



Maatschappelijke visitatie

Woonkwartier

rapportage

Rotterdam, 8 mei 2025

Datum volgende visitatie: 8 juni 2029

Maatschappelijke visitatie

Woonkwartier

2021 tot en met 2024

Opdrachtgever:

Woonkwartier

Visitatiecommissie:

Maarten Nieland
Robert Kievit
Marieke Kalkman
Evelien Hense (aspirant-visitator)

Rotterdam, 8 mei 2025

Volgende visitatiedatum: 8 juni 2029



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Position paper.....	2
Recensie.....	5
Visitatie in één oogslag	9
1 Maatschappelijke waarde	10
2 Maatschappelijke verankering.....	19
3 Besturing.....	23
4 Maatschappelijke capaciteit	26
A Bestuurlijke reactie	30
B Betrokken samenwerkingspartners	31



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 Woonkwartier

Woonkwartier heeft Ecorys in 2024 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2021 tot en met 2024. Deze sluit aan op de voorgaande visitatie die in 2021 is uitgevoerd en de jaren 2017 tot en met 2020 omvat.

Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van Woonkwartier 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 in de daaropvolgende hoofdstukken. Als laatste is het visitatierapport voorzien van verschillende bijlagen.

Beoordelingssystematiek

In methodiek 7 wordt voor de visitatievelden Maatschappelijke waarde en Maatschappelijke verankering 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 Peter Gaillard en Veronique Quaars voor de prettige samenwerking.



Position paper

Woonkwartier 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.

1. Wie zijn we en waar staan we voor

- Woonkwartier is een lokaal en maatschappelijk betrokken plattelandscorporatie. Wij zijn werkzaam in 18 kleine steden, dorpen en kernen in de gemeenten Moerdijk, Halderberge en Steenbergen. Elk met een eigen historie en identiteit en eigen kansen en uitdagingen. We verhuren ruim 9.500 woningen en bedrijfs- of maatschappelijke panden.
- Wij zorgen ervoor dat mensen met een bescheiden inkomen in een kwalitatief goed, duurzaam en betaalbaar huis kunnen wonen. Een huis dat nu en ook later past bij hun levensfase en behoefte.
- Fijn wonen gaat verder dan alleen de woning. We zetten ons ook in, samen met andere organisaties en bewoners, voor het behouden en creëren van vitale, divers samengestelde en duurzame (dorps)kernen en wijken. Met schone, veilige en groene buurten. Waar mensen van verschillende leeftijden en achtergronden fijn samenwonen en elkaar helpen waar nodig. En waar iedereen kansen krijgt en iedereen telt. Daar maken we ons sterk voor.
- De opgaven op het gebied van wonen, leefbaarheid en vergrijzing kunnen we niet alleen realiseren. We doen dat samen met bewoners en met onze partners in de wijken en kernen. Met ruimte voor ieders inbreng. We geloven in de kracht van verbinding.
- We werken vanuit de kernwaarden persoonlijk, praktisch en proactief.
- Woonkwartier is een wendbare, krachtige, innovatieve en professionele organisatie die financieel gezond is en circa 100 medewerkers telt.

2. Onze doelen

Meer en blijvend betaalbare woningen

- Nationale Prestatieafspraken zijn in 2030 uitgevoerd; onze woningvoorraad is gegroeid (> 10.000 VHE). Meer diversiteit woningaanbod: middenhuur, flex en andere woonvormen. Beter benutten bestaande woningvoorraad. Creatief om betaalbaarheid & beschikbaarheid te blijven garanderen voor onze bewoners.
- Woonlastenbenadering: huurprijs en energiekosten van onze bewoner.

Werken aan vitale wijken en kernen

- Per stad, dorp, wijk kijken wat nodig en haalbaar is. Smeden van sterke gemeenschappen voor onze bewoners.
- Ons vastgoed inzetten voor goede balans in aanbod voor de verschillende doelgroepen en het werken aan wijken met een goed leefklimaat.
- Waar er behoefte is aan voorzieningen realiseren en beheren wij ook bedrijfsmatig (bijv. buurtwinkel) en maatschappelijk onroerend goed (bijv. buurthuis).
- Initiëren en stimuleren ontmoeting en verbinding, inzetten op wederkerigheid, omdat elk individu kan bijdragen en omdat het voor echte verbinding zorgt.
- We zijn zichtbaar aanwezig in onze wijken.

Werken aan wonen met zorg

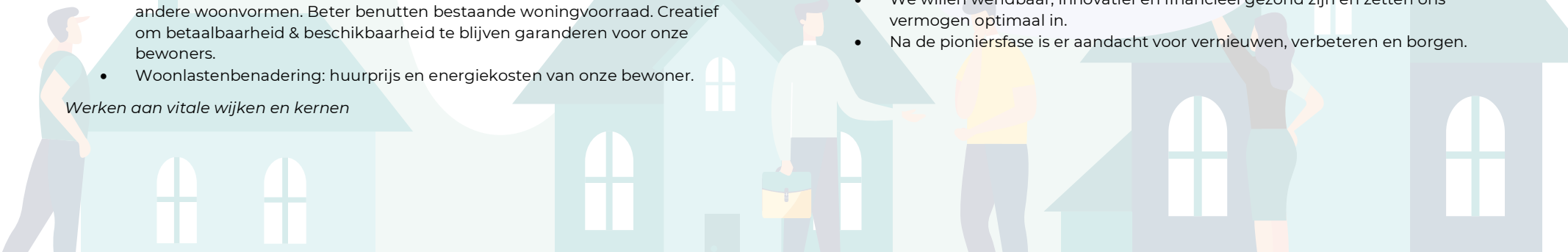
- Met stakeholders opgestelde woonzorgvisie; aandacht voor ieders opgave en rol.
- Ontwikkelen afwegingskader wie wat betaalt.
- 4 initiatieven ontplooid die zelf/samenredzaamheid en saamhorigheid stimuleren.
- Meer ervaring opdoen met nieuwe woonvormen, al dan niet op initiatief van derden.
- Prettig samenwonen door inzet (extra) sociaal beheer bij bijzondere woonvormen.
- Medewerkers en medewerkers van onze ketenpartners zijn geschoold kwetsbare groepen te herkennen en weten hoe ze hiermee om moeten gaan.

Werken aan een duurzame samenleving vanuit een realistisch plan

- In 2030: bijdragen aan de nationale doelstelling van 55% besparing door verbeteren van alle E, F, G labels en 30% van de voorraad te laten voldoen aan de isolatiestandaard (eind 2030).
- In 2030 hebben we circulariteit en duurzame materiaalkeuzes verwerkt in onze aanpak van nieuwbouw, renovaties en onderhoud, en in onze eigen bedrijfsvoering en hebben we het bewustzijn/bijdrage van bewoners aan klimaatadaptie vergroot. Intussen doen we pilots, experimenteren, leren op circulariteit, biobased bouwen, klimaatadaptie en alternatieve warmtebronnen en ondersteunen initiatieven van bewoners.

Organisatie, dienstverlening en bedrijfsvoering

- We willen wendbaar, innovatief en financieel gezond zijn en zetten ons vermogen optimaal in.
- Na de pioniersfase is er aandacht voor vernieuwen, verbeteren en borgen.



3. Onze belangrijkste opgaven

- *Meer en blijvend betaalbare woningen:* voldoende, tijdig, kwalitatief goede nieuwbouw kunnen realiseren; regiodeal stimuleert, maar voor realisatie afhankelijk van gemeenten en ontwikkelaars. Betaalbaarheid onder druk door stijgende kwaliteit woningen. Bewoners actief, vroegtijdig betrekken bij plannen om tot gedragen oplossingen en eigenaarschap te komen.
- *Werken aan vitale wijken en kernen:* Grootstedelijke vraagstukken als toenemend verward gedrag van bewoners en ondermijning hebben impact op de leefbaarheid van onze kernen en buurten, maar ook op de veiligheid van onze medewerkers en van de ketenpartners die voor ons werken. Dit vergt intensieve samenwerking met gemeentebestuurders, welzijn, zorg, politie, justitie en medebewoners. En het vraagt aandacht voor de weerbaarheid en opvang/begeleiding van medewerkers. Samenredzaamheid vormgeven en initiatieven uit de buurt stimuleren en waarderen; dit vraagt om kennisontsluiting en kunnen functioneren in netwerken.
- *Werken aan wonen met zorg:* komen tot evenwichtige zorgvisies per gemeente en een goede afbakening van ieders rol en (financiële) bijdrage. Nieuwe vormen van zorg en wonen stimuleren en realiseren op basis van zelf/samenredzaamheid.
- *Werken aan een duurzame samenleving.* Invulling geven aan circulair bouwen en verduurzamen, met bio-based materialen. Gedrag van bewoners wordt belangrijker om doelen te halen. Ketenpartners binden waarmee we de toekomst vorm kunnen geven.
- *Dienstverlening/bedrijfsvoering:* Beter samenwerken intern en extern, plus een sterkere beleving bij de kernwaarde proactief realiseren om effectiever en efficiënter te zijn.

4. Onze belangrijkste prestaties i.r.t. tot onze opgaven

Meer en blijvend betaalbare woningen

- Veel nieuwbouwwoningen in Zevenbergen (Bosselaar) en kleine projecten elders.
- Regiodeal impuls nieuwbouw; beter gepositioneerd, maar realisatie nog complex.
- Initiatieven op vergroten doorstroom (o.a. woonconsulent).
- Heldere kaders toewijzen woonruimte ontwikkeld.
- Flexwonen als concept uitgewerkt in beleid, aanjager in de regio. Bereidheid gemeenten beperkt; argument tempo is vervallen met de nieuwe omgevingswet

Werken aan vitale wijken en kernen

- Beweging van reactief naar proactief/preventie. Formatie versterkt.
- Voorgesorteerd op uitstroom GGZ /beschermd wonen; bijzondere woonvormen ontwikkeld.
- Programma kom aan tafel; werken aan verbinding wonen/zorg/welzijn op bestuurlijk niveau; om te zorgen dat samenwerking op de werkvloer goed blijft als de druk toeneemt.
- Initiatief genomen en gerealiseerd voor huisvesten Oekraïense vluchtelingen.
- Doorstroomlocatie gemaakt ter ontlasting van Ter Apel. ('t Sluiske)
- Bewoners St Josephbuurt in vroeg stadium betrokken bij plannen wijk (sloop/nieuwbouw); meer eigenaarschap voor buurt en samenredzaamheid.
- Pilot gebiedsgericht werken; wijkplan maken/uitvoeren met stakeholders i.p.v. losse vraagstukken aanpakken. Loopt in Oudenbosch, start 2024 in Helwijk.
- Realisatie innovatie woonvormen: gemengd wonen in de Boezem.

Werken aan wonen met zorg

- Visie zorg/welzijn/wonen ontwikkeld met gemeenten; resultaten wisselend.
- Drie grote zorglocaties in beheer genomen, demarcatie beheerkosten gerealiseerd, toekomstvisie ontwikkeld.
- Portefeuillestrategie in 2024 vastgesteld, incl. risicoanalyse zorgvastgoed.

Werken aan een duurzame samenleving

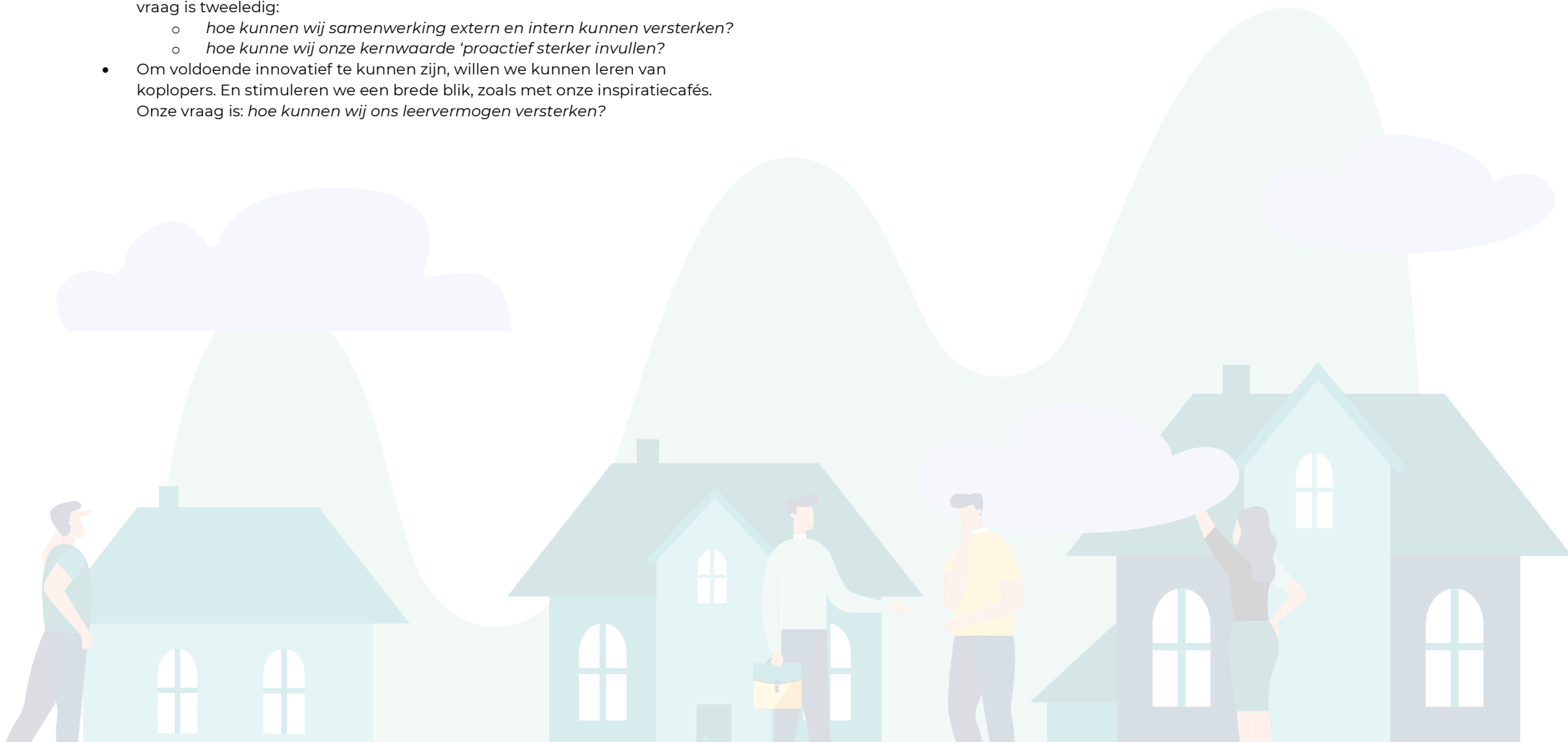
Duurzaamheidsstrategie in 2018 opgesteld en stappen gezet:

- 2.100 woningen in 2019-2023 zijn verduurzaamd, zonder huurverhoging; eind 2020 had ons bezit gemiddeld label B. Ingezet op isolatie van daken en gevels. Circa 4.000 woningen voldoen inmiddels aan de Standaard of zitten hier dicht tegen aan.
- Circa 18 % van onze eengezinswoningen is voorzien van zonnepanelen. Pilot warmtepompen i.c.m. zonnepanelen (2023).
- 7^e plaats duurzaamste woningcorporatie in 2022 (op basis van verbruik huurders).
- Door betere isolatie is gas- en elektraverbruik gedaald en is CO2 reductie gerealiseerd; monitoring verbruik via Enexis. CO2-doelen alleen te realiseren door de inzet van huurders om spaarzaam om te gaan met energie (vanaf 2021 energiecoach voor bewoner en communicatie van tips) en hergebruikte materialen.
- Oriëntatie op toepassing biobased materialen; convenant in 2024 (building Balance).
- Sinds 2019 stappen op natuur inclusief bouwen en verbouwen: Soorten Management Plan (SMP) opgesteld; basis voor ontheffing Wet natuurbescherming 2019 – 2024 (verlengd 2026). Goede relatie omgevingsdienst en provincie. Sinds 2023 ecooloog in dienst.
- Klimaatadaptatie: geveltuinjes en project met eerste groen dak (2024)

- Intern: bewustwording medewerkers.

