



Maatschappelijke visitatie

3B Wonen

Rotterdam, 25 juni 2025

Datum volgende visitatie: 10 juni 2030

Maatschappelijke visitatie

3B Wonen

2022 tot en met 2024

Opdrachtgever:

3B Wonen

Visitatiecommissie:

Drs. Bart Witmond
Drs. Marieke Kalkman
Sjoerd Buizert MSc

Rotterdam, 25 juni 2025
Volgende visitatiedatum: 10 juni 2030



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Position paper.....	2
Recensie.....	5
Visitatie in één oogopslag	9
1 Maatschappelijke waarde	10
2 Maatschappelijke verankering.....	19
3 Besturing.....	23
4 Maatschappelijke capaciteit	26
A Bestuurlijke reactie	30
B Maatschappelijke reactie	32
C Gesproken samenwerkingspartners.....	34



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 3B Wonen

3B Wonen heeft zich in 2022 laten visiteren voor de jaren 2017 tot en met 2021 (5 jaar). De vervolgvisite is gericht op periode van 2022 tot en met 2024 (3 jaar).en ligt nu voor. Bij navraag bij de SVWN zal de volgende visitatie uiterlijk 10 juni 2030 gereed moeten zijn en beslaat dan weer een periode van vijf jaar. 3B Wonen is een woningcorporatie met ongeveer 4.500 woningen die zich uitsluitend richt op de gemeente Lansingerland.

Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van 3B Wonen, de recensie van de visitatiecommissie en een samenvatting met de belangrijkste bevindingen op de vier visitatievelden: [Maatschappelijke waarde](#), [Maatschappelijke verankering](#), [Besturing](#) en [Maatschappelijke capaciteit](#). Als laatste is het visitatierapport voorzien van verschillende bijlagen, waaronder de bestuurlijke reactie en een overzicht van de geïnterviewde samenwerkingspartners.

Beoordelingssystematiek

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

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

Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Joost Willemsen voor de prettige samenwerking.



Position paper

3B Wonen 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.

Inleiding

Dit position paper is geschreven in het kader van de maatschappelijke visitatie 2022-2024 van 3B Wonen. In dit paper gaan we in op de vragen waar 3B Wonen voor staat, wat we willen bereiken en bereikt hebben. En welke leer- en ontwikkelvragen 3B Wonen heeft voor de toekomst.

Missie en visie

3B Wonen is een woningcorporatie met ongeveer 4500 woningen die zich uitsluitend richt op de gemeente Lansingerland. Onze missie is het zorgen voor betaalbare en kwalitatieve huisvesting voor mensen met een laag tot modaal inkomen in Lansingerland. Onze focus ligt daarbij op het bouwen van sociale huurwoningen. Wij werken vanuit de volgende visie: 3B Wonen is een maatschappelijk betrokken woningcorporatie, die duurzame, toekomstbestendige en kwalitatieve woningen realiseert. Wij stellen onze huurders en woningzoekenden centraal in ons werk. We hebben aandacht voor leefbaarheid in buurten en vinden het belangrijk actief bij te dragen aan oplossingen voor de woningmarktoverdrijvingen. Het bereiken van onze maatschappelijke doelen doen we in nauwe samenwerking met onze partners in de gemeente Lansingerland.

Fundament in vijf uitgangspunten

Wat maakt 3B Wonen nu de woningbouwcorporatie die we zijn? In het nieuwe koersplan hebben we de eigenheid van 3B Wonen verwoord in vijf kernprincipes die onze identiteit vormen en de besluitvorming en onze dienstverlening sturen:

- Een sociaal hart: Wij hebben hart voor onze huidige huurders en woningzoekenden in onze regio. Dat is gemakkelijk gezegd, maar voor ons is

dat meer dan woorden. In ons werk willen we dat zichtbaar en merkbaar maken.

- Realistisch én ambitieus in duurzaamheid: We willen geen schade doen aan het milieu met onze activiteiten. De afgelopen jaren liepen we hierin voorop, met name op het gebied van energiezuinigheid.
- Een goede samenwerkingspartner: Goed samenwerken is een belangrijke kracht in deze complexe wereld. Door samen te werken, kunnen we meer en zijn we effectiever.
- Er zijn voor nu én de toekomst: We bouwen niet alleen huizen, we bouwen aan de toekomst van onze huurders en woningzoekenden. Daarom waken we over onze continuïteit met het zogenaamde duurzaam prestatiemodel.
- Kwaliteitsgericht: In een sociale huurwoning van ons wonen, betekent volwaardig wonen. Dit zie je terug in de kwaliteit van onze woningen.

Doelen en Speerpunten

De afgelopen vier jaar hebben we hard gewerkt aan het koersplan 'Samen werken aan veerkrachtige wijken', met de onderstaande speerpunten:

1. Voldoende en passende sociale huurwoningvoorraad

We werkten aan uitbreiding van de woningvoorraad, doorstroming en verduurzaming van bestaande woningen.

2. Samenwerken in inclusieve buurten

We hebben vol ingezet op het bevorderen van sociale cohesie en op ondersteuning van kwetsbare huurders, samen met onze partners.

3. Toekomstbestendig en flexibel

We hebben voortdurend ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen en behoeften en gewerkt aan flexibiliteit. We hebben ingezet op de ontwikkeling van medewerkers en verdere versterking van de organisatie.



Resultaten 2021 – 2024

Uitbreiding woningvoorraad

We hebben onze woningvoorraad in totaal met 379 verhuureenheden uitgebreid en startten de bouw van nog eens 48 woningen (oplevering verwacht in het eerste kwartaal van 2025). Een hoogtepunt was de realisatie van 132 flexwoningen voor spoedzoekers en Oekraïners. Dit innovatieve project is beloond met een top 3-positie in de 'Betaalbaar Wonen ZuidHolland' prijs van de provincie. Daarnaast hebben we 74 seniorenwoningen behouden voor sociale- en middenhuur door een fusie met de stichting Algemene Seniorenhuisvesting Berkel. Uit solidariteit én om te zorgen dat ook in de toekomst de woningen sociaal verhuurd zouden blijven, namen we 23 woningen over van Wooninvest via een Activa Passiva Transactie.

Doorstroming

Om de doorstroming te stimuleren naar koopwoningen hebben we korting ingevoerd voor huurders bij aankoop van door ons verkochte woningen en voorrang geregeld voor huurders op starterskoopwoningen in Wilderszijde. Met onze doorstroommakelaar hebben we meer dan 70 huishoudens geholpen met verhuizen naar een passendere sociale huurwoning.

Veerkrachtige buurten

Voor leefbare buurten hebben we een methodiek voor buurtgericht werken ontwikkeld, resulterend in buurtanalyses en uitvoeringsprogramma's. We hebben een buurtmonitor opgezet met vijf indicatoren voor inclusiviteit en onze samenwerking versterkt met partners zoals Humanitas, Welzijn Lansingerland en Buurtbemiddeling.

Toekomstbestendige organisatie

Naast deze maatschappelijke doelen hebben we aan de organisatie gebouwd om te zorgen dat we de groeiende opgave aan blijven kunnen. Dit heeft onder andere geleid tot een vernieuwde organisatiestructuur en meer verantwoordelijkheden op de werkvloer. We hebben veel geïnvesteerd in het versterken van de relatie met stakeholders. Met name de relaties met de

gemeente en ontwikkelende partijen waar wij zaken mee doen, zijn sterk verbeterd.

Trots zijn we met name op de manier waarop we onze positie op de arbeidsmarkt hebben weten te versterken, waardoor we goede mensen hebben kunnen aantrekken en veel minder afhankelijk zijn geworden van inhuur. De medewerkerstevredenheid en het gemeten werkgeluk zijn de afgelopen jaren steeds hoger geworden en we zitten inmiddels ruim boven het landelijke gemiddelde.

Context

We zijn zeer tevreden over alle resultaten in vier jaar tijd. We bouwen volop, zijn in control op onze kernprocessen en governance. We investeren in een organisatie waarin met elkaar leren en verbeteren normaal en structureel is. We zijn nog meer tevreden wanneer deze resultaten geplaatst worden in de context van de tijd van dit koersplan, waarin de coronacrisis, de energiecrisis, Oekraïneoorlog en de groeiende krapte op de arbeidsmarkt deel uitmaakten van de impactvolle omstandigheden.

Nieuwe Koersplan 2025 – 2028

Het nieuwe koersplan 2025-2028 'Voortbouwen' is een evolutie van de vorige koers en zeker geen revolutie. We hebben meer focus aangebracht en zijn concreter geworden. Ook hebben we duidelijke keuzes gemaakt. Dit was nodig, omdat we merken dat niet alles (meer) tegelijk kan. Zowel financieel als qua capaciteit zijn vaker dan vroeger de grenzen in beeld. De werkdruk is voortdurend hoog in alle lagen van de organisatie. We kunnen door het maken van keuzes de dingen die we het belangrijkste vinden goed blijven doen. Onze focus ligt de komende vier jaar op drie thema's: meer woonruimte, fijner wonen en dichterbij de huurder. We blijven op deze thema's ambitieus, maar we moeten realistisch zijn in onze ambities. We kiezen ervoor om 'beschikbaarheid' als topprioriteit te stellen, waarbij we op andere gebieden genoeg nemen met 'gewoon goed'.



Belangrijkste opgaven

Voor de komende jaren zien wij de volgende belangrijke opgaven:

Woningnood aanpakken:

Onze focus ligt de komende jaren op het bouwen van nieuwe sociale huurwoningen. De woningnood is groot en in Lansingerland hebben we een bijzonder groot tekort aan betaalbare woningen.

Leefbaarheid behouden:

Wij nemen onze verantwoordelijkheid voor de leefbaarheid in onze buurten. Wij kunnen niet alle leefbaarheidsproblemen zelf oplossen. De zorg hiervoor hebben we samen met onze huurders en partners. We zien de afgelopen jaren dat de groep huurders die ondersteuning nodig heeft, groeit. Verschillende groepen zijn afhankelijk van de sociale huur. De balans in de buurten tussen mensen met draagkracht en mensen die ondersteuning nodig hebben, komt steeds meer onder druk te staan.

Balanceren tussen opgaven:

We zijn nu op een punt gekomen waar niet alles meer kan en we financiële afwegingen moeten maken. De kosten stijgen en de opgave groeit sneller dan onze inkomsten. Er wordt dus meer van ons gevraagd terwijl onze investeringscapaciteit niet groeit. Dit betekent dat we keuzes maken. Financiële keuzes, maar ook keuzes over waar we onze beperkte menskracht binnen deze kleine organisatie op in kunnen zetten. We kiezen ervoor om het bouwen van nieuwe woningen (beschikbaarheid) boven onze andere belangrijke uitgangspunten te zetten.

Leer- en ontwikkelvragen

Natuurlijk heeft een organisatie als 3B Wonen, die de laatste jaren groeit en ontwikkelt, vele leervragen. In één ontwikkeling in het bijzonder komen eigenlijk al deze leerdoelen bij elkaar en dat is in de gebiedsontwikkeling Bleizo-West. Ik zou deze dan ook centraal willen stellen als zeer actuele casus in deze visitatie.

Al onze thema's en speerpunten komen daar samen, ook die rond zorg en welzijn voor de nieuwe bewoners. Bovendien weten we nu al: 'dit kunnen we niet alleen'.

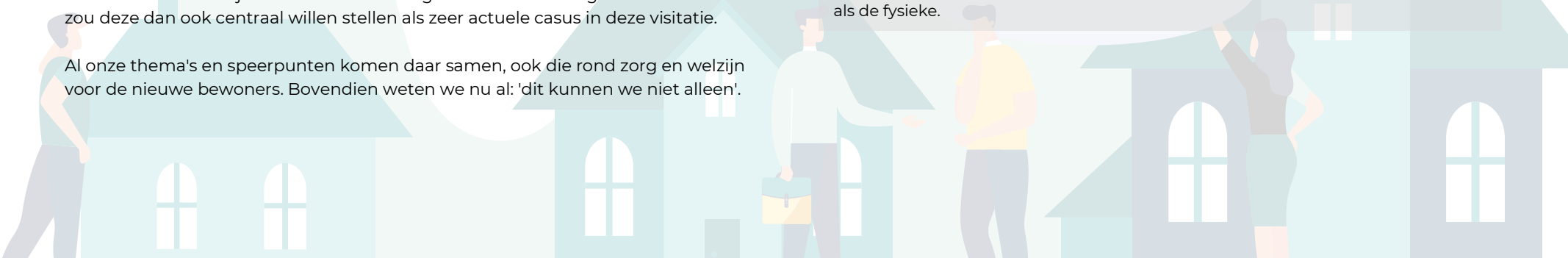
We moeten en willen samenwerken met andere corporaties om deze grote aantallen te kunnen halen. Aan de voorkant investeren in goede samenwerking en partnerships met gemeente, ontwikkelaars en onze samenwerkingspartners vanuit zorg en welzijn is essentieel. Hoe zorgen we dat we onze ambities daar waar kunnen maken? Hoe zijn we een goede samenwerkingspartner voor alle andere belanghebbenden? Waar nemen we de regie en waar volgen we? Hoe betrekken we andere woningcorporaties op de juiste manier? Hoe balanceren we tussen betaalbaarheid plus kwaliteit en nieuwbouwambities, dus wat mag de huurder van ons blijven verwachten en waar mag de toekomstige huurder op rekenen?

En tot slot, hoe zorgen we dat we wendbaar blijven, want er zullen nog vele zaken zijn die we nu niet aan zien komen waar we op in moeten kunnen spelen. Deze vragen stellen we graag centraal in de gesprekken met onze partners tijdens de visitatie.

Bleizo-West

Bleizo-West is een ontwikkellocatie gelegen aan weerszijden van de A12, nabij het station Lansingerland-Zoetermeer. Ver buiten de huidige dorpskernen van Lansingerland. Recent is er een akkoord bereikt tussen de gemeente Lansingerland en de provincie Zuid-Holland over de ontwikkeling van dit gebied. Belangrijke punten uit het akkoord: er zullen zo'n 5.000 á 6.000 woningen worden gerealiseerd op Bleizo-West, waarvan minimaal 34% sociaal van totaal 50% betaalbare woningen. Bleizo-West is een ontwikkellocatie die een significante bijdrage kan leveren aan de woningbouwopgave in de regio. Deze locatie is dan ook toegevoegd aan de lijst van grootschalige ontwikkellocaties in Nederland.

Bleizo-West vertegenwoordigt een belangrijke kans voor 3B Wonen om haar ambities uit het koersplan waar te maken. Het gaat om grote aantallen nieuwbouw op een nu nog braakliggend terrein. Feitelijk gaan we van nul af aan een nieuwe dorpskern opbouwen, waarin de sociale omgeving net zo belangrijk is als de fysieke.



Recensie

3B Wonen verzorgt de huurders en helpt hen groeien

Transparante kassen

De visitatiecommissie komt op bezoek bij de gemeente Lansingerland en loopt het gemeentehuis binnen. In de ontvangsthall ligt een metersgroot kleed van de kaart van de gemeente, waarop alle percelen van de tuinbouw en slootjes zichtbaar zijn. Vol trots vertelt één van de wethouders hoe belangrijk de glastuinbouw is en laat zij zien dat er voor kinderen kleine speelkassen in het gemeentehuis staan. 3B Wonen werkt exclusief in de gemeente Lansingerland en heeft kenmerken van een kweker in zich. De kas is de woning en de huurders zijn als het ware de groenten die met zorg en liefde worden verzorgd. En 3B Wonen legt zelf de relatie heel letterlijk: bij een buurtbezoek van 3B Wonen kregen alle burens een plantje mee: "Samen houden we de buurt in bloei."

