

**raeflex**  
&



**MAATSCHAPPELIJKE  
VISITATIE  
2017-2021**



## Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit. Raeflex rondde meer dan 400 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen andere advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Deze visitatoren zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Sinds 2015 is de verplichting tot visitatie opgenomen in de Woningwet en de Veegwet. In 2017 is opgenomen dat de Autoriteit woningcorporaties de visitatietermijnen handhaaft op vier jaar. Daarmee constateren we dat visitatie een grotere rol is gaan spelen in de toezichtinstrumenten voor woningcorporaties.

Visitatie is een waardevol instrument om corporaties te spiegelen op hun geleverde prestaties, oordelen van belanghebbenden duidelijk te hebben en om verbetertips te geven. Gelukkig biedt de visitatiemethodiek mogelijkheden om toekomstgerichte aanbevelingen te geven en binnen de visitatiemethodiek maatwerk te leveren.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 6.0. Wij feliciteren 3B Wonen met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van 3B Wonen zich herkennen in het rapport en kritische sparringpartners blijven voor de corporatie.

Bij deze wil Raeflex iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk bedanken!

drs. Alex Grashof  
directeur Raeflex

Bennekom, 10 juni 2022

### **Raeflex**

Kierkamperweg 17B  
6721 TE Bennekom  
secretariaat@raeflex.nl  
[www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

### **Visitatiecommissie**

Mevrouw drs. C.P.M. Doms | Voorzitter  
De heer drs. J.N.M. Verhoeven | Algemeen commissielid  
Mevrouw drs. E.E.H. van Beusekom | Secretaris

# Inhoudsopgave

<b>Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort .....</b>	<b>4</b>
<b>A. Recensie 3B Wonen .....</b>	<b>5</b>
<b>B. Scorekaart 3B Wonen .....</b>	<b>12</b>
<b>C. Scorekaart in beeld 3B Wonen .....</b>	<b>13</b>
<b>D. Samenvatting in beeld 3B Wonen .....</b>	<b>14</b>
<b>E. Reactie 3B Wonen .....</b>	<b>17</b>
<b>Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief .....</b>	<b>19</b>
<b>1 Visitatie bij 3B Wonen .....</b>	<b>20</b>
1.1 Schets 3B Wonen .....	21
1.2 Werkgebied 3B Wonen .....	22
<b>2 Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces .....</b>	<b>23</b>
2.1 Beschrijving prestatieafspraken en thema's .....	23
2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces .....	25
2.3 Verbeterpunten van belanghebbenden .....	29
<b>3 Presteren naar opgaven en ambities .....</b>	<b>30</b>
3.1 De beoordeling over de prestaties op thema's uit de prestatieafspraken .....	30
3.2 De beoordeling over de ambities in relatie tot de opgaven .....	34
<b>4 Presteren volgens belanghebbenden .....</b>	<b>38</b>
4.1 De belanghebbenden van 3B Wonen .....	38
4.2 De beoordeling van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties .....	40
4.3 Verbeterpunten van belanghebbenden .....	44
<b>5 Presteren naar vermogen .....</b>	<b>47</b>
5.1 De beoordeling van de vermogensinzet van 3B Wonen .....	47
<b>6 Governance van maatschappelijk presteren .....</b>	<b>51</b>
6.1 De beoordeling over de strategievorming en prestatiesturing .....	51
6.2 De beoordeling over de maatschappelijke rol van de RvT .....	52
6.3 De beoordeling over de externe legitimatie en openbare verantwoording .....	54
<b>Deel 3 Bijlagen bij het rapport .....</b>	<b>56</b>
<b>Bijlage 1 Addendum: Experimentvoorstel en uitkomsten interactieve         bijeenkomst belanghebbenden .....</b>	<b>57</b>
<b>Bijlage 2 Onafhankelijkheidsverklaringen .....</b>	<b>64</b>
<b>Bijlage 3 Curricula vitae .....</b>	<b>65</b>
<b>Bijlage 4 Bronnenlijst .....</b>	<b>69</b>
<b>Bijlage 5 Lijst geïnterviewde personen .....</b>	<b>70</b>
<b>Bijlage 6 Position paper .....</b>	<b>71</b>
<b>Bijlage 7 Factsheet prestaties en prestatiebeoordelingen 3B Wonen .....</b>	<b>78</b>
<b>Bijlage 8 Meetschaal .....</b>	<b>94</b>

# Deel 1

## Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort



## A. Recensie 3B Wonen

### Terugblik op visitatie 2013-2016

Bij de vorige visitatie was de conclusie dat 3B Wonen ruim voldoende presteerde op alle toenmalige prestatievelden. De scores liepen van 7,3 voor Presteren naar vermogen tot een 8,2 voor Presteren volgens belanghebbenden. Het hoogste cijfer was voor het huisvesten van de primaire doelgroep: een 8,6. 'Breed georiënteerd', 'zeer betrokken', 'laagdrempelig', 'steken hun nek uit' zijn een paar steekwoorden uit het rapport. De toenmalige visitatiecommissie was van mening dat 3B Wonen in haar prestaties invulling gaf aan het motto van het ondernemingsplan "*Passend en dichtbij*". De doelmatigheid van de organisatie, de financiële positie en de governance kregen ruime voldoendes. Suggesties voor verdere verbetering lagen op het vlak van samenwerking met belanghebbenden en vroegtijdig betrekken van de samenleving op strategisch niveau.

Daarnaast gingen de aanbevelingen over het tonen van prestaties:

- Zichtbaar en herleidbaar sturen op de kwaliteit van de woningen.
- Verbetering van de verantwoording van de vermogensinzet door te laten zien wat het kost om de woon/huurlasten voor de huurders betaalbaar te houden.

In de position paper beschrijft 3B Wonen hoe zij op deze punten verbeterlagen heeft gemaakt en dat de verbeterpunten nadrukkelijk zijn opgenomen in het huidige koersplan.

### Karakter visitatie 2017-2021

Voor 3B Wonen is de visitatie een instrument voor verantwoording én voor leren. Vanaf 2021 werkte 3B Wonen vanuit een nieuw koersplan en werden de prestatieafspraken op een andere manier gemaakt. De corporatie wil graag inzicht krijgen in de invloed van de nieuwe koers, het besluit de voorgenomen fusie niet door te zetten en de vele personele wisselingen op de prestaties en de samenwerking zoals de belanghebbenden die zien. En het bleek in de praktijk van de visitatiegesprekken, die in 2022 plaatsvonden, ondoenlijk om de belanghebbenden alleen over de vier voorgaande jaren en niet over 2021 te laten oordelen. Daarom werd deze visitatie een experimentvisitatie die past in de SVWN-lijn van het actuelere en relevanter maken van visitaties voor corporaties. Aan de visitatie werd een vijfde jaar toegevoegd.

3B Wonen zal begin 2025 een aansluitende experimentvisitatie uit laten voeren over een periode van drie jaar, 2022 – 2024. 3B Wonen wil met het opdelen van de visitatieperiode 2021 – 2024 in twee delen (toevoegen vijfde jaar 2021 en verkorte visitatie 2022 – 2024) bereiken dat de visitatie actuele en relevante informatie oplevert die aansluit bij de nieuwe eigen beleidscyclus en bij de actualiteit en onderwerpen die voor 3B Wonen en belanghebbenden echt belangrijk zijn.

Ten tweede worden de uitkomsten van deze visitatie gebruikt om het ontwerp te maken voor de verkorte visitatie over de periode 2022 – 2024. Dat doet 3B Wonen samen met Raeflex in de vorm van een interactieve bijeenkomst met belanghebbenden waarin de visitatiecommissie uitkomsten van de lopende visitatie presenteert en, samen met 3B Wonen, bespreekt met belanghebbenden. Doel is om voor de genoemde periode specifieke leer- en ontwikkeldoelen op te halen voor 3B Wonen en voor de samenwerking van 3B Wonen met belanghebbenden in het lokale woonnetwerk. Vervolgens kan actief de voortgang gevolgd worden op maatschappelijke doelen en effecten ten behoeve van veerkrachtige wijken.

Het experimentvoorstel is opgenomen als addendum bij dit rapport. De resultaten van de interactieve bijeenkomst met belanghebbenden zijn eveneens aan dit addendum toegevoegd.

## Resultaten visitatie 2017-2021

### Voorzichtig én ambitieus

3B Wonen kenmerkt zich als betrouwbaar en gedegen. Dat blijkt onder andere uit het voorzichtige financiële beleid. De corporatie is sterk geworteld in Lansingerland. Het vastgoed is van goede kwaliteit. Wijken zijn gedifferentieerd; er zijn weinig leefbaarheidsproblemen. De basis voor het verwezenlijken van het actuele koersplan "Samen werken aan veerkrachtige wijken" is er.

De organisatie is klein en wordt als hecht ervaren. 3B Wonen benoemt zichzelf als doener; het viel de commissie op dat de corporatie in verhouding tot andere corporaties een wat beleidsarme – of anders gezegd: praktisch ingestelde – organisatie is. Er waren koersplannen maar beleid op belangrijke deelgebieden, zoals financieel beleid en portefeuillestrategie werden pas vanaf 2020/2021 geactualiseerd of, zoals in het geval van de klantvisie en het HR-beleid, geformuleerd. Met de nieuwe portefeuillestrategie wordt zichtbaar en herleidbaar gestuurd op de kwaliteit van de woningen. De commissie ziet dat 3B Wonen in het laatste deel van de visitatieperiode een inhaalslag qua formulering van beleid heeft gemaakt.

De in de gesprekken geopperde analogie met "Klaverblad Verzekeringen" (van de reclame: als je maar lang gewoon blijft, word je vanzelf bijzonder) wordt door de visitatiecommissie herkend.

3B Wonen laat zich zien als een organisatie van stabiele "ruime voldoende": een woningcorporatie die doet wat ze moet doen.

Tegelijkertijd toont de corporatie zich ambitieus, in elk geval ambitieuzer dan de gemeente in haar werkgebied. 3B Wonen staat voor haar huurders en profileert zich richting raad en college. 3B Wonen heeft een grote nieuwbouwambitie en heeft de wil om haar organisatie verder te ontwikkelen.

Voor 3B Wonen was de periode van de visitatie turbulent: een bestuurswisseling (2019), kort daarop personele wisselingen in het managementteam en de Raad van Toezicht, een fusietraject dat werd stopgezet wegens onvoldoende te verwachten volkshuisvestelijke en organisatorische meerwaarde en een slecht functionerende onderhoudspartner die vervangen werd. En daarnaast had de corporatie te maken met de COVID-19-pandemie.

Desondanks werd er gestaag doorgewerkt om de doelstellingen te behalen van het nieuwe koersplan "Samen werken aan veerkrachtige wijken". Met het nieuwe koersplan en ook met de prestatieafspraken van 2021 werd de lat een stuk hoger dan daarvoor gelegd: nieuwbouw wordt versneld en uitgebreid tot tenminste 1.000 woningen erbij in 2030. Het project Wilderszijde met 650 nieuwe woningen is inmiddels gestart. De commissie heeft er vertrouwen in dat het niet bij ambities blijft.

Tegelijkertijd startte 3B Wonen een veranderingstraject om de organisatie flexibeler en meer wendbaar te maken, zodat ook onder veranderende omstandigheden de dienstverlening aan de huurder goed blijft.

### Toekomstbestendige en flexibele organisatie

3B Wonen is een organisatie in verandering; belangrijke termen daarbij zijn: wendbaar en flexibel organiseren, werken vanuit de bedoeling, de leefwereld van de klant meer centraal zetten, maatwerk mogelijk maken en beslissingsbevoegdheid zo laag mogelijk in de organisatie leggen. Er is hard gewerkt aan de externe oriëntatie en verbetering van de dienstverlening.

De visitatie komt op een interessant moment. Na een periode waarin veel in beweging is gebracht op vele terreinen in de organisatie, zit 3B Wonen nu in een taaie fase van de organisatieontwikkeling. De commissie concludeert dat er veel is gezaaid, maar de oogst moet voor het grootste deel nog komen.

## De klant meer centraal

De klant is meer centraal komen te staan. Dat begon bij beter en het zelf meten van klanttevredenheid in het eerste deel van de visitatieperiode.

Veranderingen in de organisatie en slimmer inrichten van de werkprocessen maakten meer maatwerk mogelijk. Deze verbeteringen worden zichtbaar in de Aedes-benchmark: het huurdersoordeel ging van C (onder het gemiddelde) naar B (gemiddeld) waarbij twee onderdelen al A (bovengemiddeld) scoorden, alleen de klanttevredenheid over reparatieverzoeken nog niet. De belanghebbenden gaven 3B Wonen hoge scores in de visitatie, vooral de huurdersorganisatie. Er was wel veel verschil van mening tussen verschillende belanghebbenden. Vooral de prestaties op de diverse inhoudelijke thema's scoren goed, communicatie en beleidsbeïnvloeding scoren wat minder (ruim voldoende) of niet bij alle belanghebbenden even goed.

## Hoe de belanghebbenden 3B Wonen zien

Bij de start van de visitatie gaf 3B Wonen aan nieuwsgierig te zijn naar de manier waarop belanghebbenden naar de corporatie kijken: zijn de nieuwe accenten die in het actuele koersplan worden gelegd zichtbaar voor de belanghebbenden? En de sturing op de kwaliteit van het vastgoed en het betaalbaar houden van de woningen? Wat betekenden ontwikkelingen in de organisatie (de wijzigingen aan de top en het afgebroken fusietraject) voor de relatie met de belanghebbenden?

De commissie stelt vast dat belanghebbenden 3B Wonen typeren als een betrokken, betrouwbare, degelijke, lokaal gewortelde en toegankelijke organisatie. De huurdersvereniging ziet een woningcorporatie die echt luistert. De gemeente vindt dat 3B Wonen staat voor haar huurders, soms op het activistische af. De belanghebbenden waarderen de kwaliteit van het vastgoed, de gedifferentieerde wijken en het betaalbaar houden van de woningen.

De wijzigingen aan de top en het afgeblazen fusietraject zijn niet als disruptief ervaren, wat op zich een te waarderen prestatie is. De belanghebbenden zien niet echt een nieuwe koers op de inhoudelijke thema's, maar ze zien wel dat er gewerkt is aan de relatie en dat er meer invloed op het beleid mogelijk is.

## Samenwerken om meerwaarde te creëren

3B Wonen geeft in haar position paper aan dat samenwerken aan een opgave, ieder vanuit eigen kracht en expertise, meerwaarde biedt. En dat geldt vooral voor het samenwerken met partners in de wijk, want de opgaven zijn te complex om ze alleen te kunnen beantwoorden.

De aandacht en tijd die 3B Wonen vooral het laatste jaar heeft gestoken in de relaties in het lokale netwerk, ziet de commissie nog weinig terug in de visitatiescores voor communicatie en beleidsbeïnvloeding.

De commissie ziet dat er met de komst van de nieuwe bestuurder duidelijk ingezet is op meer inbreng van belanghebbenden op het beleid. Vooral het laatste jaar van de visitatieperiode is dat te zien: belanghebbenden werden betrokken bij het nieuwe koersplan, de actualisering van de portefeuillestrategie en de klantvisie. Daarmee is invulling gegeven aan een van de verbeterpunten uit de vorige visitatie. 3B Wonen had ook inbreng in de woonvisie van de gemeente.

Zorg- en welzijnsorganisaties ervaren 3B Wonen meer als inkoper van producten en diensten dan als netwerkpartner. De collega-corporaties, waarvan 3B Wonen het bezit in Lansingerland beheert, melden positieve ervaringen, collega's weten elkaar goed te vinden, maar ervaren dat het nog niet echt een partnerschap is.

Datzelfde ziet de commissie weerspiegeld in de position paper. Deze is helder en biedt een goed uitgangspunt voor de visitatie, maar bevat nog geen vragen en dilemma's die de lezer prikkelen en activeren om mee te denken als echte samenwerkingspartner. Als 3B Wonen de meerwaarde van samenwerking in de wijken wil verwezenlijken is er werk aan de winkel in het lokale netwerk.

## Prestatieafspraken in de lokale driehoek

In alle jaren van de visitatieperiode zijn er prestatieafspraken gemaakt. De prestatieafspraken zien er compleet en wederkerig uit. De verschillen in waardering van de verschillende partijen zijn echter groot als het gaat om de wederkerigheid van de afspraken, het proces om tot de afspraken te komen en de monitoring van de voortgang.

3B Wonen wilde het aandeel sociale huurwoningen in de gemeente, dat relatief laag is (ongeveer 18 procent), vergroten ten behoeve van de doelgroep. Met de gemeente werd hierover geen duidelijke overeenstemming bereikt. Er ontstond discussie over bijvoorbeeld doelgroepen, soort woningen en de mogelijkheid van flexwonen. Deze discussie lijkt last te hebben gehad van onuitgesproken ideeën over hoe de uitbreiding van de woningvoorraad in Lansingerland zich verhoudt tot de regionale opgave.

De commissie realiseert zich dat de gemaakte prestatieafspraken vanuit regionaal oogpunt gezien beperkt zijn. In de regio is sprake van een grote spanning op de woningmarkt. In de regionale woonvisie zijn doelstellingen opgenomen over tenminste gelijk blijven van de sociale voorraad, betere spreiding over de regio en het bouwen van nieuwe woningen dat vooral in suburbane gebieden moet plaatsvinden. Lansingerland is zo'n suburbaan gebied.

3B Wonen heeft met name in de tweede helft van de visitatieperiode veel tijd en aandacht gegeven aan de relatie met de gemeente. Het overleg werd gestructureerd en geprofessionaliseerd. Er werden duidelijke keuzes gemaakt over het aandeel van Lansingerland in de regionale opgaven. Voor de prestatieafspraken voor 2022 en 2023, die in 2021 werden gemaakt, werd door 3B Wonen een meer meetbare en haalbare afspraak gemaakt: het aantal woningen in concrete projecten en er is nu overeenstemming over aantallen en op hoofdlijnen over type woningen. 3B Wonen conformeert zich aan de Woonvisie; de prestatieafspraken en de portefeuillestrategie sluiten op elkaar aan.