5 .Onze leer- en ontwikkelvragen

- De veelheid en complexiteit aan opgaven maakt dat vraagstukken vanuit verschillende disciplines en in samenhang moeten worden gezien. We gaan ervaring opdoen met de gebiedsgerichte benadering. Onze vraag is: *hoe kunnen we een goede balans vinden tussen recht doen aan complexiteit en het tegelijk niet onnodig complex maken en tempo houden?*
- Voor realisatie is samenwerking met derden veelal nodig. En ook intern. Dat vraagt onder meer helder doelen en rollen, je in kunnen leven in de ander en de taal van de ander begrijpen. En het is daarbij belangrijk om een juiste balans te vinden en te bewaken tussen zelf doen en regierol pakken. Onze vraag is tweeledig:
 - *hoe kunnen wij samenwerking extern en intern kunnen versterken?*
 - *hoe kunne wij onze kernwaarde 'proactief sterker invullen?*
- Om voldoende innovatief te kunnen zijn, willen we kunnen leren van koplopers. En stimuleren we een brede blik, zoals met onze inspiratiecafés. Onze vraag is: *hoe kunnen wij ons leervermogen versterken?*



Recensie

Woonkwartier

Woonkwartier is in 2016 ontstaan door de fusie van Bernardus Wonen, Brabantse Waard en Woningstichting Dinteloord. De corporatie is actief in West-Brabant en heeft ongeveer 10.000 verhuureenheden in bezit verdeeld over 18 (dorps-)kernen in de gemeenten Halderberge, Moerdijk en Steenbergen. Kenmerkend voor Woonkwartier is dat de woningvoorraad voor het grootste deel bestaat uit eengezinswoningen (75,5%). Woonkwartier heeft bovendien woningen overgenomen van de voormalige corporatie WSC. Naast een aantal woonzorgcomplexen die worden gehuurd door Groenhuysen en Surplus gaat het om drie appartementen voor senioren in Zevenbergen en Fijnaart.

Voorgaande visitatie

Woonkwartier is in 2021 gevisiteerd over de periode van 2017 tot en met 2020. De toenmalige visitatiecommissie zag dat in Woonkwartier een groot hart klopt voor de volkshuisvesting. De toenmalige visitatiecommissie was onder de indruk van de gedrevenheid en passie waarmee de medewerkers, de bestuurder voorop, stonden voor de volkshuisvesting en de doelgroep in de brede zin van het woord. Woonkwartier leverde ook goede maatschappelijke prestaties. De toenmalige visitatiecommissie gaf Woonkwartier verschillende aandachtspunten mee. De belangrijkste waren:

- Werk aan het verbeteren van de relatie met de gemeenten door veel meer het inhoudelijke gesprek met elkaar te voeren over de visie in de kernen en de bijdragen die eenieder daarin kan en wil leveren.
- Werk aan het meer in positie brengen van de huurdersorganisatie, denk samen met HV Fijn Wonen na over wat er nodig is om inhoudelijk bij te dragen en hoe een bredere groep huurders betrokken kan worden bij specifieke onderwerpen.
- Deel en verrijk de kernvisies met iedereen die eraan kan bijdragen.
- Wees transparanter. Deel informatie en benut die voor het gezamenlijke doel.
- Maak de visie op de besteding van het vermogen explicieter. Door de vraag te stellen; doen we genoeg met ons vermogen. Of door de vraag te stellen hoeveel vermogen er maximaal ter beschikking is en welke visie er op de inzet daarvan is.

- Maak de transitieopgave explicieter. Analyseer de veranderende woningbehoefte en zoek nog meer naar creatieve manieren waarop het bezit hierbij kan blijven aansluiten.

Position paper schetst de belangrijkste opgaven

In de hiervoor opgenomen position paper benoemt de directeur-bestuurder het toevoegen van blijvend betaalbare woningen, het werken aan vitale wijken en kernen, het werken aan wonen met zorg en het werken aan een duurzame samenleving als belangrijkste opgaven. De visitatiecommissie herkent heel duidelijk het belang van de opgaven en kan zich vinden in de specifieke toelichting die per opgave in de position paper wordt gegeven. Een uitdaging voor Woonkwartier vormt het uitgestrekte werkgebied met een veelheid aan kernen die ieder hun eigen karakteristiek en wensen hebben. De visitatiecommissie is van mening dat Woonkwartier hier in de praktijk goed mee omgaat en ziet de inzet op het zoveel mogelijk leveren van maatwerk binnen haar werkgebied. Het aandachtspunt van de transitieopgave uit de vorige visitatie is daarmee duidelijk opgepakt. Woonkwartier is bovendien met andere aandachtspunten aan de slag gegaan. De corporatie heeft bijvoorbeeld stappen gezet in het vergroten van participatie en is mede door het organiseren van verschillende bijeenkomsten transparanter over wat zij wil en financieel en organisatorisch kan bereiken.

Huidige visitatie: Woonkwartier levert goede maatschappelijke prestaties

De visitatiecommissie ziet in Woonkwartier een bevlogen en betrokken corporatie, die de opgaven scherp op het netvlies heeft staan en denkt vanuit het belang van de zittende en de toekomstige huurders. De corporatie werkt samen met gemeenten aan het uitbreiden van de woningvoorraad en heeft meters gemaakt in het verduurzamen van woningen met pijnloze maatregelen. Daarbij is zichtbaar dat Woonkwartier kansen zoekt en benut. Naast de reguliere nieuwbouw werkt Woonkwartier aan het realiseren van flexwoningen en heeft de corporatie in korte tijd onderdak voor Oekraïners gerealiseerd in het voormalig kloostergebouw Sint Anna in Oudenbosch. Woonkwartier heeft de wooneenheden in samenwerking met de gemeente en met hulp van andere samenwerkingspartners klaargemaakt en ingericht.

De visitatiecommissie ziet ook dat Woonkwartier actief is in een werkgebied met kleine(re) gemeenten met beperkte capaciteit. De samenwerking met de betreffende gemeenten blijft essentieel om de opgaven te realiseren. Woonkwartier is voor het versnellen van de nieuwbouwproductie en het maken van duurzaamheidskeuzes immers afhankelijk van de gemeenten. De gemeenten zien de afhankelijkheidsrelatie

en vinden het van belang dat in de samenwerking steeds meer dezelfde taal wordt gesproken.

Woonkwartier zet samen met partners in op woonzorgopgaven

De visitatiecommissie ziet bovendien dat Woonkwartier proactief is in het zoeken naar oplossingen voor de woonzorgopgaven, zowel via het realiseren van gemengd wonen, het faciliteren van langer zelfstandig thuiswonen als het bevorderen van sociale cohesie en 'community building'. Een aansprekend voorbeeld is het Gemengd Wonen-project De Boezem in Zevenbergen, waarbij is samengewerkt met SOVAK, Surplus en Zintri Zorggroep. Het betreffende project brengt mensen met en zonder zorgbehoeften samen en richt zich, met ondersteuning van een community builder op het bevorderen van verbinding tussen de bewoners onderling en met de wijk.

Woonkwartier handelt daarbij vanuit de gedachte dat participatie van huurders kan bijdragen aan het creëren van vitale gemeenschappen en de kanteling van reactief handelen (gericht op individuele casuïstiek) naar meer proactief handelen gericht op preventie en participatie (het bevorderen van welzijn, het versterken sociale cohesie en het naar elkaar omzien). De eerste stappen daartoe zijn op wijkniveau zichtbaar in de Helwijk in de gemeente Moerdijk. De visitatiecommissie moedigt de lijn die Woonkwartier heeft ingezet nadrukkelijk aan en ziet tegelijkertijd dat, zowel intern als met samenwerkingspartners, continu het gesprek gevoerd moet worden over het gemeenschappelijke belang en de verantwoordelijkheden van Woonkwartier en de samenwerkingspartners. Woonkwartier heeft als voornemen om een afwegingskader te ontwikkelen voor de ambities met betrekking tot wonen en zorg.

Daarnaast ziet de visitatiecommissie voor Woonkwartier nog een omvangrijke opgave: Woonkwartier heeft in het verleden zorgvastgoed van collega-corporatie WSG overgenomen, dat door het scheiden van wonen en zorg niet meer past bij de huidige tijd. Woonkwartier staat voor de uitdaging om de betreffende woningcomplexen samen met zorgorganisaties te ontwikkelen naar een moderne woonoplossing. Hierover voert Woonkwartier overleg met betrokken partijen.

Woonkwartier zet in op samenwerken en verbinden

De visitatiecommissie heeft Woonkwartier leren kennen als een corporatie die verbinding en samenwerking zoekt met partners in het werkgebied. De inspiratiecafés en de netwerkconferentie passen in het beeld van een corporatie die zich ontwikkelt naar een netwerkorganisatie en de samenwerkingspartners zien in Woonkwartier een betrokken en fijne partner. Woonkwartier is zichtbaar in de verschillende netwerken en levert tevens een bijdrage aan de regionale samenwerking. De visitatiecommissie begrijpt van daaruit de keuze voor de titel van het nieuwe ondernemingsplan: 'Samen

op weg naar meer.'. Desalniettemin zoeken verschillende samenwerkingspartners direct naar de volgende stap: Hoe wordt de verbinding omgezet naar maatschappelijk gedreven (daadkrachtig) handelen?

Woonkwartier zet in op het doorontwikkelen van huurdersparticipatie

De visitatiecommissie is positief over het feit dat Woonkwartier zich steeds meer richt op het ontwikkelen van huurdersparticipatie en erkent dat, naast de formele huurdersparticipatie, andere vormen van huurdersparticipatie wenselijk zijn. Woonkwartier heeft in huurdersvereniging Fijn Wonen een belangrijke gesprekspartner en heeft in de samenwerking met de Meedenkgroep Sint Josephbuurt waardevolle ervaringen opgedaan. Bovendien zoekt Woonkwartier naar mogelijkheden om huurders meer het voortouw te laten nemen, bijvoorbeeld via ambassadeurs in kernen en de ABCD-methode in de Helwijk. De visitatiecommissie wil de ontwikkeling die Woonkwartier heeft ingezet ondersteunen en moedigt de corporatie aan om meer ervaring op te doen en te leren van andere corporaties.

Woonkwartier zet in op het ontwikkelen van de organisatie en de besturing

De visitatiecommissie ziet dat Woonkwartier continu in ontwikkeling is. De corporatie heeft de PDCA-cyclus aangepast, waarbij is ingezet op het aanbrengen van meer focus en een bredere betrokkenheid van medewerkers. De visitatiecommissie herkent de aandacht voor een bredere betrokkenheid van medewerkers bij de PDCA-cyclus vanuit de noodzaak om als corporatie wendbaar te zijn en maatwerk te leveren. Het lager leggen van verantwoordelijkheden is één van de antwoorden op de complexe opgaven waarmee medewerkers in wijken en buurten en in contact met de huurder worden geconfronteerd. Woonkwartier heeft een ontwikkeling ingezet, maar is er nog niet. De visitatiecommissie ziet meerwaarde in het verder versterken van de 'bottom-up benadering', waarbij medewerkers worden bevestigd en uitgedaagd over hoe zij aankijken tegen de strategie van Woonkwartier en wat zij willen bijdragen aan de opgaven. Daarbij blijft het belangrijk om keuzes te maken en scherp te blijven in de verantwoordelijkheden die Woonkwartier op zich wil nemen.

Woonkwartier heeft ontwikkelvragen geformuleerd

Om de visitatie meerwaarde te geven heeft Woonkwartier enkele ontwikkelvragen geformuleerd. Deze vragen zijn door de visitatiecommissie aan de samenwerkingspartners van Woonkwartier gesteld.

De veelheid en complexiteit aan opgaven maakt dat vraagstukken vanuit verschillende disciplines en in samenhang moeten worden gezien. We gaan ervaring opdoen met de gebiedsgerichte benadering. Onze vraag is: hoe kunnen we een

goede balans vinden tussen recht doen aan complexiteit en het tegelijk niet onnodig complex maken en tempo houden?

De verschillende samenwerkingspartners geven aan dat Woonkwartier daadkrachtig is en goed tempo weet te maken op onderwerpen die zij goed beheerst. Tegelijkertijd wordt meegegeven dat Woonkwartier op andere onderwerpen meer moet vertrouwen op de kennis en kunde van de samenwerkingspartner. Daarbij wordt geadviseerd om 'gewoon' te starten. Met een betrouwbare samenwerkingspartner kunnen problemen onderweg worden opgelost. Kortom: trap daarom niet in de valkuil om het proces of project vooraf te willen doorgronden of te veel te willen doen als Woonkwartier.

Verder wordt aangegeven dat rolvastheid, mandaat en daadkracht nodig zijn om de opgaven te realiseren en dat alle betrokkenen, zowel intern als extern, in hun rol moeten blijven. Daarbij moet altijd aandacht zijn voor in hoeverre stroperigheid in besluitvormingsprocedures wordt geaccepteerd. Bovendien wordt gezien dat het belangrijk is om op bestuurlijk niveau duidelijk prioriteiten te stellen en een keuze te maken over de rol die de corporatie wil spelen.

Voor realisatie is samenwerking met derden veelal nodig. En ook intern. Dat vraagt onder meer helder doelen en rollen, je in kunnen leven in de ander en de taal van de ander begrijpen. En het is daarbij belangrijk om een juiste balans te vinden en te bewaken tussen zelf doen en regierol pakken. Onze vraag is tweeledig:

- hoe kunnen wij samenwerking extern en intern kunnen versterken?
- hoe kunnen wij onze kernwaarde 'proactief sterker invullen'?

De samenwerkingspartners geven aan dat Woonkwartier over het algemeen als een proactieve corporatie wordt gezien, maar wel meer lef en daadkracht mag tonen op onderwerpen die voor Woonkwartier relatief nieuw zijn. Als voorbeeld wordt het handelen bij grootstedelijke overlast problematiek genoemd. Daarbij wordt eveneens de tip meegegeven om meer op te trekken bij deze onderwerpen met de samenwerkingspartners. De samenwerking kan bovendien verder worden versterkt alsnog beter gelet wordt op het spreken van elkaars taal en het doorgronden van elkaars uitgangspunten en mogelijkheden en onmogelijkheden. Eén van de samenwerkingspartners voegt daaraan toe dat duidelijkheid in de samenwerking belangrijk is. 'Woonkwartier werkt mee onder voorwaarden a, b of c' of 'Woonkwartier werkt niet mee, om reden d, e of f'. Daarbij is het belangrijk om te zorgen voor een goede aansluiting tussen de besluiten op bestuurlijk- of directieniveau en de uitvoering in de organisatie.

Om voldoende innovatief te kunnen zijn, willen we kunnen leren van koplopers. En stimuleren we een brede blik, zoals met onze inspiratiecafés. Onze vraag is: hoe kunnen wij ons leervermogen versterken?

De samenwerkingspartners waarderen de inzet van Woonkwartier gericht op het verbinden en leren van elkaar, maar geven ook aan dat dit nog aan kracht kan winnen door duidelijke opvolging van de inspiratiecafés en het opstellen van een jaarkalender met onderwerpen. Als tip wordt meegegeven dat Woonkwartier een visie op leren kan ontwikkelen en deze kan koppelen aan de competenties.

Daarnaast wordt aangegeven dat het leervermogen van een organisatie eigenlijk betrekking heeft op de cultuur. In hoeverre wil een organisatie echt veranderen of leren? In hoeverre zijn medewerkers bereid om iets wezenlijk anders te doen? Een lerende organisatie vraagt eerst de bereidheid om daadwerkelijk te veranderen. Als er sprake is van een cultuur waarin leervermogen wordt gestimuleerd, dan is het noodzakelijk om specifiek te zijn over de onderwerpen die ontwikkeling vragen. Wat gaat de organisatie dan ontwikkelen? Wat heeft de organisatie zelf aan kennis en kunde in huis? En welke kennis en kunde ontbreekt? En van wie kan Woonkwartier vervolgens leren?

Wat kunnen andere corporaties leren van Woonkwartier en wat kan Woonkwartier leren van andere corporaties?

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

Voorbeelden van corporaties die de visitatiecommissie wil meegeven waarvan Woonkwartier kan leren in het kader van het verbreden van de participatie zijn onder meer te vinden bij woningcorporatie 'thuis (over het gebruik van de participatieplantoel), Servatius (over de bewonerskrachten in de wijk), Rijswijk Wonen (over buurtambassadeurs) en de 'Eet mee, Praat mee'-sessies die Wonen Midden Delfland met haar huurders heeft gehouden.

Verder wijst de visitatiecommissie voor de ontwikkeling van de organisatie naar het voorbeeld van Antares in Tegelen. Antares heeft via het inrichten van een 'samensturende matrixorganisatie' ingezet op het vergroten van samensturing en eigenaarschap en het tonen van leiderschap. Als laatste wordt verwezen naar Parteon in Wormerveer. De Zaanse corporatie maakt onderscheid tussen monitorings-, sturings- en teamdoelen en geeft ruimte aan de teams om zelf invulling te geven aan het realiseren van de doelstellingen.

Alle voorbeelden zijn terug te lezen in de betreffende visitatierapporten op [visitaties.nl](https://www.visitaties.nl).

Voorbeelden van wat andere corporaties van Woonkwartier kunnen leren zijn onder andere de ontheffing via het Soorten Managementplan (SMP), het aantrekken van een eigen ecooloog en de organisatie van verschillende bijeenkomsten gericht op verbinding, zoals de inspiratiecafés'. De ecooloog fungeert onder andere als gesprekspartner voor de gemeenten en de omgevingsdienst van de provincie.