Tuinbouw vormt een rode draad in deze visitatie. Tegenover het kantoor van de Huurdersvereniging Lansingerland (HVLL) in Bleiswijk zien we lange rijen van tuinbouwkassen. Een kas is doorzichtig, zodat je kunt zien wat erbinnen groeit en bloeit. Ook 3B Wonen is heel transparant over hoe zij werken en doet de deuren open om anderen mee te laten kijken. Doel hiervan is de samenwerking te versterken. Zo heeft 3B Wonen voor een week banen geruild met de gemeente. De gemeentelijke ambtenaren (leidinggevende en beleidsmedewerkers) hebben op de stoel bij 3B Wonen gezeten. En omgekeerd hebben verschillende medewerkers van de corporatie meegewerkt in de ambtelijke organisatie. Dit heeft ervoor gezorgd dat er meer wederzijds begrip is ontstaan voor elkaars werk, waaronder de politieke context waar de



gemeente in opereert. De ambtenaren hebben meer gevoel gekregen voor de randvoorwaarden waarbinnen de corporatie keuzes moet maken. Bovenal heeft deze banenruil gezorgd voor betere samenwerking.

Een ander voorbeeld van transparantie is een notitie van de directeur-bestuurder aan de RvC over de contacten met stakeholders en hoe dit het beleid heeft beïnvloed. Dat is een voorbeeld voor andere corporaties.

Van zaadje tot plant

In de tuinbouw begint alles met een zaadje dat met de goede voedingsstoffen, water, licht en warmte kan uitgroeien tot gezond voedsel. Ook bij 3B Wonen is aandacht voor jonge bewoners en wat zij nodig hebben bij het opgroeien. Zo heeft de directeur-bestuurder haar functie een dag door gegeven aan de directeur van de toekomst. Dat was Feliciano, die met zijn moeder een dag mee kwam praten en vanuit het perspectief van een kind vragen kon stellen over waarom dat bouwen zo lang duurt.



Groeien met licht, water en voedingsstoffen

In de position paper staat dat 3B Wonen de huurders en woningzoekenden centraal in hun werk stelt. Om dat goed te kunnen doen, is veelvuldig contact met de huurders een voorwaarde. De huurders moeten kunnen inbrengen wat zij nodig hebben van 3B Wonen om zo invloed uit te oefenen. In het begin van de visitatieperiode waren de relaties verstoord en is het bestuur van de HVLL afgetreden. Er was weinig vertrouwen en onvoldoende betrokkenheid. Beide partijen hebben hard gewerkt aan betere begrip en de relaties zijn sterk verbeterd. Door het betere contact komen de wensen en ideeën van de huurders beter op tafel en betreft 3B Wonen die bij de beleidskeuzes. Zo kan 3B Wonen prestaties leveren om de huurders te verzorgen en hun mogelijkheden te bieden om verder te groeien in hun woon carrière en maatschappelijk.

Leren van de landbouwlobby

Voor de corporaties is het beleid uit Den Haag van grote invloed. Dat bleek de laatste maanden, waarbij onverwacht een huurbevrozing door de coalitiepartners was aangekondigd. Gezamenlijk met andere corporaties is in AEDES-verband succesvol weerwerk geleverd door duidelijk te maken welke effecten huurbevrozing heeft voor nieuwbouw en onderhoud. Een goede lobby van de corporaties naar de Haagse en lokale politiek is van groot belang gebleken.

Daar kan worden geleerd van de landbouw, waar van oudsher een van de sterkste lobbyorganisaties actief is. Zij weten hoe ze de problematiek van de landbouw in de Tweede Kamer en bij het ministerie van Landbouw zichtbaar moeten maken en hoe ze de achterban organiseren om druk uit te oefenen. Ook 3B Wonen begrijpt heel goed hoe je de problematiek van woningzoekenden kenbaar moet maken in de landelijke politiek.

Maaskoepel; de federatie van woningcorporaties in de Rotterdamse regio, heeft het initiatief genomen om de woningzoekenden een gezicht te geven met een kalender met 365 woningzoekenden, die elk in één zin hebben verteld waarom zij een woning nodig hebben. Deze kalender is in ontvangst genomen door de minister van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening als dagelijkse herinnering aan de urgentie van de problematiek. De visitatiecommissie heeft ook enkele van deze woningzoekenden mogen spreken. Dat perspectief van de woningzoekenden met een accent op beschikbaarheid is heel waardevol om als corporatie goed te kennen. Het geeft een mooie aanvulling aan de belangen van de bestaande huurders, die door de huurdersvertegenwoordiging Lansingerland goed naar voren worden gebracht. Denk aan betaalbaarheid, serviceverlening en de leefbaarheid.



Groeien met de seizoenen

In de vorige visitatie zijn diverse verbeteringsuggesties meegegeven over de visieontwikkeling, netwerkontwikkeling, organisatieontwikkeling, klanttevredenheid en communicatie. De huidige visitatiecommissie ziet dat deze punten actief zijn opgepakt en omgezet zijn in organisatorische aanpassingen en acties. Dit blijven aan aandachtspunten voor de toekomst om een goed niveau

vast te houden. In het position paper staat voor de visitatiecommissie herkenbare en realistische beschouwing van de organisatie en het krachtenveld waarin wordt gewerkt. De position paper eindigt met leer- en ontwikkelvragen. Een van de leervragen van 3B Wonen is 'hoe zorgen we dat we wendbaar blijven, want er zullen nog vele zaken zijn die we nu niet aan zien komen waar we op in moeten kunnen spelen.'

De visitatiecommissie ziet al een corporatie die al bewezen heel flexibel te zijn en snel in te spelen op nieuwe vraagstukken. Een goed voorbeeld is Hergerborch in Berkel en Rodenrijs. Daar is een voormalig woonzorgcentrum verworven en zijn plannen voor nieuwbouw gemaakt. De corporatie heeft ervoor gekozen om het pand niet leeg te laten staan en een goede tijdelijke invulling te geven. Zo hebben hier via tijdelijke huisvesting honderden statushouders gewoond.

Zaaien.....

Er is veel aandacht voor de werknemers om goed te kunnen presteren. Zo zijn er maandelijks lunchsessies voor alle medewerkers, waarbij een aantal collega's een lekkere lunch maakt. Er zijn personeelsbijeenkomsten waarin de directeur-bestuurder een update geeft van actuele ontwikkelingen. En er worden veel meedenksessies gehouden, waarbij vanuit de praktijkervaringen door collega's wordt meegedacht.

Bij sommige medewerkers is er zorg of de kleine organisatie niet te kwetsbaar is. Per functie is er vaak maar één medewerker. Als iemand ziek is of met vakantie gaat, dan stapelt het werk zich op. Met het oog op de groeiambities om het woningbezit fors uit te breiden, moet de organisatie verder groeien en werkafspraken maken om elkaars werk over te kunnen nemen. En samenwerking met collega corporaties wordt belangrijker, waarbij er goede ervaringen zijn met het implementeren van nieuwe IT-systemen.

.....en oogsten

Een sprekend voorbeeld van oogsten door 3B Wonen zijn de 132 flexwoningen die zijn gebouwd aan de Sporthoeklaan. Hierbij zijn twee urgente vragen gecombineerd. De gemeente vroeg om huisvesting van Oekraïners en 3B Wonen wilde woningbouw realiseren voor spoedzoekers. Dat zijn mensen, die urgent een woning nodig hebben, maar geen inschrijfduur hebben opgebouwd, bijvoorbeeld

door een scheiding. De belangstelling is zeer groot met 4.000 reacties op deze flexwoningen. Het personeel heeft meegedacht bij de selectie van de Huisvesting spoedzoekers. De grote groep gegadigden moesten opschrijven waarom zij een woning nodig hadden. Medewerkers van 3B Wonen hebben in kleine groepjes van drie de brieven beoordeelt en zo de urgentie bepaalt. De combinatie van spoedzoekers, door de corporatie gewoon 3B bewoners genoemd, en Oekraïners werkt de integratie in de hand. Dit project is opgenomen in de top-3 Betaalbaar Wonen Zuid-Hollandprijs. Het was echt een vorm van pionieren omdat op deze schaal en in deze combinatie nog niet eerder flexwoningen zijn gebouwd. Er is regelmatig afgestemd met de RvC om hen zo goed mee te nemen bij de besluitvorming.

Dat pionieren is nog steeds gaande. Zo komen nu vraagstukken op tafel hoe je de tijdelijke bewoning in de praktijk invult. De bedoeling is dat bewoners na twee jaar uitstromen naar een andere het liefst permanente woning. Daarbij wil de corporatie geen voorrang aan deze groep geven boven reguliere woningzoekenden, die al lang op de wachtlijst staan. Tegelijk kun je moeilijk huurders de straat op sturen. Dit dilemma heeft de directeur-bestuurder openbaar gemaakt en met de organisatie keuzes gemaakt. Andere corporaties kunnen leren van 3B Wonen hoe je een groot complex met flexwoningen realiseert. Er is tempo gemaakt en het complex past goed in de omgeving. En er is alweer geleerd dat je in een dergelijk complex een ontmoetingsruimte zou moeten aanleggen. Een tweede complex is overwogen, maar de keuze is gevallen om de energie in te zetten voor permanente woningbouw en niet nog meer flexwoningen toe te voegen.

Samenwerken in de keten

In de position paper staat als leer- en ontwikkelvraag: "In één ontwikkeling in het bijzonder komen eigenlijk al deze leerdoelen bij elkaar en dat is in de gebiedsontwikkeling Bleizo-West. Ik zou deze dan ook centraal willen stellen als zeer actuele casus in deze visitatie. Al onze thema's en speerpunten komen daar samen, ook die rond zorg en welzijn voor de nieuwe bewoners. Bovendien weten we nu al: 'dit kunnen we niet alleen!'"

De visitatiecommissie ziet als rode draad in de vraag over Bleizo-West hoe je samenwerking organiseert. Daar kan een voorbeeld worden genomen aan de wijze waarop in de tuinbouw de ketenintegratie is georganiseerd. Er is

wetenschappelijke kennis bij Wageningen Universiteit, de kassenbouwers en toeleveranciers van apparatuur, zaden, meststoffen etc. zorgen ervoor dat de kweker optimaal kan werken. En het gewas wordt geveild en verwerkt door de voedingsmiddelenindustrie en vindt een weg naar de detailhandel in binnen- en buitenland. Ook 3B Wonen is sterk verbonden aan ketenpartijen, die samen zorgen dat een samenleving wordt gevormd. De visitatiecommissie heeft met veel van deze samenwerkingspartners gesproken en hoort terug dat er goede relaties zijn en dat de wil om samen te werken sterk is. Wel kan de samenwerking volgens een aantal partners nog verder intensiveren, door na een enthousiast begin structureel te blijven samenwerken en te zorgen voor opvolging van de acties. Met het oog op de grote ontwikkellocatie Bleizo-West, waar een complete nieuwe wijk moet komen, is regie nodig. Verschillende partijen roepen 3B Wonen op om regie te pakken en tegelijkertijd samen te werken omdat de opgave te groot is voor één corporatie. Dat geldt zowel in organisatorische als financiële zin. De gemeente ziet in 3B Wonen de eerst aangewezen partij om tot planvorming te komen en daarbij met een combinatie van partijen te ontwikkelen.

Trots op mooie producten

- De relatie met de huurdersvereniging is stevig verstoord geweest. Door beide partijen is hard gewerkt om de relaties te verbeteren. Nu ligt er een samenwerkingsovereenkomst met een goede basis om op door te bouwen.
- De huurder staat meer centraal, wat zichtbaar is bij keuzes die de maatschappelijke waarde hoger waardeert dan het financiële rendement. Een voorbeeld is de realisatie van woningen in houtskeletbouw. Deze hebben weliswaar een lager financieel rendement, maar geven ook mensen in de sociale huur kans op een duurzame woning.
- Verschillende partijen zijn tevreden over de bereidwilligheid en intentie bij 3B Wonen om samen te werken.

Plantenveredeling: aandachtspunten voor de toekomst

1. Bleizo-West vertegenwoordigt een belangrijke kans voor 3B Wonen om haar ambities uit het koersplan waar te maken. Het gaat om grote aantallen nieuwbouw op een nu nog braakliggend terrein. Feitelijk gaat de corporatie van nul af aan een nieuwe dorpskern opbouwen, waarin de sociale omgeving net zo belangrijk is als de fysieke. 3B Wonen moet groeien en zich aanpassen om de opgave van Bleizo-West aan te kunnen. [Maak na goed overleg keuzes](#)



wat 3B Wonen zelf doet en wat aan andere corporaties en/of ontwikkelaars wordt overgelaten. En in welke mate 3B Wonen regie wil voeren.

2. Een risico van forse inzet op nieuwbouw is dat dit onderwerp alle bestuurlijke en organisatorische aandacht vraagt, waardoor andere wijken en vraagstukken tekort komen. **Zorg voor het goed verdelen van de inzet over de nieuwe ontwikkeling bij nieuwbouw en de andere rollen en taken van de corporatie bij bestaand bezit en andere projecten.**
3. Een spannend thema voor de toekomst is hoe de leefbaarheid in de dorpen goed blijft. Wijken en buurten hebben een andere samenstelling gekregen en daarnaast is er ook in de dorpen steeds meer grootstedelijke problematiek. **3B Wonen kan hierbij een goede rol spelen door dit samen op te pakken met alle betrokken partijen en te bepalen wie welke rol heeft op welk terrein.**
4. Een kwaliteit van 3B Wonen is dat meer middenkader meedenkt bij de visie en de tactische vertaling ervan. Die richting is ingezet en de komende jaren moet dit verder worden uitgewerkt. De borging van de strategie wordt beter als je het als management stuurt op het wat (strategie) en het hoe (tactisch en operationeel) durft los te laten. **Ondersteun de ingezette beweging om meer tactische en operationele keuzes over te laten aan de eigen medewerkers of experts bij samenwerkingspartners.**

Stekjes maken

Tot slot geeft de visitatiecommissie een paar goede praktijkvoorbeelden van andere corporaties mee, waar 3B Wonen van kan leren, door ze als inspiratie in de eigen omgeving te laten groeien.

Woonstede (Ede) streeft er naar om iedere werkdag netto een nieuwe woning toe te voegen. Om de nieuwbouwambities te kunnen realiseren fungeert de constructieve samenwerking met de gemeente Ede en het 'dedicated team' als belangrijke bouwsteen. Woonstede timmert goed aan de weg om haar nieuwbouwambities te realiseren, laat lerend vermogen zien en zoekt actief de samenwerking op met het netwerk. Salland Wonen (Raalte) en Woonkwartier (Zevenbergen) hebben een slimme methode om sneller te met woningbouw te starten door het opstellen van een soortenmanagementplan. Daarmee is een permanente ontheffing gegeven voor de flora en fauna eisen.