## Besturing en governance steeds in ontwikkeling

Besturing en governance zijn op orde. Aw en WSW zagen in de visitatieperiode geen aanleiding voor ingrepen. Alle financiële beleidskaders zijn herijkt in met name het laatste jaar van de visitatieperiode. Er is inbreng van belanghebbenden geweest in het actuele koersplan, de portefeuillestrategie en de klantvisie. In elk verbeterproject is inbreng van belanghebbenden gewaarborgd door deze in de projectgroep te laten deelnemen. De planning-en-controlcyclus functioneert ruim voldoende. Het te bereiken doel van alle veranderingen in de organisatie is uitgewerkt in KPI's (kritische prestatie-indicatoren) en operationele prestatie-indicatoren.

De Raad van Toezicht (RvT) wil meebewegen met de veranderingen in de organisatie en is zich ervan bewust dat hierbij een andere manier van toezichthouden hoort. In een nieuwe visie op toezicht die in de maak is, wil de raad aandacht besteden aan toezicht houden op een organisatie die werkt vanuit de bedoeling en de eigen rol in het lokale netwerk.

## De maatschappelijke inzet van het vermogen

3B Wonen is financieel zeer gezond en in staat om haar plannen te financieren. In de visitatieperiode groeide de woningvoorraad licht en werden 134 woningen van De Goede Woning overgenomen. 3B Wonen heeft haar nieuwbouwprogramma versneld en uitgebreid: tenminste 1.000 woningen erbij in 10 jaar. Project Wilderszijde dat onlangs gestart is, omvat 650 woningen. Qua doelmatigheid doet 3B Wonen het minder. In de afgelopen jaren scoorde 3B Wonen een C in de Aedes-benchmark. De bedrijfslasten zijn hoog. De bewuste keuze om meer aandacht voor de klant te hebben, resulteerde in extra (personele en IT) kosten. Ook werd de formatie vergroot ten behoeve van de uitbreiding van het nieuwbouwprogramma. 3B Wonen had daarnaast te maken met een hoge uitstroom van medewerkers die met pensioen gingen; voor een goede overdracht werden functies tijdelijk dubbel bezet.



## Sterke punten

- + Tevreden huurders, vooral over prestaties maar ook over invloed op beleid: 3B Wonen luistert echt.
- + Goede maatschappelijke prestaties, met name wat betreft de kwaliteit van het vastgoed en betaalbaarheid: gematigde huurverhogingen, geen doorberekening van duurzaamheidsmaatregelen in de huur. Veel huis voor je geld.
- + De kwaliteit van de buurten, gedifferentieerd woningbezit en de leefbaarheid is goed.
- + De woningvoorraad is iets uitgebreid.
- + Het plan om tenminste 1.000 nieuwbouwwoningen in 10 jaar te bouwen is behoorlijk ambitieus voor een corporatie van deze omvang en past bij de grote opgave in de regio. De uitvoering is inmiddels gestart.
- + Financieel is 3B Wonen in staat om de ambitie te verwezenlijken.
- + De inzet van een doorstroommakelaar levert de gewenste doorstroom op.
- + Van buiten naar binnen werken, volgens de bedoeling: in elke projectgroep is er inbreng van belanghebbenden.
- + Goed op weg naar een flexibele en wendbare organisatie.

# Vooruitblik

## Beleidsagenda voor de toekomst

De commissie constateert dat 3B Wonen al ruim voldoende presteert. Als de corporatie zich verder wil ontwikkelen, geeft de commissie de volgende verbeteringsuggesties mee:

### Visieontwikkeling

Na alles dat op gang is gebracht en is aangeraakt, is het in deze fase van de veranderingen belangrijk echt door te pakken en keuzes uit te diepen en verder in te vullen. Waar wil de corporatie zich in onderscheiden? Hoe gaat de organisatie hierop sturen? 3B Wonen kiest nadrukkelijk voor Lansingerland. Een mogelijke fusie met een Rotterdamse corporatie bleek onvoldoende meerwaarde te hebben. Welke schakel wil 3B Wonen zijn in de regionale woningmarkt en het regionale samenspel? 3B Wonen wil zich inzetten op het gebied van leefbaarheid: wat is dat in de context van Lansingerland? Wat is samen werken aan veerkrachtige wijken? 3B Wonen kan dit nog verder uitwerken. Hoort een tuinenbeleid en -project bijvoorbeeld bij leefbaarheid?

### Prestatieafspraken

Het proces van het maken van prestatieafspraken lijkt het laatste jaar van de visitatieperiode sterk verbeterd te zijn. Het overleg is anders ingericht en de afspraken zijn opnieuw geformuleerd, niet langer een aangepaste versie van de vorige afspraken. De vorming van een nieuw gemeentebestuur na de verkiezingen van dit voorjaar biedt de kans om het goede gesprek over verdere verbeteringen te voeren. Daarna kan het proces worden ingericht op een manier met inbreng van nieuwe partijen, bijvoorbeeld zorg- en welzijnsorganisaties op het gebied van wonen en zorg.

### Netwerkontwikkeling

3B Wonen heeft in de visitatieperiode al veel geïnvesteerd in de relaties in het lokale netwerk. De commissie ziet mogelijkheden om de relaties verder te ontwikkelen richting partnerschap. Door belangrijke afwegingen expliciet te maken en dilemma's te delen met de netwerkpartners, kunnen relaties worden versterkt.

Versterken van het opdrachtgeverschap zou een eerste stap kunnen zijn in de richting van partnerschap met (onderhouds)aannemers. Bijvoorbeeld door samen te sturen op de manier waarop de medewerkers van de aannemers omgaan met de huurders en de werkopdracht. Zowel bij collega-corporaties als bij zorg- en welzijnsinstellingen liggen kansen om te bouwen aan partnerschap.

Een van de doelen van de interactieve bijeenkomst voor belanghebbenden is om de leer- en ontwikkeldoelen voor de volgende verkorte visitatie op te halen en daarmee ook bij te dragen aan de ontwikkeling van het lokale netwerk. Kernvragen voor de bijeenkomst zijn:

- Wat valt er voortbouwend op de in 2021 ingezette koers te leren en ontwikkelen voor 3B Wonen?
- Wat zijn voor de periode tot en met 2024 aandachtspunten in de samenwerking met belanghebbenden?
- Welke resultaten/effecten verwacht 3B Wonen hiermee te bereiken?

### Klanttevredenheid

Bij de start van de visitatie werd gevraagd naar tips om de klanttevredenheid verder te verbeteren. De commissie verwacht dat het hierboven reeds genoemde versterken van het opdrachtgeverschap een positieve invloed zal hebben op de klanttevredenheid, evenals de optimalisering van processen waar 3B Wonen al aan werkt.

Door de gesprekken met de belanghebbenden kwam de commissie op de volgende suggesties:

- Geef meer informatie aan belanghebbenden over de stappen en voortgang in het proces, als er nog geen inhoudelijk antwoord op hun vragen kan worden gegeven.
- Maak duidelijk naar buiten wie waarover gaat.

### **Governance**

De commissie heeft nog relatief weinig strategische reflectie van de raad gezien met het oog op langetermijnvraagstukken.

De commissie denkt hierbij aan de volgende onderwerpen:

- De dynamiek in de relatie tussen 3B Wonen en de gemeente; het doorbreken van de impasse in de prestatieafspraken.
- De verhouding tot de regio. De positie die 3B Wonen wil innemen ten opzichte van de regionale -grootstedelijke- woningmarktvragestukken.
- In het kader van de keuze om het fusieproces niet voort te zetten; hoe houdt de RvT zicht op draagvlak bij belanghebbenden?
- De optimale inzet van het vermogen bij de keuze voor Lansingerland als exclusief werkgebied.

In het kader van het versterken van het lokale netwerk acht de commissie het van belang dat wat is opgehaald in het netwerk te verbinden met de andere rollen van de RvT. Wanneer doet de RvT het goed(e)? Hoe toetst de RvT op de bedoeling? En op welke wijze wil de RvT de input uit de rol in het netwerk meewegen in het toetsingskader? Dit kan verder worden uitgewerkt in de nieuwe visie op toezicht die in voorbereiding is.

### **Laat het zien**

De vorige visitatiecommissie gaf 3B Wonen als verbeterpunt mee om de feitelijke prestaties naar buiten te brengen en ook aandacht te besteden aan de maatschappelijke legitimatie daarvan. Blijkbaar zit er een zekere bescheidenheid in het DNA van 3B Wonen, want ook de huidige commissie ziet dat er op dit punt nog verbetering mogelijk is. Breng bewust naar buiten wat er allemaal al bereikt is en deel bij communicatie over gemaakte keuzes ook de afwegingen.

### **Organisatieontwikkeling**

Nu is het moment voor 3B Wonen om de tanden erin te zetten en echt door te pakken met de veranderingen. De "vlek op de horizon", zoals 3B Wonen dat noemt, zou verder kunnen worden ingevuld zodat de betekenis voor het handelen van iedere medewerker helderder wordt. Ga vooral door met het verbeteren van werkprocessen vanuit de bedoeling en pak daar de doelmatigheid van de bedrijfsvoering in mee.

### **Verbeterpunten belanghouders**

In de verbeterpunten van de belanghebbenden zijn de volgende rode lijnen zichtbaar:

- Er is grote behoefte aan huisvesting voor diverse groepen (onder andere jongeren, starters, ouderen en uitstromers uit zorginstellingen).
- Verbetering van de communicatie: duidelijk maken wie waarvoor aanspreekbaar is, sturen op de manier van communiceren van eigen medewerkers en medewerkers van onderhoudsbedrijven.
- Netwerkontwikkeling: eerder betrokken worden bij beleidsontwikkeling of het vinden van oplossingen.

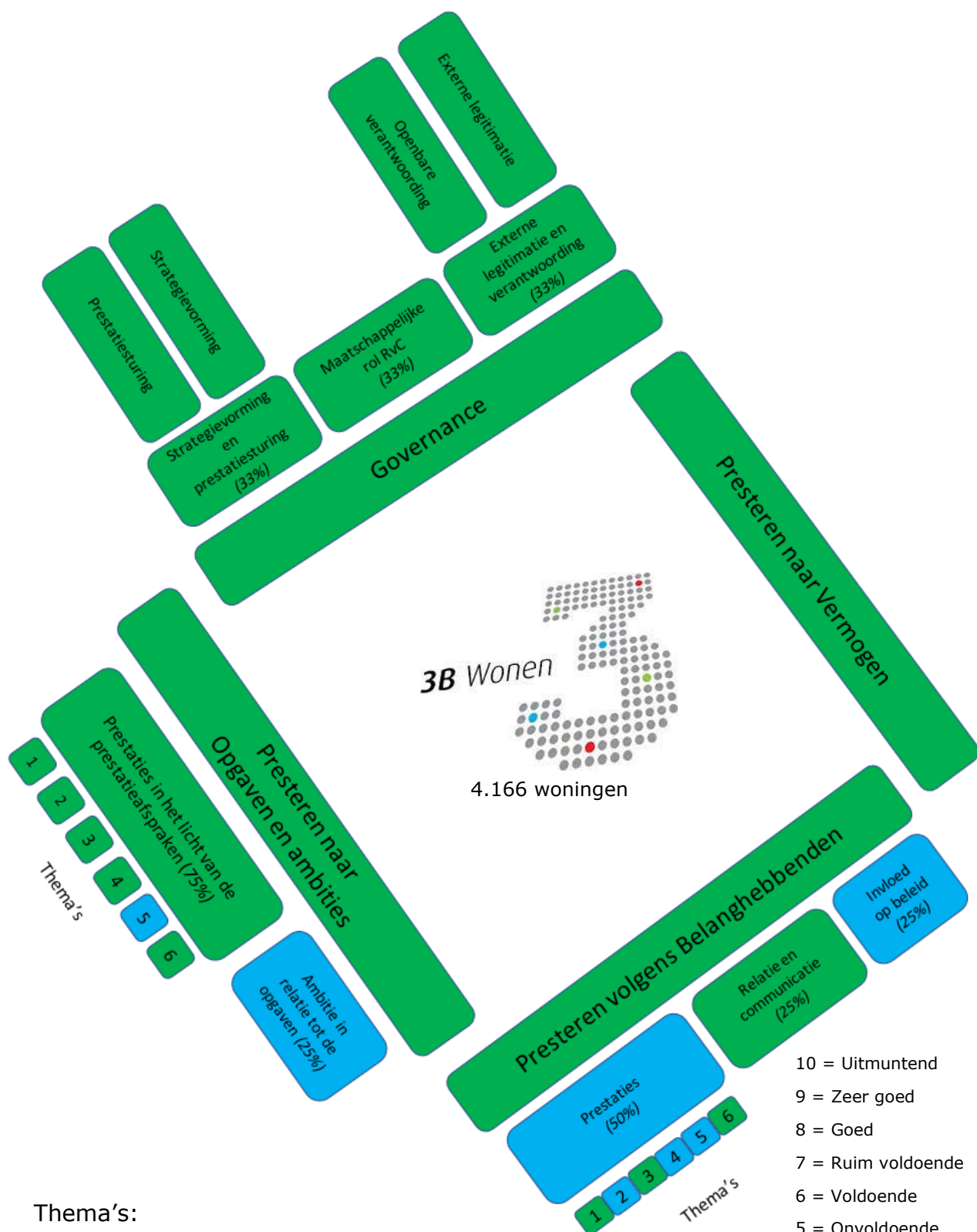
Daarnaast worden er veel en zeer diverse suggesties gedaan. Alle verbeter suggesties van de belanghebbenden leest u aan het einde van hoofdstuk 4.



## B. Scorekaart 3B Wonen

Perspectief Thema:	Beoordeling volgens meetschaal							Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
	1	2	3	4	5	6				
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>										<b>7,4</b>
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	7,0	7,0	7,0	7,0	8,0	7,0		7,2	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven								8,0	25%	
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>										<b>7,4</b>
Prestaties	7,3	7,9	6,8	7,8	8,0	7,3		7,5	50%	
Relatie en communicatie								6,9	25%	
Invloed op beleid								7,6	25%	
<b>Presteren naar Vermogen</b>										<b>7,0</b>
Vermogensinzet								7,0	100%	
<b>Governance</b>										<b>7,0</b>
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming						7,0	7,0	33%	
	Prestatiesturing						7,0			
Maatschappelijke rol RvC								7,0	33%	
Externe legitimatie en verantwoording	Externe legitimatie						7,0	7,0	33%	
	Openbare verantwoording						7,0			
Thema 1: Beschikbaarheid										
Thema 2: Betaalbaarheid										
Thema 3: Bijzondere aandachtsgroepen (inclusief statushouders)										
Thema 4: Leefbaarheid										
Thema 5: Duurzaamheid										
Thema 6: Klantgerichtheid ("klant centraal")										

## C. Scorekaart in beeld 3B Wonen



### Thema's:

1. Beschikbaarheid
2. Betaalbaarheid
3. Bijzondere aandachtsgroepen (inclusief statushouders)
4. Leefbaarheid
5. Duurzaamheid
6. Klantgerichtheid ("klant centraal")

- 10 = Uitmuntend
- 9 = Zeer goed
- 8 = Goed
- 7 = Ruim voldoende
- 6 = Voldoende
- 5 = Onvoldoende
- 4 = Ruim onvoldoende
- 3 = Zeer onvoldoende
- 2 = Slecht
- 1 = Zeer slecht
- 0 = Geen beoordeling



## D. Samenvatting in beeld 3B Wonen

### Visitatie 3B Wonen

**Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 6.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2018/2) en vond plaats tussen december 2021 en maart 2022.**

### Korte schets 3B Wonen

3B Wonen bezit 4.166 woningen en beheert 299 woningen voor woningcorporatie Havensteder en WoonInvest. Tot 2018 beheerde 3B Wonen ook woningen voor De Goede Woning.

3B Wonen werkt in de kernen Bergschenhoek, Berkel en Rodenrijs en Bleiswijk in de gemeente Lansingerland, een groene gemeente, centraal gelegen tussen Rotterdam, Den Haag en Zoetermeer.

De verwachting is dat de gemeente Lansingerland over de periode tot 2030 zal groeien van ruim 63.000 naar 68.500 inwoners. De gemeente kent een relatief klein aandeel sociale huurwoningen, veel - vrij dure - koopwoningen en een zeer beperkt middenhuursegment. Er zijn naar verhouding veel eengezinswoningen. De afgelopen jaren is de spanning op de woningmarkt toegenomen. De wachttijd voor een sociale huurwoning is toegenomen.

De belangrijkste belanghebbenden zijn de huurdersvereniging Lansingerland (HVLL), de gemeente, collega-corporaties en de zorg- en welzijnsorganisaties. 3B Wonen maakte in de visitatieperiode jaarlijks prestatieafspraken met de gemeente Lansingerland, de HVLL en de corporaties in het werkgebied.

Bij 3B Wonen werken 47 medewerkers; in totaal 41,6 fte. De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit 5 leden, van wie 2 leden die op voordracht van de huurders(organisatie) in de raad van toezicht zitting hebben.

De afgelopen periode is intensief geweest voor 3B Wonen. In maart 2019 vond een bestuurswisseling plaats. Verder waren er in 2019 personele wisselingen in het managementteam en eindigde de zittingstermijn van twee leden van de Raad van Toezicht (RvT).

Onder de voormalige directeur-bestuurder startte een verkenning voor een fusie met Bouwvereniging Onze Woning uit Rotterdam. In mei 2019 werd het fusie-onderzoek afgerond met het besluit niet te fuseren omdat er onvoldoende draagvlak voor de fusie was bij de huurders en de eigen organisatie. De fusie zou onvoldoende grote volkshuisvestelijke en/of organisatorische meerwaarde opleveren.