Richting de toekomst

De visitatiecommissie ziet in Woonkwartier een corporatie die passende maatschappelijke prestaties levert en het verschil maakt in de gemeenten in het werkgebied. Bovendien is Woonkwartier continu in beweging en zijn verschillende ontwikkelingen ingezet die passen bij de opgaven en tevens zichtbaar zijn bij andere corporaties. De visitatiecommissie heeft er, met name op basis van de zichtbare kracht om te verbinden en de bereidheid om te leren, alle vertrouwen in dat Woonkwartier in de toekomst het verschil blijft maken.

De visitatie is daarmee een compliment aan het adres van de vertrekkende directeur-bestuurder en een aanmoediging voor de toekomstige directeur-bestuurder. De visitatiecommissie hoopt van harte dat de ontwikkelingen die zijn ingezet daadkrachtig wordt doorgezet en wil de volgende ontwikkelpunten meegeven:

- Ga verder met het ontwikkelen van de informele huurdersparticipatie en de huurdersparticipatie waarbij huurders het voortouw nemen verder en leer van andere corporaties hoe dit proces kan worden vormgegeven;
- Zorg ervoor dat de ontwikkeling naar meer focus en meer betrokkenheid van medewerkers via de PDCA-cyclus bekrachtigd wordt in de organisatie.
- Vergroot de proactiviteit van de organisatie door de verbinding met samenwerkingspartners om te zetten naar daadkrachtig handelen, met name op complexe(re) opgaven en/of opgaven die vragen om besluitvorming op meerdere niveaus. Maak hierbij gebruik van de waardevolle antwoorden op de ontwikkelvragen. Durf los te laten en te vertrouwen op de samenwerking.
- Zet de ingezette modernisering door, maar borg tegelijkertijd de kenmerkende familiale cultuur met hart voor de huurder.



De visitatie in één oogopslag

Woonkwartier

Woonkwartier is actief in West-Brabant en heeft ongeveer 10.000 verhuureenheden in bezit verdeeld over 18 (dorps-)kernen in de gemeenten Halderberge, Moerdijk en Steenbergen.



Maatschappelijke waarde

- ✓ Het opstellen van een SMP om voor langere tijd te voldoen aan de bepalingen in de Wet Natuurbescherming
- ✓ De goede inzet voor het realiseren van nieuwbouw, het verduurzamen van de woningvoorraad en het bereiken van vitale wijken en kernen
- ⚡ Het flexibel blijven als het gaat om het transformeren van het (zorg)vastgoed

GOED



Besturing

- ✓ De aandacht voor het versterken van de PDCA-cyclus met een sterkere koppeling tussen de verschillende documenten.
- ✓ Het gebruik van data voor het monitoren van de prestaties.
- ✓ Het organiseren en versterken van kracht en tegenkracht in de organisatie
- ⚡ Het verder structureren van de betrokkenheid van medewerkers bij de PDCA-cyclus, via teamjaarplannen, en van daaruit het stimuleren van eigenaarschap



Maatschappelijke verankering

- ✓ De lokale verankering en de toenemende aandacht voor participatie
- ⚡ Het koppelen van verbinding aan de doelen met betrekking tot een maatschappelijke opgave
- ⚡ Het (door)ontwikkelen van de informele huurdersparticipatie en de participatie waarin huurders het voortouw nemen.
- ⚡ Het (ervaren) verschil tussen de besluitvorming op bestuurlijk- of directieniveau en de uitvoering in de organisatie

NAAR BEHOREN



Maatschappelijke capaciteit

- ✓ Het behalen van het label "topclass workspace"
- ✓ Het versterken van de organisatie inclusief de topstructuur
- ⚡ De toenemende druk op de financiële capaciteit met als gevolg dat het noodzakelijk wordt om keuzes te maken en de verwachtingen bij huurders en samenwerkingspartners te managen.
- ⚡ De doorontwikkeling van de organisatie via het programma dat daarvoor is uitgewerkt

Woonkwartier levert goede maatschappelijke prestaties in lijn met de opgaven, is financieel gezond en zet zich bevoegen en betrokken in voor verbinding in de brede zin

1

Ga verder met het ontwikkelen van de informele huurdersparticipatie en de huurdersparticipatie waarbij huurders het voortouw nemen verder en leer van andere corporaties hoe dit proces kan worden vormgegeven

2

Zorg ervoor dat de ontwikkeling naar meer focus en meer betrokkenheid van medewerkers via de PDCA-cyclus bekrachtigd wordt in de organisatie

3

Vergroot de proactiviteit van de organisatie door de verbinding met samenwerkingspartners om te zetten naar daadkrachtig handelen, met name op complexe(re) opgaven en/of opgaven die vragen om besluitvorming op meerdere niveaus. Maak hierbij gebruik van de waardevolle antwoorden op de ontwikkelvragen

4

Zet de ingezette modernisering door, maar borg tegelijkertijd de kenmerkende familiale cultuur met hart voor de huurder

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

Tabel 1-1: Opgaven visitatieveld Maatschappelijke waarde

• Meer woningen	Naar behoren
• Blijvend betaalbare woningen	Goed
• Werken aan een duurzame samenleving	Goed
• Wonen met zorg	Goed
• Vitale wijken en kernen	Naar behoren

1.1 Opgave 1: Meer woningen (beschikbaarheid)

1.1.1 Opgaven, uitdagingen en prestaties

De druk op de Nederlandse woningmarkt is sterk toegenomen door een groeiende vraag en een beperkt aanbod van sociale huurwoningen. De vergrijzing leidt tot een grotere behoefte aan kleinere woningen, wat de schaarste vergroot en de zoektijd verlengt, vooral in de sociale huursector. In de gemeenten Steenbergen, Moerdijk en Halderberge, waar Woonkwartier actief is, spelen deze trends ook. Als het gaat om de vergrijzing liggen de percentages hier zelfs hoger dan het landelijk gemiddelde. Om deze reden is er in alle drie de gemeenten behoefte aan flexibele en tijdelijke woonoplossingen om zowel de vraag te kunnen opvangen als leegstand op de lange termijn te voorkomen.

Woonkwartier breidt woningvoorraad uit

Woonkwartier heeft vanuit de woondeal een grote opgave, zowel kwantitatief als kwalitatief. De nieuwe portefeuillestrategie die Woonkwartier in 2024 vaststelde, borduurt hierop voort en helpt bij het realiseren van de doelen. Deze doelen zijn

opgenomen in het Koersplan en de prestatieafspraken met de gemeenten. Woonkwartier streeft naar 9.257 DAEB-woningen in 2035 en 9.345 DAEB-woningen in 2040. Daarbinnen moet binnen de gemeentes een evenwichtige mix gezocht worden van woningen voor regulier woningzoekenden en specifieke woningzoekenden zoals statushouders of woningzoekenden met lokale voorrang. Deze mix komt idealiter in samenspraak met de gemeenten tot stand.

In 2030 wil Woonkwartier 304 middeldure huurwoningen gerealiseerd hebben en 345 in 2035. Bij de groei van het aantal woningen moet ook een oplossing worden gevonden voor het gegeven dat er zich in de huidige woningvoorraad onvoldoende geschikte woningen voor ouderen bevinden. Woonkwartier heeft geïnvesteerd in capaciteit en bezit de financiële middelen om aan de opgaven te voldoen, maar de realisatie van de aantallen en gewenste kwaliteit in de wensportefeuille wordt ook sterk beïnvloed door externe factoren. Zo hebben bezwaar en beroepsprocedures tot en met de Raad van State toe, de beperkte (planologische) capaciteit bij de gemeenten en haar ketenpartners en het tekort aan bouwlocaties vormen lastige hindernissen in de bouwversnelling. Onder meer deze externe uitdagingen hebben de eerste stappen in het realiseren van de wensportefeuille vertraagd.

Daarnaast zag Woonkwartier zich in het uitbreiden van de woningvoorraad geconfronteerd met andere obstakels. Het tekort aan personeel op de arbeidsmarkt bemoeilijkte het invullen van vacatures binnen de organisatie en bij leveranciers, wat leidde tot vertragingen in projecten. De oorlog in Oekraïne veroorzaakte een tekort aan grondstoffen en hogere materiaalkosten. Dat resulteerde in een aanzienlijke prijsstijging (8,5%) voor onderhoud en renovatie, en daardoor nam de nieuwbouw in 2022 af. In 2023 stabiliseerde de situatie enigszins, maar de impact bleef merkbaar.

Desalniettemin werden er ook resultaten geboekt. In 2022 werd bijvoorbeeld het project Plein 1940 in Zevenbergschenhoek opgeleverd. In 2023 werden onder meer de projecten Bosselaar Zuid en Rebus in Stampersgat en Mauritsweg in Klundert afgerond. In het project werden Bosschenhoofd zeven sociale huurwoningen en twee koopwoningen opgeleverd. Ook is hier gekozen om plaats te maken voor een buurtsupermarkt. Uiteindelijk werden er gedurende de visitatieperiode 141 sociale huurwoningen gerealiseerd.

Woonkwartier zet in op doorstroming en 'beter benutten'

Woonkwartier zet zich actief in om de doorstroming te bevorderen. Sinds 2020 voert de corporatie pilots uit bij nieuwbouwprojecten, waarbij 55-plussers uit de dorpen extra worden gestimuleerd om naar een kleinere woning te verhuizen. In 2023 verscheen een volledig doorstroomprogramma met verschillende maatregelen om de doorstroming verder te stimuleren. Een voorbeeld is verkoop onder voorwaarden

(VoV), dat is een constructie die specifiek inzet op het verkopen van een betaalbare woning aan een specifieke doelgroep zoals middeninkomens. Dit heeft als gunstig neveneffect dat een doelgroep bediend wordt die 'tussen wal en schip' valt.

Het programma Beter benutten moet in kaart brengen wat er mogelijk is binnen de bestaande voorraad, zoals bijvoorbeeld optoppen en splitsen van woningen. Het programma voorziet ook in niet-fysieke oplossingen zoals hospitaverhuur en woningdelen. In 2022 werd met instemming van de gemeente voor 150 Oekraïense vluchtelingen een tijdelijk thuis gevonden in voormalig klooster in Oudenbosch. Bijzonderheid hierbij was dat Woonkwartier met man en macht heeft gewerkt om in korte tijd de 50 beschikbare kamers gereed te maken voor bewoning. Hiervoor stelden collega's en hun familie om niet tijd en middelen beschikbaar. In 2024 werd 't Sluiske in Oud Gastel geschikt gemaakt als doorstroomlocatie voor statushouders. Zij kunnen hier vier tot twaalf maanden verblijven, waarna ze doorstromen naar een permanente woning.

1.1.2 Waardering van de samenwerkingspartners

Huurdersvereniging Fijn Wonen

De huurdersvereniging geeft aan dat Woonkwartier naar de mogelijkheden die er zijn, doet wat zij kan. De corporatie neemt elke gelegenheid te baat, maar niet ten koste van alles. Als één van de gemeentes bijvoorbeeld duurdere woningen wil, dan past Woonkwartier daarvoor, aldus de huurdersvereniging.

De gemeenten

De gemeenten ervaren een goede en toegankelijke relatie met Woonkwartier in het realiseren van de opgave. Zij spreken over partnerschap en een gedeeld belang. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat er gezien de omvang van de opgave meer tempo gemaakt moet worden in het realiseren van nieuwe woningen. Daarbij wordt aangegeven dat ook de gemeenten vanuit hun positie daar een rol in hebben, bijvoorbeeld door het sneller doorlopen van procedures. Daarnaast moet het toevoegen van woningen nog meer als integrale ontwikkeling gezien worden. Wat betekent het toevoegen van woningen bijvoorbeeld voor de gewenste differentiatie in de wijk? De gemeenten geven de suggestie mee om eerder over te gaan op sloop met vervangende nieuwbouw omdat op die wijze de differentiatie in de wijk toeneemt.

De wederkerigheid in de opgaven wordt door de gemeentes gezien, evenals de erkenning van de noodzaak om elkaars taal beter te leren spreken en verstaan.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zien dat Woonkwartier haar verantwoordelijkheid neemt. De corporatie is actief in nieuwbouw en transformatie en benut de kansen die zich voordoen. Als voorbeeld wordt de transformatie van het Sint Anna in Oudenbosch genoemd. Verder wordt gezien dat Woonkwartier meedenkt in het transformeren van zorgvastgoed naar passender woonvormen. Langdurige zorg is steeds minder leverbaar, constateert één van de zorgpartijen, dus moet men samen bouwen aan een infrastructuur die dat op kan vangen.

1.1.3 Waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Woonkwartier op het thema Meer woningen als **naar behoren**. Woonkwartier doet wat verwacht mag worden, maar toch ziet de visitatiecommissie enkele mogelijkheden tot verbetering. De visitatiecommissie ziet dat Woonkwartier zich inspant om waar mogelijk de beschikbaarheid van de woningvoorraad te vergroten. De vertragingen, die zijn ontstaan, zijn voor een groot deel veroorzaakt door omstandigheden waarop de corporatie geen invloed kon uitoefenen. De visitatiecommissie is zeer goed te spreken over de voortvarende wijze waarop Woonkwartier de doorstroomlocaties Sint Anna en 's Sluiske heeft gerealiseerd. De visitatiecommissie is het eens met een deel van de samenwerkingspartners dat meer tempo in het toevoegen vanuit de opgave wenselijk is en dat hiervoor alle betrokken partijen aan de lat staan. De portefeuillestrategie van Woonkwartier biedt hiervoor voldoende mogelijkheden.

1.2 Opgave 2: Blijvend betaalbare woningen (betaalbaarheid)

1.2.1 Opgaven, uitdagingen en prestaties

Woonkwartier stuurt op lage huurprijzen, hanteert een gematigd streefhuurbeleid en biedt de keuze om bij woningverbeteringen geen huurverhoging te vragen aan zittende huurders. Woonkwartier rekent alleen bij nieuwe verhuringen een nieuwe huurprijs (o.b.v. het streefhuurpercentage, i.c. 70% voor DAEB-woningen), samenhangend met de kwaliteit ervan.

Woonkwartier houdt woningen blijvend betaalbaar

De indeling in typen woningen uit de portefeuillestrategie geeft inzicht in de gewenste huurklassen; de wensportefeuille laat een grote behoefte zien aan woningen die bereikbaar zijn voor de primaire doelgroep en dan vooral de kleinere huishoudens, dus onder de eerste aftoppingsgrens. In de portefeuillestrategie van Woonkwartier is bepaald dat van het woningaanbod 66% zich onder de eerste aftoppingsgrens moet bevinden en 80% onder de tweede. Daarbij is Woonkwartier zich bewust van het feit dat het blijvend behalen van deze percentages in de toekomst onder druk komt te

staan door de toenemende kwaliteit van de woningen. Woonkwartier voert in het kader van het in stand houden van een betaalbare woningvoorraad een gematigd beleid. In 2021 besloot de Rijksoverheid om de huurprijzen van sociale huurwoningen te bevriezen en in 2021 was de wettelijke regeling voor éénmalige huurverlaging van kracht. Woonkwartier voerde in dat kader een huurverlaging door bij 450 huurders met een huurtoeslaginkomen en een huurprijs boven de bij hun gezinsgrootte passende aftoppingsgrens. Hoewel de wettelijke regeling niet verlengd werd, gaf Woonkwartier er in 2022 een vervolg aan met de regeling Maatwerk huurbevriezing/-verlaging. Verder bleef Woonkwartier met de algemene huurverhogingen in 2022 en 2023 onder de maximaal toegestane percentages.

Het (streef)huurbeleid van Woonkwartier brengt tegelijkertijd dilemma's met zich mee. Hoe verhoudt zich het laag houden van de huren met het streven naar gedifferentieerde wijken en buurten? En wanneer leidt het laag houden van de huren ertoe dat er minder geïnvesteerd kan worden? Woonkwartier ziet het antwoord op deze vragen in het sturen op aantallen woningen per huurklasse zodat ongedifferentieerde wijken zoveel mogelijk worden voorkomen.

Woonkwartier voorkomt huurachterstanden en ontruiming

In de visitatieperiode stegen de (financiële) problemen voor de huurders van Woonkwartier. De corporatie heeft zich daarom ingespannen haar huurders te informeren over regelingen en toeslagen waar men eventueel gebruik van kon maken. Daarnaast zocht Woonkwartier in een vroegtijdig stadium contact met huurders met huurachterstanden om te zoeken naar oplossingen en maatwerkafspraken. Uiteindelijk bleven zowel het percentage huurachterstand als het aantal ontruiming op basis van huurachterstand beperkt. Verder werkt Woonkwartier nauw samen met gemeenten via het convenant 'Vroeg erop af'. Het convenant is ondertekend door zes gemeenten, zorgverzekeraars en woningcorporaties en zich richt op het vroegtijdig aanpakken van betalingsproblemen. In geval van grote achterstanden wordt een schuldhulpverleningstraject opgestart. Omdat de verwachting is dat de financiële problemen voor een deel van de huurders nog toe zal nemen, moet gekeken worden hoe een groeiende groep huurders met (dreigende) financiële problemen het beste bereikt kan worden en hoe omgegaan moet worden met huishoudens die zorg mijden.