De visitatie in één oogopslag

3B Wonen

3B Wonen verhuurt ongeveer 4.500 woningen in
Lansingerland



Maatschappelijke waarde

GOED

- Lef getoond door een groot complex met flexwoningen te realiseren voor een nieuwe combinatie van doelgroepen
- Duurzaamheid al ver gevorderd en restant komt in uitvoering
- Te springen in het diepe en gaandeweg nieuwe vraagstukken en dilemma's samen op te lossen, bijvoorbeeld selectie van spoedzoekers
- Betaalbaarheid is beleid ingezet, en blijft een punt om rekening te houden met huurders met financiële problemen
- Verdere verbetering van de klanttevredenheid



Besturing

- De PDCA-cyclus is versterkt en verankerd
- Maatschappelijk rendement wordt zwaarder gewogen bij besluiten
- Er is een dashboard ontwikkeld om snel inzicht te krijgen in het reilen en zeilen voor eventuele bijsturing
- Opvolging van het Koersplan met de aangepaste werkwijze door de hele organisatie



Maatschappelijke verankering

UITSTEKEND

- Stem geven aan woningzoekenden
- De wil om dichterbij de huurder te staan en deze beter te kennen
- Herstelde relaties met de Huurdervereniging Lansingerland
- Verdere verdieping samenwerking zorg- en welzijnspartners
- Rol bepalen voor 3B Wonen en relatie met andere corporaties bij ontwikkeling Bleizo-West
- Idem voor de relaties met de gemeente en zorg- en welzijnspartijen



Maatschappelijke capaciteit

- Financiële situatie is gezond en scenarioanalyses zijn op orde
- Breder meedenken van de organisatie in een visieteam en een operationeel/tactisch team
- De forse groeiopgave is in financiële en organisatorisch zin een uitdaging; samenwerking en risicodeling met anderen is van belang
- Uitrollen van de nieuwe koers in de organisatie, o.a. door meer projectmatig werken

3B Wonen is een lokaal goed verankerde corporatie die kwaliteit levert en ambitieuze toekomstplannen heeft



Bleizo-West: Maak na goed overleg keuzes wat 3B Wonen zelf doet en wat aan andere corporaties en/of ontwikkelaars wordt overgelaten. En in welke mate 3B Wonen regie wil voeren.



Zorg voor het goed verdelen van de inzet over de nieuwe ontwikkeling in Bleizo-West en de andere rollen en taken van de corporatie bij bestaand bezit en andere projecten.



3B Wonen kan bij de vraagstukken over de toekomstige leefbaarheid in de dorpen een goede rol spelen door dit samen op te pakken met alle betrokken partijen en te bepalen welke rol wie heeft op welk terrein.



Durf als management meer los te laten. Stuur op het wat en laat het hoe over aan de eigen medewerkers of experts bij samenwerkingspartners.

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 in beeld gebracht. Met de huurders en samenwerkingspartners is gesproken over hun waardering van de prestaties op de betreffende opgaven. Bovendien heeft de visitatiecommissie samen met de woningcorporatie, de huurders en de samenwerkingspartners leer- en verbeterpunten voor de toekomst geïdentificeerd. De visitatiecommissie heeft in samenspraak met 3B Wonen vijf opgaven geselecteerd.

Tabel 1-1: Opgaven visitatieveld Maatschappelijke waarde

Opgave	Oordeel visitatiecommissie
1. Beschikbaarheid	Goed
2. Betaalbaarheid	Goed
3. Duurzaamheid en kwaliteit	Goed
4. Samenwerking in inclusieve buurten	Naar behoren
5. Dichter bij de huurder	Goed

1.1 Opgave 1: Beschikbaarheid

1.1.1 De opgaven en de prestaties

Nederland kampt met een tekort aan betaalbare woningen. Voor het eerst in decennia wordt weer gesproken van echte woningnood. Ook in de snel groeiende gemeente Lansingerland is sprake van een aanzienlijk tekort. De wachttijden lopen op en de slaagkansen voor lage en middeninkomens worden steeds kleiner. Dit heeft ook invloed op de doorstroming van sociale huur naar middenhuur en koop. Een bevolkingsprognose van de gemeente Lansingerland laat zien dat de gemeente in 2030 naar verwachting circa 75.000 inwoners telt.

Een toename van ongeveer 15%, in een relatief kort tijdsbestek van acht jaar (2022-2030).

De gemeente Lansingerland telt ongeveer 25.000 woningen waarvan het grootste deel koopwoningen (72%) en vrije sector huur (8%). Een relatief klein deel (20%) van de woningen is in bezit van woningcorporaties. Dit percentage past niet bij het streven van de Rijksoverheid om alle gemeenten toe te laten groeien naar 30% sociale huurwoningen. Er ligt dus een aanzienlijke opgave om het aandeel sociale huurwoningen te vergroten. 3B Wonen had aan het begin van de visitatieperiode te maken met een gemeente die hier geen prioriteit aan gaf. Na de gemeenteraadsverkiezingen in 2022 is een nieuwe coalitie gevormd die 30% sociale huur wel als uitgangspunt hanteert.

In kwalitatieve zin ziet 3B Wonen het aantal gezinnen en het aantal ouderen de toenemen en dat huishoudens verdunnen. Nog voor de visitatieperiode heeft 3B Wonen in haar portefeuillestrategie de demografische ontwikkelingen gekoppeld aan inkomensontwikkelingen en vertaald naar een wensportefeuille en gerichte keuzes. Momenteel actualiseert 3B Wonen deze portefeuillestrategie op basis van het nieuwe koersplan.

3B Wonen kiest nadrukkelijk voor het toevoegen van sociale huurwoningen boven de andere belangrijke opgaven. In de portefeuillestrategie die gedurende de visitatieperiode van kracht was, gaat 3B Wonen uit van het minimale groeiscenario (4.500 woningen; waarvan circa 1.550 sociale huurwoningen) voor vijftien jaar. Ongeveer 60% van de nieuwbouwopgave wordt ingevuld met grondgebonden woningen en 40% met twee- en driekamerappartementen. In het nieuwe koersplan 'Voortbouwen!' heeft 3B Wonen nog specifiek gekozen om te bouwen voor kleine huishoudens, waaronder starters en senioren. In de nieuw op te stellen portefeuillestrategie schenkt 3B Wonen daarom nog meer aandacht aan een goede balans tussen eengezinswoningen en appartementen, zowel nu als ook in de toekomst.

3B Wonen heeft aandacht voor het bevorderen van doorstroming

Naast het bouwen van nieuwe woningen kan de beschikbaarheid van geschikte woningen binnen de voorraad worden vergroot door doorstroming. Prijs en product in de hele keten moeten daarvoor (meer) in overeenstemming komen.

Om huurders te ondersteunen bij het verhuizen naar een (meer) passende woning werkt 3B Wonen met een doorstroommakelaar. 3B Wonen kijkt naar het vergroten van de mogelijkheden die de doorstroommakelaar kan inzetten voor dit doel. Denk aan overgang naar de nieuwe woning met behoud van de huidige huurprijs, beperkte huurverhoging en bekostiging van verhuiskosten.

3B Wonen onderzocht de mogelijkheden van 'friendscontracten', woning splitsten en een hospitaregeling. Met deze instrumenten is het mogelijk om binnen de bestaande woningvoorraad extra woningzoekenden te huisvesten. Hospitaverhuur behoort inmiddels tot de mogelijkheden en 3B Wonen wil ook met friendscontracten gaan werken. 3B Wonen is in dit kader aan het eind van de visitatieperiode in gesprek met de gemeente over een pilot voor statushouders.

3B Wonen realiseerde diverse (innovatieve) projecten

Tijdens de visitatieperiode heeft 3B Wonen 132 flexwoningen voor spoedzoekers en Oekraïners gerealiseerd. Uniek aan het project is de zeer snelle realisatie van plan tot oplevering en het aanstellen van een huismeester in nauwe samenwerking met de gemeente Lansingerland. Deze huismeester helpt de bewoners bij het beantwoorden van allerlei vragen en spreekt bewoners aan op hun gedrag. Ook regelde 3B Wonen fietsen voor de bewoners zodat zij zich makkelijk kunnen verplaatsen (bijvoorbeeld naar hun werk) en daarmee beter integreren in de samenleving.

Een ander prestatie is de fusie met de stichting Algemene Seniorenhuisvesting Berkel waardoor 74 seniorenwoningen in de sociale- en middenhuur zijn behouden. Tot slot nam 3B Wonen uit solidariteit 23 woningen over van Wooninvest via een Activa Passiva Transactie.

3B Wonen heeft een gevulde projectenportefeuille

3B Wonen zorgt voor een gevulde pijplijn met voorbereiding voor de bouw van 655 sociale huurwoningen, waarvan er 130 op korte termijn worden gerealiseerd in de wijk Wilderszijde. Daarnaast werkte 3B Wonen aan sloop-nieuwbouw, waar 46 appartementen voor statushouders in voormalig verzorgingshuis plaatsmaken voor 80 appartementen voor een brede doelgroep.



1.1.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersvereniging Lansingerland (HVLL)

De HVLL is van mening dat 3B Wonen binnen de mogelijkheden doet wat ze kan. De HVLL ziet tegelijkertijd dat de vraag naar sociale huurwoningen groot is en dat het aandeel sociale huur maar ongeveer 20% is.

De gemeente Lansingerland

Om dezelfde beelden te hebben over de woonbehoefte in Lansingerland, hebben de gemeente en 3B Wonen samen een woonbehoefteonderzoek uit laten voeren. De uitkomsten zijn de basis voor de portefeuillestrategie van de corporatie. Gemeente Lansingerland en 3B Wonen stemmen, ook met de betrokken marktpartij, af op welke plekken sociale huurwoningen het best gebouwd kunnen worden. De gemeente waardeert de opstelling van 3B Wonen op dit gebied. Op deze manier komt men gezamenlijk tot de realisatie van gedifferentieerde wijken.

De gemeente heeft specifiek waardering voor de inzet van een doorstroommakelaar door 3B Wonen, wat helpt om de druk op de Wmo voorzieningen bij de gemeente te verminderen. De inzet van de doorstroommakelaar leidt verder tot veel extra mutaties en ouderen die passend



wonen. De gemeente spreekt tot slot haar waardering uit voor de rol die 3B Wonen heeft gepakt in de realisatie van flexwoningen op de Sporthoeklaan..

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zien dat 3B Wonen zich actief inzet voor het vergroten van de beschikbare woningvoorraad. Zij waarderen onder meer de inspanningen van 3B Wonen voor het bevorderen van de doorstroming met een doorstroommakelaar en de acties op het gebied van nieuwbouw voor verschillende doelgroepen. 3B Wonen maakt volgens de samenwerkingspartners weloverwogen en logische keuzes. Een aandachtspunt ligt in de realisatie omdat 3B Wonen volgens de samenwerkingspartners kampt met beperkte capaciteit.



1.1.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van 3B Wonen ten aanzien van beschikbaarheid als **goed**. 3B Wonen spant zich aantoonbaar in voor het vergroten van de beschikbare woningvoorraad. In de visitatieperiode heeft 3B Wonen diverse projecten weten te realiseren, waaronder een huisvestingsoplossing voor spoedzoekers en Oekraïners. De visitatiecommissie is onder de indruk van de snelheid en daadkracht waarmee dit innovatieve project is gerealiseerd. Dit strekt tot voorbeeld voor collega-corporaties. Ook de pijnlijn met toekomstige projecten is goed gevuld, 3B Wonen heeft positie in grote ontwikkelingen op Wilderszijde en Bleizo-West. De visitatiecommissie vindt het sterk dat 3B Wonen op verschillende manieren aandacht heeft voor het bevorderen van doorstroming. Ook de samenwerkingspartners zijn tevreden over de inspanningen van 3B Wonen.

1.2 Opgave 2: Betaalbaarheid

1.2.1 De opgaven en de prestaties

De betaalbaarheid voor huurders stond de afgelopen jaren onder druk. De energiecrisis, oorlog in Oekraïne en Gaza en andere disrupties zorgden voor hoge

inflatie, stijgende salaris- en materiaalkosten en minder leveringszekerheid. Door deze ontwikkelingen zien huurders hun woonlasten stijgen en 3B Wonen de financiële mogelijkheden afnemen. Dit maakt het een uitdaging om betaalbare sociale huurwoningen aan te blijven bieden aan bestaande huurders en woningzoekenden.

Binnen de kaders die de overheid schetst (maximale huurverhoging, huursomstijging en aftoppingsgrenzen) heeft 3B Wonen een aantal keuzes gemaakt in het strategisch meerjarenhuurbeleid. De keuzes zijn door 3B Wonen vertaald in vijf uitgangspunten. Het belangrijkste uitgangspunt voor 3B Wonen is 'Iedereen kan passend en betaalbaar wonen'. Dit wil zeggen dat huurverhogingen en huurprijzen betaalbaar zijn voor huurders en toereikend zijn om benodigde investeringen te doen. Om dit te borgen, baseert 3B Wonen de streefhuurprijzen nagenoeg altijd op de aftoppingsgrenzen. Bij de jaarlijkse huurverhoging verhoogt 3B Wonen de huren tot maximaal de streefhuur. 3B Wonen zag tevens dat de secundaire doelgroep minder kans maakte op een woning. Om kansen meer gelijk te stellen, bracht 3B Wonen een deel (8%) van haar woningen naar de hoogste aftoppingsgrens.

Het huurbeleid van 3B Wonen gaat uit van redelijkheid bij huurverhoging. Dat betekent dat 3B Wonen verschillende huurverhogingen toepast. Huurders met een huurprijs dichtbij de streefhuur krijgen minder huurverhoging dan huurders met een huur die hier verder vanaf ligt. Voor zeer duurzame woningen vraagt 3B Wonen 85% van de maximale energieprestatievergoeding.

Om betaalbaar te wonen is een passende woning essentieel. Daarom optimaliseert 3B Wonen de beschikbaarheid van passende woningen door huurders die te goedkoop, te duur, te groot of te klein wonen een passender woning te bieden. 3B Wonen stuurt hierop door een inkomensafhankelijke huurverhoging door te voeren en de huren bij een inkomensafhankelijke huurverhoging niet af te toppen. Op deze manier beoogt 3B Wonen de doorstroming te bevorderen. Huurders die te groot wonen biedt 3B Wonen de mogelijkheid om 'horizontaal door te verhuizen'. Dit betekent met behoud van huurprijs. Tot slot biedt 3B Wonen huurders die niet passend wonen met voorrang een passende woning aan.



3B Wonen heeft breed aandacht voor betaalbaarheid

3B Wonen heeft aandacht voor huurders die de huur (tijdelijk) niet kunnen betalen. De corporatie bevriest de huur als het inkomen daalt als gevolg van bijvoorbeeld ziekte of ontslag. Daarnaast biedt 3B Wonen ook ruimte voor maatwerk zoals bijvoorbeeld door het individueel naar beneden bijstellen van de contracthuur bij een 'niet passende' woningtoewijzing. Medewerkers hebben de mogelijkheid om een onderbouwde uitzondering te maken. Zodra een situatie vaker voorkomt, kijkt 3B Wonen of het nodig is om het beleid aan te passen. Intern wordt gekeken naar wat de impact is van de (aan te passen) maatregel op de samenleving. Dit is in de beleving van 3B Wonen soms best ingewikkeld.