Het contract met een slecht presterende onderhoudspartner werd opgezegd en een nieuwe partner werd gevonden. De nieuwe directeur-bestuurder zette een veranderingstraject in, gericht op cultuurverandering en verandering van werkwijzen en overlegstructuur. Doel is om producten en diensten optimaal te laten aansluiten op de vraag van huurders en toekomstige huurders en daarmee maatschappelijk relevant te blijven. 3B Wonen wil een lerende organisatie worden die ruimte biedt aan medewerkers om zelf te beslissen en zich te ontplooien. Ook is begonnen met de versterking van de samenwerking in het lokale netwerk. De nieuwe koers werd in 2021 vastgesteld en vervolgens werd afgeleid beleid op allerlei aspecten geformuleerd.

## Beoordelingen 3B Wonen

Beoordeling in vergelijking met vorige visitatie		
Perspectief	2017 Methodiek 5.0	2021 Methodiek 6.0
Presteren naar opgaven en ambities	<b>7,4</b>	<b>7,4</b>
Presteren volgens belanghebbenden	<b>8,2</b>	<b>7,4</b>
Presteren naar vermogen	<b>7,3</b>	<b>7,0</b>
Governance	<b>7,3</b>	<b>7,0</b>

In vergelijking met de visitatie uit 2017 is de score van 3B Wonen op bijna alle perspectieven lager. Daarbij past wel een kanttekening. De oordelen in de vorm van rapportcijfers van de opeenvolgende visitatierapporten zijn niet exact vergelijkbaar. Dit komt doordat er sinds de invoering van het visitatiestelsel verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd. De visitatie in 2017 is uitgevoerd volgens de methodiek 5.0. In deze methodiek wordt het Presteren naar vermogen en Governance anders beoordeeld dan nu het geval is.

## Samenvatting in beeld 3B Wonen

### Prestaties naar opgaven en ambities

Gemiddelde score: **7,4**

- ✓ Woningvoorraad op peil gehouden. Flinke ambitie: tenminste 1.000 woningen erbij in 10 jaar.
- ✓ Gematigde huurverhogingen.
- ✓ Geen huurverhoging na duurzaamheidsmaatregelen of doorstroom naar een passendere woning.
- ✓ Goede kwaliteit vastgoed.
- ✓ Gedifferentieerde wijken.
- ✓ Energie-Index onder norm.
- ✓ Klanttevredenheid sterk verbeterd.

### Prestaties volgens belanghebbenden

Gemiddelde score: **7,4**

- ✓ Tevreden over prestaties en over invloed op beleid, iets minder over relatie & communicatie.
- ✓ Grote verschillen in scores belanghebbenden.
- ✓ Leefbaarheid ruim voldoende,
- ✓ Duurzaamheid hoge score, vooral door geen huurverhoging door te berekenen.
- ✓ Verbeteringen klantgerichtheid gezien.

Veel verschillende verbeterpunten vooral over behoefte aan woonruimte, communicatie en netwerkontwikkeling.



4.166 woningen

### Prestaties naar vermogen

Gemiddelde score: **7**

- ✓ Financieel gezond, voldoet aan alle normen voor ratio's.
- ✓ Kan ambities verwezenlijken.
- ✓ Risicomanagement op orde.
- ✓ Hogere bedrijfslasten dan gemiddeld in de branche.
- ✓ Maatschappelijk vermogen vooral ingezet voor betaalbaarheid en kwaliteit woningen.

### Governance

Gemiddelde score: **7**

- ✓ Actuele visie in koersplannen.
- ✓ Strategievorming steeds meer samen met belanghebbenden.
- ✓ Inhaalslag op beleid: portefeuillestrategie, financieel beleid en klantvisie.
- ✓ P&C-cyclus compleet.

RvT doet wat hij moet doen. Strategische scherpste mag nog groeien. Integratie netwerkrol in de visie op toezicht heeft aandacht. Leesbare jaarverslagen met daarnaast kort toegankelijk overzicht. Animatiefilmpje legt Koersplan uit in 2 minuten.



## E. Reactie 3B Wonen



### Reactie 3B Wonen op het visitatierapport

We kijken terug op een goede en leerzame visitatie. Het was voor een aantal van ons, waaronder ikzelf, voor het eerst dat we een visitatie meemaakten. Van het team dat intern de visitatie voorbereidde, werkte niemand hier in de hele periode waarop werd teruggeblikt. Het was bovendien een bijzondere visitatie met uiteindelijk een vijfde jaar in de rapportage met een experimentele status waarbij we stakeholders betrekken. Dit ging zeker niet allemaal vanzelf en heeft van ons en van de visitor veel inspanning en energie gevraagd. Met het uiteindelijke resultaat en de aangedragen leerpunten zijn we tevreden. We zijn enthousiast over het betrekken van stakeholders bij het formuleren van onze leerdoelen voor de komende periode.

#### **Degelijk maar weldegelijk ambitieus vanuit een visie**

In het rapport van de visitatiecommissie zien we het beeld terug van een degelijke corporatie met een mooi rapport van zevens en ruime zevens. Een organisatie die zaken op orde heeft en wil houden. Maar ook een organisatie van *'doe maar gewoon wat er gebeuren moet'*. Misschien wel daardoor, zien we dat de zaken die best bijzonder zijn, door ons heel gewoon worden gevonden. We kunnen onze hoge ambities en onze prestaties beter leren uitdragen.

Om tegemoet te komen aan de heersende woningnood, willen we én kunnen we ons bestaande bezit met een kwart uitbreiden in 10 jaar. Om dit te bereiken zetten we alle zeilen bij. Zowel financieel als organisatorisch hebben we ons voorbereid op deze opgave en zijn we hierover voortdurend in gesprek met onze stakeholders. We zetten alles op alles om deze ambitie waar te kunnen maken.

Onze woningen zijn verduurzaamd met altijd zinvolle maatregelen zoals isolatie en zonnepanelen. In de afgelopen jaren hebben wij hier ruim 10 miljoen in geïnvesteerd, zonder extra kosten voor de huurder. Met deze initiatieven hebben we niet alleen onze verduurzamingsdoelstelling ruim behaald, maar wonen voor onze huurders betaalbaarder gemaakt. De nieuwbouwwoningen die we nu opleveren zijn duurzamer dan strikt genomen van ons gevraagd wordt. Omdat we dit belangrijk vinden. Niet alleen voor het klimaat, maar zeker ook voor de portemonnee van onze huurders. Met de huidige hoge energieprijzen is dit nog belangrijker geworden.

Ondanks onze grote nieuwbouwambitie en investeringen in duurzaamheid, voeren wij nog steeds een zeer gematigd huurbeleid. We bieden mogelijkheden voor huurverlaging en -bevrozing en bieden maatwerk voor huurders die in betalingsproblemen komen. Direct na het uitbreken van de coronapandemie hebben we deze mogelijkheden uitgebreid, om huurders met een inkomensval tegemoet te 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. We zetten ons vol in voor het verbeteren van de beschikbaarheid van sociale huurwoningen in Lansingerland. Juist ook omdat de regio dit nodig heeft en van ons vraagt. Gezien de huidige woningnood heeft dat onze prioriteit.

### **Meer actie- en resultaatgericht**

De visitatiecommissie ervaart 3B Wonen als wat beleidsarm, maar ziet dit niet als een tekortkoming. Dit weerspiegelt het feit dat wij resultaat- en actiegerichter zijn geworden de laatste jaren. Ons Koersplan is bijvoorbeeld vertaald in een routekaart met duidelijke doelen en daaraan gekoppelde acties. Dit is echter geen dik beleidsstuk maar een bestand waarin voortdurend wordt gewerkt en nieuwe acties en resultaten worden toegevoegd of worden bijgesteld, als de omstandigheden daarom vragen. Dit maakt ons wendbaarder en praktijkgericht. In onze organisatie was behoefte aan deze manier van werken. We noemen onze veranderstrategie niet voor niets *pragmatisch veranderen*.

### **Stakeholders**

We hebben vooraf aangegeven zeer geïnteresseerd te zijn in de manier waarop stakeholders aankijken tegen alle veranderingen bij 3B Wonen. We zijn blij te constateren dat zij geen discontinuïteit hebben ervaren. We zien wel dat zij in communicatie en samenwerking meer van ons willen zien. En dat begrijpen wij ook. Met name in 2019 en 2020 heeft de focus van de organisatie meer intern gelegen. Nu is het moment om actiever in onze samenwerkingen te investeren. Opvallend vonden we de grote verschillen tussen de beoordelingen van de verschillende organisaties. Dit laat ons zien dat het belangrijk is om niet slechts één oplossing te kiezen, maar met iedere stakeholder samen te kijken wat er nodig is. De concrete aanbevelingen waren heel gevarieerd en enkele sprongen er direct voor ons uit. Deze aanbevelingen gaan we graag samen met onze belanghouders oppakken.

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

Mede namens de Raad van Toezicht,

Hanneke Vliet Vlieland  
directeur-bestuurder 3B Wonen

## Deel 2

# Toelichting op de beoordelingen, per perspectief



# 1 Visitatie bij 3B Wonen

## De reden voor visitatie

In september 2021 heeft 3B Wonen opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Naast de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren, was voor 3B Wonen een belangrijke reden voor de visitatie: de blik van de belanghebbenden.

Zijn de nieuwe accenten die in het actuele koersplan worden gelegd zichtbaar voor de belanghebbenden? En de sturing op de kwaliteit van het vastgoed en het betaalbaar houden van de woningen? Wat betekenden ontwikkelingen in de organisatie (de wijzigingen aan de top en het (gestopte) fusietraject) voor de relatie met de belanghebbenden?

De visitatie betreft de periode 2017 tot en met 2021. Het jaar 2021 is toegevoegd aan de visitatieperiode omdat dit inhoudelijke meerwaarde heeft voor 3B Wonen en de externe belanghebbenden. Het nieuwe koersplan werd uitgevoerd vanaf 2021 en ook vanaf dat jaar werden de prestatieafspraken op een nieuwe manier gemaakt. Daarnaast bleek het in de praktijk van de visitatiegesprekken, die immers in 2022 plaatsvonden, ondoenlijk om de belanghebbenden alleen over de vier voorgaande jaren en niet over 2021 te laten oordelen. Daarom werd deze visitatie een experimentvisitatie die past in de SVWN-lijn van het actuelere en relevanter maken van visitaties voor corporaties.

Aan deze visitatie werd dus een vijfde jaar toegevoegd. 3B Wonen zal begin 2025 een aansluitende experimentvisitatie uit laten voeren over een periode van drie jaar, 2022 – 2024.

3B Wonen wil met het opdelen van de visitatieperiode 2021 – 2024 in twee delen (toevoegen vijfde jaar 2021 en verkorte visitatie 2022 – 2024) bereiken dat de visitatie actuele en relevante informatie oplevert die aansluit bij de nieuwe eigen beleidscyclus en bij de actualiteit en onderwerpen die voor 3B Wonen en belanghebbenden echt belangrijk zijn.

Ten tweede worden de uitkomsten van deze visitatie gebruikt om het ontwerp te maken voor de verkorte visitatie over de periode 2022 – 2024. Dat deed 3B Wonen samen met Raeflex in de vorm van een interactieve bijeenkomst met belanghebbenden op 29 juni 2022 waarin de visitatiecommissie uitkomsten van de lopende visitatie presenteerde en met 3B Wonen besprak met belanghebbenden. Doel is om voor de genoemde periode specifieke leer- en ontwikkeldoelen op te halen voor 3B Wonen en voor de samenwerking van 3B Wonen met belanghebbenden in het lokale woonnetwerk. Vervolgens kan actief de voortgang gevolgd worden op maatschappelijke doelen en effecten ten behoeve van veerkrachtige wijken.

De visitatie zit met deze keuze dicht op de actualiteit en op de resultaten van het nieuwe koersplan 2021 -2024 "Samen werken aan veerkrachtige wijken". Daarmee werd het beter mogelijk om de hierboven genoemde vragen van 3B Wonen te beantwoorden. Ook sluit het toevoegen van 2021 in de toekomst beter aan op de beleidscyclus van 3B Wonen.

## Het visitatieproces

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 6.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2018/2) en vond plaats tussen december 2021 en maart 2022.

Op basis van alle door 3B Wonen verzamelde informatie is de visitatie gestart met een kick-off en een rondleiding door delen van het woningbezit van 3B Wonen. De visitatiegesprekken met interne en externe belanghouders voerde de commissie op 19 januari 2022; één interview werd afgenomen op 27 januari 2022. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de factsheet prestaties, het informatieblad, de position paper en de enquête over het tot stand komen van de prestatieafspraken voor de gesprekken aangeleverd bij de belanghebbenden.

De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan 3B Wonen, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling, of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd.

De oordelen in de vorm van rapportcijfers van de opeenvolgende visitatierapporten zijn niet exact vergelijkbaar. Dit komt doordat er sinds de invoering van het visitatiestelsel verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd. De visitatie in 2017 is uitgevoerd volgens de methodiek 5.0. In deze methodiek wordt het Presteren naar vermogen anders beoordeeld dan nu het geval is, evenals Governance.

### **Samenstelling commissie**

De visitatiecommissie bestond uit mevrouw drs. C.P.M. Doms, voorzitter, de heer drs. J.N.M. Verhoeven, algemeen commissielid en mevrouw drs. E.E.H. van Beusekom, secretaris. In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

## **1.1 Schets 3B Wonen**

De eerste rechtsvoorganger van Woningcorporatie 3B Wonen werd opgericht in 1920. 3B Wonen heeft 4.178 woningen in eigendom en werkt in één gemeente: Lansingerland. Deze gemeente telt 63.363 inwoners (Allecijfers.nl, december 2021). De belangrijkste belanghebbenden zijn de huurdersvereniging Lansingerland (HVLL), de gemeente en de zorg- en welzijnsorganisaties. In dit werkgebied zijn ook regionaal werkende collega-corporaties Havensteder (208 woningen), Woonzorg Nederland (42 woningen) en WoonInvest (23 woningen) actief. Zij beheren in totaal respectievelijk ongeveer 45.000, 41.500 en 8.600 woningen. 3B Wonen beheert de woningen van Havensteder en WoonInvest in Lansingerland.

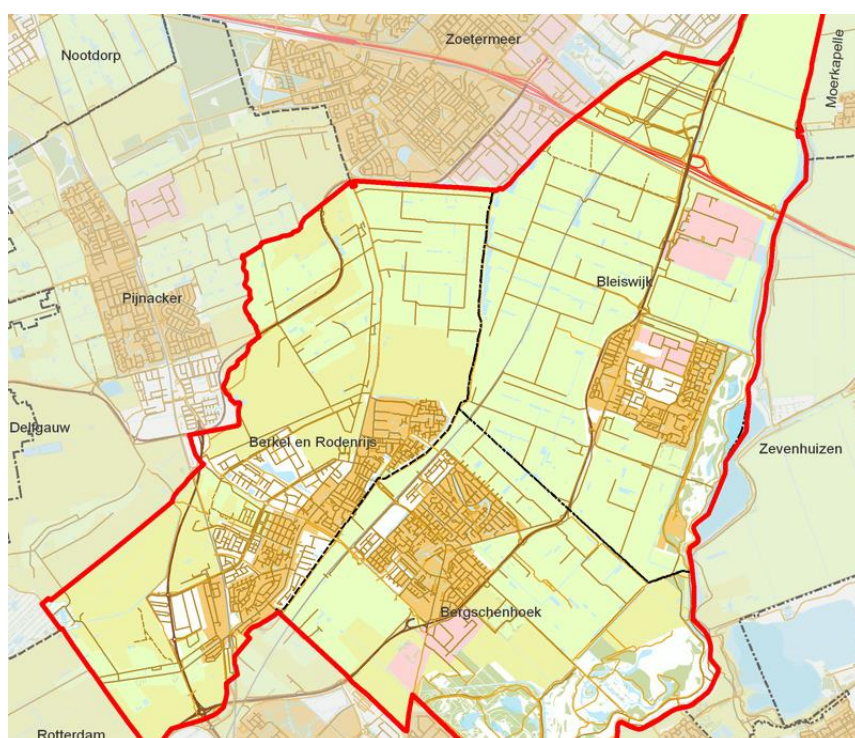
Bij 3B Wonen werken 47 medewerkers; in totaal 41,6 fte. De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit 5 leden, van wie 2 leden die op voordracht van de huurders(organisaties) in de raad van toezicht zitting hebben.

De afgelopen periode is voor 3B Wonen intensief geweest. In maart 2019 vond een bestuurswisseling plaats omdat de toenmalige directeur-bestuurder met pensioen ging. Verder waren er personele wisselingen in het managementteam (de manager Financiën vertrok kort na het aantreden van de nieuwe directeur-bestuurder) en in de Raad van Toezicht (RvT). Onder de voormalige directeur-bestuurder was een verkenning gestart voor een fusie met een kleine corporatie in Rotterdam, Bouwvereniging Onze Woning. In mei 2019 werd het fusieonderzoek afgerond met het besluit niet te fuseren. Er bleek onvoldoende draagvlak voor de fusie te zijn bij de huurders en bij de eigen organisatie. De fusie bleek onvoldoende volkshuisvestelijke en/of organisatorische meerwaarde te hebben. Het contract met een slecht presterende onderhoudspartner werd opgezegd en een nieuwe partner werd gevonden. De nieuwe directeur-bestuurder zette een traject in om de huurder meer centraal te stellen, de organisatie wendbaarder en meer toekomstbestendig te maken, de interne communicatie en samenwerking te verbeteren en ook de samenwerking in het lokale netwerk te versterken. De nieuwe koers werd in 2021 vastgesteld en vervolgens werd afgeleid beleid op allerlei aspecten geformuleerd (bijvoorbeeld portefeuille strategie, financieel beleid, investeringsstatuut, HR-beleid en klantvisie).