Woonkwartier zorgt voor lage woonlasten

De huren van Woonkwartier zijn met gemiddeld 63,3% van de maximale huur de laagste in de regio. Bovendien leiden de investeringen van Woonkwartier in de duurzaamheid van de woningvoorraad niet tot directe huurverhogingen, waardoor huurders direct profiteren van lagere woonlasten door een lager energieverbruik.

Woonkwartier ziet dat dit vanuit financieel perspectief op termijn niet oneindig door te zetten is en zoekt naar mogelijkheden om bij het uitvoeren van komende energiebesparende maatregelen een financiële bijdrage aan haar bewoners te vragen. Een deel van deze extra verhoging zal gecompenseerd worden door de huurtoeslag.

Om huurders verder bewust te maken van energiebesparing werkt de corporatie met lokale energiecoöperaties samen en zet energiecoaches in die advies geven over het verlagen van gas- en elektriciteitsverbruik. Verder heeft Woonkwartier met de gemeenten gesproken over de vraag hoe energiearmoede kan worden bestreden. In Moerdijk heeft dit al geleid tot de inzet van een klussendienst, die onder meer in de woningen van Woonkwartier kleine energiebesparende ingrepen doet. Woonkwartier heeft voor 2024 de energietarieven vastgezet op vaste prijzen die fors lager zijn dan de gemiddelde prijzen. Hiermee worden de energielasten voor huurders merkbaar verlicht.

1.2.2 Waardering van de samenwerkingspartners

Huurdersvereniging Fijn Wonen

Huurdersvereniging Fijn Wonen is van mening dat Woonkwartier aandacht heeft voor blijvende betaalbaarheid en benoemt onder meer de afspraken over maatwerk bij inkomensterugval; huurverlaging is dan bespreekbaar. De huurdersvereniging ziet dat Woonkwartier zich inspannt om betalingsproblemen te voorkomen of mensen die daar toch mee te maken krijgen te helpen. Verder vindt de huurdersvereniging de prijskwaliteitverhouding van de woningen van Woonkwartier naar behoren; de meeste woningen hebben veel vierkante meters voor een lage prijs.

De gemeenten

De gemeenten geven aan dat Woonkwartier goed heeft ingezet op betaalbaarheid door een sociaal huurbeleid te volgen. De gemeenten stellen echter de vraag of het sociale huurbeleid niet averechts werkt bij het streven naar gedifferentieerde wijken en de grote opgave van het toevoegen van woningen. Zij wijzen op de duidelijke relatie tussen de hoogte van de huur en de (extra) investeringsruimte van Woonkwartier. De differentiatie in wijken en buurten en de wenselijkheid van het realiseren van middenhuur woningen zijn onderwerp van gesprek bij de prestatieafspraken.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners geven aan dat Woonkwartier goed bezig is. Tegelijkertijd zijn tegenstrijdige geluiden hoorbaar. Enerzijds wordt aangegeven dat de huren laag zijn, waarbij investeringscapaciteit in de toekomst verloren gaat.

Anderzijds wordt opgemerkt dat er meer spanning op de boog komt, omdat twee jaar achter elkaar hoge(re) huurverhogingen zijn doorgevoerd.

1.2.3 Waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Woonkwartier ten aanzien van Blijvende betaalbaarheid als **goed**. De visitatiecommissie ziet dat Woonkwartier in de eerste jaren van de visitatieperiode een gematigd huurbeleid heeft gevoerd waarbij betaalbaarheid een belangrijk speerpunt was. De sterke inzet hierop leidde zelfs bij verschillende samenwerkingspartners tot de vraag of de inzet voor betaalbaarheid niet ten koste is gegaan van de investeringscapaciteit. De visitatiecommissie ziet deze zorg echter ook als een bevestiging van de goede inzet van Woonkwartier op het onderwerp betaalbaarheid. Woonkwartier spant zich daarnaast in de ogen van de visitatiecommissie verder goed in om mensen met (potentiële) betaalproblemen te helpen en zoekt actief naar mogelijkheden om de woonlasten te verlagen. In die zin doet men meer dan strikt genomen verwacht mag worden.

1.3 Opgave 3: Werken aan een duurzame samenleving (inclusief kwaliteit)

1.3.1 Opgaven, uitdagingen en prestaties

Woonkwartier loopt voor op de landelijke prestatieafspraken...

Het verduurzamingsprogramma van Woonkwartier bestond onder meer uit zogenoemde spijtvrije-maatregelen en het plaatsen van zonnepanelen. In de periode van 2021 tot en met 2024 zijn via projectmatig onderhoud zo'n 1.870 woningen verduurzaamd, zonder dat hier een huurverhoging tegenover kwam te staan. Naast het uitvoeren van maatregelen in de woningen, zoals het aanbrengen van isolatie en dubbel glas, richtte Woonkwartier zich ook op voorlichting van de huurders.

Een belangrijke mijlpaal voor Woonkwartier was het behalen van een gemiddeld energielabel B voor de woningvoorraad aan het einde van 2021, een jaar eerder dan afgesproken in de landelijke prestatieafspraken. Dit was als doel opgenomen in het programma 'Op weg naar een duurzame toekomst, dat in 2024 een vervolg kreeg met de duurzaamheidsstrategie.

Woonkwartier wil haar duurzaamheidsambities realiseren met inachtneming van de warmtevisies en de wijkuitvoeringsplannen van de gemeenten. De warmtevisies zijn er inmiddels, maar de uitvoeringsplannen nog niet. Daarom is in het duurzaamheidsbeleid uitgegaan van de meest aannemelijke uitvoeringsstrategie per kern, ook rekening houdend met de visies van de RES en de provincie. Woonkwartier neemt al

deel aan de ontwikkeling van wijk-/kernuitvoeringsplannen in Helwijk, Klundert en de drie kleine kernen langs de A16.

Het verduurzamen van een deel van de woningvoorraad blijft daarnaast moeilijk door het 'gespikkeld bezit'. Ook het vinden van duurzame isolatiematerialen die zowel energiezuinig als herbruikbaar zijn, is een complexe taak. Daarnaast blijven de financiële haalbaarheid en voldoende participatie bij sommige projecten aandachtspunten. Het vergroten van de betrokkenheid van bewoners is een belangrijke bouwsteen voor een succesvol project. Het organiseren van meedenksessies op strategische thema's en het betrekken van bewoners bij haar plannen is onderdeel geworden van de bedrijfsvoering van Woonkwartier. Zo is de herstructurering van de Josephbuurt in co creatie met de betrokken bewoners ontwikkeld.

Woonkwartier en zet in op groene energie

Binnen het samenwerkingsverband DeaWeb sloegen Thuisvester en Woonkwartier in 2020 de handen ineen om de gezamenlijke zonnecoöperatie Uitonsdak! op te zetten. Door hun hoogbouwdaken beschikbaar te stellen (mits geschikt) aan deze zonnecoöperatie bieden de twee corporaties huurders binnen een bepaalde postcoderoos, die zelf geen geschikt dak hebben om zonnepanelen op te plaatsen, de kans de komende 15 jaar te besparen op hun energierekening met een korting op de energiebelasting. Woonkwartier plaatste verder zonnepanelen op daarvoor geschikte laagbouwoningen. De plaatsing van zonnepanelen ging minder snel dan was voorzien, omdat de Wet Natuurbescherming het in 2023 onmogelijk maakte om zonnepanelen tussen maart en september te plaatsen zonder vooraf uitgebreide maatregelen door te voeren. Woonkwartier heeft uiteindelijk 2.476 zonnepanelen op bestaande schuine daken. Daarnaast zijn er nog zo'n 1.074 gelegd op platte daken voor Uitonsdak.

Leerpunt voor andere corporaties: inzet eigen ecooloog en opstellen SMP werpen vruchten af

Woonkwartier heeft verschillende uitdagingen op weg naar een duurzame woningvoorraad. De strenge regels rond flora- en faunabeheer zijn vaak een reden tot vertraging bij bouw- en verduurzamingsprojecten. De visitatiecommissie vindt het daarom een leerpunt voor andere corporaties dat Woonkwartier een ontheffing heeft aangevraagd voor de wet Natuurbescherming. In 2019 is deze een ontheffing via de provincie verkregen voor de periode 2019 tot en met 2024. Deze ontheffing kreeg Woonkwartier omdat men een zogenoemd Soorten Management Plan (SMP) heeft laten opstellen aan de hand van uitgebreid ecologisch onderzoek onder haar hele

woningbezit. In het SMP staat hoe Woonkwartier omgaat met de beschermde diersoorten die aanwezig zijn in haar woningen. De ontheffing zorgt ervoor dat Woonkwartier haar verduurzamingsopgave veel sneller en efficiënter kan uitvoeren en daarnaast ook gericht kan werken aan het vergroten van de populatie vleermuizen, mussen en gierzwaluwen in haar regio. Woonkwartier heeft in 2024 een nieuwe ontheffing voorbereid. Hierbij is ook een uitbreiding van het SMP voorzien, zodat ook het bijzonder vastgoed eronder valt. Woonkwartier hoeft hierdoor geen kostbare en lange lopende losse ontheffingsaanvragen te doen. Verder heeft Woonkwartier een eigen ecooloog aangetrokken, die als gesprekspartner voor de gemeenten en de omgevingsdienst van de provincie fungeert.

1.3.2 De waardering van de samenwerkingspartners

Huurdersvereniging Fijn Wonen

De huurdersvereniging is van mening dat Woonkwartier zich goed inspant om woningen te verbeteren en te verduurzamen en ziet dat de corporatie aandacht heeft voor bewustwording onder de bewoners. Woonkwartier zoekt naar mogelijkheden om ervaring op te doen met vervangende warmtebronnen. Verder worden zonnepanelen gelegd en is een ecooloog in dienst. Huurdersvereniging Fijn Wonen is van mening dat een woningcorporatie niet altijd voorop hoeft te lopen, maar vindt wel dat klimaatadaptatie een thema is waarop nog winst geboekt kan worden, vooral als gezocht wordt naar een gezamenlijke aanpak met de gemeenten.

De gemeenten

De gemeenten geven aan dat Woonkwartier op het gebied van verduurzaming goede prestaties heeft geleverd. Wel vragen twee van de gemeenten zich af of er niet vaker overgegaan kan worden tot 'sloop met vervangende nieuwbouw' in plaats van een woning (ingrijpend) te renoveren. Dit geeft meer mogelijkheden om de samenstelling van een wijk te beïnvloeden. De derde gemeente ziet wel dat er woningen zijn die verouderd en ongeschikt zijn; deze zullen in de toekomst wellicht worden verkocht.

Richting de toekomst wordt door gemeente Moerdijk aangegeven dat op grond van de warmtetransitievisie van de gemeente de samenwerking om interventie en herstructurering vraagt. Hoe kunnen ingrepen in de woningvoorraad bijdragen aan de warmtetransitievisie én het bevorderen van doorstroming? De gemeente gaat daarover graag zo snel mogelijk in gesprek met Woonkwartier.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners geven aan dat de woningvoorraad er over het algemeen goed bijstaat en Woonkwartier op verschillende wijzen werkt aan het verduurzamen van de woningvoorraad. In de ogen van een deel van de overige

samenwerkingspartners is Woonkwartier op onderdelen koploper, bijvoorbeeld als het gaat om het opstellen van een SMP en de kwaliteit van het zorgvastgoed. De behoefte aan innovatie in kwaliteit en voorzieningen is van de laatste tijd en daarover moeten partners met elkaar in gesprek, onder meer over de vraag wie wat betaalt. Tegelijkertijd zijn er zorgen over bijvoorbeeld het binnenklimaat van woningen en het snel en adequaat verhelpen van storingen. De communicatie en opvolging daarvan moet echt beter volgens verschillende samenwerkingspartners.

De ketenpartners geven aan dat zij graag meer duidelijkheid aan de voorkant willen over de projecten die Woonkwartier gaat ondernemen. Hierdoor komt er meer duidelijkheid in de planning voor de komende jaren en is beter en meer overleg met de ketenpartners mogelijk om gezamenlijk kennis en ervaringen te delen om zo verspilling van tijd en geld te voorkomen.

1.3.3 De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Woonkwartier als **goed**. Het realiseren van gemiddeld energielabel B in 2021 is een goede prestatie, evenals de opzet van de gezamenlijke zonnecoöperatie Uitonsdak. Het meest is de visitatiecommissie te spreken over de inzet van een eigen ecooloog en het opstellen van een Soorten Management Plan, waarmee ontheffing voor vijf jaar voor de Wet Natuurbescherming werd verkregen en vertraging in de verduurzamingsopgave kon worden voorkomen. Woonkwartier heeft door deze initiatieven duidelijk meer gedaan dan hetgeen verwacht mag worden.

1.4 Opgave 4: Wonen met zorg

1.4.1 Opgaven, uitdagingen en de prestaties

In de regio West-Brabant West zijn de Nationale Prestatieafspraken vertaald naar een ambitie van 3.000 nultredenwoningen en 1.200 geclusterde woonvormen voor 2030. Tegelijkertijd ontwikkelen gemeenten een integrale woonzorgvisie die aansluit op de regionale woningbouwprogrammering. Vanuit haar portefeuillestrategie is het beleid van Woonkwartier gericht op het afbouwen van de intramurale portefeuille. Alleen kleinere appartementen verhuurd voor intramurale zorg blijven onder voorwaarden behouden. In de portefeuillestrategie voor zelfstandige huurwoningen is nog geen rekening gehouden met de transformatie van zorgcomplexen van intramuraal naar woningen die langer zelfstandig thuis mogelijk maken.



Woonkwartier werkt samen aan woonzorgoplossingen en introduceert nieuwe woonconcepten

De visie Zorg wonen en welzijn van Woonkwartier gaat uit van een woningcorporatie als facilitator van maatschappelijke cohesie, een schakel tussen zorg en gemeenschap en een stimulans ter bevordering van inclusiviteit. Woonkwartier heeft de afgelopen jaren in dat kader verschillende initiatieven ontwikkeld om wonen met zorg te verbeteren en mensen langer zelfstandig te laten wonen. In samenwerking met zorgpartners heeft Woonkwartier onder andere deelgenomen aan het programma Langer Thuis-Inclusieve Wijk, wat heeft geleid tot een beter inzicht in de verschillende rollen en mogelijkheden van betrokken partijen. Dit heeft de samenwerking versterkt en geleid tot bewustere keuzes in het aanbod van woonzorgoplossingen.

Gemengd Wonen-project De Boezem

Eén van die oplossingen is het Gemengd Wonen-project De Boezem in Zevenbergen. Het project, waarin wordt samengewerkt met zorgorganisaties SOVAK, Surplus en Zintri Zorggroep, brengt mensen met en zonder zorgbehoeften samen en richt zich op het bevorderen van verbinding tussen de bewoners onderling en met de wijk. Daarnaast worden de bewoners ondersteund door een community builder, die bewoners ertoe beweegt een goede buur te zijn. In het woningcomplex bevinden zich 37 zelfstandige één- en tweepersoonsappartementen en een gemeenschappelijke ruimte. De verbinding tussen bewoners is inmiddels tot stand gebracht, de volgende stap is verbinding tussen De Boezem en de wijk. Als het project een succes blijkt, dan kan het project in andere kernen een vervolg krijgen. Woonkwartier heeft geleerd dat het behoud van het community gevoel, als de oorspronkelijke bewoners plaats maken voor nieuwe, blijvend aandacht moet hebben. De nieuwe functie Wijkregisseur sociaal beheer met in zijn portefeuille bijzondere woonvormen, zoals het gemengd wonen project en toekomstige flexwoonconcepten, moet hierin een belangrijke rol spelen.

Woonkwartier maakt langer zelfstandig thuis mede mogelijk

Woonkwartier wil vanuit het streven naar inclusie samen met bewoners en professionals werken aan vitale gemeenschappen. Met het benadrukken van zowel zelfredzaamheid als samenredzaamheid wordt gewerkt aan het verhogen van de levenskwaliteit van bewoners. Zo wil Woonkwartier meebouwen aan een duurzame samenleving, als katalysator voor verandering en welzijn. In Klundert vond de pilot 'Langer zelfstandig thuis' plaats. In samenwerking met Surplus, Thebe en de gemeente Moerdijk werd in twee wijken onderzocht wat inwoners nodig hebben om daar langer zelfstandig thuis te wonen. De sociale cohesie en de voorzieningen om langer zelfstandig thuis te kunnen wonen waren daar, zo toonde de pilot aan, goed.