Tot slot heeft 3B Wonen ook breder oog voor betaalbaarheid. Zo biedt de corporatie de mogelijkheid tot een betalingsregeling aan huurders met betalingsproblemen. En wordt in samenwerking met de gemeente Lansingerland gewerkt aan het aanpakken van energiearmoede bij huurders.

1.2.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersvereniging Lansingerland (HVLL)

De HVLL maakt zich zorgen over de betaalbaarheid voor mensen die uit het arbeidscircuit zijn. Deze mensen moeten het doen met een indexatie, er vindt geen jaarlijkse cao-verhoging plaats. Jaarlijks worden de huren wel flink verhoogd. De HVLL begrijpt dat 3B Wonen geld nodig heeft om te kunnen blijven investeren in voldoende woningen, maar ziet tegelijkertijd dat veel huurders een verhoging bijna niet op kunnen brengen, naast het steeds duurder wordende levensonderhoud. 3B Wonen zou hier volgens de HVLL meer oog voor mogen hebben.

De HVLL is daarnaast van mening dat 3B Wonen meer aandacht mag hebben voor het informeren van huurders die de Nederlandse taal minder goed beheersen of niet kunnen lezen. Tot slot wijst de HVLL erop dat snel handelen bij huurachterstand ook vervelende consequenties kan hebben: mensen met een betalingsachterstand, krijgen volgens de HVLL direct een BKR-registratie.

De gemeente Lansingerland

3B Wonen spant zich in om haar woningen voor haar huurders betaalbaar te houden. Als het gaat om nieuwbouwwoningen: kleinere plattegronden zijn daar, wat de gemeente betreft, denkbaar. Dat draagt namelijk bij aan de betaalbaarheid.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners omschrijven 3B Wonen als een sociale corporatie die nadrukkelijk oog heeft voor de betaalbaarheid. Zo waarderen partijen het dat 3B Wonen vroeg signaleert en acteert bij huurachterstanden en altijd bereid is tot het maken van betalingsafspraken.

1.2.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van 3B Wonen ten aanzien van de betaalbaarheidsopgave als **goed**. 3B Wonen heeft een strategisch meerjarig huurbeleid opgesteld waarin de corporatie goed onderbouwde keuzes maakt en wordt gestuurd op de wensportefeuille. De corporatie overweegt beleid en maatregelen zorgvuldig en kijkt ook gericht naar de effecten. Indien nodig wordt bijgestuurd. De visitatiecommissie ziet een corporatie die begaan is met haar huurders en nadrukkelijk oog heeft voor woningzoekenden.

1.3 Opgave 3: Duurzaamheid en kwaliteit

1.3.1 De opgaven en de prestaties

Corporaties staan voor de opgave om hun woningbezit flink te verduurzamen. Uiterlijk in 2028 moeten alle woningen met een E, F en G-label zijn verduurzaamd. Naast het uitfasen van woningen met slechte labels liggen er opgaven op het gebied van warmte, circulair bouwen en klimaatadaptatie. Voor 3B Wonen is de eerst genoemde opgave beperkt. Het woningbezit is relatief jong en in een kwalitatief goede staat. Het woningbezit heeft gemiddeld energielabel A. Dit is een gevolg van maatregelen die 3B Wonen eerder trof. In de oude kernen heeft 3B Wonen nog wat ouder woningbezit. Voor een groot deel van deze woningen heeft 3B Wonen al plannen voor renovatie of sloop-nieuwbouw.

Mede door de goede uitgangspositie kiest 3B Wonen er expliciet voor om meer te investeren in het uitbreiden van de woningvoorraad en het betaalbaar houden

van de huren. Op het vlak van klimaatadaptieve maatregelen, circulair bouwen en de warmtetransitie kiest 3B Wonen bewust voor een positie als 'trendvolger'. Gebaseerd op deze keuzes heeft 3B Wonen in 2022 een strategisch integraal duurzaamheidsbeleid opgesteld. In dit beleid zijn de geldende kaders (wet- en regelgeving en beleid van Rijk, provincie en gemeente) weergegeven en zijn de keuzes nader uitgewerkt.

In 2024 heeft 3B Wonen het strategisch integraal duurzaamheidsbeleid herijkt. Er is een nog nadrukkelijker koppeling tussen maatregelen en zichtbare resultaten voor huurders. In het verlengde hiervan is 3B Wonen gestart met diverse pilots, zoals het plaatsen van warmtepompen en zonneschermen. Er wordt niet meer ingezet op eerst meten, maar gewoon doen.

3B Wonen werkt aan een CO₂-neutrale woningvoorraad

In 2050 dient de woningvoorraad CO₂-neutraal te zijn. 3B Wonen hanteert hiervoor de veelgebruikte strategie van de Trias Energetica. Dit betekent dat 3B Wonen de energievraag beperkt, gebruik van duurzame energie bevordert en fossiele brandstoffen efficiënt gebruikt. In de bestaande bouw resulteert dit in het toepassen van no regret-maatregelen, zoals het isoleren van de schil en het installeren van zonnepanelen. Voor het aardgasvrij maken van woningen sluit 3B Wonen aan bij de wijkaanpak uit de Transitievisie Warmte van de gemeente. Bij nieuwbouw ambieert 3B Wonen Nul-Op-De-Meter (NOM) woningen op te leveren.

Gedurende de visitatieperiode ondernam 3B Wonen verschillende activiteiten. Zo voert 3B Wonen een pilot uit met het plaatsen van hybride warmtepompen. Door de pilot krijgt 3B Wonen beter inzicht in de consequenties voor de meerjarige investerings- en planmatig onderhoudsbegroting. Op bijna alle eengezinswoningen werd door 3B Wonen zonnepanelen aangebracht.

3B Wonen heeft aandacht voor hergebruik in het onderhoud

3B Wonen kiest ervoor om in het onderhoud te focussen op hergebruik van materialen. Daarnaast is 3B Wonen voornemens om waar mogelijk afspraken te maken met bouwende partijen over circulair bouwen. In 2025 start 3B Wonen een pilot circulaire keukens en 3B Wonen is bezig met het voorschrijven van circulaire materialen in de onderhoudsprocessen.

3B Wonen houdt rekening met toenemende hitte, wateroverlast en droogte

Voor de bestaande bouw sluit 3B Wonen aan bij de aanpak van de gemeente waarbij met stresstesten wordt bepaald hoe groot de problemen zijn bij aanhoudende hitte of wateroverlast. Gedurende de visitatieperiode werd door 3B Wonen gewerkt aan een pilot hittestress om te kijken naar de impact van maatregelen, zoals bijvoorbeeld zonwering, op de temperatuur en het klimaat in de woning. Vanuit deze pilot besloot 3B Wonen om in alle appartementencomplexen collectief zonwering aan te brengen. Daarnaast ziet 3B Wonen groen als een belangrijke oplossing voor hitte, wateroverlast en droogte.

3B Wonen heeft te maken met vocht en schimmel

Door de gestegen energieprijzen merkt 3B Wonen dat sommige huurders hun verwarming minder aanzetten uit angst voor hoge kosten. Huurders ventileren daarnaast minder. Deze combinatie leidt tot meer vocht en schimmel in woningen. Een aandachtspunt voor 3B Wonen is om met huurders in contact te komen en uitleg te geven over woninggebruik.

3B Wonen besteedde het mutatieonderhoud uit en werkt resultaatgericht samen

In de visitatieperiode besteedde 3B Wonen het mutatie- en reparatieonderhoud uit. Hierdoor kan efficiënt gewerkt worden. Onderhoudsmedewerkers kunnen sociale problematiek constateren en de afspraak is dat zij hiervan melding maken. 3B Wonen stuurt daarnaast strak op resultaten en uitvoeren van wat de corporatie vraagt.

1.3.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersvereniging Lansingerland (HVLL)

De HVLL ziet dat 3B Wonen de afgelopen jaren veel energetische maatregelen heeft getroffen zonder een huurverhoging door te voeren. Dat stemt de HVLL positief. Het woningbezit staat er goed bij. Tegelijkertijd is de HVLL van mening dat 3B Wonen in individuele gevallen, bijvoorbeeld bij schade door lekkage, meer maatwerk mag bieden en soms wat meer begrip/empathisch vermogen kan tonen.



De gemeente Lansingerland

3B Wonen heeft een relatief jong woningbezit, veel woningen zijn van redelijk tot zeer goede kwaliteit. Dit is ook terug te zien in het gemiddelde energielabel, dat door de verduurzamingsinspanningen van 3B Wonen inmiddels gemiddeld label A is. De gemeente Lansingerland is tevreden met de inspanningen van de corporatie op dit gebied.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners hebben een beperkt beeld van de inspanningen van 3B Wonen ten aanzien van de verduurzamings- en renovatieopgave. De indruk van partijen is dat woningen er kwalitatief goed bij staan en dat 3B Wonen de juiste stappen zet en keuzes maakt. Een van de overige samenwerkingspartners geeft aan dat de kwaliteit van de woningen in het complex Hergerborch, ingezet voor de tijdelijke huisvesting van statushouders, onder de maat was.

1.3.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van 3B Wonen ten aanzien van de duurzaamheid en kwaliteit als **goed**. De visitatiecommissie is van mening dat 3B Wonen slimme keuzes maakt. Het woningbezit heeft gemiddeld label A omdat er de afgelopen jaren fors is geïnvesteerd in verduurzaming van bestaand bezit. Tegelijk houdt 3B Wonen oog voor het wooncomfort van huurders door in te zetten op groen en de installatie van een zonneschermen.

¹ Uit een prognose voor de ggz van het onderzoeksprogramma arbeidsmarkt zorg & welzijn blijkt dat het personeelstekort in de ggz groeit van 7.400 mensen in 2023 naar 12.800 in 2032.

1.4 Opgave 4: Samenwerking in inclusieve buurten

1.4.1 De opgaven en de prestaties

De opgave op het gebied van leefbare wijken en buurten wordt steeds complexer. Dit maakt samenwerken aan inclusieve buurten essentieel. Ook in de wijken van 3B Wonen is vaker sprake van overlast, bijvoorbeeld overlast als gevolg van drugsproblematiek en criminaliteit. Door een toestroom

van mensen uit de intramurale zorg, wonen steeds vaker mensen met een zorgvraag in de wijk. Vaak gaat dit goed, maar het aantal incidenten met personen met verward gedrag nam de afgelopen jaren toe. In veel van de gevallen gaat het om overlast van kwetsbare mensen die de grip op hun leven verliezen en passende hulp nodig hebben. Deze hulp kan door het toenemend personeelstekort in de geestelijke gezondheidszorg (ggz)¹ niet altijd geboden worden. 3B Wonen ziet voor zichzelf een opgave in het verminderen van overlast en het realiseren van schone, hele en veilige gebouwen.

3B Wonen heeft tijdens de visitatieperiode ervaren hoe ingewikkeld het is om een leidende rol te pakken in het buurtgericht werken. Dit vraagt namelijk om nauwe samenwerking met maatschappelijke partners. 3B Wonen ziet dat maatschappelijke partners niet op een gebiedsgerichte manier zijn georganiseerd. De gemeente Lansingerland werkt bijvoorbeeld niet met wijkteams of multidisciplinaire teams. Er liggen vanuit het verleden geen samenwerkingsstructuren om het buurtgericht werken verder vorm te geven. Tegelijk is er tijdens de visitatieperiode geen sprake van grote leefbaarheidsproblemen in Lansingerland, en is het thema vooral een toekomstig aandachtspunt. Daarom heeft 3B Wonen ervoor gekozen om in het nieuwe



koersplan de ambities bij te stellen en meer te focussen op de aspecten die passen bij de taak van een woningcorporatie.

Vanuit de overtuiging dat 'voorkomen beter is dan genezen' stimuleert 3B Wonen dat mensen elkaar leren kennen en zich verbonden voelen met hun buurt. Daarnaast streeft 3B Wonen naar een evenwichtige mix van bewoners in de buurten. Het is door het aantal urgent woningzoekenden (uitstroom ggz, statushouders, dak- en thuislozen) echter steeds lastiger om een evenwichtige spreiding te realiseren. Naast inzet op preventie, investeert 3B Wonen in de samenwerking met gemeente, politie en zorg- en welzijnsorganisaties om de aanpak van overlast te verbeteren.

Vanuit de overtuiging dat er 'samen meer kan dan alleen' betrok 3B Wonen bewoners actief bij het creëren van inclusieve buurten en het beter op orde krijgen van woongebouwen en de nabije omgeving. In de lijn van het koersplan 'samen werken aan veerkrachtige wijken' actualiseerde 3B Wonen haar koers samen met huurders, huurdersvereniging en samenwerkingspartners. 3B Wonen heeft voor de bewoners van de Sporthoeklaan een begeleider ingehuurd, die ondersteuning levert om aan de samenleving mee te doen. Dat varieert van het zoeken van een baan tot en met fietsles. In de toekomst is 3B Wonen van plan om enthousiaste huurders als vrijwilliger in te zetten in de rol van huismeester.

3B Wonen signaleert actief en maakt werk van buurtvisies

In de visitatieperiode is 3B Wonen gestart met het uitvoeren van buurtanalyses. Met behulp van partners is langs een aantal indicatoren in beeld gebracht in hoeverre de Sterrenwijk in Berkel en Rodenrijs kwetsbaar is. Er werd breed gekeken naar o.a. de fysieke toegankelijkheid, veiligheid, diversiteit, inzicht in hulpbronnen en de sociale infrastructuur. Zo is een gezamenlijke buurtvisie opgesteld met een uitvoeringsprogramma. 3B Wonen faciliteerde samen met partners en bewoners festiviteiten voor het 50-jarig bestaan van de buurt. Met behulp van een buurtmonitor houdt 3B Wonen in de gaten of er aanleiding is om ook voor andere buurten een analyse uit te voeren.

3B Wonen werkte daarnaast samen met de gemeente aan een goede ondersteuningsstructuur voor huurders. Specifiek zorgt 3B Wonen ervoor dat medewerkers op de hoogte zijn van de hulp die verschillende maatschappelijke

organisaties in Lansingerland kunnen bieden, zodat huurders gericht in contact kunnen worden gebracht.

Ook betrok 3B Wonen op verschillende manieren huurders. Bewoners mochten meedenken over de kleurkeuze bij planmatig onderhoud. En er wordt bij (ver)nieuwbouwprojecten een meedenkgroep gevormd. Tot slot had 3B Wonen aandacht voor het organiseren van sociale activiteiten in buurten, zoals bijvoorbeeld via '3B Wonen komt buurten'.

1.4.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersvereniging Lansingerland (HVLL)

De HVLL ziet dat de leefbaarheid in wijken en buurten onder druk staat en dat het maar beperkt lukt om leefbaarheidsinitiatieven van de grond te krijgen. Zo noemt de HVLL als voorbeeld dat Welzijn Lansingerland activiteiten organiseert, maar dat deze zijn bijna niet toegankelijk voor mensen met een kleine portemonnee. De HVLL ziet graag dat 3B Wonen de handen in een slaat met de gemeente om meer activiteiten te organiseren voor huurders.

De gemeente Lansingerland

De gemeente onderschrijft de noodzaak tot samenwerken aan inclusieve buurten. In dat verband is het nodig dat bij de ontwikkeling van bijvoorbeeld Wilderszijde en Bleizo-West gemeente en 3B Wonen samen kijken naar de maatschappelijke voorzieningen die in die buurten nodig zijn.

Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zijn van mening dat 3B Wonen zoekende is in haar rol t.a.v. het samenwerken in inclusieve buurten. Er is geen grote toename te zien op het gebied van buurtbemiddeling. Tegelijkertijd geven de overige samenwerkingspartners aan dat er steeds meer mensen zijn die overlast ervaren en zij zien dat er ook vaker sprake is van vereenzaming. De overige



samenwerkingspartners zijn van mening dat de huidige aanpak voor het werken aan inclusieve buurten nu nog te verspreid en versnipperd is om effect te sorteren. Er is de laatste tijd veel geanalyseerd, nu is het volgens een van de overige samenwerkingspartners zaak om 'gewoon te gaan doen' en langdurig te investeren in de sociale cohesie binnen wijken en buurten.

1.4.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van 3B Wonen ten aanzien van de samenwerking in inclusieve buurten als **naar behoren**. De visitatiecommissie ziet een corporatie die gedaan heeft wat je mag verwachten, maar wel tijdens de visitatieperiode zoekende was naar haar rol en verantwoordelijkheid in het realiseren van inclusieve buurten. 3B Wonen heeft de ambities uit het vorige koersplan inmiddels bijgesteld. 3B Wonen heeft diverse activiteiten ondernomen, maar structuur en opvolging moeten nog beter vorm krijgen.

1.5 Opgave 5: Dichter bij de huurder

De opgave 'Dichter bij de huurder' heeft net als de opgave 'Samenwerking in inclusieve buurten' een ander karakter dan de drie volkshuisvestelijke thema's: beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit/duurzaamheid. Het is voor 3B Wonen een nieuwe werkwijze en heeft invloed op de manier waarop invulling wordt gegeven aan de drie volkshuisvestelijke thema's.

Het Koersplan 2021 tot en met 2024 had inclusieve buurten als thema. Dit bleek te breed en mede daardoor onhaalbaar. Inclusieve buurten vraagt van de inspanning van veel meer partijen dan alleen een woningcorporatie. 'Dichterbij de huurder' bleek in de praktijk wel een hanteerbaar thema. Dit is een speerpunt in het Koersplan 2025 tot en met 2028. Gedurende de visitatieperiode werden hier al diverse prestaties op geleverd, mede na expertsessies met de Woonbond en input vanuit de huurders.

Een speerpunt in het werken van 3B Wonen is de nieuwe klantvisie. Die vormt een antwoord op de gemonitorde klanttevredenheid, die een aantal jaar geleden lager was geworden dan gewenst, maar met een 7,4 evengoed nog op een alleszins aanvaardbaar niveau. De afgelopen vier jaar is volop geïnvesteerd in maatregelen om de klanttevredenheid te verhogen. Het team klant is versterkt en de communicatie met de huurders is verbeterd. 3B Wonen maakt bij bepaalde

vraagstukken andere keuzes dan voorheen, juist vanuit het perspectief van 'Dichter bij de huurder'. Een voorbeeld hiervan is de pilot hittestress. Uit de pilot kwam naar voren dat de woningen (zowel met als zonder zonwering) voldoen aan de normen. Dit neemt niet weg dat huurders last kunnen ervaren van hitte. Daarom heeft 3B Wonen gekozen om zonwering te installeren en zo het comfort van de woningen voor de huurder te vergroten.

Passend in deze opgave is dat 3B Wonen de wijken intrekt en komt buurten. De aanleiding was de behoefte om beter te weten wat er speelt onder een brede groep van de huurders én om de zichtbaarheid van de corporatie te vergroten.

Met vroegsignalering kan 3B Wonen kwetsbare huurders die in de problemen dreigen te komen sneller helpen. Daarom breidde de corporatie op verschillende manieren haar voelsprietten in de wijk uit. Door actiever te monitoren op zowel buurt- als complexniveau; door intern en extern actiever samen te werken én door huurders vaker te ontmoeten.

Er werd een start gemaakt met het bezoeken van nieuwe huurders in appartementsgebouwen en bijzondere doelgroepen, met als doel te zorgen voor:

- een goede landing van nieuwe bewoners in hun nieuwe buurt door het stimuleren van kennismaking met de burens;
- een goede bewoning van de woning, het woongebouw en de buurt door informatie te delen en ongewenste situaties vroeg te signaleren.

De reacties van de bewoners en collega's waren positief.

1.5.1 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersvereniging Lansingerland (HVLL)

De HVLL moedigt de corporatie aan om nog meer vanuit het perspectief van de huurder te handelen. Een voorbeeld hiervan is meer differentiatie aan te brengen in de inrichting van de woning, afhankelijk van de grootte. Een appartement heeft een andere keuken nodig dan een eengezinswoning.

De gemeente Lansingerland

De gemeente noemt het sociale hart dat de corporatie heeft. Dit is volgens de gemeente waar te nemen in gesprekken met de medewerkers, in het beleid dat 3B heeft en de uitvoering van haar werkzaamheden. Hierdoor probeert de corporatie zo goed als mogelijk aansluiting te vinden op de huurder.

Overige samenwerkingspartners

Verschillende samenwerkingspartners zien zichzelf als mogelijke kanalen om nog beter op te halen wat huurders/burgers/cliënten voor hun leven nodig hebben. De corporatie kan deze informatie gebruiken bij nieuw beleid.

1.5.2 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van 3B Wonen ten aanzien van dichter bij de huurder als **goed**. De corporatie heeft een omslag gemaakt van een corporatie die wel weet wat goed is voor de mensen naar een corporatie die luistert. 3B Wonen heeft daarnaast een thema waarop zij maar beperkt kon 'scoren' omgebogen naar een thema waarop zij kon excelleren en hierop, vooruitlopend op borging in het nieuwe koersplan, al diverse acties op geleverd. Voor de toekomst is het zaak waar dat wenselijk is de samenwerkingspartners uit te nodigen aan te haken.

1.6 3B Wonen presteert goed

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke waarde** met **goed**. Zeker als het gaat om beschikbaarheid, duurzaamheid in combinatie met betaalbaarheid heeft 3B Wonen grote stappen gezet, die nu en in de toekomst huurders en woningzoekenden een grotere kans bieden op een passende en comfortabele woning. Het realiseren van de flexwoningen aan de Sporthoeklaan, zowel het proces als het resultaat, is een voorbeeld voor andere corporaties.

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

Maatschappelijke waarde

Sterk

- Lef getoond door een groot complex met flexwoningen te realiseren voor een nieuwe combinatie van doelgroepen
- Duurzaamheid al ver gevorderd en restant komt in uitvoering

Aandacht (blijven) geven

- Voor betaalbaarheid is veel beleid ingezet, en het blijft een punt van aandacht om rekening te houden met huurders met financiële problemen
- Verdere verbetering van de klanttevredenheid

Geleerd

- Te springen in het diepe en gaandeweg nieuwe vraagstukken en dilemma's samen op te lossen, bijvoorbeeld selectie van speedzoekers



2 Maatschappelijke verankering

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

2.1 De maatschappelijke verankering

3B Wonen is een lokaal verankerde corporatie die samenwerkt met haar huurders, Huurdersvereniging Lansingerland, de gemeente Lansingerland en andere samenwerkingspartners om de opgaven in haar werkgebied te realiseren. In de achtereenvolgende koersplannen heeft 3B Wonen haar visie op deze samenwerking opgenomen: *“Als 3B Wonen zijn we op zoek naar partijen die net als wij een belang hebben bij het goed oppakken van een opgave. We doen dit ieder vanuit een eigen rol en verantwoordelijkheid, maar wel in optimale afstemming. Samen kunnen we betere oplossingen bieden dan alleen. Met elkaar creëren we meerwaarde voor de inwoners van de buurten en komen we tot een integrale aanpak.”* In het Koersplan, dat vanaf 2025 van kracht is, is de samenwerking uitgewerkt per speerpunt van beleid. Hoe een en ander vorm krijgt, is eveneens opgenomen in de koersplannen.

Jaarlijks legt de directeur-bestuurder van 3B Wonen verantwoording af over participatie en de invloed van belanghebbenden aan de Raad van Commissarissen. Dit strookt met de tekst daarover onder paragraaf 4.6 van de Governancecode. De visitatiecommissie vindt deze wijze van verantwoording iets waaraan andere corporaties een voorbeeld kunnen nemen.

In lijn met de uitkomsten uit de vorige visitatie heeft 3B Wonen de relatie met alle samenwerkingspartners versterkt. Zo werden in 2023 werkbezoeken georganiseerd voor college en gemeenteraad. Stakeholdersbijeenkomsten stelden de partners in de gelegenheid over diverse thema's mee te praten, zoals gezamenlijke uitdagingen in het algemeen, of in het bijzonder met zorg- en welzijnspartijen over thema's als het huisvesten van spoedzoekers, energiearmoede en samenwerken in buurten. In het kader van het nieuwe koersplan werd in- en extern input opgehaald.

De relatie tussen 3B Wonen en de formele huurdersvertegenwoordiging liep aan het begin van de visitatieperiode averij op. Omdat beide partijen belang hechten aan een goede relatie, is door hen hard gewerkt om deze te herstellen.

2.2 De samenwerking in de praktijk

Huurdersvereniging Lansingerland

Het voormalige bestuur van de HVLL trad in april 2022 af. In augustus van dat jaar trad een nieuw bestuur aan, deels bestaande uit huurders die al eerder in het bestuur hadden gezeten. Het nieuwe bestuur moest tijd besteden aan organisatie van de eigen werkzaamheden, terwijl binnen 3B Wonen sprake was van onderbezetting. Daardoor was er over en weer onvoldoende gelegenheid om de onderlinge relatie vorm te geven.

De communicatie tussen de twee partijen verliep daarom moeizaam. Er was weinig vertrouwen in elkaar en de HVLL voelde zich onvoldoende betrokken. Een 'Benen op tafel'-sessie moest hierin verandering brengen. Daarbij kwam aan het licht dat geen of nauwelijks overdracht had plaatsgevonden vanuit het oude naar het nieuwe bestuur en eerdere adviezen en afspraken niet bij het nieuwe bestuur bekend waren. Bij wijze van inhaalslag werd overeengekomen om tot einde van het jaar maandelijks een bestuurlijk overleg te organiseren. Over de wijze van communiceren door 3B Wonen naar de HVLL werd een aparte sessie belegd, waaraan ook beide huurderscommissarissen deelnamen.

Alle goede bedoelingen ten spijt, was er niet direct een positief effect op de samenwerking merkbaar. De adviestrajecten over begroting en huurverhoging in 2024 leidden tot veel frustratie en onbegrip aan beide kanten. Uiteindelijk namen de voorzitter van de HVLL en de directeur-bestuurder van 3B Wonen, vanuit het gedeelde besef dat de ontstane situatie de huurder niet meer diende, samen de verantwoordelijkheid om tot een oplossing te komen.

Deze oplossing werd gevonden in de vorm van een nieuwe samenwerkingsovereenkomst die, ondersteund door de bestuurssecretaris van 3B Wonen, gezamenlijk tot stand werd gebracht. Belangrijkste onderdelen hierin zijn afspraken over het proces van advisering, afspraken over de financiering van de HVLL en een overzicht van welke onderwerpen advies- en instemmingsplichtig zijn. Ook werden er procesafspraken gemaakt. Bij het

verschijnen van het visitatierapport is de relatie tussen beide partijen sterk verbeterd.

De ervaringen van de HVLL

De HVLL ziet dat aan het eind van het hierboven beschreven proces, een goede basis is ontstaan waarin door de beide partijen, met respect voor elkaars positie, constructief van gedachten kan worden gewisseld. Het overleg wordt als positief wordt ervaren.

De HVLL wordt goed betrokken bij het ontwikkelen van het beleid en de keuzes die 3B Wonen maakt. De HVLL ziet nog wel ruimte voor verbetering, maar denkt dat ze hierbij soms ook wel de hand in eigen boezem moet steken. De HVLL ervaart dat 3B Wonen niet altijd wat doet met hun suggesties/opmerkingen, waardoor het gevoel is ontstaan dat zij niet altijd gehoord worden. Tegelijkertijd spreekt de HVLL haar waardering uit voor het feit dat zij vanaf het begin af aan betrokken is bij het opstellen van het nieuwe koersplan. Veel van de wensen van de HVLL hebben daarin een plek gekregen. Over het algemeen is er, in de ogen van de HVLL, nu sprake van een wederkerige samenwerking.

Kritische noot: de praktische communicatie vanuit 3B Wonen kan beter, met name richting de huurder. Het komt volgens de HVLL regelmatig voor dat huurders te laat worden geïnformeerd over bijvoorbeeld werkzaamheden in een wijk of aan een woning. Ook krijgt de HVLL regelmatig signalen over de incorrecte communicatie vanuit de aannemer die het regulier onderhoud uitvoert.



De gemeente Lansingerland

3BW maakt elke twee jaar met de gemeente Lansingerland, de HVLL en collega-corporatie Havensteder prestatieafspraken omdat "partijen elkaar in de uitvoering van het volkshuisvestelijk beleid blijvend als belangrijke en

gelijkwaardige partners zien". Aan de prestatieafspraken liggen onder meer de gemeentelijke woonvisie, de koersplannen van de corporaties, de NPA en het regioakkoord 2022 ten grondslag. De prestatieafspraken vormen een belangrijke onderlegger voor de samenwerking tussen gemeente en woningcorporatie.

Voor 3B Wonen vormt haar koersplan een belangrijke basis voor de samenwerking. Als het bijvoorbeeld gaat om beschikbaarheid is samenwerking met de gemeente, naast die met ontwikkelende partijen, in de ogen van de corporatie van groot belang. De samenwerking moet leiden tot integrale gebiedsontwikkeling. 3B Wonen wil verder onder meer zorgen voor buurten waarin mensen prettig wonen en zich veilig en thuis voelen. Dit vraagt afstemming en samenwerking. Ook hierin is de gemeente een belangrijke samenwerkingspartner, net als ontwikkelende partijen en zorg en welzijnspartijen. 3B Wonen wil met hen proactief en in een zo vroeg mogelijk stadium aan tafel.

De ervaringen van de gemeente

3B Wonen is in de ogen van de gemeente een goede maatschappelijke samenwerkingspartner. De corporatie denkt graag met de gemeente mee over diverse onderwerpen, zoals het realiseren van verschillende typen nieuwbouwwoningen en de huisvesting van statushouders. Na het 'trading places' op diverse niveaus is de relatie, die toch al goed was, nog verbeterd. Door de uitwisseling is er over en weer meer kennis en begrip.

3B Wonen is voor de gemeente voorkeursaanbieder voor sociale huur. Zij bouwt veel en neemt een groot deel van de opgaven op zich. Deze opgaven zijn al groot en Bleizo-West komt daar nu bij. Wie hieraan welke bijdrage levert moet breder worden gezien dan alleen 3B Wonen. De vraag is of 3B Wonen niet teveel zelf aan de lat wil staan. De corporatie is zich hier volgens de gemeente bewust van en maakt plannen om scherpe keuzes te maken.