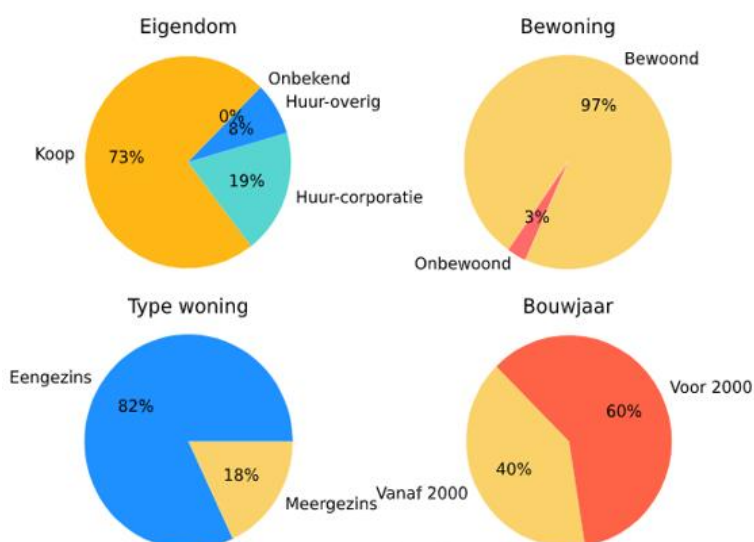
## 1.2 Werkgebied 3B Wonen

3B Wonen is werkzaam in de gemeente Lansingerland in Zuid-Holland. De gemeente Lansingerland is op 1 januari 2007 ontstaan uit een fusie tussen de gemeenten Berkel en Rodenrijs, Bergschenhoek en Bleiswijk. Lansingerland is een groene gemeente, centraal gelegen tussen Rotterdam, Den Haag en Zoetermeer. De verwachting is dat de gemeente Lansingerland over de periode tot 2030 zal groeien naar 68.500 inwoners.

Door de toename van het aantal huishoudens dat zich wil vestigen in de gemeente, is de afgelopen jaren de spanning op de woningmarkt toegenomen. De wachttijd voor een sociale huurwoning is toegenomen. De gemeente kent, ten opzichte van andere gemeenten in de woningmarktregio en de rest van Nederland, een relatief klein aandeel sociale huurwoningen, veel - vrij dure - koopwoningen en een zeer beperkt middenhuursegment. Er zijn naar verhouding veel eengezinswoningen.



Kaart: Gemeente Lansingerland



Grafieken: Woningvoorraad in Lansingerland

## 2 Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces

**Dit hoofdstuk gaat over de lokale prestatieafspraken die 3B Wonen heeft gemaakt in de lokale driehoek, dus met de gemeente in haar werkgebied en de huurdersorganisatie.**

Ten eerste treft u een beschrijving van de prestatieafspraken van 3B Wonen met de huurderorganisatie en de gemeente aan, en voor zover relevant, ook landelijke en regionale prestatieafspraken. Hieruit volgen de volkshuisvestelijke thema's die in de visitatie worden beoordeeld. De daaropvolgende paragrafen gaan enerzijds over de kwaliteit van de prestatieafspraken en anderzijds het proces in de lokale driehoek. In paragraaf 2.2 komt de mening van de huurdersorganisatie, de gemeente en de corporatie aan bod. De visitatiecommissie geeft in die paragraaf een beschouwing over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken. In paragraaf 2.3 worden verbeterpunten gegeven van alle belanghebbenden (huurdersorganisatie, gemeente en de corporatie) zelf.

### 2.1 Beschrijving prestatieafspraken en thema's

#### **Thema1: Beschikbaarheid**

Partijen willen de betaalbare sociale voorraad op peil houden c.q. uitbreiden. Doel: voldoende huisvesting voor mensen met een laag inkomen. Daartoe zijn de volgende afspraken gemaakt:

- 2017 t/m 2019: het aantal sociale huurwoningen woningen is tenminste gelijk aan 4.363. In 2021 werd afgesproken om 750 tot 1.000 sociale huurwoningen toe te voegen tot 2030. Vertrekpunt is 4.228 woningen (aantal van 31-12-2016 dPI).
- De slaagkans voor de primaire doelgroep (inkomen tot huurtoeslaggrens) wordt gemonitord. 2017: slaagkans 50 procent voor primaire doelgroep, 50 procent overige doelgroepen.
- Streven is dat minimaal 20 procent van de totale woningvoorraad in Lansingerland uit sociale huurwoningen bestaat.
- Vanaf 2020: 70 procent sociale huurwoningen beschikbaar voor sociale doelgroep.
- Partijen spannen zich in voor een wachttijd <50 maanden.
- 3B Wonen verkoopt maximaal 5 sociale huurwoningen in 2017, 10 sociale huurwoningen in periode 2018-2019 en 6 in 2020 en 2021.
- Bouw van tenminste 50 nieuwe sociale huurwoningen per jaar in de periode 2017-2020 (deze afspraak kwam na 2017 niet terug in de prestatieafspraken). Afspraken over concrete bouwprojecten.
- 3B Wonen realiseert 3-kamerappartementen voor senioren/ empty nesters en 2-kamer woningen voor alleenstaanden vanaf 23 jaar.
- Doorstroming bevorderen door:
  - van 2 x scheefwonen naar 1 x scheefwonen
  - voorrang bij doorstroming naar nieuwbouw
  - bouwen van huurwoningen met middeldure huur van euro 710-850 per maand
  - inzetten doorstroommakelaar 3B Wonen
- Empty nesters ouder dan 55 jaar die een grondgebonden sociale huurwoning achterlaten krijgen voorrang voor een gelijkvloerse huurwoning en geen of geringe huurharmonisatie. Vanaf 2020: horizontale huurdoorstroming als de doorstroommakelaar heeft bemiddeld.

## Thema 2: Betaalbaarheid

Partijen willen de betaalbare sociale voorraad op peil houden c.q. uitbreiden.

Doel: voldoende huisvesting voor mensen met een laag inkomen.

Daartoe zijn de volgende afspraken gemaakt:

- De corporaties wijzen passend toe.
- De huur wordt afgetopt op de liberalisatiegrens. De hogere inkomens krijgen een inkomensafhankelijke huurverhoging waarbij de huur boven de liberalisatiegrens mag uitkomen.
- Conform het Sociaal huurakkoord Aedes – Woonbond (december 2018) voeren alle corporaties vanaf 2020 een gelijklopend of vergelijkbaar huurbeleid. In de jaren daarvoor was dit als een streven geformuleerd.
- De opbrengsten uit de inkomensafhankelijke huurverhoging worden ingezet voor investeringsprojecten sociale woningbouw in Lansingerland. Deze afspraak wordt gemonitord door partijen.

## Thema 3: Bijzondere aandachtsgroepen

Partijen zijn overeengekomen dat kwetsbare doelgroepen passend worden gehuisvest. Er zijn afspraken gemaakt over de scheiding van wonen en zorg, het huisvesten van personen met GGZ-problematiek/ verstandelijke beperking/ lichamelijke beperking/ sociaal maatschappelijke problematiek, ouderen, jongeren, statushouders, reguliere urgenten en over het lokale sociaal vangnet.

De volgende prestatieafspraken werden gemaakt:

- De corporaties stellen 2017, 2018, 2019 gezamenlijk gemiddeld 3 woningen per jaar ter beschikking voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen met een beperking. In 2020 en vóór oktober 2021 zijn dit er 5.
- In 2020 worden 5 en in 2021 worden maximaal 7 woningen beschikbaar gesteld voor uitstroom uit beschermd wonen.
- Sinds de huisvestingsverordening van 2015 zijn statushouders normale urgenten. In 2017 zal maximaal 14 procent van de vrijkomende sociale huurwoningen in Lansingerland door de corporaties beschikbaar worden gesteld. Hierbij wordt uitgegaan van minimaal 35 woningen en een gemiddelde gezinsgrootte van 4 personen. Huisvesting van deze doelgroep conform de gemeentelijke doelstelling, evenredig verdeeld over de corporaties.
- Uitwerken voorstel vlotte start in woonomgeving met Vluchtelingenwerk.
- Onderzoek gemeente en 3B Wonen naar realisatie van een woonconcept voor jongeren van 16/23 jaar met sociaal maatschappelijk problematiek.
- Plannen voor realisatie van een Herbergier/ Thomashuis.
- 3B Wonen neemt deel aan het multidisciplinair team Sluitende Aanpak en het WZVW-adviesteam.

## Thema 4: Leefbaarheid

Partijen zijn overeengekomen dat zij gevarieerde en veilige woonmilieus willen bieden en een duurzame woon- en leefomgeving willen versterken in samenwerking met de huurders.

Daartoe zijn de volgende afspraken gemaakt op het gebied van leefbaarheid:

- Toepassen wijkgericht werken bij het beheer van woningen.
- Bevorderen samen- zelfredzaamheid en bewonersparticipatie. Informeren, waar mogelijk meedenken en meebeslissen.
- 3B Wonen heeft vier wijkbeheerplannen voor leefbaarheid en wijkgericht werken.
- 3B Wonen neemt deel aan en Schuldbemiddeling (projecten i.s.m. Humanitas, schuldhulpmaatje, thuisadministratie).



## Thema 5: Duurzaamheid

Partijen zijn overeengekomen dat zij gevarieerde en veilige woonmilieus willen bieden en een duurzame woon- en leefomgeving willen versterken in samenwerking met de huurders.

Daartoe zijn de volgende afspraken gemaakt op het gebied van duurzaamheid:

- 3B Wonen heeft in lijn met het landelijke convenant Energiebesparing Huursector en de Woonagenda 2017-2021 tot doel een energieneutrale voorraad te hebben in 2050, waarbij zij streeft naar een gemiddelde energie-index van 1,25 (gemiddeld label B) in 2020.
- 3B Wonen geeft haar duurzaamheidsbeleid vorm, onder andere door het plaatsen van zonnepanelen en isolatie.
- Kosten voor het aanbrengen van energetische voorzieningen binnen het bezit van 3B Wonen komen vanaf 2016 volledig ten laste van 3B Wonen.

## Thema 6: Klantgerichtheid "Klant centraal"

3B Wonen heeft op basis van het Koersplan eind 2020 de klantvisie opgesteld. Hierin verwoordt 3B Wonen haar beloften aan de klant. 3B Wonen wil dat de klanten tevreden zijn door te zorgen voor voldoende, duurzame en passende woningen in een fijne wijk waar iedereen zich thuis voelt. Door een persoonlijke, uitstekende dienstverlening en door slim samen te werken met haar partners. In de voorgaande thema's komen de beloften aan de klant aan bod, met uitzondering van persoonlijke uitstekende dienstverlening. Daarom is dit nu het laatste thema.

De prestaties, zoals door 3B Wonen geleverd, worden door de commissie (zie hoofdstuk 3) beoordeeld in het licht van de opgaven in het werkgebied of ze worden facultatief beoordeeld op de ambities van de corporatie. In bijlage 6 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

## 2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

### Proces van totstandkoming van de prestatieafspraken

Jaarlijks (2017, 2020 en 2021) of tweejaarlijks (2018-2019) werden prestatieafspraken gemaakt. De ondernemingsplannen van de betrokken corporaties en de gemeentelijke Woonvisie Lansingerland 2015-2020 vormden de basis.

Jaarlijks moet voor 1 juli het bod van de corporatie aan de gemeente zijn uitgebracht. De huurdersorganisatie had vanaf 2020 een vooroverleg met 3B Wonen, voor het bod wordt uitgebracht. De afspraken waren inhoudelijk een geactualiseerde versie van de vorige afspraken. Monitoring van de voortgang op de afspraken vond meestal plaats in september. Conclusie van de monitoring in 2018 was dat de gemaakte afspraken over het algemeen worden nagekomen maar de uitbreiding van de betaalbare sociale woningvoorraad in Lansingerland en het "wijkgericht werken" voortvarender moeten worden opgepakt.

In 2020 werden weer voor één jaar prestatieafspraken gemaakt omdat de gemeente dat jaar een nieuwe woonvisie formuleerde, de Omgevingswet per 1 januari 2021 van kracht leek te worden en 3B Wonen werkte aan het nieuwe koersplan en een geactualiseerde portefeuillestrategie. De gemeente werd betrokken bij het nieuwe koersplan van 3B Wonen en 3B Wonen had inbreng in de woonvisie. In 2021 werden de regionale afspraken vernieuwd waarbij tegemoet werd gekomen aan de gegroeide opgaven. In de Woonvisie 2021-2024 is het woningbouwprogramma uitgebreid. 3B Wonen heeft veel tijd en aandacht gegeven aan de relatie met de gemeente. Het overleg werd gestructureerd en geprofessionaliseerd. Er werden duidelijker keuzes gemaakt over het aandeel van Lansingerland in de regionale opgaven. Vanaf 2020 werd besloten om eerder te beginnen met het proces om te komen tot prestatieafspraken, namelijk in het 1<sup>e</sup> kwartaal.

Voor de prestatieafspraken voor 2022 en 2023, die in 2021 werden gemaakt, werd door 3B Wonen een meer meetbare en haalbare keuze gemaakt: het aantal woningen in concrete projecten. Er is nu overeenstemming over aantallen en op hoofdlijnen over type woningen. 3B Wonen conformeert zich aan de Woonvisie en de prestatieafspraken en de portefeuillestrategie sluiten op elkaar aan.

Havensteder en WoonInvest zijn actief in Lansingerland. Zij hebben de prestatieafspraken mede ondertekend. Omdat 3B Wonen het woningbezit van deze corporaties in Lansingerland beheert, is hun betrokkenheid bij de prestatieafspraken gering. Daarom is de mening van deze corporaties niet meegenomen in dit hoofdstuk.

### **Kwaliteit en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken door belanghouders en corporatie**

De commissie heeft belanghebbenden die een enquête hebben ontvangen gevraagd naar de kwaliteit van de onderlinge samenwerking waarmee prestatieafspraken tot stand komen, zodat in de gesprekken sneller tot de kern kon worden gekomen. Deze enquête is ingevuld door de woningcorporatie en de gemeente. De enquête ging niet over het vijfde visitatiejaar dat later werd toegevoegd; uiteraard is dit in de gesprekken wel aan de orde gekomen. Door een misverstand kon de enquête van de HVLL niet worden gebruikt; de commissie heeft uiteraard wel met de HVLL gesproken en bevindingen uit dit gesprek in dit hoofdstuk opgenomen.

#### **Gezamenlijke ambitie**

Gemeente en corporatie zijn het erover eens dat de bij de samenwerking betrokken organisaties samenwerken vanuit een gedeelde langetermijnambitie en dat uit de samenwerking meerwaarde ontstaat. Die meerwaarde weegt voor hen op tegen de tijdsinvestering. De gemeente waardeert de gezamenlijke ambitie iets hoger dan de corporatie.

3B Wonen vindt dat de woningnood en de bijzondere positie in de regio (slechts 19 procent sociale huurwoningen in Lansingerland, veel minder dan in de omliggende gemeenten) onvoldoende tot uitdrukking kwamen in de prestatieafspraken.

HVLL vindt dat het hele traject moeizaam loopt en veel tijd van ze vraagt.

#### **Samenwerking en problemen oplossen**

Gemeente en corporatie zijn het erover eens: er is wel vertrouwen in de samenwerking, de deelnemers informeren elkaar goed en de betrokken organisaties hebben geen last van onderliggende machtspeilen. De gemeente ziet vertrouwen in elkaars goede bedoelingen; fricties zijn niet moedwillig. Dit aspect heeft de laagste waardering in de enquête.

Gemeente en corporatie zijn het erover eens dat ze met respect voor elkaars belangen tot oplossingen komen. Over de wederkerigheid van de afspraken in de praktijk is de corporatie iets minder positief dan de gemeente.

Over het bij dilemma's en tegengestelde belangen creatief naar een oplossing zoeken die ieders belangen in voldoende mate respecteert, is de corporatie iets positiever dan de gemeente.

Behalve bouwen is zoeken naar andere oplossingen voor 3B Wonen van belang, om doelgroepen als statushouders en andere urgenten zoals spoedzoekers te huisvesten. 3B Wonen denkt bijvoorbeeld aan flexwonen maar heeft daarvoor bij de gemeente de handen nog niet op elkaar gekregen.

## Professioneel organiseren

Over professioneel organiseren zijn de meningen het meest verdeeld; de gemeente is positiever dan de corporatie over de daadkracht die de betrokken organisaties laten zien, de kwaliteit van procedures en processen en de energie die aan controles wordt besteed.

De gemeente geeft aan dat de samenwerking de laatste jaren geformaliseerd en beter gestructureerd is. 3B Wonen heeft veel geïnvesteerd in de overlegstructuur met de gemeente en de huurdersvereniging en vindt dat deze sinds 2020 is verbeterd. Het proces voor het maken van prestatieafspraken voor 2022 en 2023 werd in 2021 door de partijen opnieuw ingericht.

## Uitnodigend proces voor iedereen

Dit aspect krijgt de hoogste gemiddelde waardering van de gemeente en de corporatie. Zij zijn het eens: doelstellingen zijn voor iedereen duidelijk, lokaal en regionaal beschikbare kennis wordt goed benut en bestuurders geven kaders en ruimte zodat medewerkers en ambtenaren weten wat te doen en eigen regelruimte hebben.

De huurdersorganisatie vindt dat ambtenaren in het proces om te komen tot prestatieafspraken soms onvoldoende mandaat hebben. De HVLL voelt zich niet altijd gehoord en als gelijkwaardige partij behandeld door de gemeente. De HVLL was zelfs even uit het traject gestapt vorig jaar. Dat heeft vooral te maken met op het laatste moment werken aan tekstwijzigingen en de vele tijd die dat van de vrijwilligers vraagt. Zij zien wel verbetering: de HVLL werd gevraagd om haar mening te geven op de concept woonvisie van de gemeente.