Aansluitend werden verschillende bewonersinitiatieven gefaciliteerd, onder meer rond het vergroenen van de wijk.

In Willemstad onderzocht Woonkwartier wat nodig is om ouderen daar prettig langer thuis te kunnen laten wonen, ook als er zorg nodig is. De reacties van de bewoners zijn over het algemeen zeer positief. Ook de eerste signalen over de te vormen community zijn positief. De ervaring leert wel dat het even duurt alvorens er echt sprake is van een duurzame community en het bouwen van de zorg.

Het langer zelfstandig thuis wonen brengt met zich mee dat er minder mensen doorstromen naar woongelegenheden waaraan een bepaalde zorgwaarde is gekoppeld. Een voorbeeld daarvan is het complex Blankershof in Oud Gastel. Daar is het nodig om voor een deel van de woningen een andere bestemming te vinden. Dat vraagt tijdige afstemming tussen corporatie, gemeente en, de betrokken zorgpartij, i.c. Groenhuysen. Dat geldt ook voor de twee andere zorglocaties die Groenhuysen van Woonkwartier huurt. De mogelijkheden worden daartoe gezamenlijk onderzocht.

1.4.2 De waardering van de samenwerkingspartners

Huurdersvereniging Fijn Wonen

De huurdersvereniging merkt op dat Woonkwartier wonen en zorg wil combineren en woonruimten heeft voor bijzondere doelgroepen. Verder is de huurdersvereniging erover te spreken dat Woonkwartier in alle kernen probeert de voorzieningen op peil te houden. De huurdersvereniging ziet voor de toekomst dat het zou kunnen helpen als zorgorganisaties eveneens worden betrokken bij de prestatieafspraken.

De gemeenten

De gemeenten constateren dat de wachttijden oplopen, het aantal mensen met een zorgvraag toeneemt en er sprake is van een terugtrekkende beweging van zorgorganisaties als het gaat om hun vastgoedportefeuille. De gemeenten zien daarom een grote, regionale puzzel te leggen in het optimaal benutten van het aantal beschikbare woningen. Daarnaast zien de gemeenten dat het belangrijk is om inzicht te krijgen in hoe langer zelfstandig thuis wonen georganiseerd kan worden. Zij merken daarbij op dat alle betrokken organisaties samen alert moeten zijn op de ontwikkelingen die er zijn en op het juiste moment het juiste gesprek moeten voeren. De gemeenten geven in dat kader aan dat de inzet van Woonkwartier zichtbaar is. Eén van de gemeenten vindt dat de effectiviteit nog beperkt is; 'de lat mag nog wel wat hoger'.

Overige samenwerkingspartners



De activiteiten van Woonkwartier in dit kader zijn passend bij waar ze voor staan, vinden de collega-corporaties. Mooi is de inzet van Woonkwartier op participatie in de gemeenschap, bijvoorbeeld met project De Boezem. Er moet nog wel meer gebeuren, waar mogelijk samen met de partners. De druk op de wijken van mensen die niet zelf kunnen bijdragen aan leefbaarheid groeit, constateren de overige samenwerkingspartners. Om tot een gezamenlijke uitvoeringsagenda te komen moeten de vraagstukken in de wijken in kaart worden gebracht en geanalyseerd en er moet duidelijk worden welke coalities waar nodig zijn. Er is bovendien meer aandacht nodig voor de verbinding tussen bijzondere groepen en de wijk.

1.4.3 De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Woonkwartier ten aanzien van wonen met zorg als **goed**. De corporatie heeft goed ingezet op het ontwikkelen en uitvoeren van een eigen visie Zorg, wonen en welzijn en heeft op basis daarvan ook gefunctioneerd als facilitator van maatschappelijke cohesie, een schakel tussen zorg en gemeenschap en als een stimulans ter bevordering van inclusiviteit. De visitatiecommissie hoopt dat het initiatief voor het gemengd wonen-project De Boezem het eerste initiatief is in een reeks van vergelijkbare projecten. De inspanningen van Woonkwartier om ouderen langer zelfstandig thuis te laten wonen beginnen hun vruchten af te werpen. Verder hoopt de visitatiecommissie dat Woonkwartier in de nabije toekomst de eerste stappen kan zetten in het transformeren van het zorgvastgoed.

1.5 Opgave 5: vitale wijken en kernen

1.5.1 Opgaven, uitdagingen en prestaties

De situatie rondom de leefbaarheid in veel wijken en kernen is de laatste jaren steeds spannender geworden. Om de druk te verlichten is een integrale aanpak nodig. West-Brabant West streeft met de uitbreiding van de woningvoorraad naar verbetering van de vitaliteit van de regio; hiermee wordt voortgeborduurd op de Nationale Prestatieafspraken. Woonkwartier werkt nauw samen met de gemeenten waarin zij actief is, om in te spelen op lokale uitdagingen en samen de leefbaarheid in de wijken en kernen te verbeteren. In de portefeuillestrategie is voorzien in het in pilots uitrollen van gebiedsgericht werken. Via de zogenaamde ABCD-methode wil Woonkwartier inzicht krijgen in wat er al is en wat er nog nodig is om te komen tot een vitale gemeenschap.

Woonkwartier is altijd in de buurt

Woonkwartier wil met het programma Altijd in de Buurt invulling geven aan haar belofte om altijd in de nabijheid te zijn. Meer specifiek wil Woonkwartier in verbinding staan met inwoners en partners en vertrouwen, veiligheid, erkenning en laagdrempeligheid realiseren. Dit is immers een belangrijke voorwaarde om met elkaar te werken aan de maatschappelijke vraagstukken die er liggen. In 2021 werd op basis van input van huurders, stakeholders en medewerkers een visie op nabijheid uitgewerkt. In 2022 werd deze vertaald naar een concreet actieplan. Er werd een omvangrijke praktijkgids opgesteld met activiteiten die behouden moesten worden en activiteiten die ontwikkeld en/of versterkt moeten worden. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen acties op het gebied van dienstverlening, welbevinden huurder en samenlevingsopbouw. De werkwijze die hoort bij het programma, dat inmiddels is afgerond, was gekoppeld, is geborgd in de organisatie. Ook in het Koersplan zijn verschillende acties opgenomen die voortkomen uit het programma.

In 2023 werd het programma voor gebiedsgericht werken geïntroduceerd, met als doel een integrale aanpak per wijk, kern of gemeente. Dit leidde tot een betere afstemming tussen de verschillende teams van Woonkwartier en externe netwerkpartners, wat resulteerde in een efficiëntere aanpak die zowel sociaal als fysiek bijdraagt aan het versterken van de wijk. In Halderberge ontwikkelde Woonkwartier samen met de gemeente een gebiedsgerichte aanpak voor de kern Oudenbosch. Met de gemeente Moerdijk werd gewerkt aan het realiseren van een gebiedsgerichte aanpak voor Helwijk en Fijnaart. In beide gemeenten heeft dit geresulteerd in een gezamenlijke keuze voor de aanpak van een aantal andere wijken.

Alle goede bedoelingen ten spijt neemt de druk op de leefbaarheid alleen maar toe, onder meer als gevolg van eenzijdige instroom door passend toewijzen en het groeiend aantal huurders uit bijzondere doelgroepen. De mate waarin Woonkwartier hierop invloed kan uitoefenen is beperkt; ook zorg- en maatschappelijke organisaties hebben hierin een rol te spelen.

Woonkwartier voert leefbaarheidsprojecten uit

In de wijken en buurten waar de leefbaarheid onder druk staat of komt te staan ontwikkelt Woonkwartier leefbaarheidsprojecten, mede in het kader van preventie. De corporatie zoekt daarbij aansluiting bij haar partners in de wijk zoals gemeenten, politie, zorg- en welzijnsorganisaties en de bewoners zelf. De projecten variëren van het opknappen van de openbare ruimtes tot het 'oppimpen' van bellenborden en betere verlichting en de achterzijden van woningcomplexen. Verder ontwikkelt Woonkwartier deelbeleid. De corporatie heeft bijvoorbeeld een gestart gemaakt met

het ontwikkelen van een brandgangenbeleid en een beleid voor scootmobiel en elektrische fietsen.

1.5.2 De waardering van de samenwerkingspartners

Huurlersvereniging Fijn Wonen

De huurdersvereniging geeft aan dat Woonkwartier in alle kernen, hoe klein ook, het plan heeft om wijkgericht te werken. Woonkwartier wil daartoe volgens de huurdersvereniging lokaal goed weten wat er speelt en daar maatregelen op nemen. De huurdersvereniging vindt het positief dat Woonkwartier daar bewoners goed bij betreft. Verder ziet de huurdersvereniging dat Woonkwartier als gevolg van de inspanningen weet hoe het welzijn van huurders in alle kernen is. De huurdersvereniging is bovendien tevredenheid over de wijze waarop Woonkwartier handelt en zichtbaar is als er sprake is van een incident.

De gemeenten

De gemeenten verwachten dat de problematiek die in de wijken speelt de komende jaren verder zal toenemen en vinden dat de rollen en verantwoordelijkheden tussen de partners, waaronder ook zorg- en welzijnsorganisaties, gedefinieerd moeten worden en dat de samenwerking versterkt moet worden. Bovendien zijn de gemeenten van mening dat in beeld moet worden gebracht waar de belemmeringen zitten en moeten de organisaties elkaars taal leren spreken. Eén van de gemeenten bepleit een bredere volkshuisvestingsvisie, waarin de ambities, het beleid en de verantwoordelijkheden zijn vastgelegd. Dat zou dan op een aantal maatschappelijke velden tot concrete uitvoeringsplannen kunnen leiden.

Eén van de gemeenten ziet in het gemengd wonen project De Boezem in Zevenbergen een goed voorbeeld. Vanuit de community die daar gebouwd is, kan verbinding worden gelegd met de wijk.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zijn van mening dat Woonkwartier goed acteert, maar dat nog veel werk verzet moeten worden. Zij merken op dat synergie is nodig om verbindingen te maken tussen woonvoorzieningen en de wijk en dat de samenredzaamheid tussen alle bewoners moet worden gefaciliteerd. Hoe dat moet is een vraagstuk om gezamenlijk verder uit te werken. De samenwerkingspartners zijn van mening dat men elkaar in een ideaal partnerschap weet te vinden en te versterken. Tegelijkertijd zien zij dat in de weg naar oplossingen meer lef getoond mag worden.

1.5.3 De waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Woonkwartier als **naar behoren**. De corporatie doet met de programma's Altijd in de buurt en Gebiedsgericht werken wat verwacht mag worden om dicht bij de huurder te zijn. Tegelijkertijd ziet de commissie enkele duidelijke punten waarop kan worden verbeterd. De visitatiecommissie deelt bijvoorbeeld de mening van een deel van de samenwerkingspartners dat de leefbaarheids-vraagstukken in de toekomst naar aard en inhoud zullen veranderen en kan zich voorstellen dat alle betrokkenen samen toewerken naar een structurele samenwerking op basis van een goede onderlinge rol- en taakverdeling. Voor Woonkwartier is het daarbij belangrijk concretere activiteiten te ontwikkelen gericht op participatie en leefbaarheid.

1.6 Woonkwartier presteert 'goed'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke waarde** met **goed**. De visitatiecommissie ziet dat Woonkwartier een maatschappelijk betrokken corporatie is die op alle volkshuisvestelijke opgaven initiatieven waardevolle prestaties heeft geleverd. Daarnaast heeft Woonkwartier aanvullende initiatieven ontplooid, die op onderdelen al vruchten afwerpen. Met name als het gaat om het vergroten van het aanbod en vitale wijken en kernen is het nodig de komende jaren extra stappen te zetten. Deze noodzaak wordt ingegeven door omstandigheden die aan het begin van de visitatieperiode nog niet te voorzien waren, zoals de omslag in de regio van krimp naar groei en de druk op de leefbaarheid door overloop vanuit de stad naar het werkgebied van Woonkwartier. De visitatiecommissie is optimistisch over de mogelijkheden die de corporatie heeft gecreëerd om hierop de komende jaren in te spelen.



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

 Maatschappelijke waarde**Sterk**

- Het opstellen van een SMP om voor langere tijd te voldoen aan de bepalingen in de Wet Natuurbescherming.

Aandacht (blijven) geven

- Het koppelen van de verbinding met samenwerkingspartners aan doelen rond een maatschappelijke opgave.
- Het flexibel blijven als het gaat om het transformeren van het (zorg)vastgoed.

Geleerd

- De aandacht voor het beter benutten van de woningvoorraad, zowel fysiek als niet-fysiek, als gevolg van de toenemende druk op de woningvoorraad.
- Het aanpassen van de duurzaamheidsaanpak als gevolg van technologische ontwikkelingen en de overheidsinvloed op het draagvlak voor duurzaamheidsmaatregelen.



2 Maatschappelijke verankering

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

2.1 Woonkwartier zet in op samenwerking

Woonkwartier is zich er, als netwerkorganisatie, van bewust dat de opgaven uitsluitend gerealiseerd kunnen worden door middel van samenwerking. De corporatie zoekt op de verschillende opgaven samenwerking met huurders, gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties, collega-corporaties en ketenpartners.

Een bijzonder initiatief om de verbinding met samenwerkingspartners te zoeken is het inspiratiecafé, waarbij periodiek een opgave (bijvoorbeeld armoede of de energietransitie) of onderwerp (bijvoorbeeld leren luisteren) wordt behandeld door een toonaangevende spreker. Het inspiratiecafé is toegankelijk voor alle medewerkers en samenwerkingspartners. Bovendien worden alle medewerkers in de gelegenheid gesteld om familie, vrienden en andere relaties uit te nodigen. Op deze wijze wint de discussie aan kracht, wordt waardevolle informatie opgehaald en worden verbindingen gelegd. De visitatiecommissie ziet in de inspiratiecafés de visie van Woonkwartier op verankering in de samenleving terug. De samenwerkingspartners spreken eveneens waardering uit voor de inspiratiecafés. Tegelijkertijd zijn er samenwerkingspartners die zich afvragen wat er wordt gedaan met de opbrengsten uit de inspiratiecafés of hoe de inspiratiecafés een (praktisch) vervolg kunnen krijgen. De samenwerkingspartners zien in de andere relaties die zij hebben met Woonkwartier het effect van hun inbreng wel terug.

2.2 Woonkwartier betreft huurders

Woonkwartier hanteert drie vormen van huurdersparticipatie: de formele participatie die is geregeld via de wet- en regelgeving, de informele participatie waarin Woonkwartier bewust de stem van de huurder of woningzoekende zoekt en de participatie waarin huurders het voortouw nemen. De laatste twee vormen van huurdersparticipatie zijn nadrukkelijk in ontwikkeling.

Woonkwartier betreft als eerste de formele huurdersvereniging Fijn Wonen bij de verschillende opgaven en de strategische keuzes van de corporatie en de prestatieafspraken met de gemeenten. Woonkwartier en de huurdersvereniging hebben tevens gesproken over de representativiteit van en de lage bezetting binnen

de huurdersvereniging. De huurdersvereniging heeft in 2023 externe begeleiding ontvangen en is uiteindelijk uitgebreid met twee nieuwe bestuursleden. Naast het bestuur van de huurdersvereniging zijn voor verschillende onderwerpen tevens de huurders die zich als 'meedenker' hebben aangemeld uitgenodigd. De meedenkers hebben bijvoorbeeld meegedacht over het verduurzamen van de woningvoorraad. Naast de huurdersparticipatie op strategisch niveau, via de huurdersvereniging, betreft Woonkwartier inmiddels huurders renovatieprojecten. De corporatie heeft als pilot bijvoorbeeld huurders uitgenodigd om in kleine(re) groepen mee te denken over de ontwikkeling van het Sint Josephplein in Zevenbergen. Woonkwartier heeft bij speciale woonvormen, zoals De Boezem en 't Sluiske, alle buurtbewoners geconsulteerd.

Verder zet Woonkwartier in op een participatie die bijdraagt aan het creëren van vitale gemeenschappen. Dat doen ze door minder reactief te handelen (gericht op individuele casuïstiek) en meer preventief te werken aan participatie (het bevorderen van welzijn, het versterken sociale cohesie en het naar elkaar omzien). Woonkwartier overweegt het aanstellen van ambassadeurs per kern. Zij moeten verder bijdragen aan de lokale verankering van Woonkwartier en de vitaliteit van gemeenschappen aldaar.