Collega-corporaties

3B Wonen werkt samen met verschillende collega-corporaties. Binnen de Maaskoepel is de samenwerking gericht op het bijeenbrengen van vraag en aanbod van woningen, het delen van kennis en de ontwikkeling van gezamenlijk beleid. Met zes collega-corporaties is samengewerkt aan de selectie en

implementatie van een nieuw ERP-systeem. Met andere corporaties worden gezamenlijk vacatures ingevuld. Zo is met Wooninvest de controlfunctie ingevuld en worden met Woningbouwvereniging Hoek van Holland twee personen gedeeld, op IT-gebied en functioneel beheer. Om de kennis over het eigen integriteitsbeleid bij de medewerkers te verdiepen zijn de 'tien gulden regels voor integriteit van Randon Wonen overgenomen.

De ervaringen van de collega-corporaties

De samenwerking met 3B Wonen wordt door de collega-corporaties als goed en prettig ervaren; partijen zijn geen concurrenten. Fysiek is er tussen partijen enige afstand, maar ze hebben te maken met dezelfde problematiek, dezelfde organisatiedynamiek en -ontwikkeling. De samenwerking tussen de corporaties kan zich, wat een van de collega's betreft, nog doorontwikkelen, meer naar organisatieniveau in plaats van alleen tussen de bestuurders. De ander spreekt haar waardering uit voor de wederkerigheid in de relatie. In het kader van solidariteit tussen corporaties zou participatie in Bleizo-West denkbaar zijn, vindt een van beide collega's. De ander voegt daaraan toe dat het financieel en organisatorisch niet verstandig is om een grote ontwikkeling als deze alleen te trekken.



Zorg- en welzijnsorganisaties

De verandering van de doelgroep van corporaties heeft gevolgen voor de sociale cohesie en vitaliteit van de wijk. Onder erkenning van ieders eigen traditionele primaire taak is 3B Wonen van mening dat deze verandering leidt tot een bredere agenda van zorg en welzijnsorganisaties, corporaties en gemeenten. In dat verband werkt 3B Wonen samen met partners in zorg- en welzijn. Met zorgorganisaties Laurens en Fundis is gesproken over de concretisering van samenwerking in de bouw voor senioren met een ondersteuningsvraag. Met Laurens, de ontwikkelaars en andere lokale belanghebbenden is gekeken naar een woonzorgzone op Wilderszijde.

3B Wonen en Humanitas werken samen bij van huurachterstanden en bij de oplevering van woningen voor statushouders. Met Welzijn Lansingerland wordt

samengewerkt bij het organiseren van activiteiten voor wijken en buurten. Daarnaast voert Welzijn Lansingerland buurtbemiddeling uit als daar aanleiding toe is en trekken partijen samen op in het buurtgericht werken.

De ervaring van zorg- en welzijnsorganisaties

De zorg- en welzijnsorganisaties spreken van een in de basis goede en constructieve samenwerking, die zich moet verdiepen als gevolg van de groeiende opgaven. Daarvoor voelen partijen een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Een van de samenwerkingspartners geeft aan dat de daadkracht bij 3B Wonen soms ontbreekt en dat niet altijd duidelijk is wie bij de corporatie waarvoor verantwoordelijk is. Een ander mist in veel gevallen een terugkoppeling of een concreet vervolg. Voorbeelden die worden aangedragen waarbij dit ontbreekt, zijn de samenwerking die 3B Wonen initieerde voor het bevorderen van langer zelfstandig thuiswonen en de uitnodiging om mee te denken over de invulling van een plein nabij een aantal huurwoningen. Een andere samenwerkingspartner geeft op haar beurt aan dat er sprake is van een constructieve samenwerking: heldere keuzes. 3B Wonen is transparant over haar keuzes en koppelt dit ook aan deze samenwerkingspartner terug.

Bouwondernemingen

Een van de bouwondernemingen werkt veel samen met 3B Wonen in de projecten die tijdens de visitatieperiode werden gerealiseerd of in projecten die daarbinnen werden voorbereid en nog lopen of moeten starten. Voor Bleizo-West zijn er nog geen keuzes door 3B Wonen gemaakt met welke bouwondernemingen zij gaan werken. Er zijn wel verkennende gesprekken.

De ervaringen van de bouwpartners

Een van de bouwondernemingen ziet 3B Wonen als een corporatie die openstaat om samen te werken en daarin ook transparant is. 3B Wonen is zichtbaar aanwezig op netwerkbijeenkomsten en heeft bestuurlijke invloed op gemeentelijk niveau. Dat is voor een gebiedsontwikkeling als Bleizo absoluut noodzakelijk, vindt deze samenwerkingspartner. De ander spreekt van contact op veel niveaus binnen 3B Wonen en vooral met de manager vastgoed. Er wordt gesproken over de uitvoering en in voorkomende gevallen ook over beleidsissues. De contacten zijn goed, de lijnen kort, ook op werkvloerniveau.

Stakeholdersbijeenkomsten

3B Wonen betreft de gezamenlijke samenwerkingspartners graag bij haar strategie en de uitvoering daarvan. In 2023 organiseerde 3B Wonen een stakeholdersbijeenkomst op drie thema's om stil te staan bij de uitdagingen die daarbij een rol spelen: .bankslapers en spoedzoekers, inclusieve buurten en energiearmoede. Dit zorgde voor een betere samenwerking op deze thema's. In 2024 werden de huurdersvereniging, de gemeente Lansingerland, partners in zorg en welzijn en een aantal onderhoudspartners uitgenodigd om mee te praten over het nieuwe koersplan. De samenwerkingspartners konden onder meer de sterke punten van 3B Wonen aangeven én de verbeterpunten.

2.3 3B Wonen wil 'dichter bij de huurder' staan

3B Wonen wil dichter bij de huurders staan, door beter te begrijpen wat er speelt bij zowel huidige als toekomstige huurders zoals woningzoekenden.

In haar nieuwe koers heeft 3B Wonen verschillende activiteiten en maatregelen opgenomen om dit doel te bereiken. Zo wil 3B Wonen haar activiteiten zichtbaarder maken door meer de buurten in te gaan, regelmatig te communiceren via diverse kanalen en ook de samenwerking met de huurdersvereniging te versterken. Kernwaarden die 3B Wonen hanteert zijn proactief, duidelijk en transparant communiceren.

3B Wonen wil de drempel verlagen om mee te denken over beleid, door zittende en nieuwe huurders actief te betrekken en om feedback te vragen. 3B Wonen zoekt naar nieuwe manieren, zoals bijvoorbeeld het uitzetten van polls, om snel te toetsen wat huurders en woningzoekenden vinden. Inbreng voor strategie- en beleidsvorming wordt in panelgesprekken opgehaald.

3B Wonen nam in 2021 het initiatief om woningzoekenden letterlijk een gezicht te geven met gefilmd portretten van woningzoekenden in Lansingerland. Dit is in 2022 overgenomen in Maaskoepel-verband en heeft uiteindelijk geleid tot een scheurkalender waarin 365 woningzoekenden staan afgebeeld. De scheurkalender (en daarmee het belang van woningzoekenden) kon rekenen op veel belangstelling. Dit helpt 3B Wonen om het belang van woningzoekenden steeds goed mee te wegen en ook onder de aandacht te brengen bij bijvoorbeeld

de gemeente. Tot slot is er nooit sprake van één soort huurder of woningzoekende. Behoeften variëren, het is voor 3B Wonen daarom van belang om conflicterende belangen te wegen en tot onderbouwde keuzes te komen.

2.4 3B Wonen presteert uitstekend

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld [Maatschappelijke verankering](#) met een [uitstekend](#). 3B Wonen is sterk in het leggen en onderhouden van contacten. De visitatiecommissie heeft grote waardering voor de wijze waarop 3B Wonen het overleg met de huurdersvereniging vlot heeft getrokken en neemt haar petje af voor de inventieve en permanente wijze waarop de corporatie woningzoekenden een podium geeft. En de directeur-bestuurder van 3B Wonen is transparant over participatie en de invloed van belanghebbenden en legt hierover bestuurlijke verantwoording af.

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

Maatschappelijke verankering

Sterk

- Stem geven aan woningzoekenden
- De wil om dichter bij de huurder te staan en deze beter te kennen

Aandacht (blijven) geven

- Verdere verdieping samenwerking zorg- en welzijnspartners
- Rol bepalen voor 3B Wonen en relatie met andere corporaties bij ontwikkeling Bleizo-West
- Idem voor de relaties met de gemeente en zorg- en welzijnspartijen

Geleerd

- Herstelde relaties met de Huurdervereniging Lansingerland

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 3B Wonen heeft de PDCA-cyclus verankerd

Koers bepaald met in- en externe belanghebbenden

3B Wonen heeft haar beleid voor de periode 2021-2024 vastgelegd in het koersplan Samen werken aan veerkrachtige wijken. In 2024 heeft 3B Wonen gewerkt aan het ontwikkelen van een nieuw koersplan voor de periode van 2025 tot en met 2028; dat kreeg de titel 'Voortbouwen!' mee. De koersplannen zijn tot stand gekomen met betrokkenheid van medewerkers, huurders en samenwerkingspartners



Het Koersplan dat gedurende de visitatieperiode van kracht was is opgebouwd rond vier thema's:

- Een voldoende en passende sociale huurvoorraad;
- Inclusieve buurten;
- Samenwerken om meerwaarde te creëren;
- Toekomstbestendig en flexibel.

Per thema is het Koersplan uitgewerkt in een waarom, een wat en een hoe. Daarnaast is voor ieder thema een aantal speerpunten benoemd en worden de beoogde effecten geschetst voor huurder, woning, buurt en organisatie.

Voorbeeld: Voldoende en passende sociale huurvoorraad

Waarom	het aantal sociale huurwoningen in de gemeente Lansingerland is laag en de vraag groot;
Wat	3B Wonen zorgt voor voldoende sociale huurwoningen die aansluiten bij de behoeften van
Hoe	in samenwerking met de gemeente grote bijdrage leveren aan nieuwbouwopgaven.
Speerpunten	Nieuwbouw toevoegen en doorstroming bevorderen; Bevorderen dat huurders passend wonen qua grootte, toegankelijkheid en betaalbaarheid; Inzet op duurzaamheid in de zwaarste zin van het woord;
Effect huurder	Reële kans op een woning
Effect woning	Kwalitatief goed/tijdelijke woonvormen
Effect buurt	Divers, groen, leefbaar;
Effect organisatie	zoekt balans tussen beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid.

Aan de activiteiten voor ieder jaar liggen een jaarplan, een begroting en een routekaart ten grondslag; deze vinden hun basis in het Koersplan. De routekaart is een dashboard aan de hand waarvan de doelen rond de speerpunten van beleid gemonitord worden. Ook de portefeuillestrategie en het financieel beleid zijn op het Koersplan gebaseerd.

Bij de totstandkoming van de Koersplannen zijn op verschillende manieren en momenten zowel de organisatie als de samenwerkingspartners betrokken, in het bijzonder de gemeente Lansingerland en de HVLL.

Borging in de organisatie

In het kader van het nieuwe Koersplan heeft het visieteam de speerpunten voorgelegd aan de organisatie, die in groepen over de uitwerking ervan mee heeft gedacht. Per speerpunt is een werkgroep gevormd die aan de verdere vorm en inhoud werkt.



In de jaarplannen van 3B Wonen worden de activiteiten beschreven die het betreffende jaar nodig zijn om de doelen uit het Koersplan te realiseren. Het jaarplan volgt de lijnen van het Koersplan: voor ieder thema wordt in beeld gebracht wat er moet gebeuren op de voor dat thema benoemde speerpunten. Per thema wordt bovendien een koppeling gemaakt met de portefeuillestrategie en de Nationale Prestatieafspraken. De activiteiten uit het Koersplan 2021-2024 zijn, voor zover ze financiële impact hebben, vertaald in de begroting. Deze komt tot stand in samenspraak met de organisatie.

Aan elk besluit binnen 3B Wonen ligt de vraag 'Wat merken onze (toekomstige) huurder daarvan?' ten grondslag. Als deze vraag onvoldoende kan worden beantwoord leidt dat tot andere keuzes. Zo wordt maatschappelijke waarde die met de investering gecreëerd kan worden, in de besluitvorming betrokken.

Een voorbeeld van een investering waarbij het belang van de huurder voorop stond is het project Sporthoeklaan, dat voor 3B Wonen een negatief rendement had, maar waarmee het maatschappelijk belang werd gediend.

Monitoren en bijsturen

3B Wonen heeft veel tijd besteed aan het doorrekenen van scenario's. Daarin zijn de effecten inzichtelijk gemaakt van ontwikkelingen die anders zijn dan waarmee in de basisbegroting rekening werd gehouden. Ook werden bijstuurmaatregelen doorgerekend.

De prestaties van 3B Wonen worden gemonitord in tertiaalrapportages. Hierin wordt in een dashboard per thema en speerpunt uit het Koersplan aangegeven wat de actierichting in het lopende jaar is en het te bereiken doel. Daarnaast wordt inzicht gegeven in de voortgang; prestaties die achterblijven zijn voorzien van een toelichting.

3.2 De rol van de Raad van Commissarissen

Op basis van de documentatie en het gesprek met de Raad van Commissarissen, blijkt dat de Raad in de visitatieperiode een belangrijke rol heeft gespeeld in het uitzetten en volgen van de koers van 3B Wonen. De achtergrond en kennis van de commissarissen hebben hierbij geholpen.

Op sommige momenten moest het toezicht extra intensief zijn. Dat was bijvoorbeeld het geval toen het voormalige bestuur van de HVLL terug moest treden en het nieuwe bestuur en de directeur-bestuurder niet meteen de juiste toon konden vinden in de onderlinge communicatie. Uiteindelijk is dat, met ondersteuning van de bestuurssecretaris en inmenging van de huurderscommissarissen, hersteld en ligt er een nieuwe samenwerkingsovereenkomst die een goede basis is om vanuit verder te werken.

Ook de besluitvorming over de flexwoningen aan de Sporthoeklaan in Bergschenhoek vroeg veel aandacht van de Raad van Commissarissen. De Raad kon meegaan in de keuzes van het bestuur, omdat ze zeer frequent door de directeur-bestuurder werden bijgepraat.

Ondertussen werd de governance verder geprofessionaliseerd. De besluitvorming binnen de Raad is, mede naar aanleiding van de vorige visitatie, transparanter gemaakt. En de statuten en interne reglementen zijn, na de komst van een bestuurssecretaris, op orde gebracht.

De Raad van Commissarissen van mening dat de sturingsinformatie, de investeringsvoorstellen en de discussies die gevoerd worden sterk verbeterd zijn.



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

 Besturing**Sterk**

- De PDCA-cyclus is versterkt en verankerd
- Maatschappelijk rendement wordt zwaarder gewogen bij besluiten

Aandacht (blijven) geven

- Opvolging van het Koersplan met de aangepaste werkwijze door de hele organisatie

Geleerd

- Er is een dashboard ontwikkeld om snel inzicht te krijgen in het reilen en zeilen voor eventuele bijsturing



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

3B Wonen is financieel gezond en houdt vinger aan de pols voor de toekomst.

3B Wonen is aan het einde van de visitatieperiode financieel gezond en beschikt over de financiële middelen om invulling te geven aan de verschillende opgaven. De corporatie had eind 2024 een Loan to Value van 36%, een solvabiliteit (beleidswaarde) van 62% en een Interest Coverage Ratio van 2,0 en blijft daarmee binnen de normen van de Aw.