## Evaluaties

Over de evaluaties zijn de meningen zeer verdeeld. De gemeente is tevreden over de evaluaties, de corporatie niet.

## Kwaliteit en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken: beschouwing van de visitatiecommissie

### Compleet

De prestatieafspraken in Lansingerland zijn redelijk compleet. Er zijn afspraken gemaakt die aansluiten bij de opgaven in het werkgebied, Lansingerland. Toen de woningnood steeg is het bouwprogramma aangepast. De prestatieafspraken bleven tot 2021 grotendeels hetzelfde. De commissie vindt deze prestatieafspraken daarom over het geheel weinig uitdagend. De afspraken over 2021 zijn al uitdagender; zeker de afspraken over nieuwbouw zijn ambitieus te noemen. Naar de prestatieafspraken kijkend vanuit de regionale opgaven, zijn deze mager te noemen. In de regionale woonvisie staat dat de sociale woningvoorraad tenminste gelijk moet blijven, dat er een betere verdeling over de regio nodig is en dat er daarom vooral gebouwd moet worden in suburbane gebieden. Lansingerland is zo'n suburbaan gebied. Tot 2021 sluiten de prestatieafspraken dus niet goed aan op de regionale opgaven. Met de ambitieuze afspraken die in 2021 werden gemaakt, is de aansluiting op de regionale opgaven sterk verbeterd.

### Wederkerig

Het is de commissie opgevallen dat er op elk thema ook afspraken voor de gemeente zijn en vaak ook voor de huurdersorganisatie. Op het thema Betaalbaarheid werd bijvoorbeeld voor 2020 afgesproken dat de gemeente inwoners met een laag inkomen ondersteunt met een reeks aan regelingen. Op het thema Beschikbaarheid is afgesproken dat de gemeente er bij nieuwbouwiniciatieven naar streeft om het aantal huurwoningen tot 2020 minimaal gelijk te laten blijven en de toename afhankelijk te maken van de ontwikkeling van de doelgroep binnen de eigen gemeente.

Een voorbeeld van een afspraak voor de HVLL: Bij de herontwikkeling van sociale huurwoningen in een gebied in Berkel en Rodenrijs zal de Huurdersvereniging een actieve rol spelen bij de participatie van de bewoners en omwonende huurders. Of: De huurdersvereniging draagt bij aan maatschappelijk draagvlak (*voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen red.*)

Zoals uit deze voorbeelden blijkt, zijn de afspraken voor de gemeente en de HVLL minder concreet en meer procesmatig. Dat verklaart wellicht waarom de corporatie minder positief is over de wederkerigheid van de afspraken met de gemeente.

### Gezamenlijke ambitie

In Lansingerland is het aandeel sociale huurwoningen relatief laag (ongeveer 18 procent). De corporatie geeft helder aan te willen werken aan het vergroten van dit aandeel. 3B Wonen wil bouwen in Lansingerland. Het viel de commissie op dat er na 2018 in de prestatieafspraken geen concreet aantal aan de voorraad toe te voegen woningen werd opgenomen. Met de gemeente bleef er steeds opnieuw discussie ontstaan over bijvoorbeeld doelgroepen (jongeren of ouderen), soort woningen (appartementen of eengezinswoningen), de mogelijkheid van flexwonen. Onderliggend in deze discussie leek er sprake van uiteenlopende, maar onuitgesproken ideeën over hoe de uitbreiding van de woningvoorraad in Lansingerland zich verhoudt tot de regionale bewegingen in de woningmarkt. Met de nieuwe afspraken voor 2022 en 2023 werd het proces anders ingericht. Woonvisie en portefeuillestrategie sluiten nu op elkaar aan.

### Proces

De commissie ziet in de eerste jaren van de visitatieperiode een proces om te komen tot prestatieafspraken dat in principe voldoende georganiseerd is, maar niet soepel verloopt. Het leek erop dat er een zekere sleetsheid in het proces is gekomen en dat de prestatieafspraken weinig uitdagend zijn. In 2021 hebben de partijen verbeteringen in het proces doorgevoerd.

De prestatieafspraken hadden nog het meeste weg van een contract. Gezamenlijk komen tot te bereiken doelstellingen die vervolgens als kompas kunnen dienen voor een langere periode, bijvoorbeeld 4 jaar, lijkt de commissie een goede optie. Met de prestatieafspraken voor 2022 en 2023 is een goede stap gezet: "*Een plek voor iedereen*" en "*Fijn en toekomstbestendig wonen*" zijn de overkoepelende doelstellingen waarbij vervolgens concrete afspraken zijn gemaakt.

De commissie doet de suggestie aan de betrokken partijen om gezamenlijk het proces verder te verbeteren, zodat het meer inspiratie biedt aan de deelnemers. Wellicht kan er een vorm worden gevonden waardoor ook inbreng vanuit zorg- en welzijnsorganisaties wordt opgehaald of externe deskundigen een bijdrage leveren. Elders in het land hebben we hier al interessantere vormen van gezien. Daarbij zijn aandacht voor de rol van de HVLL en het tijdsbeslag gewenst.

### Monitoring

De prestatieafspraken worden gemonitord. Over de kwaliteit van de monitoring lopen de oordelen van de betrokken partijen uiteen. De commissie heeft geen expliciete verbinding gezien tussen de monitoring van de prestatieafspraken en de planning-en-controlcyclus van 3B Wonen. Medewerkers kennen de prestatieafspraken niet, terwijl zij geacht worden aan de te bereiken doelstellingen bij te dragen. Het zijn dus geen levende doelstellingen. Dit wijst op ritualisering van het proces.

Het verdient aanbeveling om, nu het proces opnieuw is ingericht, de monitoring te verbeteren, te laten aansluiten op de normale planning-en-controlcyclus en de voortgang op de prestatieafspraken bekend te maken bij de medewerkers.

Tussentijdse monitoring kan bijdragen aan snelle bijsturing in de (jaar)afspraken. 3B Wonen geeft aan voor 2022 en 2023 ook nieuwe afspraken gemaakt te hebben voor de monitoring.

## 2.3 Verbeterpunten van belanghebbenden

### Oog voor ieders belangen

De gemeente vindt dat er meer aandacht mag worden besteed aan de gelijkwaardigheid binnen het proces van de prestatieafspraken, met respect voor de betrokken partijen. Dat is volgens hen in de laatste ronde niet helemaal goed gegaan. De gemeente is ook van mening dat 3B Wonen zaken als de huisvesting van bijzondere doelgroepen minder zou mogen zien als een probleem voor de reguliere huisvesting en de leefbaarheid, maar meer als een maatschappelijke opgave waar gezamenlijk aan gewerkt moet worden. 3B Wonen vindt juist dat de wederkerigheid in de prestatieafspraken nog wel wat scherper mag.

### Professioneel organiseren

3B Wonen wil meer met een open blik beginnen aan de prestatieafspraken, niet slechts de teksten van de afgelopen jaren aanpassen. Liever brede kaders helder en concreet maken dan zoveel tijd besteden aan de precieze bewoordingen en beschikbare budgetten.

3B Wonen zou graag zien dat er tussentijdse communicatie en proceschecks zouden komen, zodat er op tijd van koers veranderd kan worden als dat nodig is. Ook wil de corporatie meer tijd nemen voor de tripartite overleggen.

In de in 2021 gemaakt prestatieafspraken voor 2022 en 2023, hebben de gesprekspartners al goede stappen gezet in organisatie van het proces.

### 3 Presteren naar opgaven en ambities

**Bij Presteren naar opgaven worden de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vijf jaar beoordeeld. Deze beoordeling vindt primair plaats in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en huurdersorganisaties en aangevuld, indien relevant, met de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert.**

De commissie beoordeelt in dit hoofdstuk eveneens of 3B Wonen de eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

Presteren naar Opgaven en Ambities			
	Cijfer	Cijfer	Weging
<b>Prestaties in het licht van de prestatieafspraken</b>		<b>7,2</b>	<b>75%</b>
Thema 1: Beschikbaarheid	7,0		
Thema 2: Betaalbaarheid	7,0		
Thema 3: Bijzondere aandachtsgroepen (inclusief statushouders)	7,0		
Thema 4: Leefbaarheid	7,0		
Thema 5: Duurzaamheid	8,0		
Thema 6: Klantgerichtheid ("klant centraal")	7,0		
<b>Ambities in relatie tot de opgaven</b>		<b>8,0</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,4</b>	

#### 3.1 De beoordeling over de prestaties op thema's uit de prestatieafspraken

De commissie beoordeelt de feitelijke prestaties van de corporatie in relatie tot de lokale prestatieafspraken, aangevuld met de regionale/landelijke afspraken en andere relevante convenanten.

De commissie heeft een corporatie gezien die ruim voldoende presteert en bij de opgaven passende ambities heeft.

##### Thema 1 Beschikbaarheid

Partijen willen de betaalbare sociale voorraad op minimaal op peil houden en liefst uitbreiden.

Conform de afspraak is het totale aantal sociale huurwoningen in de gemeente Lansingerland gedurende de gehele visitatieperiode gelijk of groter dan 4.363 (peil van januari 2017). Er zijn per saldo 32 woningen toegevoegd aan de woningvoorraad in de visitatieperiode.

3B Wonen leverde in 2017 23 nieuwbouwwoningen op in complex De Stander en 18 woningen aan de Notaris Kruijstraat, beiden te Bergschenhoek. Aan de Wethouder Schipperstraat/ Coornwinderlaan werden 43 woningen gesloopt en herbouwd. In de Julianastraat/ Bernhardlaan werden 50 woningen gesloopt, er worden er 73 teruggebouwd waarvan er 40 zijn opgeleverd in de visitatieperiode. Havensteder bouwde 37 sociale huurappartementen (Vuurjuffer, Berkel & Rodenrijs) die door 3B Wonen worden beheerd na oplevering. 3B Wonen is in 2021 gestart met de bouw van 30 plus 25 appartementen die in 2022 worden opgeleverd.

Daarmee is voldaan aan de prestatieafspraken om de sociale huurwoningen voorraad in Lansingerland op peil te houden.

In 2021 werd overeengekomen om voor de stijgende behoefte aan sociale huurwoningen de komende jaren sneller en meer woningen te bouwen: 1.000 woningen in de komende 10 jaar en liefst meer. 3B Wonen is met de voorbereidingen gestart. Aan Wilderszijde worden 650 woningen gebouwd.

De wachttijd was in 2018 volgens de prestatieafspraken 50 maanden, daarna is de wachttijd gestegen tot 83 maanden in 2020 en weer iets afgenomen in 2021.

Het aandeel sociale huurwoningen in de woningvoorraad van Lansingerland was in 2017 18,6 procent. In 2021 was het aandeel sociale huurwoningen gedaald tot 18,1 procent.

Gedurende de visitatieperiode heeft 3B Wonen voldaan aan de prestatieafspraken over het verkopen van woningen.

3B Wonen heeft sinds 2017 een doorstroommakelaar aangesteld om doorstroming te stimuleren van grote eengezinswoningen naar passende gelijkvloerse huisvesting. Deze huurders behouden hun "oude" huurprijs. Andere huurders die niet passend wonen kunnen sinds 2020 ook gebruik maken van deze bemiddeling; hun huur wordt wel aangepast aan de nieuwe woning. Over de visitatieperiode zijn er gemiddeld 17 dergelijke bemiddelingen per jaar geweest. Daarmee is aan de prestatieafspraken voldaan.

Tijdens de visitatieperiode is de druk op de sociale woningmarkt flink toegenomen. De commissie vindt dat de corporatie onder moeilijker omstandigheden ruim voldoende heeft voldaan aan de eisen. 3B Wonen komt tegemoet aan de stijgende behoefte aan sociale huurwoningen door de komende jaren sneller en meer woningen te bouwen: 1.000 woningen in de komende 10 jaar en liefst meer. Capaciteitsproblemen bij de gemeente remmen de voortgang van nieuwbouwprojecten. 3B Wonen heeft om het proces te bespoedigen in 2021 werkzaamheden opgepakt die normaliter door de gemeente worden gedaan, bijvoorbeeld het opstellen van de intentieovereenkomst voor het project Markermeerstraat. 3B Wonen heeft zich steeds met overtuiging ingezet voor de bewoners van Lansingerland.

De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een **7**.

## Thema 2 Betaalbaarheid

Partijen willen de sociale woning voorraad betaalbaar houden voor mensen met een laag inkomen.

In de visitatieperiode gold voor huurders met lagere inkomens dat de huren werden afgetopt op de liberalisatiegrens (in 2021 euro 752,33 per maand). De hogere inkomens kregen een inkomensafhankelijke huurverhoging waarbij de huur wel boven de liberalisatiegrens kon uitkomen. Conform het sociaal huurakkoord tussen Aedes en de Woonbond van december 2018 voeren alle corporaties vanaf 2020 een gelijkkluidend of vergelijkbaar huurbeleid. Daarmee is aan de lokale prestatieafspraken over gelijk huurbeleid van de corporaties voldaan.

De opbrengsten uit de inkomensafhankelijke huurverhoging zijn ingezet voor sociale woningbouw in Lansingerland. 3B Wonen verhoogt de huur niet bij plaatsing van zonnepanelen of bij dak-, gevel- en vloerisolatie, zodat de huurder de gehele besparing op energie ontvangt.

Daarmee is voldaan aan de prestatieafspraken.

3B Wonen houdt met haar huurprijsbeleid haar sociale huurwoningen betaalbaar (dat was in 2021 maximaal euro 678,66 per maand) en bouwt alleen nieuwe woningen met een vraaghuur onder de maximale sociale huurgrens (in 2021 euro 752,33 per maand). 3B Wonen heeft in alle jaren van de visitatieperiode de huren minder verhoogd dan was toegestaan. Het verschil bedroeg tussen de 1,1 en 1,6 procentpunt. De gemiddelde huur van woningen van 3B Wonen is iets hoger dan het

landelijk gemiddelde van alle corporaties. Dat hangt samen met het feit dat het bezit van 3B Wonen vergeleken met alle corporaties relatief jong is en voor een groot deel bestaat uit ruime eengezinswoningen. De commissie heeft gezien dat het afwerkingsniveau van nieuwbouw hoog is. Huurders krijgen bij 3B Wonen veel huis voor hun geld.

Tijdens de coronapandemie maakte 3B Wonen maatwerkafspraken voor de huurbetaling met huurders die in de financiële problemen kwamen.

Daarom beoordeelt de commissie dit onderdeel met een **7**.

### Thema 3 Bijzondere aandachtsgroepen

Partijen zijn overeengekomen dat kwetsbare doelgroepen passend worden gehuisvest. Er zijn afspraken gemaakt over de scheiding van wonen en zorg, het huisvesten van personen met GGZ-problematiek/ verstandelijke beperking/ lichamelijke beperking/ sociaal maatschappelijke problematiek, ouderen, jongeren, statushouders, reguliere urgenten en over het lokale sociaal vangnet.

Statushouders zijn in de visitatieperiode gehuisvest conform de taakstelling. In 2018 ontstond een achterstand die in de eerste drie maanden van 2019 werd ingehaald. In 2021 ontstond weer wat achterstand. Over de gehele visitatieperiode is nog geen 6 procent van de taakstelling niet gehaald.

Voor de huisvesting van bijzondere aandachtsgroepen (gehandicapten en uitstromers uit beschermd wonen) zijn volgens afspraak woningen ter beschikking gesteld.

3B Wonen heeft een project gestart om 55+’ers die niet passend wonen met voorrang passend te huisvesten. En 3B Wonen is gestart met de invulling van wonen voor 75+’ers met een zorgvraag. Sinds 2018 loopt het project “Tandem nieuwkomers” waarbij een vrijwilliger van Humanitas als maatje van een statushouder werkt aan het uitbreiden van het sociale netwerk en participatie in de maatschappij. 3B Wonen is medefinancier.

3B Wonen neemt deel aan het multidisciplinair team Sluitende Aanpak en het Wonen, Zorg, Veiligheid en Welzijn-team (WZVW).

Er is onderzoek geweest naar het verwezenlijken van een Herbergier/ Thomashuis; dit project heeft geen doorgang gevonden omdat de gemeente eerst een visie wilde ontwikkelen op wonen en zorg. Dit heeft geleid tot het Convenant Wonen en Zorg van 2021.

3B Wonen heeft daarmee voldaan aan de prestatieafspraken op dit thema.

De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een **7**.

### Thema 4 Leefbaarheid

De commissie stelt vast dat er geen grote opgave is op het gebied van leefbaarheid in Lansingerland. De commissie ziet ook dat er geen opgaven blijven liggen.

3B Wonen kiest bewust voor wijken met veel variatie in bouw en gespikkeld bezit. De corporatie werkt wijkgericht. In 2018 startte een herijking van het wijkgericht werken. Er zijn wijkbeheerplannen. Bewonersparticipatie is daar een integraal onderdeel van. Voor drie sloop-nieuwbouwprojecten zijn meedenkgroepen in het leven geroepen voor bewoners en voor omwonenden. Andere bewonersinitiatieven bleven de afgelopen twee jaar noodgedwongen uit door de coronamaatregelen. Meedenkgroepen zijn digitaal doorgegaan. 3B Wonen maakt gebruik van Buurtbemiddeling. Daarmee voldoet 3B Wonen aan de afspraken.

De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een **7**.



## Thema 5 Duurzaamheid

3B Wonen voert een no-regret-beleid, dat wil zeggen: voert maatregelen uit die altijd nuttig zijn en tot lagere energielasten voor de bewoners leiden, zoals bijvoorbeeld isolatie. Daarnaast heeft 3B Wonen in de visitatieperiode 1.771 zonnepanelen geplaatst; daarmee is 43 procent van het woningbezit voorzien van zonnepanelen. In 2019 tot en met 2021 werden duurzaamheidsmaatregelen genomen. In de visitatieperiode is daarmee bijna de helft van de woningen verduurzaamd. In de visitatieperiode werd in totaal ruim 9,5 miljoen euro geïnvesteerd in energetische maatregelen.