De aandacht voor vitale gemeenschappen en de betrokkenheid van huurders komt tevens terug in de pilot gebiedsgericht werken in Helwijk. Woonkwartier ziet mogelijke knelpunten ontstaan die de vitaliteit van Helwijk kunnen beperken. Woonkwartier zet daarbij in op de ABCD-methode, waarbij het initiatief bij de huurders. Zij betrekken de gemeente, Woonkwartier en andere organisaties. De professionele organisaties luisteren naar de huurders en faciliteren hen waar mogelijk en nodig.

De ervaring van huurdersvereniging Fijn Wonen

Huurdersvereniging Fijn Wonen is tevreden over de samenwerking met Woonkwartier. De huurdersvereniging spreekt van wederzijds respect en waardering. Bovendien wordt Huurdersvereniging Fijn Wonen regelmatig betrokken en bevraagd en als Woonkwartier van een advies van de huurdersvereniging afwijkt, dan licht de corporatie toe waarom. Tegelijkertijd zou de huurdersvereniging tevens bij het opstellen van de begroting betrokken willen worden, omdat daarin keuzes worden gemaakt waar later nog over geadviseerd moet worden. Bovendien zou de huurdersvereniging het prettig vinden als de rol van de huurdersvereniging beter in beeld wordt gebracht, onder andere bij huurders die niet van het bestaan van Huurdersvereniging Fijn Wonen afweten. De huurdersvereniging ziet namelijk dat nieuwe aanwas aan bestuursleden noodzakelijk is.

De ervaring van Meedenkgroep Sint Joseph

De meedenkgroep is een groep bewoners die is opgericht om mee te praten over de ontwikkeling van de Sint Joseph-sstraat. De meedenkgroep is regelmatig bij elkaar gekomen voor de ontwikkeling en heeft bijvoorbeeld mee mogen beslissen bij het selecteren van een architect. Bovendien heeft Woonkwartier aan de meedenkgroep voorgelegd of de sloopwoningen tijdelijk verhuurd moesten worden en is aan de huurders uitgelegd waarom verschillende woningen gerenoveerd worden en andere woningen worden gesloopt. Tegelijkertijd ziet de meedenkgroep dat Woonkwartier niet of nauwelijks toezeggingen kan doen en beloften niet kon nakomen. Als gevolg daarvan heeft Woonkwartier aan de leden van de meedenkgroep gevraagd om informatie (nog) niet te delen met andere huurders, hetgeen onwenselijk was voor de meedenkgroep. Bovendien geeft de meedenkgroep aan dat huurders al voor lange(re) tijd wisten dat er 'iets' zou gebeuren, maar dat het te lang onduidelijk is gebleven. De meedenkgroep merkt op dat huurders dachten dat de woningen gesloopt zouden worden. Eerder openheid van zaken geven is daarom aan te raden.

2.3 Woonkwartier betreft een Raad van Advies

Woonkwartier heeft een Raad van Advies, die fungeert als klankbord voor de corporatie. De Raad bestaat uit 15 leden met verschillende achtergronden en verschillende herkomst in het werkgebied. De Raad van Advies adviseert de corporatie gevraagd en ongevraagd over de opgaven die raken aan de kerntaken van Woonkwartier, zoals duurzaamheid & circulariteit, wonen & zorg en de samenwerking in het sociaal domein.

De Raad van Advies ziet in het kader van het leervermogen dat het opleidingsniveau steeds hoger wordt bij Woonkwartier, waardoor onderwerpen snel breder worden getrokken. Dit heeft voordelen, maar de medewerkers hebben door dit hogere opleidingsniveau van nature echter ook een afstand tot de 'sociale huurder'. De Raad van Advies ziet dat er ook onderwerpen zijn die 'gewoon' daadkrachtig moeten worden aangepakt, zoals de 'lekkende kraan'.

De Raad van Advies erkent dat het voor Woonkwartier een uitdaging is om in contact te komen met huurders op andere niveaus dan de formele huurders-vertegenwoordiging. Als suggestie wordt meegegeven dit te laten verlopen via natuurlijke momenten zoals renovatieprojecten. Door de huurdersparticipatie te laten plaatsvinden op natuurlijke momenten, kan makkelijk contact worden gezocht voor participatie voor bijvoorbeeld het betrekken van de wijk bij plannen en het organiseren van activiteiten gericht op het vergroten van de saamhorigheid zoals een BBQ.

De ervaring van de Raad van Advies

De Raad van Advies voelt zich serieus genomen door Woonkwartier en wordt daadwerkelijk gevraagd naar hoe de Raad van Advies tegen dilemma's en ontwikkelingen aankijkt. De Raad van Advies toetst daadwerkelijk in hoeverre Woonkwartier op de goede weg is. In hoeverre is Woonkwartier van het 'wonen' of moet Woonkwartier tevens aandacht besteden aan (het welzijn van) de mensen?

De directeur-bestuurder, één of meerdere directeuren en een medewerker uit de uitvoering nemen over het algemeen deel aan de overleggen met de Raad van Advies. De Raad van Advies vraagt regelmatig aan Woonkwartier wat er met de adviezen wordt gedaan. De reactie van Woonkwartier laat wel doorklinken dat er nagedacht wordt over het advies van de Raad van Advies. Bovendien koppelt Woonkwartier in de samenvattende bijeenkomst wat er over het algemeen met de adviezen is gedaan. Daarnaast ziet de Raad van Advies het perspectief in bijvoorbeeld het nieuwe koersplan terug. Als laatste krijgt Raad van Advies van Woonkwartier terug dat de leden van de Raad van Advies echt een ander perspectief inbrengen. Het 'brainstormende karakter' van de bijeenkomsten is prettig voor de leden van de Raad van Advies.

De Raad van Advies ziet een belangrijke uitdaging in het vertrek van de directeur-bestuurder. Hij heeft een belangrijke basis gelegd door de strategische visies, maar in hoeverre wil een nieuwe directeur-bestuurder zelf kleur aangeven. Verder zal het vertrek van de directeur-bestuurder invloed hebben op de samenwerking in het netwerk.

2.4 Woonkwartier werkt samen met partners

Gemeenten

Woonkwartier werkt samen met de gemeenten Halderberge, Moerdijk en Steenbergen. De corporatie heeft, in lijn met de Regionale Woondeal, jaarlijks prestatieafspraken opgesteld met de gemeenten en de huurdersvereniging. Bovendien is samengewerkt aan onder meer het realiseren van nieuwbouwwoningen, het toevoegen van flexwoningen, het bestrijden van energiearmoede, het verbeteren van de leefbaarheid en het huisvesten van bijzondere doelgroepen, zoals statushouders. Woonkwartier is via verschillende bijeenkomsten tevens betrokken bij het ontwikkelen van woonzorgvisies door de gemeenten. Als laatste zet Woonkwartier, in het licht van gebiedsgericht werken, in op het ontwikkelen van kernvisies samen met gemeenten.

De ervaring van gemeenten

De gemeenten zijn positief over de samenwerking met Woonkwartier. De gemeenten zien een wederzijds afhankelijk om de opgaven te realiseren en dat er ruimte is om keuzes, overwegingen en dilemma's te bespreken. Eén gemeente zou bij voorkeur wel zien dat Woonkwartier meer initiatief neemt, terwijl een andere gemeente benoemt dat de vertaling van besluiten op bestuur- of directieniveau naar de organisatie aandacht vraagt.

Zorg- en welzijnsorganisaties

Woonkwartier zet in op het bij elkaar brengen van organisaties om samen creatieve oplossingen te zoeken voor de zorggerelateerde opgaven. In 2022 is Woonkwartier als trekker samen met verschillende andere organisaties gestart met het verkennen van een samenwerking in het kader van wonen, zorg en welzijn. Van daaruit is gezocht naar 'vitale coalities' en is het programma Kom aan tafel gestart. Het programma Kom aan tafel brengt corporaties, gemeenten en zorgorganisaties met elkaar in contact. Het resultaat van het programma is een samenwerkingsconvenant tussen tien organisaties, een bewustzijn over de opgaven en de noodzaak tot samenwerking en verschillende activiteiten. Voorbeelden van activiteiten zijn een informatiemarkt over verward gedrag in de wijk en een workshop over het versnellen van de samenwerking. Het doel van Woonkwartier was om gezamenlijk naar oplossingen te zoeken voor problemen of behoeften van bewoners via Zoom-in. De inhoudelijke aanpak zou meer lokaal per gemeenten of kern plaatsvinden (zie hoofdstuk 1). Aan het einde van 2023 is het programma Kom aan tafel beëindigd, maar is het netwerk dat voortkwam vanuit het programma voortgezet. Van daaruit zijn themabijeenkomsten georganiseerd en zijn de lessen die zijn geleerd vanuit Zoom-in gedeeld, zoals het gebruiken van de ABCD-methode. De lessen zijn toegepast in bijvoorbeeld het gebiedsgericht werken in Helwijk. Daarnaast heeft Woonkwartier de netwerkbijeenkomst 'Langer zelfstandig thuis' georganiseerd, waarbij meer dan 130 medewerkers van de verschillende organisaties met elkaar in gesprek zijn gegaan. Bovendien heeft Woonkwartier samen met Surplus een onderzoek uitgevoerd naar langer zelfstandig thuiswonen in Willemstad.

Woonkwartier werkt samen met verschillende zorg- en welzijnsorganisaties. Woonkwartier heeft, mede door de overname van de woningcomplexen van collega-corporatie WSG, intramuraal zorgvastgoed in eigendom. Deze worden verhuurd aan zorgorganisaties. Woonkwartier ziet, ook in samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties, een belangrijke opgave voor zorgvastgoed in de vorm van geschikte (zorg)woningen en woonvormen voor specifieke doelgroepen. De corporatie heeft de strategie om de intramurale woningcomplexen af te stoten of de

woningcomplexen alleen te behouden als langdurige verhuur aan een zorgorganisatie mogelijk is.

Verder ziet Woonkwartier dat de traditionele rol van huisvester is verschoven naar een rol waarbij ook aandacht is voor gemeenschapsvorming binnen de wijk en de woningcomplexen. De corporatie zoekt in de verschillende wijken, buurten of kernen de samenwerking op met lokale professionals en bewoners. De ambitie van Woonkwartier is om als netwerkorganisatie samen met alle verschillende organisaties die actief zijn in een wijk, buurt of kern te voldoen aan de behoeften van bewoners.

Als laatste zoekt Woonkwartier samenwerking via het middel 'positieve gezondheid'. Woonkwartier heeft samen met de gemeenten en de sociaalmaatschappelijke partners in het werkgebied een visie opgesteld, die moet leiden tot een integrale samenwerking met aandacht voor zelf- en samenredzaamheid van bewoners.

De ervaring van zorg- en welzijnsorganisaties

De zorg- en welzijnsorganisaties spreken van een goede samenwerking, die zich ontwikkelt als gevolg van de opgaven. Daarbij is en blijft het belangrijk om elkaar mee te nemen in eenieders belangen en processen. Meerdere partijen adviseren Woonkwartier meer aandacht te geven aan de vertaling van besluiten op bestuur- of directieniveau naar de organisatie. Zij proeven dieper in de organisatie weerstand vanuit bedrijfseconomische redenen en dat meer in regels en risico's wordt gedacht.

Collega-corporaties

Woonkwartier werkt met verschillende collega-corporaties samen. De samenwerking richt zich op het uitwisselen van kennis en kunde en komt daarnaast tot uiting in concrete initiatieven. Woonkwartier heeft bijvoorbeeld samen met Groenhuysen en collega-corporaties Alwel en Thuisvester gewerkt aan een toekomstvisie over langer zelfstandig thuiswonen. Daarnaast hebben Woonkwartier, Alwel, Thuisvester en Woonstichting Woensdrecht een gezamenlijke geschillencommissie. Als laatste hebben Woonkwartier en Thuisvester in 2021 een verdergaande samenwerking verkend. In 2022 is besloten om de verkenning, als gevolg van cultuurverschillen, geen vervolg te geven.

De ervaring van collega-corporaties

De collega-corporaties beschouwen Woonkwartier als een fijne samenwerkingspartners, zowel lokaal als regionaal. Eén van de collega-corporaties benoemt specifiek dat Woonkwartier een belangrijke samenwerkingspartner is in het vertegenwoordigen van het meer landelijke deel van de regio. De collega-corporaties

zien dat in de samenwerking ruimte is voor het bespreken van de dilemma's en uitdagingen. Eén collega-corporatie geeft aan dat Woonkwartier regelmatig dilemma's benoemt en indien wenselijk om advies vraagt. Als voorbeeld wordt het verlenen van voorrang aan een lokale doelgroep benoemd.

Ketenpartners

Woonkwartier beseft dat zij vanwege haar omvang niet alle capaciteit en expertise in huis kan en hoeft te hebben om succesvol samen te werken met ketenpartners voor onderhoud en andere kerntaken. De corporatie ziet in de samenwerking met de partners een continue zoektocht naar de beste wijzen waarop de maatschappelijke en strategische doelen kunnen worden gerealiseerd. Daarbij maakt Woonkwartier als opdrachtgever continu keuzes over met wie, op welke wijze en waarom wordt samengewerkt. De kaders voor de keuzes zijn vastgelegd in een Visie op professioneel opdrachtgeverschap.

Woonkwartier betreft de ketenpartners onder andere via werkgroepen en themadagen. Woonkwartier heeft bijvoorbeeld een themadag over de duurzaamheid van de woningvoorraad georganiseerd, waarin teams bestaande uit medewerkers van Woonkwartier en de ketenpartners werden uitgedaagd op een concrete casus. Zij presenteerden hun duurzaamheidsoplossing vervolgens aan een team van assetmanagers en de duurzaamheidsadviseur van collega-corporatie Thuisvester.

De ervaring van ketenpartners

De ketenpartners zien dat de samenwerking continu in ontwikkeling is en dat personeelsswisselingen samenwerken lastig(er) maakte. Zij zien dat er inmiddels sprake is van verbetering: de ketenpartners hebben vaste aanspreekpunten en worden steeds meer aan voorkant van een proces betrokken. Verder wordt aangegeven dat Woonkwartier een stuurgroep en werkgroepen in het leven heeft geroepen. Tegelijkertijd hebben de ketenpartners een behoefte om af en toe met alle ketenpartners en alle betrokkenen bij Woonkwartier samen te komen, waardoor men nog meer van elkaar kan leren en ervaringen uit te wisselen, bijvoorbeeld met betrekking tot innovatieve oplossingen.

2.5 Woonkwartier presteert 'naar behoren'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke verankering** met **naar behoren**. De visitatiecommissie ziet in Woonkwartier een lokaal verankerde corporatie, die verbinding zoekt met huurders en samenwerkingspartners. In die zin doet Woonkwartier wat verwacht mag worden. De commissie ziet nog mogelijkheden ter verbetering op het gebied van het ontwikkelen van informele huurdersparticipatie

en participatie waarin huurders het voortouw nemen. Woonkwartier heeft dit zelf ook al onderkend en heeft inmiddels de eerste stappen gezet. De visitatiecommissie moedigt Woonkwartier aan om de komende jaren nadrukkelijk vervolgstappen te zetten.

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



Maatschappelijke verankering

Sterk

- De lokale verankering en de verbinding die wordt gezocht met samenwerkingspartners, onder andere via de inspiratiecafés.

Aandacht (blijven) geven

- Het (door)ontwikkelen van de informele huurdersparticipatie en de participatie waarin huurders het voortouw nemen.
- Het (ervaren) verschil tussen de besluitvorming op bestuurlijk- of directieniveau en de uitvoering in de organisatie.

Geleerd

- Het managen van de verwachtingen onder huurders is belangrijk onderdeel van huurdersparticipatie.



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 Woonkwartier heeft de PDCA-cyclus versterkt

Woonkwartier heeft een koersplan opgesteld voor de periode van 2022 tot en met 2025. In 2024 heeft Woonkwartier gewerkt aan het ontwikkelen van een nieuw koersplan voor de periode van 2025 tot en met 2028. Het nieuwe koersplan is vervolgens als aanleiding gebruikt om de PDCA-cyclus te verbeteren, waarbij meer focus is aangebracht en meer wordt gestuurd op resultaten. De koersplannen zijn tot stand gekomen met betrokkenheid van medewerkers, huurders en samenwerkingspartners.

De nieuwe jaarcyclus start jaarlijks met een kaderbrief. De kaderbrief geeft inzicht in de ontwikkelingen en in drie hoofdlijnen: (1) de opgaven en ambities uit het koersplan, (2) de vastgoedsturing en (3) de financiële uitgangspunten en kaders. De kaderbrief die is opgesteld voor 2025 kent meer dan voorheen inhoudelijke kaders voor de begroting en is gericht op keuzes die gemaakt moeten worden in het begrotingsproces en die zijn vastgelegd in andere beleidsdocumenten.

