

Huidige visitatie

De bevindingen uit het huidige visitatierapport zijn herkenbaar en de aanbevelingen logisch. Terugkijkend is het jammer dat we niet alle ambities op tijd hebben kunnen realiseren. Dan gaat het met name om twee grote renovaties van verouderde complexen. Daar hebben we de verwachtingen te optimistisch gecommuniceerd en daarvan kunnen we leren. De bestuurder herkent eveneens de spanning die soms ontstaat tussen de politieke werkelijkheid in de stad Vlaardingen en de urgentie van de wachtlijsten van corporaties in de regio. Samenwerking kiest er dan voor om in gesprekken op te komen voor de belangen van de Volkshuisvesting - zoals verankerd is in ons DNA -. Op die momenten zijn we het niet altijd eens met de gemeente, maar we blijven wel in verbinding.

Ook de aanbeveling van onze samenwerkingspartners nemen we ter harte. Op het gebied van communiceren richting de huurders kunnen we eveneens in de dagelijkse processen nog betere terugkoppelingen geven over de stand van zaken van bijvoorbeeld een reparatieverzoek.

Aandachtspunten voor de toekomst

De visitatiecommissie is overwegend positief over Samenwerking en we worden beoordeeld op maatschappelijke waarde en maatschappelijke verankering met ‘goed’. Daar zijn we bij Samenwerking trots op.

1. Maatschappelijke waarde

Het blijven inzetten op het realiseren van nieuwbouw en het verduurzamen van de woningvoorraad, in het licht van de omvangrijke opgaven.

We blijven ons -binnen de financiële mogelijkheden- maximaal inzetten om nieuwbouw te realiseren. De komende jaren realiseren we twee nieuwbouw complexen van in totaal 233 woningen. Het verduurzamen van de woningvoorraad blijft een onderwerp op de agenda, zo zetten we in op zonnepanelen en op het uit faseren van alle EFG labels.
Het op informele wijze informatie ophalen en het bieden van een luisterend oor bij huurders, bijvoorbeeld door vaker zichtbaar en beschikbaar te zijn in de buurt voor kleine vragen.
De uitbreiding van ons team leefbaarheid stelt ons in staat om in-en rondom de complexen zichtbaarder een aanspreekbaarder te zijn

2. Maatschappelijke verankering

De samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties in het kader van de toenemende vergrijzing en het ontwikkelen van een woonzorgboulevard.

In een stad als Vlaardingen, waar de vergrijzing hoger ligt dan gemiddeld in Nederland is dit thema des te belangrijker. We hebben korte lijnen met zorgpartijen in de stad, onder andere bij huisbezoeken. Zo creëren we een ‘sluitende aanpak’. In 2024 werken we samen met zorgpartijen en de gemeente een manifest uit voor de woonzorgboulevard. Naast een visie op dit gebied in

Holy is het ook een document waarmee we toekomstige samenwerking willen optekenen.

3. Besturing

Het bijsturen van de ambities als de organisatie of financiële capaciteit daar aanleiding toe geeft én het managen van de verwachtingen onder huurders en samenwerkingspartners.

Dit is een belangrijk punt, kijkend naar de toekomstkansen en beperkingen van onze corporatie en corporaties in het algemeen. De toenemende druk op de investeringscapaciteit leidt mogelijkerwijs tot het aanpassen van onze ambities. Hierin willen we zowel realistisch zijn als innovatief en creatief blijven om toch onze volkshuisvestelijke taak optimaal uit te voeren. Het open en eerlijk zijn tegen huurders en samenwerkingspartners is inmiddels een vanzelfsprekendheid.

4. Maatschappelijke capaciteit

De organisatorische en de financiële capaciteit in het licht van de toekomstige nieuwbouw- en renovatieprojecten.

Gelukkig heeft Samenwerking als werkgever inmiddels een goede naam; het lukt beter om goeie mensen te werven en aan ons te binden. Organisatorisch is er voldoende basis en vertrouwen. Als onze lobby-werkzaamheden goed uit pakken en de politiek ons wat gunstiger gezind wordt, dan kunnen we de Volkshuisvesting weer groot maken.

We bedanken de leden van de visitatiecommissie en de geïnterviewden voor hun inzet en medewerking tijdens de visitatieperiode.

Mark van de Velde
Directeur-bestuurder

B Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

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

Rotterdam, 1 juni 2024

Maarten Nieland
Director en coördinator maatschappelijke visitaties

Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

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

Rotterdam, 1 juni 2024

Maarten Nieland, Robert Kievit & Bea Weber

C Curriculum vitae

Voorzitter

Maarten Nieland

Naam, titel, voorletters

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

Geboorteplaats en –datum

Hilversum, 26 februari 1968

Huidige functie

Director

Onderwijs

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

Loopbaan

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

Profiel

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

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

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

Secretaris
Robert Kievit

Naam, titel, voorletters:
Kievit, Ir./MSc, R.H.A.