Energiecoaches (enkele huurders, iemand van de HVLL en medewerkers) zijn getraind om duurzaam gedrag van de huurders te stimuleren. Door de coronamaatregelen konden die helaas in 2020 en 2021 niet ingezet worden zoals de bedoeling was.

Alle inspanningen hebben geleid tot een gemiddelde Energie Index voor het woningbezit van 1,21 in 2021. Dat is beter dan de norm van 1,25 die in het Convenant Energiebesparing Huursector en de Woonagenda 2017-2021 is overeengekomen.

Bovenop wat werd overeengekomen in de prestatieafspraken, heeft 3B Wonen nog twee prestaties geleverd:

- Er werden 43 nul-op-de-meterwoningen (NOM) opgeleverd in 2021 en 103 NOM-woningen in productie genomen.
- 3B Wonen vraagt niet de maximale Energieprestatievergoeding (EPV). Maximaal mocht de corporatie euro 1,48 vragen, 3B Wonen vraagt euro 1,25.

De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een **8**.

## Thema 6 Klantgerichtheid

3B Wonen startte in 2017 onder de vlag van haar koersplan "*Passend en dichtbij*" met een programma gericht op de verbetering van de klantbeleving en uiteindelijk hogere klanttevredenheid. De corporatie stelde zich ten doel om een A te halen in de Aedes-benchmark in 2020. De scores in de Aedes-benchmark voor Huurdersoordeel waren slechter dan het gemiddelde in de sector in 2017 en 2018: C. Vooral de slechte dienstverlening bij reparatieverzoeken was daar debet aan. Mutatie- en reparatieonderhoud waren uitbesteed aan een externe partner die slecht werd gewaardeerd door de huurders. 3B Wonen verving de externe partner en besteedde reparatieverzoeken en mutatieonderhoud uit aan een nieuwe partner. In 2019 was het mutatie- en reparatieonderhoud weer onder controle.

In 2020 werd de nieuwe klantvisie opgesteld op basis van onderzoek onder huurders en medewerkers en panelgesprekken waarbij dieper ingegaan werd op ervaringen die huurders met de corporatie hadden. Vanaf 2020 monitort 3B Wonen zelf structureel de klanttevredenheid zodat er sneller gehandeld kan worden.

3B Wonen neemt deel aan de Aedes-benchmark. De klanttevredenheid is gestaag verbeterd. In 2021 stond het onderdeel van het huurdersoordeel over uitgevoerde reparaties op B. De klanttevredenheid op de onderdelen "*Betrekken nieuwe woning*" en "*Verlaten van de woning*" scoorden in 2021 een A in de benchmark.

3B Wonen heeft hard gewerkt aan het verbeteren van de klanttevredenheid. De corporatie komt van ver; er is een flinke dip geweest. De commissie geeft voor het eerste deel van de visitatieperiode een 6 en voor het laatste deel van de visitatieperiode een 8. Daarom beoordeelt de commissie dit onderdeel uiteindelijk met een **7**.

## 3.2 De beoordeling over de ambities in relatie tot de opgaven

### Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

#### De opgaven: Woonvisie 2015 -2020

De gemeente Lansingerland wil samen met haar partners investeren in een groene en duurzame leefomgeving, waar alle inwoners veilig en prettig kunnen wonen, werken en recreëren met een gevarieerd woningaanbod, passend bij de sociale en demografische opbouw van de samenleving, met behoud van historische en culturele waarden.

De woonvisie omvat drie beleidsdoelen:

1. Behouden/ vergroten van de keuzevrijheid en een gevarieerd woningaanbod passend bij de opbouw van de samenleving (voor (semi)starters, gezinnen, jongeren, empty nesters en ouderen; mensen met lage, midden- en hoge inkomens; bijzondere doelgroepen zoals statushouders, woonwagenbewoners en tijdelijke arbeidsmigranten; doelgroepen door scheiding wonen en zorg: volwassenen met beperkingen en personen met ggz-problematiek).
2. Bieden van gevarieerde en veilige woonmilieus waarbij we het dorps- en landelijke karakter bekrachtigen.
3. Versterken van een duurzame woon- en leefomgeving (terugdringen van energiegebruik, toepassing van duurzame materialen in woningen en infrastructuur, groen in de wijken i.v.m. klimaatadaptatie, balans in sociale structuren).

Volgens het coalitieakkoord 2014-2018 dienen er minimaal 1.600 woningen te worden bijgebouwd. De coalitie ziet dat er meer behoefte komt aan huurwoningen en wil hier versneld op inspelen door prioriteit te geven aan kansrijke projecten en het scheefwonen terug te dringen.

**Regionaal** is afgesproken (Samenwerkingsafspraken Regio Rotterdam 2014-2020) dat de sociale huurvoorraad moet blijven aansluiten op de behoefte; dat betekent minimaal gelijk blijven van de sociale voorraad. De sociale huurvoorraad moet beter verdeeld worden over de regio. Het grootste deel van de bouwopgave zal gerealiseerd moeten worden in het suburbane grondgebonden woonmilieu met daarnaast een substantieel aantal woningen in een rustig stedelijk woonmilieu. Concurrentie tussen Lansingerland en Rotterdam-Noord moet worden voorkomen en dus mogen er maximaal 400 woningen per jaar in Lansingerland worden gebouwd tot 2020.

#### De ambities

3B Wonen heeft haar ambities vastgelegd in *Koers 3B Wonen Passend en Dichtbij 2016–2019*. Begin 2019 is besloten dit koersplan met een jaar te verlengen tot uiterlijk eind 2020. Dit in verband met het toen lopende fusieonderzoek en de bestuurswisseling begin dat jaar. In 2020 werd het koersplan 2021 tot en met 2024 geformuleerd: "*Samen werken aan veerkrachtige wijken*".

#### Passend en dichtbij

Maatschappelijke veranderingen en de nieuwe woningwet vroegen om strategische keuzes om de woningen ook in de toekomst betaalbaar te houden voor de doelgroep.

Deze nieuwe koers werd besproken met het bestuur van de huurdersvereniging Lansingerland en gepresenteerd aan een divers samengestelde groep overige belanghebbenden.

3B Wonen wil binnen de gemeente Lansingerland dé volkshuisvester zijn. Vanuit deze gedachte heeft de corporatie haar missie geformuleerd: 3B Wonen zorgt in Lansingerland voor passend wonen voor mensen met een beperkt budget.

### **Hier staat 3B Wonen in de ondernemingsplanperiode voor:**

- 3B Wonen is het aanspreekpunt voor iedereen die wil huren in de sociale sector in Lansingerland. De corporatie richt zich op het betaalbaar houden van de woningen voor mensen met een bescheiden inkomen. Dit doet zij door passend huurbeleid en door te investeren in duurzaamheid. Dit laatste wil zeggen het gebruik van materialen die de vervuiling van aarde, lucht en water zoveel mogelijk beperken en het investeren in energiebesparende maatregelen.
- 3B Wonen gaat ervan uit dat de huurders zelfstandig en zelfredzaam zijn en verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen woonomgeving. 3B Wonen motiveert hen die verantwoordelijkheid te nemen en ondersteunt waar passend, in nauwe samenwerking met de maatschappelijke partners. Voor zelfredzame huurders wordt de online dienstverlening uitgebreid. Voor de kleine groep huurders die het niet redt op eigen kracht biedt 3B Wonen extra hulp, waarbij ze nauw samenwerken met hun partners.
- Een stabiele en financieel gezonde organisatie door te blijven investeren in het verbeteren van klant- en bedrijfsvoeringsprocessen en het nauwer samenwerken met (keten)partners en leveranciers.

### **3B Wonen formuleerde de volgende doelstellingen:**

- We leveren passende woonruimte voor mensen met een beperkt budget.
- Onze woningvoorraad past bij onze doelgroep en sluit aan op de huidige en toekomstige ontwikkelingen. Het aantal woningen dat jaarlijks wordt verkocht wordt beperkt tot gemiddeld 10 waarvan 5 vrijesectorwoningen. Er worden in 10 jaar 500 nieuwbouwwoningen opgeleverd. De woontechnische kwaliteit van een beperkt deel van de woningvoorraad laat te wensen over. Onderzocht wordt wat de mogelijkheden voor renovatie, herontwikkeling of nieuwbouw zijn. In 2020 zal de woningvoorraad een gemiddelde energie index van 1,25 hebben.
- We zijn voor onze maatschappelijke partners een betrouwbare en integere organisatie. We versterken de samenwerking met onze maatschappelijke partners (gemeente, huurder en zorgpartijen).
- Ook onze leveranciers en partners zien 3B Wonen als een betrouwbare en integere samenwerkingspartner. Met onze leveranciers werken we samen in sterke ketens om de dienstverlening aan onze huurders te verbeteren. Wij zullen ons nadrukkelijk profileren als professionele opdrachtgever en steeds kritisch kijken welke activiteiten we zelf doen en welke we uitbesteden.
- Medewerkers werken met plezier bij 3B Wonen. We sturen op resultaat, eigen verantwoordelijkheid en professionalisering.
- We zijn een resultaatgerichte organisatie met oog voor de mens. We optimaliseren onze klant- en bedrijfsprocessen om onze huurders beter te kunnen bedienen. We betrekken de huurdersvereniging en gemeente bij de ontwikkeling van nieuw beleid.
- Onze organisatie is financieel solide zodat wij ook op de lange termijn onze doelstellingen kunnen realiseren.

### **Samen werken aan veerkrachtige wijken**

Het traject om te komen tot het nieuwe koersplan werd in lijn met de nieuwe inrichting van de eigen organisatie anders dan voorheen ingericht. Op verschillende manieren en momenten zijn de belanghebbenden betrokken in het traject, zodat meer van buiten naar binnen werd gewerkt. De belangrijkste belanghebbenden, de gemeente Lansingerland en de Huurdersvereniging Lansingerland, hebben op meer dan één moment input geleverd.

De kern van dit koersplan is gevat in de volgende vier thema's:

Een voldoende en passende woningvoorraad	
<b>Speerpunten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• We zetten in op voldoende sociale huurwoningen in de gemeente Lansingerland door nieuwbouw toe te voegen en doorstroming te bevorderen.</li> <li>• We bevorderen dat huurders in een passende woning wonen. Passend in grootte van de woning, toegankelijkheid, sociaal en ook passend qua betaalbaarheid.</li> <li>• We zetten in op duurzaamheid in de breedste zin van het woord.</li> </ul>
Inclusieve buurten	
<b>Speerpunten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• We signaleren actief mogelijke problemen in een complex of de buurt.</li> <li>• We stellen gezamenlijke gebiedsvisies op voor buurten die dit nodig hebben.</li> <li>• We werken samen om de juiste ondersteuningsstructuur in de buurt te realiseren.</li> <li>• Bij de bouw en verbouw van woningen hebben we aandacht voor sociale aspecten.</li> <li>• We geven bewoners zoveel mogelijk inbreng, zodat het eigenaarschap wordt vergroot.</li> </ul>
Samenwerken om meerwaarde te creëren	
<b>Speerpunten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• We werken actief samen aan veerkrachtige buurten in de gemeente Lansingerland en nemen hierin een voortrekkersrol als dat nodig is.</li> <li>• We werken zo integraal mogelijk samen met partners.</li> <li>• We gebruiken data en input van (ervarings)deskundigen om te komen tot een buurtaanpak.</li> </ul>
Toekomstbestendig en flexibel	
<b>Speerpunten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De focus van de organisatie ligt op het optimaal bijdragen aan de bedoeling.</li> <li>• Onze dienstverlening start vanuit onze klantvisie en sluit optimaal aan op de vraag van nu en de toekomst.</li> <li>• We zijn een lerende organisatie die ruimte biedt aan medewerkers om zelf dingen te organiseren en zich te ontplooien.</li> <li>• We zetten in op financiële stabiliteit en continuïteit, zodat we ook op de langere termijn invulling kunnen blijven geven aan de maatschappelijke opgaven.</li> </ul>

### Portefeuillestrategie

In de Portefeuillestrategie 2016-2019 wordt de wensportefeuille gedefinieerd en afgezet tegen de bestaande woningportefeuille. Voor de transformatie naar de gewenste portefeuille zijn doelstellingen geformuleerd op het gebied van betaalbaarheid en passendheid, verkopen, duurzaamheid en (ver)nieuwbouw.

In 2020 vond een herijking plaats voor de periode 2020-2024. De plannen werden doorgerekend voor een periode van 15 jaar. De portefeuillestrategie is verwerkt in de meerjarenbegroting die elk jaar bij de begroting voor het volgende jaar wordt opgesteld.

## De beoordeling over de ambities in relatie tot de opgaven

De commissie beoordeelt op basis van de beschikbare documenten en gesprekken met corporatie en belanghouders in hoeverre de ambities van de corporatie voldoen.

In de beide koersplannen heeft 3B Wonen haar eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties geformuleerd. De ambities zijn geactualiseerd, in het tweede koersplan en in 2021 nog eens, toen bleek dat de woningbehoefte in het werkgebied groeide. De ambities en maatschappelijke doelstellingen passen bij de opgaven zoals die zijn benoemd in de gemeentelijke Woonvisie. Daarmee voldoet 3B Wonen aan het ijkpunt.

3B Wonen heeft een duidelijke keuze gemaakt voor Lansingerland. Dat blijkt mede uit het stopzetten van het fusietraject met een Rotterdamse corporatie. De keuze voor Lansingerland sluit aan bij wat haar belangrijkste belanghebbenden, de gemeente en de HVLL, willen.

3B Wonen heeft zich tijdens de visitatieperiode voortdurend en vasthoudend ingezet voor een voldoende aandeel fatsoenlijke sociale huurwoningen in Lansingerland. Bij de gemeente leek dat wat minder vanzelfsprekend op het netvlies te staan tot de vaststelling van de nieuwe Woonvisie in 2021. De huurdersorganisatie geeft aan dat 3B Wonen echt voor haar huurders staat.

Pas in 2021 werd overeengekomen in de prestatieafspraken om tenminste 1.000 woningen te bouwen in 10 jaar. Dat is voor een corporatie van deze omvang zeker ambitieus te noemen.

Omdat ook de prestatieafspraken ambitieus genoemd kunnen worden waardeert de commissie de prestaties op dit onderdeel met een **8**.

## 4 Presteren volgens belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft de beoordeling weer die belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van 3B Wonen. Alle geïnterviewde personen zijn door de commissie tijdens vijf gesprekken geïnterviewd over de prestaties van 3B Wonen. De gesprekken hadden in verband met de coronapandemie een hybride karakter: belanghebbenden namen deel op locatie of via videobellen.

Presteren volgens Belanghebbenden						
	Huurders- verenigingen	Gemeente	Overig	Cijfer	Cijfer	Weging
<b>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</b>					<b>7,5</b>	<b>50%</b>
Thema 1: Beschikbaarheid	8,7	7,0	6,3	7,3		
Thema 2: Betaalbaarheid	8,3	7,7	7,8	7,9		
Thema 3: Bijzondere aandachtsgroepen (inclusief statushouders)	7,0	7,1	6,3	6,8		
Thema 4: Leefbaarheid	8,0	8,0	7,3	7,8		
Thema 5: Duurzaamheid	9,3	7,5	7,2	8,0		
Thema 6: Klantgerichtheid ("klant centraal")	6,5	8,0	7,4	7,3		
<b>Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie</b>	6,7	6,8	7,1	6,9	<b>6,9</b>	<b>25%</b>
<b>Tevredenheid over de mate van invloed op beleid van de corporatie</b>	9,0	8,0	5,7	7,6	<b>7,6</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>					<b>7,4</b>	

### 4.1 De belanghebbenden van 3B Wonen

#### Huurdersvereniging Lansingerland (HVLL)

De 'Huurdersvereniging Lansingerland' is de belangbehartiger voor iedereen die een woning huurt of gaat huren bij 3B Wonen. Door mee te denken en mee te praten wil de HVLL invloed uitoefenen op beslissingen van 3B Wonen. De HVLL is betrokken bij het maken van prestatieafspraken met 3B Wonen en de gemeente.

#### Gemeente Lansingerland

Al het woningbezit van 3B Wonen bevindt zich in de gemeente Lansingerland. 3B Wonen en de gemeente Lansingerland maken prestatieafspraken.

#### Zorg- en Welzijnspartijen

#### Kwadraad

Kwadraad levert maatschappelijk werk in tientallen gemeenten in Utrecht en Zuid-Holland. Kwadraad werkt met 3B Wonen samen in het kader van schuldenproblematiek bij huurders.

### **Humanitas**

Humanitas is een landelijke vereniging, waarbij landelijk 19.000 vrijwilligers actief zijn, die mensen helpt weer grip op hun leven te krijgen. Humanitas' project Thuisadministratie in Lansingerland helpt deelnemers hun administratie en financiën op orde te brengen en te houden. Bijna 90 procent van de deelnemers is huurder van 3B Wonen. In project Tandem koppelt Humanitas een vrijwillig maatje aan een deelnemer met als doel het sociale netwerk te vergroten en weer deel te nemen aan de samenleving. Sinds 2018 loopt het project Tandem-nieuwkomers dat gericht is op statushouders die door 3B Wonen worden gehuisvest.

### **Laurens**

3B Wonen bouwde de Oranjehoeck (kleinschalige verpleeghuiszorg voor mensen met dementie) voor zorgorganisatie Laurens. Laurens is huurder van 3B Wonen.

### **Hospice Lansingerland**

Hospice Lansingerland biedt een plek waar terminaal zieke mensen met hun naasten de laatste fase van hun leven kunnen doorbrengen in een gastvrije en huiselijke omgeving. Het hospice huurt van 3B Wonen.