Op de langere termijn komt de financiële positie van 3B Wonen wel meer onder druk te staan. Dat wil zeggen: de ICR komt vanaf 2030 onder de 1,8. Wat ook niet helpt is dat subsidies en stimuleringsregelingen vanuit het Rijk teruglopen. Het bedrijfseconomisch renterisico is bovendien hoog en dat heeft effect op de ICR en de LTV. De huidige marktrentes liggen op een hoger niveau dan de Aw-parameters die gebruikt zijn in de begroting. 3B Wonen heeft in haar scenario's daarom ook hogere parameters gebruikt. Door het opstellen van scenario's houdt 3B Wonen ruimte om tijdig bij te sturen, als de marktrentes structureel hoger uitvallen.

Van koers naar begroting

De koers van 3B Wonen wordt jaarlijks uitgewerkt in een begroting voor het komende jaar en een tienjarige meerjarenbegroting. Om te kunnen voldoen aan haar opgaven, het huisvesten van verschillende doelgroepen tegen aanvaardbare huren en een kwalitatief goede woning, moet de financiële huishouding voor nu en de toekomst op orde zijn en blijven. De corporatie is zich hiervan, zo blijkt uit de begrotingen, bewust.

De meerjarenbegroting (kasstroomprognoses) laat zien welke bedragen op korte en langere termijn beschikbaar komen en/of vanuit de geld- en kapitaalmarkt nodig zijn. De komende tien jaar is met het investeringsprogramma van 3B Wonen een bedrag gemoeid van zo'n € 466 miljoen. Dit geld is nodig voor zowel nieuwbouwinvesteringen als voor investeringen in verduurzaming en woningverbetering. De investeringen in nieuwbouw zullen grotendeels extern gefinancierd moeten worden. In het treasurybeleid heeft 3B Wonen aanvullende normen opgenomen, bedoeld om risico's te beheersen, zoals onder meer renterisico, tegenpartijrisico en herfinancieringsrisico. Een aantal van deze normen wordt in de toekomst mogelijk overschreden (terugverdiend tijd schuld en het bedrijfseconomisch risico). 3B Wonen denkt de financiële risico's te kunnen beheersen door aanpassingen in nieuwbouw, onderhoud of het huurbeleid.

In de visitatieperiode stelde 3B Wonen een vernieuwd financieel beleid op als stap in de richting van een duurzaam bedrijfsmodel op de lange termijn. Er verscheen een nieuw investeringsstatuut met integrale besluitvorming over nieuwbouwinvesteringen. Het risicomanagement werd preventiever gemaakt en er werd een vakgroep interne controle in het leven geroepen.

Met het oog op de toename van risico's wordt de meerjarenbegroting vanaf 2024 twee keer per jaar geactualiseerd. Door middel van scenario's worden de financiële gevolgen van de keuzes van 3B Wonen inzichtelijk gemaakt. Daarnaast is het 3 lines model doorgevoerd. Volgens zowel de accountant als de Autoriteit woningcorporaties heeft 3B Wonen, ondanks haar grote investeringsopgave, een laag risicoprofiel.

4.2 Organisatorische capaciteit

3B Wonen heeft een organisatieontwikkeling doorgemaakt

Gedurende de visitatieperiode heeft 3B Wonen verder gebouwd aan de organisatie om voldoende in te kunnen spelen op de groeiende opgaven. Zo kwam er een vernieuwde organisatiestructuur en bracht 3B Wonen meer verantwoordelijkheden naar de werkvloer. In de position paper geeft 3B Wonen aan trots te zijn "op de manier waarop we onze positie op de arbeidsmarkt hebben weten te versterken, waardoor we voldoende mensen hebben kunnen



aantrekken en veel minder afhankelijk zijn geworden van inhuur. De medewerkerstevredenheid en het gemeten werkgeluk zijn de afgelopen jaren steeds hoger en inmiddels ruim boven het landelijke gemiddelde.”

Sinds 2021 bestaan er naast elkaar een visieteam en een operationeel/tactisch team. Het visieteam houdt zich bezig met strategie en sturing, het operationeel/tactisch team is er voor de operatie. Belangrijke meerwaarde van het naast elkaar bestaan van de twee teams is dat er meer integrale samenwerking is. Het visieteam vertaalt beleid door naar het tactisch/operationeel team waardoor de uitvoering ervan beter is en er sneller kan worden bijgestuurd.

3B Wonen heeft gedurende de visitatieperiode toegewerkt naar een antwoord op de vraag ‘Hoe worden we een aantrekkelijke werkgever?’ Er is een actieplan opgesteld gericht, op het binden en boeien van zittende medewerkers en het aantrekken van nieuwe, vitaliteit, samenwerken met andere corporaties en de uitstraling van de corporatie. Het heeft mede geleid tot een eigen flexibele schil. Elke twee jaar voert 3B Wonen een inzetbaarheidsscan uit voor haar medewerkers. Werkplezier, werkvermogen en duurzame inzetbaarheid komen daardoor in beeld. Aan de hand van de uitkomsten van de scan worden medewerkers gestimuleerd om met hun eigen inzetbaarheidsplan aan de slag te gaan.

De lerende organisatie die 3B Wonen wil zijn, is wendbaarder geworden om beter en sneller in te spelen op veranderingen in de omgeving. Ieders rol is duidelijk en er meer eigen verantwoordelijkheid in de operatie. Medewerkers zijn getraind op drie competenties: verbindend communiceren, samen sterk en zelfregie. Daarnaast is een methode ontwikkeld voor projectmatig werken. Hiermee krijgen medewerkers handvatten om zelf projecten te initiëren en tot een goed einde te brengen.



De formatie bestaat conform de begroting 2024 uit 44,4 FTE. In werkelijkheid komt de bezetting hoger uit. Dat valt te verklaren uit het besluit om boven de formatie uit te gaan om uitval en vertrek van medewerkers beter op te kunnen vangen en inhuur te beperken. Er is uitbreiding van capaciteit nodig met het oog op de grote ontwikkeling van Bleizo-West, die de komende jaren wordt voorbereid.

De corporatie kan door haar schaal makkelijk schakelen, maar wordt er soms ook door gehinderd, omdat de organisatie vooral bestaat uit ‘enkel-functies’, waardoor bij het wegvallen van één persoon ook meteen een bepaalde functionaliteit uitvalt. Daarom is het zaak te zorgen voor goede achtervang.

... en oogst lof van eigen medewerkers

3B Wonen wordt door de medewerkers, bij monde van de OR, omschreven als corporatie met een sociaal hart en een fijne werkgever. De sfeer is goed en de directeur-bestuurder toegankelijk. Eens per maand is er een lunchsessie voor alle medewerkers en een keer per kwartaal een personeelsbijeenkomst waarin de directeur-bestuurder een update geeft over de stand van zaken. Resultaten en hard werken worden gevierd. En er zijn het jaarlijkse personeelsuitje en een kerstborrel. Medewerkers hebben de vrijheid om ook zelf iets te organiseren. Daarnaast kunnen zij collega's complimenteren met behaalde resultaten door veren uit te delen.



4.3 Financiën en organisatie klaar voor de toekomst?

Met het oog op de hoge ambitie om woningen toe te voegen en de kans om in Bleizo-West de nieuwe woonwijk van de toekomst te bouwen, zijn er vragen te stellen over de organisatorische capaciteit. Dat begint bij de vraag welk deel van de sociale woningbouw door 3B Wonen moet worden opgepakt en waar samenwerking met andere corporaties gewenst is. Die samenwerking is behulpzaam voor het verbreden van de organisatorische capaciteit om zo meerdere projectleiders en -begeleiders in te zetten. Ook kunnen zo verschillende expertises van meerdere corporaties worden gebundeld. Voor de nieuwbouw zijn andere typen medewerkers nodig dan voor het exploiteren en beheren van woningen, waar het merendeel van het personeel op wordt ingezet. Moet de capaciteit vooral aan deze ontwikkelingskant worden uitgebreid om zo de grote opgave aan te kunnen?

Een tweede vraagstuk wordt gevormd door de financiële ruimte en hoe deze zo optimaal mogelijk in te zetten. Er zal met de gemeente moeten worden onderhandeld over de voorwaarden voor de bouw in Bleizo-West. Dan gaat het onder meer om de grondprijs, de programmering van sociaal en andere woningen, en openbare ruimte en infrastructuur. En ook zullen er met projectontwikkelaars afspraken moeten worden gemaakt over welk deel van het programma zij neerzetten en hoe dit ruimtelijk optimaal in te passen is.

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



Maatschappelijke capaciteit

Sterk

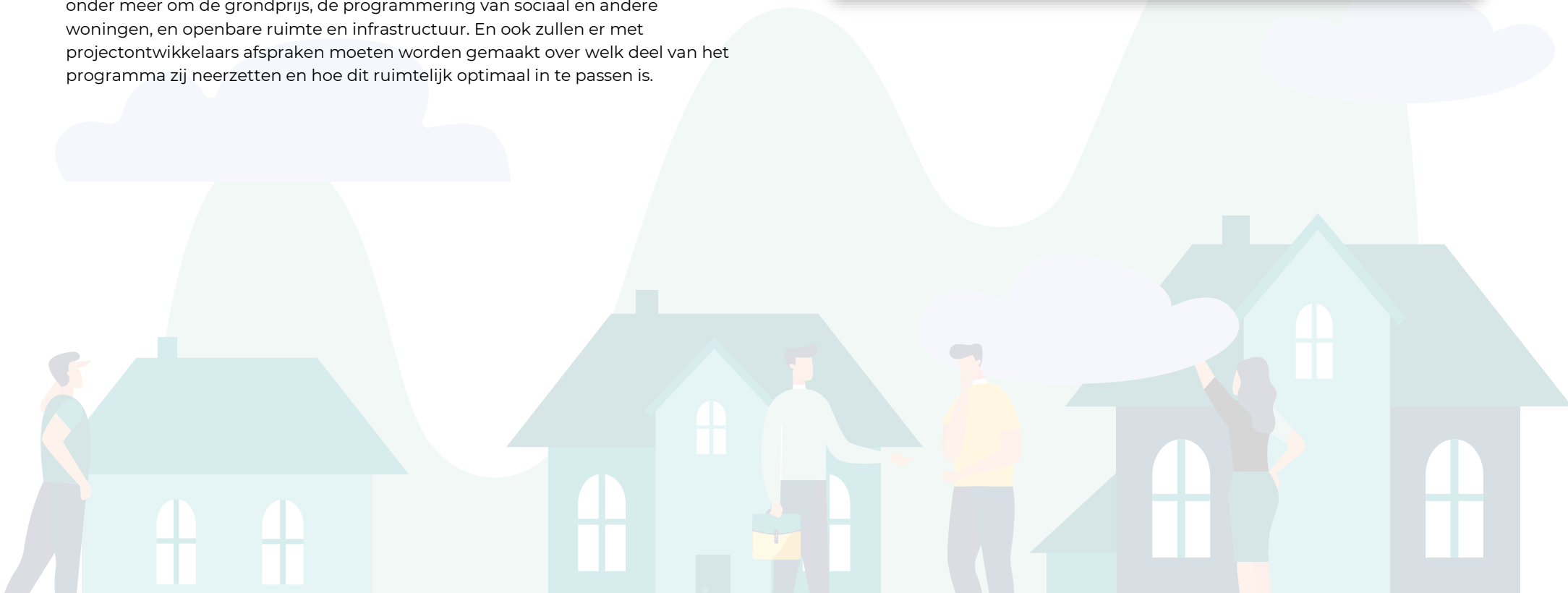
- Financiële situatie is gezond en scenarioanalyses zijn op orde

Aandacht (blijven) geven

- De forse groeiopgave is in financiële en organisatorisch zin een uitdaging; samenwerking en risicodeling met anderen is van belang
- Uitrollen van de nieuwe koers in de organisatie, o.a. door meer projectmatig werken

Geleerd

- Breder meedenken van de organisatie in een visieteam en een operationeel/tactisch team



Bijlagen



A Bestuurlijke reactie

We kijken terug op een soepele visitatie. De samenwerking met Ecorys hebben we als prettig en constructief ervaren. Deze visitatie was een vervolg op de experimentele visitatie (2017-2021), waarbij zowel is teruggekeken op de periode 2022 tot en met 2024 als een blik vooruit is geworpen.

De verandering van systematiek van de visitaties is merkbaar en hebben we als een hele prettige verbetering ervaren ten opzichte van voorgaande methodieken. We hadden dialogen met de commissie waarbij ruimte was onze trots en resultaten te delen en te reflecteren op onze uitdagingen nu en in de toekomst. In het verleden werd de visitatie meer als afvinken en cijfers scoren ervaren.

Positief beeld

In het rapport van de visitatiecommissie zien we het beeld terug van een ambitieuze en financieel degelijke corporatie met een mooie beoordeling: we scoren 'goed' op maatschappelijk waarde en zelfs 'uitstekend' op maatschappelijke verankering. Daar zijn we trots op, want we hebben hier de afgelopen jaren veel aandacht aan besteed. De waardering die uit het rapport spreekt is voor ons een bevestiging dat we op de goede weg zijn. Maar het is zeker geen reden om op onze lauweren te rusten. We willen ons verder ontwikkelen en willen blijvend aandacht hebben voor woningzoekenden en huurders waarbij we ons sterk maken voor degenen die in de knel zitten.

Inclusieve buurten

Wijken en buurten hebben een andere samenstelling hebben gekregen en we zien vaker kwetsbare bewoners. De tolerantie naar alles en iedereen die anders of kwetsbaar is lijkt haaks daarop juist af te nemen.

Het gaat (nog) relatief goed in Lansingerland, maar we zien dat we dat niet voor lief mogen nemen. We willen ons inspannen voor fijne buurten nu én in de toekomst. We werken eraan om onze samenwerking met andere partijen in een structuur te gieten die de uitkomsten voor bewoners zo effectief mogelijk maakt.

Klanttevredenheid

Klanttevredenheid is een onderwerp waar we altijd aandacht voor zullen hebben. Het is onze drijfveer om constant te verbeteren. Zo is het dichterbij onze huurders staan,

en het verbeteren van de communicatie met onze huurders één van de drie thema's van ons nieuwe koersplan.

Nieuw versus bestaand

De komende jaren houden we een hele grote nieuwbouwopgave. De ene helft van deze opgave wordt gepland in, of aan de randen, van de drie kernen van Lansingerland. Ongeveer de helft van de geplande uitbreiding moet landen op de locatie Bleizo-West. Bleizo-West vertegenwoordigt een belangrijke kans voor 3B Wonen om onze ambities uit het Koersplan waar te maken. Feitelijk wordt van nul af aan een nieuwe dorpskern opgebouwd waarin de sociale omgeving net zo belangrijk is als de fysieke. Om dit te bereiken zetten we alle zeilen bij. Zowel financieel als organisatorisch hebben we ons voorbereid op ook deze opgave en zijn we hierover voortdurend in gesprek met onze stakeholders. Het leerpunt vanuit de visitatie, om naast alle aandacht voor het nieuwe, ook aandacht te blijven geven aan wat je al hebt, onze huidige huurders en hun thuis, knopen we goed in onze oren.