Geboorteplaats en –datum:
Zwijndrecht, 30 september 1985

Huidige functie:
Principal Consultant

Onderwijs:

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

Loopbaan:

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

Profiel

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

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

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

Commissielid
Bea Weber

Naam, titel, voorletters:
Weber, MSc, B.E.

Geboorteplaats en –datum:
Utrecht, 10 september 1998

Huidige functie:
Junior consultant

Onderwijs:

2021 – 2022	Master Sociale Geografie, track Economische Geografie, Universiteit van Amsterdam
2020 – 2021	Pre-master Sociale Geografie, Universiteit van Amsterdam
2015 – 2020	Bachelor International Business, Hogeschool Utrecht

Loopbaan:

2022 – heden	Consultant, Regions & Cities, Ecorys
2021 – 2022	Student-assistent, Kenniscentrum Gezond en Duurzaam Leven, Hogeschool Utrecht
2020	Stagiair, Lattiz, FrieslandCampina

Profiel:

Bea is werkzaam bij Ecorys als consultant Wonen en Evaluaties. Ze is afgestudeerd als sociaal en economisch geograaf aan de Universiteit van Amsterdam en heeft de bachelor International Business aan Hogeschool Utrecht afgerond. Bij Ecorys is Bea betrokken bij maatschappelijke visitaties, zoals de maatschappelijke visitatie van Stadgenoot in Amterdam, en meerdere evaluatiemethoden, zoals de evaluatie van Staatsbosbeheer. In haar werk richt Bea zich vooral op sociale en maatschappelijke vraagstukken. Door haar zowel praktische als academische achtergrond is Bea sociaalvaardig en heeft haar werk een analytisch sterke, gestructureerde grondslag.

Voordat ze bij Ecorys begon was Bea werkzaam bij het Kenniscentrum Gezond en Duurzaam Leven, wat onderdeel uitmaakt van Hogeschool Utrecht. Hier werkte Bea als student-assistent mee aan verscheidene onderzoeken omtrent duurzaamheid en gezondheid. Zo was ze betrokken bij een onderzoek naar het tegengaan van energiearmoede binnen de (private) huursector middels energetische verbeteringen. Door haar zowel praktische als academische achtergrond is Bea sociaalvaardig en heeft haar werk een analytisch sterke, gestructureerde grondslag.

D Onderzoeksverantwoording

Een visitatie in overeenstemming met methodiek 7

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

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

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

2. Het doel van de visitatie is leren en verantwoorden

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

3. De aandacht voor samenwerken en netwerken in de visitatie

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

De documentatie voor de visitatie

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

De samenwerkingspartners van Samenwerking

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

Naam	Functie
Medewerkers	
Ethel van Heijningen	Medewerker bedrijfsvoering
Menno van Houdt	Projectleider nieuwbouw en renovatie
Rob Spaargaren	Senior medewerker finance & control, lid OR
Laura van Zessen	Consulent wonen
Daniel de Zwart	Complexbeheerder, lid OR
Raad van Commissarissen	
Mandy Kreber	Lid
Sigrid Orgers	Lid
Samenwerkingspartners	
Cor van der Hoek	Huurdersraad, secretaris
Seerojinie Deokaran	Huurder, lid klankbordgroep Aalscholverlaan
Erwin van den Berg	Huurder, lid klankbordgroep C42
Ivana Somers-Gardenier	Gemeente Vlaardingen, wethouder
Hermyn Bonnema	Gemeente Vlaardingen, programmamanager Wonen
Hanneke Vliet Vlieland	3B Wonen, directeur-bestuurder

Perry Rietveld	Elk, projectleider
Pierre Kouwenberg	F. Willemse BV, directeur-eigenaar
Hanneke Franken	InterBouwService, financieel directeur & mede-eigenaar
Annemarieke van Ettinger	Maaskoepel, directeur
Debby de Jongste	Minters, manager
Peter Manders	Patrimonium Barendrecht, directeur-bestuurder
Hans Kox	Waterweg Wonen, directeur-bestuurder
Saskia Kaarsgaren	Waterweg Wonen, strategisch beleidsadviseur
Annemarie Bernard	Zonnehuisgroep Vlaardingen, strategisch beleidsadviseur
Olaf Staar	Zorgkantoor DSW, projectmedewerker

ECORYS

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

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

K.v.K. nr. 24316726

ecorys.nl