De kaderbrief vormt vervolgens de basis voor de begroting en het jaarplan. Het jaarplan geeft de doelstellingen, activiteiten en kritische prestatie-indicatoren (kpi's) voor het komende jaar. De visitatiecommissie ziet dat de doelstellingen die per opgave in de jaarplannen in de periode van 2021 tot en met 2024 zijn vastgelegd zowel een interne als een externe werking hebben. Intern betekent dat de doelstelling in feite een interne activiteit is, zoals het uitwerken van de wensportefeuille of het maken van een inventarisatie van de woningvoorraad in het kader van langer zelfstandig thuiswonen. Extern betekent dat het realiseren van de doelstelling extern zichtbaar is en direct merkbaar is voor de huurders, zoals het realiseren van minimaal één nieuwbouw- of herbestemmingsproject voor een specifieke doelgroep. Bovendien zijn daarbij met name operationele, reguliere kpi's benoemd.

In het jaarplan 2025 is een sterkere koppeling met het koersplan (2025-2028) zichtbaar, waarbij voor iedere opgave uit het koersplan doelstellingen, activiteiten en

strategische kpi's zijn benoemd. De doelen uit de portefeuillestrategie worden via de Q-rapportage gemonitord. Daarnaast heeft Woonkwartier meer structuur aangebracht om beleidsdocumenten te integreren in de doelstellingen en kpi's in de jaarplannen. Woonkwartier heeft bij het actualiseren van het duurzaamheidsbeleid bijvoorbeeld een uitvoeringsagenda opgesteld, die tevens is meegenomen in het jaarplan.

Naast het jaarplan werkt Woonkwartier met jaarplannen per team, waarbij ook de medewerkers worden betrokken. De leidinggevende van het team vraagt de medewerkers om input te leveren; zo ontstaat betrokkenheid bij en draagvlak voor de keuzes die daarin worden gemaakt. Welke doelstellingen heeft een team? En hoe draagt het team bij aan de strategische doelstellingen van Woonkwartier? En welke middelen zijn nodig om de activiteiten die daaruit voortvloeien uit te voeren? De jaarplannen per team worden vervolgens samengevoegd in een overkoepelend jaarplan voor Woonkwartier.

De visitatiecommissie concludeert op basis van de gesprekken met het directieteam en de ondernemingsraad van Woonkwartier dat de betrokkenheid van medewerkers bij het ontwikkelen van teamjaarplannen (nog) niet eenduidig verloopt en/of dat de betrokkenheid verder kan worden versterkt. Woonkwartier heeft het voornemen om de betrokkenheid van medewerkers nog beter te markeren en daarbij ervoor te zorgen dat medewerkers nog meer bevraagd/uitgedaagd worden over hoe zij zelf denken bij te dragen aan de doelstellingen en eigenaarschap tonen.

De prestaties worden gemonitord in kwartaal- en maandrapportages. In de kwartaalrapportages is een dashboard opgenomen, waarin per opgave de kritische prestatie-indicatoren zijn afgezet tegen de prestaties. De prestaties die achterblijven bij de norm voor de kritische prestatie-indicator zijn voorzien van een toelichting. Verder wordt in de kwartaalrapportages gereflecteerd op de activiteiten die zijn ondernomen om de doelstellingen te behalen, zoals het opstellen of actualiseren van beleid. In 2025 worden de kwartaalrapportages aangepast, waarbij de aansluiting tussen het koersplan, de doelstellingen en de kritische prestatie-indicatoren wordt versterkt. Voor iedere opgave uit het koersplan wordt een overzicht weergegeven van de strategische kpi's en wordt meer toelichting gegeven op de oorzaken en de consequenties van kpi's die (nog) niet worden behaald en de bijstelmogelijkheden die er zijn¹.

¹ De kwartaalrapportages zijn ten tijde van de visitatie in ontwikkeling. De visitatiecommissie is alleen meegenomen in de wijze waarop de kwartaalrapportages worden vormgegeven.

Daarnaast worden de maandrapportages inmiddels ondersteund door verschillende Power BI dashboards. Deze dashboards geven meer operationele sturingsinformatie op basis van alle data binnen Woonkwartier. Bovendien worden daar tevens externe databronnen aan toegevoegd. Het inrichten van dashboards sluit aan bij de ambitie van Woonkwartier om zich te ontwikkelen naar een meer datagedreven organisatie.

3.2 Woonkwartier sluit tijdig aan bij de externe ontwikkelingen

Woonkwartier maakt strategische keuzes op basis van de externe ontwikkelingen en stuurt bij als die ontwikkelingen daarom vragen. In de kaderbrief worden de actuele, externe ontwikkelingen geschetst en wordt inzicht gegeven in de keuzes die de corporatie daarbij maakt. Woonkwartier heeft bijvoorbeeld de portefeuillestrategie geactualiseerd aan de hand van de bevolkings- en woningmarktontwikkelingen, de Regionale Woondeal West-Brabant-West en de prestatieafspraken. In de portefeuillestrategie is de strategie vastgelegd voor het realiseren van de wensportefeuille en is de ambitie uitgesproken om tevens te komen tot een portefeuillestrategie per kern. Woonkwartier concludeert in de portefeuillestrategie bijvoorbeeld dat er onvoldoende aanbod is aan geschikte woningen voor ouderen en aan kleine woningen onder de lage aftoppingsgrens. De portefeuillestrategie maakt tevens duidelijk dat aanpassing van het facetbeleid noodzakelijk is. Wat betekenen de externe ontwikkelingen en de daaruit volgende wensportefeuille bijvoorbeeld voor het huurbeleid, het verkoopbeleid en het duurzaamheidsbeleid? Wat betekenen de externe ontwikkelingen voor de positionering van Woonkwartier als schakel in het realiseren van vitale gemeenschappen?

3.3 Woonkwartier maakt zorgvuldige afwegingen bij strategische dilemma's

Woonkwartier wordt als gevolg van de externe ontwikkelingen logischerwijs geconfronteerd met verschillende strategische dilemma's. De visitatiecommissie ziet dat Woonkwartier daarbij weloverwogen keuzes maakt en verschillende perspectieven meeweegt. Eén van de vastgoedgerelateerde dilemma's heeft betrekking op de toekomst van intramuraal zorgvastgoed. De corporatie ziet namelijk dat de huuropbrengsten die intramuraal zorgvastgoed opleverden over een aantal jaar onder druk kunnen komen te staan. Het scheiden van wonen en zorg en de vergrijzing leidt tot een risico op leegstand. Tegelijkertijd ziet Woonkwartier kansen in de transformatie van intramuraal zorgvastgoed naar zelfstandig wonen in combinatie met zorg. De corporatie maakt de keuze om het intramuraal vastgoed af te bouwen, tenzij er sprake is van een langdurig huurcontract met een aanvaardbaar rendement.

Een ander dilemma voor de corporatie heeft betrekking op het verduurzamen van de woningvoorraad. Op welke wijze moet de corporatie de woningvoorraad

verduurzamen als de technologische ontwikkelingen elkaar razendsnel opvolgen en de overheidsinvloed op het draagvlak voor duurzaamheidsmaatregelen groot is? Om deze reden heeft Woonkwartier in het duurzaamheidsbeleid een tussenstap geformuleerd, waarbij woningen 'klaar voor de toekomst' worden gemaakt op het niveau van de Standaard. Daarbij kiest Woonkwartier ervoor om de duurzaamheid- en energieprestaties van woningen te verbeteren in kleine(re) stappen. Bovendien brengt het verduurzamen van woningen naar de Standaard hoge(re) kosten met zich mee, waardoor sloopnieuwbouw als alternatief mee in beeld komt. Woonkwartier onderzoekt en overweegt sloopnieuwbouw tevens in het licht van de wensportefeuille. Als laatste is Woonkwartier in de afwegingen afhankelijk van de gemeenten. Indien bekend is voor welke uitvoeringsstrategie warmtetransitie de gemeente kiest in een kern of wijk, wordt het voor Woonkwartier mogelijk om voor een meer spijtvrije aanpak te kiezen.

3.4 Woonkwartier werkt vanuit een constructieve dialoog

Woonkwartier is zich bewust van de complexiteit in de opgaven en de noodzaak om daar intern en met samenwerkingspartners de dialoog over te voeren. Daartoe wordt op meerdere niveaus een constructieve dialoog gevoerd. De corporatie zoekt continu de verbinding met samenwerkingspartners (hoofdstuk 2), organiseert de betrokkenheid van en de dialoog met medewerkers via teamjaarplannen (zie paragraaf 3.1) en heeft de strategische denk- en tegenkracht in de topstructuur versterkt (zie hoofdstuk 4).

Daarnaast wordt de Raad van Commissarissen (RvC) structureel betrokken bij de strategische keuzes van Woonkwartier. De RvC daagt de organisatie uit om vanuit 'de bedoeling' en binnen de financiële kaders maximaal bij te dragen aan de opgaven in het werkgebied. Hoe kan Woonkwartier maximaal inzetten op het verduurzamen en uitbreiden van de woningvoorraad? Hoe gaat Woonkwartier om met de woonzorgcomplexen die zijn overgenomen van WSG? Welke positie kiest Woonkwartier in het bieden van zorg aan huurders in wijken en buurten?

Daarbij ziet de RvC dat het aantal en de complexiteit aan opgaven ervoor zorgt dat keuzes gemaakt moeten worden. Het nieuwe koersplan is voor de RvC een start voor het maken van keuzes, maar de RvC is van mening dat verder prioriteren noodzakelijk is. Woonkwartier heeft bijvoorbeeld keuzes gemaakt in het verduurzamen van de woningvoorraad (zie paragraaf 3.3), moeten keuzes maken in de potentiële nieuwbouwlocaties en werkt aan en Bovendien ziet de RvC mogelijkheden om verder te innoveren, met name in samenwerking met andere (keten)partners.



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

Besturing

Sterk

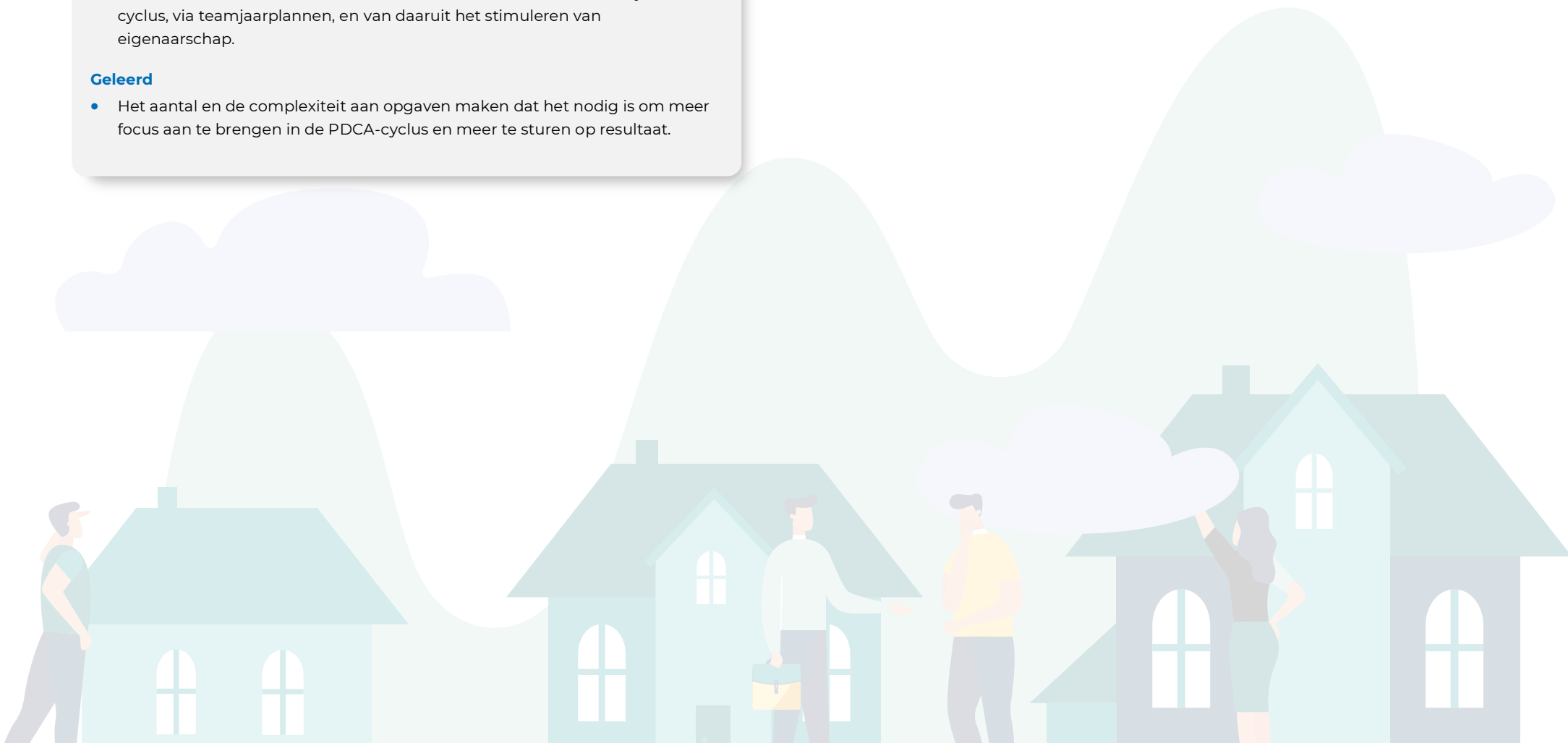
- De aandacht voor het versterken van de PDCA-cyclus met een sterkere koppeling tussen de verschillende documenten.
- Het gebruik van data voor het monitoren van de prestaties.
- Het organiseren en versterken van kracht en tegenkracht in de organisatie.

Aandacht (blijven) geven

- Het verder structureren van de betrokkenheid van medewerkers bij de PDCA-cyclus, via teamjaarplannen, en van daaruit het stimuleren van eigenaarschap.

Geleerd

- Het aantal en de complexiteit aan opgaven maken dat het nodig is om meer focus aan te brengen in de PDCA-cyclus en meer te sturen op resultaat.



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

Woonkwartier heeft aan het einde van 2024 een gezonde financiële positie

Het financiële beleid van Woonkwartier is gericht op financiële continuïteit op de korte en op de lange termijn. Het overzicht van de kengetallen ICR, LTV, Solvabiliteit en Dekkingsratio laat zien dat allen (zeer) ruim binnen de normen van toezichthouders Aw/WSW vallen.

Het uitbreiden van de woningvoorraad is voor Woonkwartier één van de belangrijkste opgaven, vraagt om voldoende financiële capaciteit. De corporatie heeft in 2023 een analyse uitgevoerd, die aantoont dat de aantallen nieuwbouwwoningen die Woonkwartier had ingerekend in haar portefeuillestrategie en meerjarenbegroting aansluiten op de opgaven die volgen uit de Nationale Prestatieafspraken en de Regionale Woondeal. Woonkwartier is in staat om de nieuwbouwopgave binnen haar beschikbare financiële capaciteit te realiseren. De portefeuillestrategie is in 2024 door Woonkwartier geactualiseerd zodat het zicht op de doelen vanuit de Regionale Woondeal en de ontwikkeling van de woningvoorraad is versterkt. Woonkwartier heeft voor de periode van 2025 tot en met 2034 de realisatie van 933 nieuwbouwwoningen ingerekend.

Woonkwartier ziet toenemende druk op het duurzaam prestatieproces

De analyse van de financiële positie voor de komende 10 jaar laat tegelijkertijd zien dat dat normen van de toezichthouders Aw/WSW na 2032 overschreden dreigen te worden. De combinatie van een forse opgave en het streven om de huren zo laag mogelijk te houden maakt dat de kengetallen zich dan meer richting de norm bewegen. Woonkwartier ziet dat de druk op het Duurzaam Prestatiemodel toeneemt, omdat Woonkwartier meer investeert dan vanuit de operationele kasstroom binnenkomt. De corporatie zal daarom bij een gelijkblijvend ambitieniveau moeten bijlenen.

De (ruime) financiële positie maakt dat Woonkwartier daar voldoende ruimte voor heeft, maar de druk op de financiële ratio's maakt dat de werkelijke leencapaciteit over

een paar jaar aanzienlijk lager. De visitatiecommissie ziet dat de betreffende situatie zich over een aantal jaar bij veel corporatie voordoet.

Woonkwartier heeft scenario's berekend voor de financiële ruimte

Woonkwartier anticipeert op de toenemende druk op de financiële capaciteit door te werken met scenarioanalyses. De corporatie heeft bij de scenarioanalyses in de meerjarenbegrotingen van 2024 en 2025 daarom de bijstuuringsmogelijkheden verkend. Afhankelijk van welk scenario zich voordoet kan men bijvoorbeeld:

- het tempo van verduurzaming (woningverbeteringsprojecten) terugbrengen;
- het aantal woningverkoop verhogen;
- het huurbeleid herzien door hogere streefhuur in te stellen;
- het planmatig en dagelijks onderhoud aanpassen (timing).