Betaalbaarheid

Ons huurprijsbeleid volgt de huurtoeslaggrenzen. Hierdoor laten we inkomsten liggen, maar zorgen we dat iedereen die recht heeft op huurtoeslag hier maximaal van profiteert. We bieden mogelijkheden voor huurverlaging en -bevrozing en bieden maatwerk voor huurders die in betalingsproblemen komen. We werken samen met de gemeente aan schuldpreventie en zijn terughoudend met het inschakelen van incassobureaus.

We durven ons met recht een sociale verhuurder te noemen, met oog voor onze huurders en voor de belangen van woningzoekenden. Wij blijven ons bewust van de smalle beurs van veel van onze huurders en de toenemende armoede. Echter waken we ervoor een instrument te worden van het inkomensbeleid van het Rijk.

Onze samenwerkingspartners

We hebben en houden oog voor al onze samenwerkingspartners en willen deze banden verder intensiveren. Dat geldt zowel voor onze huurdersorganisatie als ook voor de gemeente, zorg- en welzijnspartijen, ontwikkelaars, onderhoudspartijen en collega-corporaties. We hebben elkaar hard nodig de komende jaren, bijvoorbeeld als we kijken naar de ontwikkeling van Bleizo-West. Maar daarnaast ook op het gebied van o.a. de genoemde inclusieve buurten, veiligheid en onderhoud en de daarmee samenhangende klanttevredenheid.



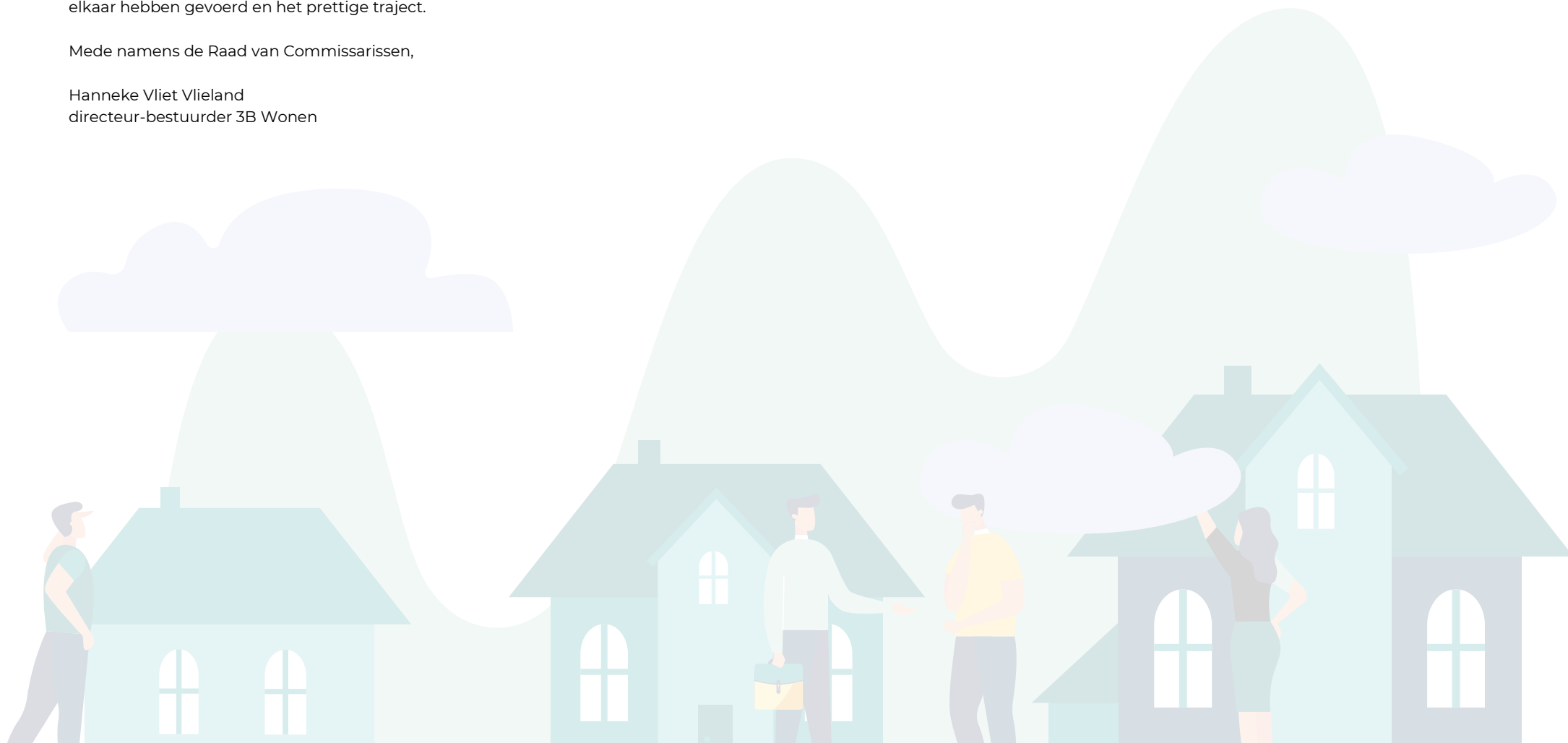
Samenwerken aan maatschappelijke doelen

We zien dat de wereld om ons heen dynamisch is en opgaven complexer worden. Als middelgrote corporatie hebben we uitdagingen om net zo goed te kunnen blijven presteren in de toekomst als we nu doen. Focus ligt daarbij altijd op het maatschappelijk presteren en de maatschappelijke verankering die in deze visitatie centraal stonden. We weten dat we dat alleen kunnen als we goed samenwerken met anderen. We denken dan o.a. aan onze partners in zorg en welzijn, ontwikkelaars en andere woningcorporaties. We zetten ons in om deze samenwerking gelijkwaardig te laten zijn en elkaar te versterken vanuit eigen kennis en kunde.

We zijn alle bevraagde stakeholders zeer erkentelijk voor hun input en willen de visitatiecommissie bedanken voor het rapport, de goede gesprekken die we met elkaar hebben gevoerd en het prettige traject.

Mede namens de Raad van Commissarissen,

Hanneke Vliet Vlieland
directeur-bestuurder 3B Wonen



B Maatschappelijke reactie



De Wielewaal 45, 2665 VB, BLEISWIJK.

Al 25 jaar de stem van hurend Lansingerland!!

Datum : 4 augustus 2025
 Betreft : Zienswijze Visitatie
 Ons Kenmerk : IvV /269/04082025/JvS

Geachte heer Witmond, beste Bart,

Wat betreft een mogelijke eindconclusie: HVLL herkent zich grotendeels in het visitatierapport en de omschreven ambities. De volgende onderwerpen verdienen echter extra aandacht:

Woningnood aanpakken

De ambitie en wijze waarop 3B Wonen versneld veel woningen bouwt, ondersteunen wij van harte. Naar onze mening kan het niet snel genoeg; het tekort aan betaalbare huurwoningen is in Lansingerland erg groot, gezien het huidige percentage van amper 20%. Uit onderzoek blijkt dat gezien de hoge kooprijzen zo'n 40% van de bewoners qua inkomen in aanmerking komt voor een sociale huurwoning.

De HVLL is ook blij dat niet is gekozen voor een tweede complex flexwoningen maar voor permanente woningbouw en continuïteit: flexwoningen bieden immers geen structurele oplossing voor de woningnood en je kunt je personeel en geld maar één keer inzetten.

Betaalbaarheid

Gezien de gestegen prijzen van levensonderhoud kunnen steeds minder mensen rondkomen en nemen daardoor ook minder deel aan de maatschappij. De schaamte is – net als de angst om de woning te verliezen - groot waardoor huurders niet zo snel 3B Wonen om hulp zullen vragen. Hierdoor zal elk signaal moeten worden benut om eventuele financiële problemen te achterhalen. Door contact met de Voedselbank, door huurders te informeren over kwijtschelding, door gebruik te maken van de Voorzieningenwijzer, door informatie hierover bij de ondertekening van het huurcontract of bij de brief over de huurverhoging.

In de discussie over betaalbaarheid missen wij daarnaast de aandacht voor gepensioneerden, wiens pensioen niet jaarlijks met de CAO verhoogd wordt en vele jaren bevroren is geweest. Omdat dit vaak huurders in appartementencomplexen betreft, krijgen zij in de nabije toekomst ook nog eens te maken met de afschaffing van de huurtoeslag op servicekosten. Dit is reden om juist in deze complexen zonnepanelen te plaatsen om de elektriciteitskosten te beperken, te investeren in zuiniger verlichting en zelfbeheer te stimuleren.

Communicatie

Wij zouden graag gezamenlijk optrekken om de communicatie naar en bereikbaarheid voor de huurders te verbeteren. In onze contacten met huurders blijken veel vragen en misverstanden te ontstaan omdat mensen zich onveiliger voelen en daardoor bang zijn, de taal onvoldoende machtig zijn of onzeker. In een tijd met waarschuwingen voor nepagenten en andere onverwachte bezoekers, willen huurders niet geconfronteerd worden met onaangekondigde werklui aan de deur (of in huis).

Daarnaast zijn veel regels zo ingewikkeld geworden en moet alles schriftelijk worden aangevraagd en geregeld, dat veel huurders dit als grote drempel ervaren.



Relatie 3B Wonen en HVLL

De HVLL wordt op meerdere plaatsen genoemd of geciteerd, op pagina 5 zelfs nogal plompverloren bij de metafoor over de tuinbouw. Daarbij valt op dat de opmerkingen soms wat sterk gericht zijn op de verstoorde relatie met het oude bestuur van de HVLL en wat minder op de huidige, sterk verbeterde relatie met het nieuwe bestuur. Door op pagina 6 de samenwerkingsovereenkomst een 'mooi product' te noemen en op pagina 17 een 'oplossing', lijkt de formele overeenkomst belangrijker dan de samenwerking zelf. Een samenwerkingsovereenkomst is echter geen doel, maar een middel. Een wederkerige, respectvolle en constructieve relatie vraagt van beide kanten en alle betrokkenen de wil om in elkaar te investeren en elkaars taal te leren spreken. En gelukkig groeit onze relatie, maar de relatie met de huurders vergt nog aandacht.

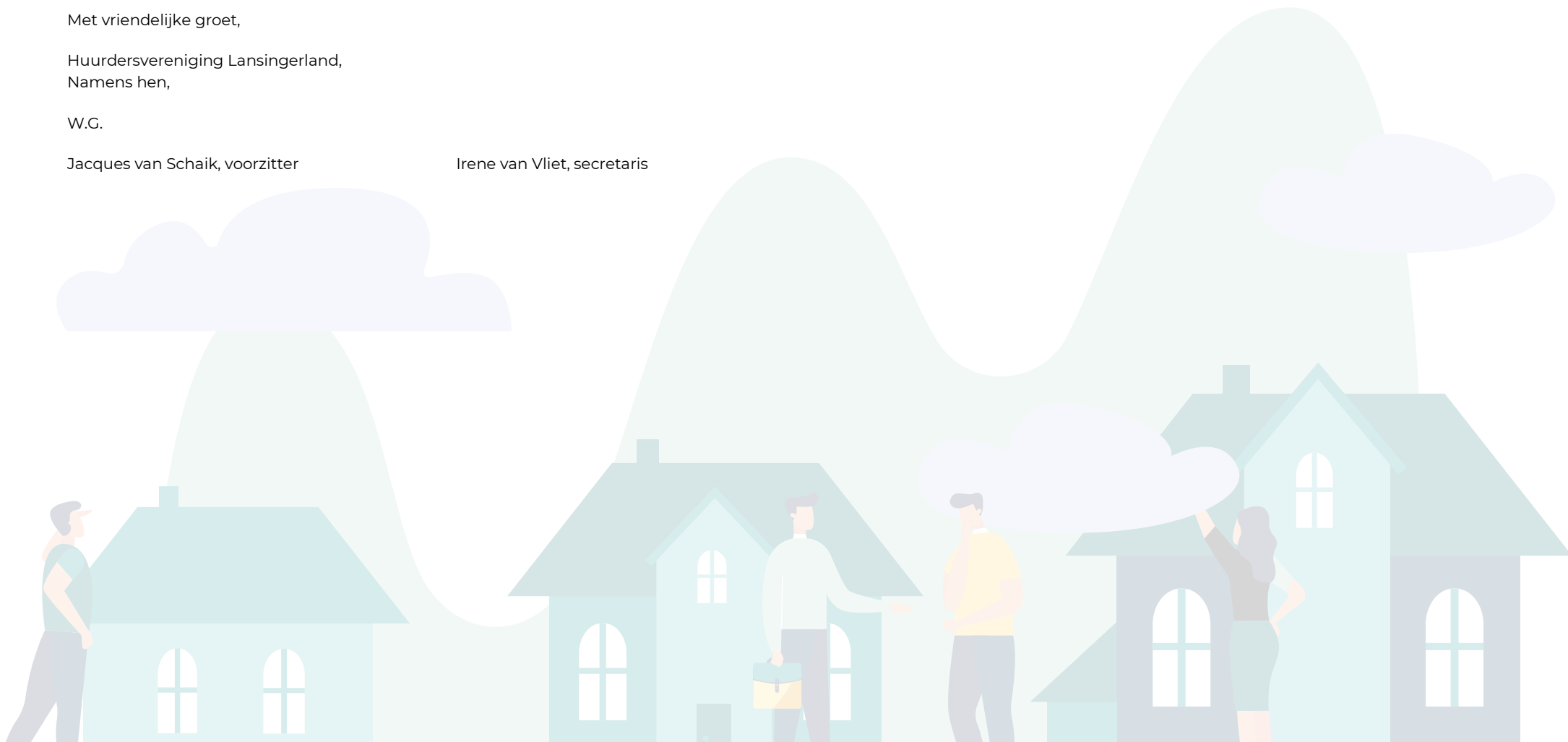
Met vriendelijke groet,

Huurdersvereniging Lansingerland,
Namens hen,

W.G.

Jacques van Schaik, voorzitter

Irene van Vliet, secretaris



C Gesproken samenwerkingspartners

P. Manders	Directeur-bestuurder	Patrimonium Barendrecht
M. Korthorst	Directeur-bestuurder	Woningbouwvereniging Hoek van Holland

De samenwerkingspartners van 3B Wonen

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

Naam	Functie	Organisatie
J. van Schaik	Voorzitter	HVLL
G. Bosman	Lid	HVLL
B. van Buren	Lid	HVLL
I. Van Vliet	Lid	HVLL
L. Barendrecht	Lid	HVLL
M. Muis	Wethouder Wonen	Gemeente Lansingerland
T. Cnossen	Wethouder RO en Zorg	Gemeente Lansingerland
G. van Wijhe	Directeur Ruimte & Economie	Gemeente Lansingerland
R. Wildeman	Senior beleidsadviseur Wonen	Gemeente Lansingerland
D. Bresser	Strategisch adviseur	Laurens
V. Ollefers	Manager Vastgoed	Laurens
G. Goudriaan	Directeur	Welzijn Lansingerland
G. Blom	Bestuurder	Fundis
H. Middelma	Coördinator Thuisadministratie en Get a Grip	Humanitas
M. van Tilburg	Coördinator Maatschappelijke Begeleiding	Humanitas
D. Boelen	Directeur divisie Bouw en Vastgoed	Dura Vermeer
E. Batenburg	Directeur	Batenburg Bouw & Ontwikkeling





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