### **Middin**

Het Carré is een woonlocatie van zorgorganisatie Middin met veertien appartementen en vijf eengezinswoningen in de wijk voor cliënten met niet-aangeboren hersenletsel. De appartementen van Middin bevinden zich tussen woningen van mensen zonder beperking, veelal in de leeftijd van 55 jaar en ouder. Daarbij heeft de locatie een trefpunt waar de (buurt)bewoners bij elkaar kunnen komen voor een hapje en een drankje.

### **Jouw Thuis** (voorheen Pleegopvang Leonard en Bianca Boender)

3B Wonen voegde twee huurwoningen samen ten behoeve van de (puber)pleegopvang Jouw Thuis.

### **Welzijn Lansingerland**

Welzijn Lansingerland werkt aan een actieve, betrokken samenleving door het bevorderen van participatie, met speciale aandacht voor kwetsbare mensen. Welzijn Lansingerland doet de coördinatie en opleiding van vrijwilligers voor Buurtbemiddeling.

## **Collega-corporaties**

### **Havensteder**

Woningcorporatie Havensteder bezit ongeveer 45.000 woningen in de stadsregio Rotterdam. Haar woningen in Lansingerland, ruim 200, worden beheerd door 3B Wonen. Havensteder maakt prestatieafspraken in Lansingerland. Havensteder en 3B Wonen nemen deel aan Woonnet Rijnmond en zijn beiden actief in Maaskoepel, de federatie van woningcorporaties in de regio Rotterdam.

### **WoonInvest**

WoonInvest verhuurt en beheert circa 8.600 woningen in de gemeenten Leidschendam-Voorburg, Den Haag, Zoetermeer en Lansingerland. Haar 23 woningen in Lansingerland worden beheerd door 3B Wonen. WoonInvest maakt prestatieafspraken in Lansingerland.

### **Woonzorg Nederland**

Deze landelijk actieve corporatie bezit ongeveer 40 wooneenheden in Lansingerland. Vanwege de geringe omvang van dit bezit is niemand van deze corporatie geïnterviewd.

## 4.2 De beoordeling van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties

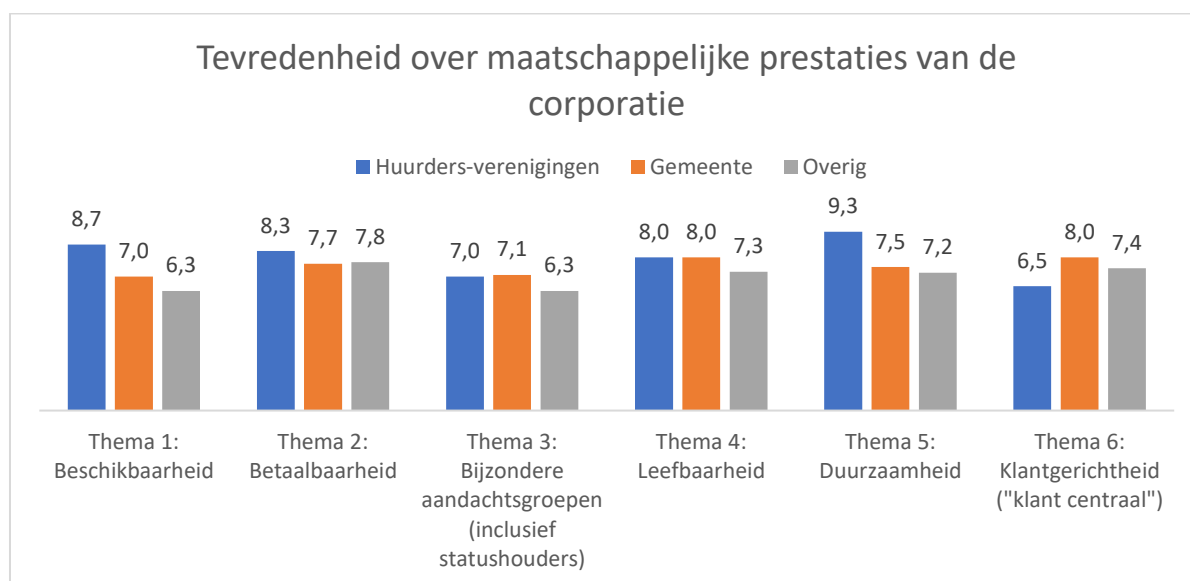
De belanghebbenden hebben hun beoordeling gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Gemiddeld scoort 3B Wonen een 7,4 op het Presteren volgens belanghebbenden. Vooral de huurdersorganisatie is zeer tevreden over het presteren van 3B Wonen. De overige belanghebbenden zijn ook tevreden, maar iets minder.

### a. Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een beoordeling over de in hoofdstuk 2 genoemde thema's. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een beoordeling.

In de onderstaande tabel ziet u de scores van de verschillende belanghebbenden voor de maatschappelijke prestaties van 3B Wonen.



#### Thema 1 Beschikbaarheid

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 7,3.

De huurdersorganisatie HVLL is zeer tevreden over de prestaties op beschikbaarheid. 3B Wonen doet er in hun ogen alles aan om te zorgen dat er genoeg woningen zijn. De corporatie is daarin afhankelijk van anderen. De gemeente heeft weinig mogelijkheden om te bouwen, want grond is vaak in het bezit van beleggers. HVLL is blij dat er nu toch grond beschikbaar is om grote aantallen nieuwe woningen te bouwen.

De gemeente vindt dat 3B Wonen voldoende ambitieus is en voldoet aan de prestatieafspraken. Maar de behoefte aan woningen is veel groter.



Waar de huurdersorganisatie vindt dat 3B Wonen zeer goed presteert op dit thema, plaatsen de overige belanghebbenden kanttekeningen en geven een lagere score. Uitbreiding van de sociale - en middenhuur in de regio is nodig, vinden zij. Er zijn weinig tot geen woningen beschikbaar voor jongeren en voor mensen die scheiden. Positieve waardering is er voor de medewerking om satellietwoningen (in de wijk rondom een zorginstelling gelegen woningen waarin cliënten van deze zorginstelling wonen), door woningruil dichterbij de instelling te krijgen.

## **Thema 2 Betaalbaarheid**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 7,9. Ook op dit thema lopen de scores nogal uiteen.

De HVVL vindt dat 3B Wonen het hartstikke goed doet op het gebied van betaalbaarheid. De corporatie doet er alles aan om woningen betaalbaar te houden.

De gemeente vindt dat 3B Wonen goed omgaat met betaalbaarheid. Er zijn grote gezinswoningen met een hoge huur. Er is nu ook behoefte aan kleine goedkope woningen. Er wordt veel kwaliteit van wonen geboden in relatie tot de huurprijs. In verband met de doorstroming mogen de prijs en de kwaliteit in de toekomst meer in verhouding komen.

De overige belanghebbenden zijn kritischer op de prestaties qua betaalbaarheid. Voor jongeren zijn de huren niet betaalbaar. Anderen hebben positieve ervaringen met de betaalbaarheid van hun pand. Een van de zorgorganisaties stelde de transparantie van de berekening van de huuraanpassing en de aangeboden keuzemogelijkheden om te betalen voor een grote verbouwing en kleine aanpassingen op prijs.

De collega-corporaties vinden dat 3B Wonen het goed doet qua betaalbaarheid.

## **Thema 3 Bijzondere aandachtsgroepen (inclusief statushouders)**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 6,8. Ook op dit thema zijn meningen enigszins verdeeld.

De huurdersorganisatie vindt dat 3B Wonen verschrikkelijk haar best doet om bijzondere aandachtsgroepen, als statushouders of mensen die begeleiding nodig hebben, op een juiste manier te huisvesten.

De gemeente geeft een ruime voldoende op dit thema. Taakstellingen (statushouders, woonwagens) worden gehaald. De gemeente vindt dat ze er soms wel achteraan moet zitten; zonder interventie lukt het bijna nooit<sup>1</sup>. Daar is wel enig begrip voor gezien het geringe aantal mutaties en de herhuisvesting van bewoners van sloop/ nieuwbouwprojecten.

Overige belanghebbenden zijn minder tevreden over de prestaties op dit thema. Gesteggel over het opruwen van badkamervloeren, dat wel in het programma van eisen voor de bouw opgenomen bleek te zijn, leidde bijvoorbeeld tot ontevredenheid.

---

<sup>1</sup> 3B Wonen wijst erop dat alleen in 2021 de doelstelling niet werd gehaald waarover de corporatie steeds proactief overleg met de gemeente voerde, en dat er nooit een interventie van de gemeente is geweest.

Verschillende zorg- en welzijnsorganisaties geven aan dat er in het begin bij een project veel aandacht is en dat daarna het onderhoud en beheer minder aandacht krijgen. Daardoor daalt de kwaliteit van de huisvesting. Een voorbeeld daarvan betreft het gemeubileerd verhuren voor stathouders (De Hergerborch). Dit is een pand dat zal worden herontwikkeld en dat tijdelijk voor stathouders in gebruik is. De zorg- en welzijnsorganisatie maakt zich zorgen over het weer moeten verhuizen van de nieuwkomers en dat daardoor de inburgering stagneert. Het complex dat wordt gebruikt door de instelling voor mensen met niet aangeboren hersenletsel is gelabeld met 55+. Omdat de cliënten van deze zorgorganisatie van alle leeftijden zijn, werpt dit label een drempel op bij de instroming van hun cliënten in het complex.

Een van de collega-corporaties ziet dat 3B Wonen zich netjes aan de taakstelling houdt, maar meent dat 3B Wonen meer zou kunnen doen in een regionale context.

#### **Thema 4 Leefbaarheid**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 7,8.

De HVLL merkt op dat leefbaarheid weer in de prestatieafspraken aan de orde komt. Schouwen in overleg met bewoners vindt de HVLL een goed idee. 3B Wonen wil het de mensen naar de zin maken en doet het goed op het thema leefbaarheid.

De gemeente vindt dat er mooie goed gedifferentieerde wijken zijn en waardeert de wijze waarop 3B Wonen wijkgericht samenwerken met bewoners en de gemeente oppakt positief. De gemeente ziet de ambitie van 3B Wonen op dat gebied; de gemeentelijke organisatie heeft daar nog niet altijd een duidelijk antwoord op. De nieuwe woningwet leidde tot minder aandacht en ruimte voor leefbaarheid; nu zijn er weer meer mogelijkheden. De gemeente vindt het jammer dat er niets gedaan is met het verzoek om iets te doen aan slecht uitzierende tuinen van huurders.

De zorg- en welzijnsorganisaties zijn tevreden over de leefbaarheid. Zij spreken van prettige locaties midden in de buurt. Er wordt wel een kanttekening gemaakt: een van de zorgorganisaties zou graag zien dat 3B Wonen zich krachtiger uitsprak tegenover weerstand in de buurt ten aanzien van hun aanwezigheid.

Een collega-corporatie ziet dat de leefbaarheid goed op orde is, schoon, heel en veilig. Een andere corporatie verwacht dat de leefbaarheid een uitdaging zal zijn.

#### **Thema 5 Duurzaamheid**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 8,0.

De huurdersorganisatie waardeert de maatregelen die 3B Wonen treft op het gebied van duurzaamheid heel hoog. 3B Wonen isoleert en heeft al veel zonnepanelen gelegd, zonder dat in de huur door te berekenen.

De gemeente vindt dat 3B Wonen keurig meeloopt op het thema duurzaamheid. De corporatie isoleert, legt zonnepanelen en participeert in de stuurgroep aardgasvrije wijken. De gemeente geeft kaders mee voor nieuwbouw. De gemeente zou 3B Wonen wel een voortrekkersrol toewensen. De woningvoorraad is relatief jong, dus woningen zijn vaak al redelijk duurzaam. De gemeente heeft nog geen scherp beeld van energie-armoede. 3B Wonen wel?

De scores van de zorg- en welzijnsorganisaties lopen uiteen van 3 tot 7,5. Men is tevreden over het initiatief van 3B Wonen om zonnepanelen te plaatsen. Een van de organisaties is zeer ontevreden. Hun pand stamt uit de jaren tachtig. De organisatie heeft er zelf zonnepanelen opgelegd. Er zijn

veel reparaties, de isolatie is onvoldoende en de ramen voldoen niet meer. Deze organisatie verwacht dat 3B Wonen actie onderneemt om het pand te verduurzamen.

De collega-corporaties vinden de prestaties qua duurzaamheid goed, keurig in lijn met de afspraken. Het woningbezit is natuurlijk vrij nieuw.

### **Thema 6 Klantgerichtheid**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 7,3. Ook op dit thema lopen de oordelen van de belanghebbenden behoorlijk uiteen.

De HVLL vindt dat de klantgerichtheid vroeger beter was, wellicht ook door de invloed van corona. Ze zien dat er aan gewerkt wordt. De uitbesteding van het onderhoud waardeert de HVLL maar matig. De communicatie gaat nu over veel schijven. En je weet nooit wie er aan de deur komt.

Voor zover de gemeente er zicht op heeft, beoordeelt zij de prestaties op dit thema als goed. Er komen weinig klachten binnen.

De overige belanghebbenden vinden dat de contacten goed verlopen, dat er een betrokken complexbeheerder is en ook dat er ruimte voor verbetering is.

Een collega-corporatie geeft een ruime voldoende op dit thema. Huurders(organisaties) zijn tevreden. Er is veel aandacht voor het verbeteren van de dienstverlening. Misschien buigt 3B Wonen iets te veel mee met de bewoners. Een andere corporatie benoemt de grote sprong die 3B Wonen heeft gemaakt in klanttevredenheid.

#### **b. Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 6,9.

De HVLL vindt de communicatie gewoon goed, maar minder dan vier jaar geleden. Het verschilt namelijk nogal wie je voor je hebt. De communicatie met de nieuwe mensen gaat nog niet altijd goed. Er was een vertrouwensband met de mensen die er al lang werkten en die zijn vertrokken. Door de vele nieuwe mensen weet de huurdersorganisatie niet meer wie het aanspreekpunt voor een bepaald onderwerp is, bijvoorbeeld voor het plaatsen van hun berichten op de website van 3B Wonen.

De gemeente vindt dat 3B Wonen ongelooflijk betrokken en betrouwbaar is. 3B Wonen staat voor haar kernwaarden en voor de inwoners met een kleine portemonnee. 3B Wonen wordt soms als te activistisch ervaren. De samenwerking is besproken en is nu beter gestructureerd. Er is steeds beter zicht op de rollen. Op het gebied van grondbeleid loopt het nog niet helemaal zoals gewenst: de gemeente vindt dat input laat kwam en niet altijd van de gewenste kwaliteit was.

De oordelen van de overige belanghebbenden lopen op dit thema uiteen van een 5,5 tot een 9. Verschillende organisaties geven aan dat het de laatste tijd beter gaat dan in het begin van de visitatieperiode. Een complex had te maken met een legionellaprobleem. Oorzaken en verantwoordelijkheden waren niet duidelijk. De locatie moest drie keer ontruimd worden; geen sinecure gezien de kwetsbare bewoners. Het heeft drie jaar gekost om het uiteindelijk goed op te lossen. Nu is er een goede betrokken contactpersoon.

Op het gebied van hulp aan huurders met betalingsproblemen is men juist blij met de goede en transparante samenwerking. Soms wordt een centraal aanspreekpunt voor onderhoud gemist.

Collega-corporaties melden positieve ervaringen op dit gebied. Een van de corporaties benoemt dat 3B Wonen veel aandacht heeft voor contacten. Ze vinden elkaar makkelijk, maar het is nog niet echt een partnerschap.

### c. Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie

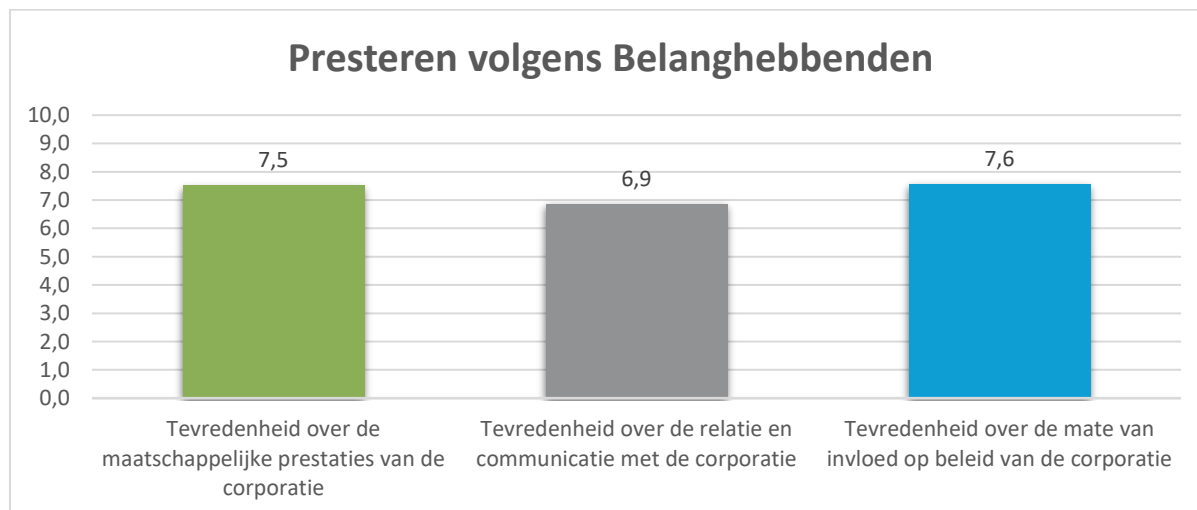
De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,6.

De huurdersorganisatie is buitengewoon tevreden over haar invloed op het beleid. De communicatie hierover is open. De HVLL vindt dat ze bij alle situaties betrokken wordt. 3B Wonen luistert echt. Bij de jaarlijkse huurverhoging is er eerst vooroverleg met de HVLL en dan pas komt er een voorstel van 3B Wonen. De adviezen en uitleg die de HVLL heeft gegeven voor de begroting zijn meegenomen.