De visitatiecommissie ziet dat Woonkwartier op verschillende wijzen met de financiële uitdagingen kan omgaan, maar merkt op dat er nadrukkelijk dilemma's ontstaan ten aanzien van de maatschappelijke doelen. Op basis van ervaringen bij andere corporatie blijft het belangrijk om de verwachtingen van huurders en samenwerkingspartners te managen.

4.2 Organisatorische capaciteit

De visitatiecommissie vindt dat Woonkwartier op een onderbouwde en doordachte wijze heeft gewerkt aan de organisatieontwikkeling. Woonkwartier heeft in de periode vanaf 2021 gewerkt aan het versterken van de organisatorische capaciteit. Als eerste heeft Woonkwartier een verregaande samenwerking met collega-corporatie Thuisvester onderzocht. De samenwerking met Thuisvester zou moeten bijdragen aan het versterken van de primaire taken van de corporaties door schaalverkleining van de frontoffice-activiteiten en het binden van voldoende kennis en kunde en het optimaliseren van de bedrijfsvoering door schaalvergroting in de backoffice-activiteiten. In 2022 is, onder andere als gevolg van de cultuurverschillen tussen de corporaties, besloten om de samenwerking met Thuisvester geen vervolg te geven.

Woonkwartier heeft het besluit om solitair verder te gaan benut om te reflecteren op de organisatorische capaciteit en bewuste keuzes te maken. De corporatie is zich gaan richten op het doorontwikkelen van de organisatie, het implementeren van een nieuw ERP-systeem en het versterken van de samenwerking met gemeenten en verschillende partners en in de regio. Bovendien is de aandacht uitgegaan naar het evalueren en herinrichten van de topstructuur en het ontwikkelen van een nieuw ondernemingsplan.

Woonkwartier heeft de organisatie ontwikkeld

Woonkwartier heeft in de verkenning van de samenwerking met Thuisvester verschillende onderwerpen benoemd, waarop versterking binnen de organisatie noodzakelijk was. De corporatie zag namelijk dat opgaven 'steeds meer bij elkaar komen' en min of meer gelijktijdig aandacht nodig hebben.

Woonkwartier zag bijvoorbeeld dat er behoefte was aan het versterken van de beleidskracht en heeft de topstructuur aangepast (zie volgende paragraaf) en assetmanagers en adviseurs ondergebracht bij Strategie & Beleid. Daarnaast zorgde de woningbouwopgave voor de noodzaak om het ontwikkelbedrijf te versterken door een cluster Project- en gebiedsontwikkeling op te richten en is, onder andere als gevolg van de opgave en de aankoop van zorgvastgoed van WSG, een flexibele schil ingericht met kennis over bijzonder vastgoed, zoals zorgvastgoed. De financiële pijler van de organisatie is versterkt door de rol van de adjunct-directeur Bedrijfsvoering aan te passen en het inrichten van een treasurycommissie en een fiscale commissie. De aandacht voor Informatisering en Automatisering is versterkt door de capaciteit uit te breiden en het nieuw ERP-systeem versneld te implementeren. Als laatste is de organisatie in 2023 en 2024 met ongeveer 20 fte uitgebreid, onder andere door extra capaciteit op Vastgoedbeheer, Vastgoedontwikkeling en Wijkbeheer. Ook is Woonkwartier gaan inzetten op het lager leggen van verantwoordelijkheden in de organisatie, met als doel slagvaardiger te zijn.

Woonkwartier heeft de topstructuur geëvalueerd en heringericht

Woonkwartier heeft in 2022 de topstructuur van de organisatie laten evalueren door een externe deskundige. De evaluatie heeft uiteindelijk geleid tot verschillende aanpassingen, die per 1 maart 2023 zijn ingevoerd. Woonkwartier heeft de kwetsbaarheid in de topstructuur gereduceerd en de strategische denkracht geborgd door het directieteam met een adjunct-directeur Vastgoed uit te breiden en de rol van de adjunct-directeur Bedrijfsvoering aan te passen. Daarbij is ervoor gezorgd dat de directeur-bestuurder en de directeuren meer samen optrekken, waarbij sprake is van meer afdelingsoverstijgende sturing en de verschillende portefeuilles intern en extern beter zijn belegd. Daarnaast is de functie van bestuurssecretaris als aparte functie ingericht en is de controller in een onafhankelijke positie gebracht.

Als laatste is gewerkt aan het borgen van de bestuurscultuur door middel van cultuurtrajecten onder leiding van externe deskundigen. De (bestuurs)cultuur wordt gekenmerkt als een cultuur van 'familiaire adhocratie', waarin warmte en betrokkenheid gecombineerd wordt met dynamiek, wendbaarheid en innovatiekracht.

Woonkwartier heeft een nieuw ondernemingsplan opgesteld

Woonkwartier heeft in het kader van het nieuwe ondernemingsplan een analyse gemaakt van de (ontwikkelingen in de) volkshuisvestelijke opgaven in het werkgebied. In het verlengde daarvan heeft de corporatie de effecten van de betreffende ontwikkelingen voor de organisatieontwikkeling benoemd. Woonkwartier identificeerde, naast de noodzakelijke aanpassingen in de formatie en de topstructuur (zie vorige paragrafen), aanpassingen in de systemen en processen en in het leiderschap en de cultuur. Voorbeelden zijn meer eigenaarschap en mandaat bij medewerkers en het beter leren kennis van de zorg- en welzijnssectoren.

Naast de analyse die is gemaakt van de volkshuisvestelijke opgaven zijn in 2023 en 2024 verschillende onderzoeken uitgevoerd, die inzichten hebben gegeven door de organisatieontwikkeling, zoals een cultuuronderzoek, het medewerker-tevredenheidsonderzoek, het imago-onderzoek onder samenwerkingspartners en de 'vuurkorfessie'. De betreffende onderzoeken laten zien dat er met name behoefte is aan verbetering op drie thema's: samenwerking, feedback geven en elkaar aanspreken op gedrag. Woonkwartier heeft aan het einde van 2024 een programma ingericht om met de thema's aan de slag te gaan.

De visitatiecommissie vindt het goed om te melden dat Woonkwartier, naar aanleiding van de resultaten van het medewerker-tevredenheidsonderzoek, in 2023 het label World-class Workplace 2023-2024 heeft gekregen. Woonkwartier heeft het label gekregen omdat de tevredenheidsscores hoger zijn dan de benchmarks.

Woonkwartier heeft via dilemma's keuzen gemaakt

Woonkwartier wil graag een lerende organisatie zijn en heeft er daarom voor gekozen de organisatieontwikkeling zoveel mogelijk zelf uit te voeren, waarbij wordt geleerd van de stappen die worden gezet. Woonkwartier is van mening dat leren begint bij het geven van ruimte om te kunnen én te mogen leren. De corporatie zet in op leren binnen de organisatie en voert in het kader van leren een open dialoog met samenwerkings- en ketenpartners over het verbeteren van de samenwerking en de dienstverlening. Woonkwartier doet dat formeel door met hen afspraken te maken over de samenwerking en door hen te betrekken bij het inrichten van het nieuwe koersplan en hen uit te nodigen voor bijvoorbeeld de inspiratiecafés (zie hoofdstuk 2).



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

 Maatschappelijke capaciteit**Sterk**

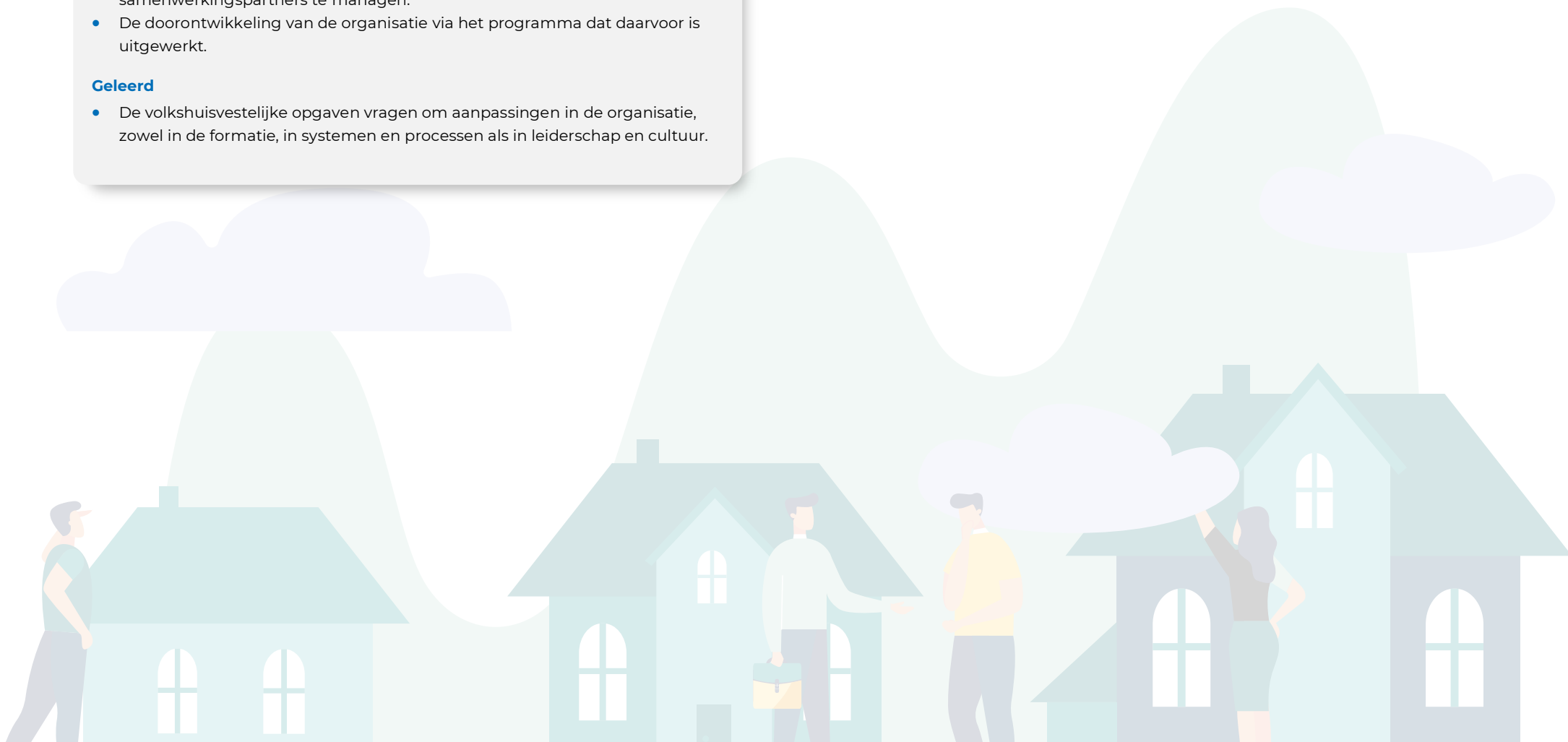
- Het behalen van het label 'World-class workplace'.
- Het versterken van de organisatie, inclusief de topstructuur.

Aandacht blijven geven

- De toenemende druk op de financiële capaciteit met als gevolg dat het noodzakelijk wordt om keuzes te maken en de verwachtingen bij huurders en samenwerkingspartners te managen.
- De doorontwikkeling van de organisatie via het programma dat daarvoor is uitgewerkt.

Geleerd

- De volkshuisvestelijke opgaven vragen om aanpassingen in de organisatie, zowel in de formatie, in systemen en processen als in leiderschap en cultuur.



Bijlagen



A Bestuurlijke reactie

Reactie bestuurder

Door de jaren heen is de visitatie van corporaties meer gericht op leren; van jezelf, van je stakeholders en van andere corporaties. Zo hebben we deze visitatie, samen met Ecorys ook ingestoken. We hebben drie leer - en ontwikkelvragen geformuleerd gerelateerd aan onze strategische opgaven:

- Vraagstukken worden complexer: hoe kunnen we een goede balans vinden tussen recht doen aan complexiteit en het tegelijk niet onnodig complex maken en tempo houden?
- Samenwerking wordt nog belangrijker om doelen te realiseren: hoe kunnen wij samenwerking extern en intern versterken en hoe kunnen wij onze kernwaarde 'proactief sterker invullen'?
- We willen leren van koplopers: hoe kunnen wij ons leervermogen versterken om innovatief te blijven?

En door na te denken over de vragen voor de visitatie, zelf terug te blikken, ons verhaal te doen, en door de gesprekken van de visitatiecommissie met stakeholders zijn we verder gekomen. We herkennen ons in het beeld dat de commissie schetst.

We willen een maatschappelijke bijdrage leveren en zijn voortdurend in beweging; bewust. We zien wat we ook volgens onze stakeholders goed doen. En we herkennen wat we, soms door eigenwijs te zijn, geleerd hebben.

De aanbevelingen van de commissie om aandacht te blijven geven aan verbeteringen die zijn ingezet nemen we ons ter harte. Ze sluiten aan bij de weg die we met het Koersplan 2025-2028 zijn ingeslagen.

Extra belangrijk voor ons is dat huurdersvereniging Fijn Wonen tevreden is over de samenwerking met Woonkwartier en spreekt van wederzijds respect en waardering. We kijken samen met hen hoe we de formele en informele participatie van huurders en bewoners kunnen vergroten. Zodat we met

onze producten en dienstverlening optimaal op hun behoeften aan kunnen blijven sluiten. Zeker ook in tijden waarin de opgaven breed en omvangrijk en de middelen niet oneindig zijn en er dus keuzes gemaakt moeten worden.

Als vertrekkend bestuurder is het fijn om met een positief visitatierapport afscheid te nemen. En ik ben het van harte eens met de commissie dat het een aanmoediging is voor mijn opvolger voor de om de ontwikkelingen die zijn ingezet daadkrachtig door te zetten. In het belang van onze huurders.

Reactie RVC

De Raad van Commissarissen (RvC) dankt de visitatiecommissie voor het zorgvuldig opgestelde rapport en de heldere terugkoppeling op het functioneren van Woonkwartier in de periode 2021 tot en met 2024. Wij zijn verheugd met de positieve beoordeling en de erkenning voor de maatschappelijke prestaties, de sterke lokale verankering en de inzet op samenwerking, verduurzaming en huurdersparticipatie.

De RvC herkent zich in het geschetste beeld van een betrokken, wendbare en lerende organisatie. We waarderen de initiatieven op het gebied van wonen met zorg, het gebiedsgericht werken en de inzet op betaalbaarheid en het meer integrale duurzaamheidsbeleid. Tegelijk nemen wij de aanbevelingen ter harte: het verder versterken van de proactiviteit, het omzetten van verbinding in daadkracht en het vergroten van intern eigenaarschap via de PDCA-cyclus.

Het Koersplan voor de periode 2025-2028 biedt een goed kader voor het aanpakken van de opgaven en uitdagingen.

Wij zullen als toezichthouder actief toezien op de opvolging van de ontwikkelpunten en ondersteunen de ingezette koers richting meer focus, samenwerking en lerend vermogen.



B Betrokken samenwerkingspartners

De samenwerkingspartners van Woonkwartier

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende samenwerkingspartners gesproken.

Naam	Functie / organisatie
Johan van der Smissen	Adviseur Huurdersvereniging Fijn Wonen
Kleis Willemstein	Bestuurslid Huurdersvereniging Fijn Wonen
Hannie van Broekhoven	Lid Meedenkgroep Sint Josephbuurt
Hans Wierkx	Wethouder Wonen Gemeente Halderberghe
Mariska Vereecken	Beleidsmedewerker Wonen Gemeente Halderberghe
Danny Dingemans	Wethouder Wonen Gemeente Moerdijk
Joost Frijters	Directeur Gebiedsontwikkeling Gemeente Moerdijk
Nadir Baali	Wethouder Wonen Gemeente Steenberghe
Martin Meulblok	Projectleider Gemeente Steenberghe
Wilco Ouwens	Lid Raad van Advies
Hans Venneman	Voorzitter Raad van Advies
Joke de Kock	Lid Raad van Advies
Tonny van de Ven	Bestuurder Alwel
Stella van Veen	Directeur Klant en Gebied Stadlander a.i.
Pierre Hobbelen	Bestuurder Thuisvester
Con Mol	Bestuurder Woningstichting Woensdrecht
Ingrid Boschman	Regiomanager Intramurale Zorg Surplus
Jack Jansen	Bestuurder (ad interim) Surplus
Marie-Louise van der Kruis	Bestuurder Sovak
Ron Axt	Bestuurder Groenhuysen
Ingrid van Huijkelom	Bestuurder SDW
Jacco Snepvangers	Directeur Bouwbedrijf Van Agtmaal
Dennis Mollmann	Accountmanager Installatiebedrijf Berman
Sjoerd Liebreks	Directeur Schildersbedrijf Liebreks





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