De gemeente vindt haar invloed op het beleid goed. 3B Wonen doet genoeg; haar ambitie in het toevoegen van sociale woningen wordt gezien.

De overige belanghebbenden verschillen op dit thema van mening; scores lopen van 5 tot 8. Sommigen zijn heel tevreden over de invloed op het beleid. Degenen die tevreden zijn, zijn over het algemeen betrokken geweest bij het opstellen van het nieuwe koersplan in 2020. Anderen zouden graag meer betrokken worden. Ingewikkelde zaken blijven soms lang liggen. Een collega-corporatie zou graag een grotere invloed op het beleid zien in Maaskoepelverband of in het kader van samen optrekken in het maken aan de prestatieafspraken met de gemeente.

In de onderstaande tabel zijn de scores van de belanghebbenden samengevat.



## 4.3 Verbeterpunten van belanghebbenden

In de verbeterpunten die de belanghebbenden aangeven zijn de volgende rode lijnen aan te wijzen:

- Er is grote behoefte aan huisvesting voor diverse groepen (bijvoorbeeld jongeren, starters, ouderen en uitstromers uit zorginstellingen).
- Verbetering van de communicatie: duidelijk maken wie binnen 3B Wonen waarvoor aanspreekbaar is, sturen op de manier van communiceren van eigen medewerkers en medewerkers van onderhoudsbedrijven.
- Netwerkontwikkeling: met name zorg- en welzijnsorganisaties willen eerder betrokken worden bij beleidsontwikkeling of het vinden van oplossingen.

Daarnaast worden zeer diverse suggesties gedaan. Per categorie belanghebbenden vindt u hieronder alle verbetersuggesties:

### **HVLL**

- Neem zelf weer onderhoudspersoneel in dienst zodat je zelf weer de zaken kan regelen.
- Werk nieuwe mensen goed in qua communicatie met de HVLL.
- Laat weten wie waarvoor aanspreekpunt is.
- Bouw de vertrouwensband weer op.

### **De gemeente**

- Zou graag gelijke urgentie voor alle doelgroepen zien.
- Stuur meer op doorstroming; breng prijs en kwaliteit in de toekomst meer in verhouding.
- Doe meer aan duurzaamheid in het onderhoud. Meer ambitie op duurzaamheid en circulariteit. De gemeente zou 3B Wonen wel een voortrekkersrol toewensen. De gemeente heeft nog geen scherp beeld van energie-armoede. 3B Wonen kan daar wellicht bij helpen.
- Ga door met de goede samenwerking. Blijf afstemmen op elkaars goede bedoelingen.
- Soms wordt 3B Wonen als te activistisch ervaren; meer sensitiviteit voor hoe het bij een gemeente gaat zou fijn zijn.
- Op elkaar afstemmen van media-uitingen zou op prijs worden gesteld.
- Laat je lange wortels in Lansingerland nog meer zien en profileer je er meer mee.
- Er is behoefte aan woningen voor starters en senioren. Voorzie in appartementen en gelijkvloerse woningen.
- Let op de uitstraling van sociale woningbouw: doe iets aan verwaarloosde tuintjes.
- De suggestie werd gedaan om weer een vereniging te worden.

### **Zorg- en welzijnsorganisaties**

- Meer initiatief vanuit 3B Wonen in het contact met de organisatie die een pand van de corporatie huurt.
- Houdt de woonkwaliteit van projecten in de beheerfase actief in de gaten. Lever maatwerk in het onderhoud zodat dat aansluit bij het gebruik van het pand.
- Zorg voor één contactpersoon met mandaat voor onderhoud/ beheer van een locatie.
- Verbeter de aansturing van de medewerkers van bedrijven die voor 3B Wonen onderhoud uitvoeren.
- Betrek maatschappelijk werk sneller bij complexe zaken. Laat incassomedewerkers samen met maatschappelijk werk op huisbezoek gaan.
- Meer betrokkenheid bij beleidsontwikkeling zou op prijs worden gesteld.
- Deel meer kennis over lopende projecten.
- Zorg voor meer huisvesting voor jongeren op een goede plek zodat begeleiding makkelijk geleverd kan worden.
- Geef statushouders meer inspraak/ budget om zelf hun woning in te richten (er zijn nu nog gemeubileerd verhuurde woningen). Zorg voor doorstroommogelijkheden.
- Er is behoefte aan huisvesting voor mensen die onverwacht toch de hospice verlaten en niet naar huis of een verpleeghuis in de buurt kunnen. Dat zou een mooi maatschappelijk project zijn.
- Denk vroegtijdig na over welzijn in nieuwe wijken, neem bijvoorbeeld locaties op om ontmoetingen te bevorderen en eenzaamheid te voorkomen.
- Spreek je sterker uit over weerstand in de buurt tegen de aanwezigheid van zorgorganisaties.



### **Collega-corporaties**

- 3B Wonen zou zich kunnen ontwikkelen tot de voorhoede in het huisvesten van kwetsbare bewoners.
- Ga ook gesprekken over lastige thema's aan met de huurders(organisaties).
- Er zijn mogelijkheden om de samenwerking in het netwerk naar een hoger plan te brengen en naar echt partnerschap te ontwikkelen in het voldoen aan de opgaven in de regio.
- Behoudt de aandacht voor de kwaliteit van het vastgoed en het functioneren van buurten. Verbreedt de volkshuisvestingsagenda naar de regio en bouw aan de coalities die daarvoor nodig zijn.

## 5 Presteren naar vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van 3B Wonen, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van de vermogensinzet. In dit hoofdstuk staat de vraag centraal of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

Presteren naar Vermogen		
	Cijfer	Weging
Vermogensinzet	7,0	100%

### 5.1 De beoordeling van de vermogensinzet van 3B Wonen

Oordeel Autoriteit woningcorporaties (Aw) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) over financiële risico's en continuïteit.

De commissie stelt vast dat 3B Wonen gedurende de visitatieperiode aan de normen van de externe toezichthouders is blijven voldoen.

In het koersplan *"Passend en Dichtbij"* formuleerde 3B Wonen vanuit het principe van voorzichtigheid de intern te hanteren normen voor de belangrijkste financiële ratio's zoals in de tabel hieronder weergegeven. In de tweede kolom zijn de normen opgenomen van Aw en WSW:

DAEB	Norm 3B Wonen	Norm Aw/ WSW
ICR	> 1,6%	> 1,4%
DSCR	> 1,2%	> 1%
Solvabiliteit	> 35%	> 20%
LTV	< 80%	< 75%

WSW constateerde in 2019 dat 3B Wonen een financieel gezonde organisatie is en ruimschoots voldoet aan de financiële kaders. 3B Wonen heeft voor WSW een laag risicoprofiel. WSW zag op basis van de planningsinformatie (dPI) aankomen dat de corporatie in 2023 qua ICR niet meer aan de norm zou voldoen. WSW beschouwde dit als een incident. Dit had te maken met de derivatenportefeuille; deze zijn afgekocht in 2020. De borgbaarheid van 3B Wonen ondervond er geen nadeel van. Omdat 3B Wonen een ambitieus nieuwbouwprogramma heeft adviseerde WSW elk project te monitoren op effecten op de financiële normen. De accountant concludeerde in zijn managementletter dat de interne controle en beheersing van voldoende niveau zijn; daarom bleef het bij dit advies.

Begin 2021 stelde WSW dat er risico's zijn voor de investeringen in projecten. Dat was reden voor WSW om bij een project te checken hoe 3B Wonen in haar investeringsvoorstellen het investeringsstatuut hanteert en risico's beoordeelt. WSW vond de uitwerking van dit voorstel wat oppervlakkig en niet zo diepgaand onderbouwd. WSW beoordeelde het investeringsstatuut als enigszins gedateerd en adviseerde dit te actualiseren.

Het principe van voorzichtigheid kwam terug in het actuele koersplan. In 2021 stelde 3B Wonen een nieuw financieel beleid en een nieuw investeringsstatuut op.

Op basis van scenario-analyses werden weer eigen financiële normen vastgesteld die strakker zijn dan die van WSW.



DAEB	Interne signaal norm	Norm Aw/WSW
<b>ICR</b>	> 1,8%	> 1,4%
<b>Solvabiliteit</b>	> 20%	> 15%
<b>LTV</b>	< 80%	< 85%
<b>Dekkingsratio</b>	< 65%	< 70%
<b>Onderpandratio</b>	< 65%	< 70%

3B Wonen hanteert het naderen of overschrijden van de interne norm als signaal dat er bijsturing nodig is. In de interne norm is een veiligheidsmarge ingebouwd om dat tijdig te kunnen doen.

### Van marktwaarde naar beleidswaarde

Het bestuur van 3B Wonen maakt een inschatting van het gedeelte van het eigen vermogen dat bij ongewijzigd beleid niet of pas op zeer lange termijn te verwezenlijken is. Het gaat hierbij om de inschatting van het verschil tussen de beleidswaarde van het bezit in exploitatie en de marktwaarde in verhuurde staat ervan. Dat is het deel van het vermogen met een maatschappelijke bestemming.

Het verschil kwam in de visitatieperiode als volgt tot stand:

Jaar	Marktwaarde	Beschikbaarheid (doorexpluiten)	Betaalbaarheid (huren)	Kwaliteit (onderhoud)	Beheer (beheerkosten)	Beleidswaarde
<b>2020</b>	€ 706 miljoen	€ 31 miljoen	€ 271 miljoen	€ 23 miljoen	€ 19 miljoen	€ 427 miljoen
<b>2019</b>	€ 638 miljoen	€ 65 miljoen	€ 214 miljoen	€ 24 miljoen	€ 19 miljoen	€ 361 miljoen
<b>2018</b>	€ 580 miljoen	€ 62 miljoen	€ 159 miljoen	€ 27 miljoen	€ 16 miljoen	€ 316 miljoen
<b>2017</b>	€ 502 miljoen					€ 258 miljoen

Bron: jaarverslagen. In 2017 werd de overgang gemaakt van bedrijfswaarde en marktwaarde naar marktwaarde en beleidswaarde.

De grootste deel van het verschil vloeit voort uit de inzet op betaalbaarheid: dat heeft te maken met de keuze van 3B Wonen om niet de maximaal toegestane huurprijs voor het bezit te vragen. De afslag voor kwaliteit en beheer heeft te maken met onderhoud en de inzet van personeel. De plus voor beschikbaarheid vloeit voort uit het langer doorexpluiten van het bezit dan waarmee rekening is gehouden met de berekening van de marktwaarde. In vergelijking met het jaar ervoor is de beleidswaarde in 2019 en 2020 gestegen vanwege de aantrekkelijke woningmarkt, gematigde huurverhogingen en passend toewijzen. In 2018 was een groot deel van de stijging te danken aan de overname van 134 woningen van De Goede Woning Zoetermeer, die 3B Wonen daarvoor al in beheer had.



## Doelmatigheid

Wat bijdraagt aan de beschikbaarheid en het op peil houden van het vermogen van 3B Wonen voor maatschappelijke prestaties, is de doelmatigheid van de organisatie.

In de onderstaande tabel is de ontwikkeling van de bedrijfslasten weergegeven in de Aedes-benchmark en vergeleken met het landelijk gemiddelde (=B).

	2017	2018	2019	2020	2021	NL 2021
<b>Score Aedes-benchmark</b>	A	C	C	C	C	B
<b>Bedrijfslasten per vhe</b>	€ 756	€ 869	€ 924	€ 972	€ 1.072	€ 846

Aan het begin van de visitatieperiode lagen de bedrijfslasten lager (niveau A) dan het landelijk gemiddelde (B). Vanaf 2018 werd dat een C. De bedrijfslasten zijn hoger dan gemiddeld in de sector en stegen gedurende de visitatieperiode. Landelijk is juist een trend van dalende bedrijfslasten te zien.

3B Wonen heeft er in de afgelopen visitatieperiode voor gekozen om bewust extra te investeren in personele- en IT kosten om de klanttevredenheid te verbeteren. Ook werd de formatie vergroot ten behoeve van de uitbreiding van het nieuwbouwprogramma. 3B Wonen had daarnaast te maken met een hoge uitstroom van medewerkers die met pensioen gingen; voor een goede overdracht werden functies tijdelijk dubbel bezet.

In de Position Paper geeft 3B Wonen aan de komende periode aan de slag te gaan met de hoge bedrijfslasten, te beginnen met een degelijke analyse. Op basis hiervan zullen nieuwe doelstellingen worden geformuleerd. De corporatie is ook bezig met optimalisatie van werkprocessen en optimalisatie van onderhoudskosten en -processen. Dit onderzoek is in 2021 gestart.

## Verantwoording inzet vermogen

De commissie heeft gezien dat 3B Wonen over een actueel investeringsstatuut beschikt, waarin onder meer het investeringskader wordt omschreven.

Investeringsbesluiten worden getoetst aan de geldende reglementen en de procuratieregeling, aanbestedings- en inkoopbeleid, integriteitsprotocol, treasurystatuut, portefeuillestrategie en complexstrategieën, jaarplan, begroting en treasury jaarplan, het ondernemingsplan en het investeringsstatuut. Per project hanteert 3B Wonen beoordelingscriteria die zijn opgenomen in de fasebeslisdocumenten. Per fase wordt het project op alle relevante criteria beoordeeld. Er zijn beoordelingscriteria in de volgende categorieën:

- Volkshuisvestelijk
- Vastgoedkwaliteit
- Financieel
- Organisatie en capaciteit
- risico's

## Oordeel commissie over de vermogensinzet

3B Wonen zet haar vermogen bewust zorgvuldig en actief in voor de gekozen prioriteiten in haar beleid. Dat blijkt onder meer uit de berekening van de beleidswaarde, waarin met name de vermogensinzet op betaalbaarheid zichtbaar wordt. De commissie herkent de inzet van het vermogen ook in de maatschappelijke prestaties die de corporatie in de visitatieperiode heeft geleverd. 3B Wonen heeft geïnvesteerd in betaalbaarheid, het borgen van de beschikbaarheid van de woningvoorraad voor haar doelgroepen, verbeteren van de duurzaamheid van haar woningen en

de leefbaarheid van de wijken. De investering in nieuwbouw is vanaf 2021 versneld en vergroot, hetgeen past bij de opgave waar de corporatie voor staat.

De commissie ziet dat 3B Wonen bij haar investeringsbesluiten nadrukkelijk een relatie met het ondernemingsplan en het portefeuillebeleid legt, waardoor de maatschappelijke verantwoording voor de inzet van het vermogen op projectniveau is verankerd. Maatschappelijk rendement is bij de investeringsbesluiten minstens zo belangrijk als financiële overwegingen. Vorig jaar is bijvoorbeeld een project om volkshuisvestelijke redenen afgewezen. Het ging om een aankoop, een mix van DAEB en niet-DAEB woningen met een bijzondere gevel. De hoge prijs per appartement en het feit dat de woningen 20 jaar in het DAEB-segment moeten worden geëxploiteerd, ook als 3B Wonen geen eigenaar zou worden, waren redenen om niet in dit project te investeren. De volkshuisvestelijke opgave in de gemeente was tenslotte met deze beslissing geborgd.

Daarmee voldoet 3B Wonen aan het ijkpunt voor een voldoende op dit onderdeel.

Vanaf 2021 is het koersplan vernieuwd, het financiële beleid herijkt, een nieuw investeringsstatuut opgesteld en het risicomanagement is op orde. De bedrijfslasten zijn relatief hoog. 3B Wonen werkt nu aan de doelmatigheid door analyse van de bedrijfslasten en optimalisering van haar werkprocessen.

3B Wonen heeft ruime financiële mogelijkheden. In de tweede helft van de visitatieperiode zijn ambitieuze keuzes gemaakt (1.000 woningen bouwen in Lansingerland) die aansluiten bij de opgaven in het werkgebied.

Daarom waardeert de commissie dit onderdeel met een **7**.

## 6 Governance van maatschappelijk presteren

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het besturen, het intern toezicht en de externe legitimatie.

Governance			
	Cijfer	Cijfer	Weging
<b>Strategievorming en prestatiebesturing</b>		<b>7,0</b>	<b>33%</b>
Strategievorming	7,0		
Prestatiebesturing	7,0		
<b>Maatschappelijke Rol RvC</b>		<b>7,0</b>	<b>33%</b>
<b>Externe legitimatie en verantwoording</b>		<b>7,0</b>	<b>33%</b>
Externe legitimatie	7,0		
Openbare verantwoording	7,0		
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,0</b>	

### 6.1 De beoordeling over de strategievorming en prestatiebesturing

De beoordeling van de strategievorming en prestatiebesturing bestaat uit twee meetpunten. Dit zijn: strategievorming en sturing op prestaties.

De commissie beoordeelt de strategievorming en prestatiebesturing met een **7**.

#### Strategievorming

Bij de strategievorming beoordeelt de commissie of de corporatie een actuele langetermijnvisie heeft op haar positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties en dat deze zodanig is vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn.

3B Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende op dit onderdeel omdat 3B Wonen tijdens de visitatieperiode steeds een actuele langetermijnvisie had (koersplan 2016 -2019, dat werd verlengd voor 2020, en koersplan 2021-2024) die in jaarplannen is uitgewerkt. De jaarplannen werden vertaald in meetbare doelen die gemonitord worden in de planning- en controlcyclus.

Met name het actuele koersplan is procesmatig goed opgebouwd met input van diverse belanghebbenden op verschillende momenten. In het kantoor van 3B Wonen zag de commissie posters hangen waarin de belangrijkste elementen van het recente ondernemingsplan op een luchtige manier onder de aandacht van de medewerkers wordt gebracht. Na het vaststellen van het koersplan is beleid op diverse aspecten ontwikkeld, bijvoorbeeld portefeuillestrategie, financieel beleid en de klantvisie. In de projectgroepen waar tactisch en operationeel beleid geformuleerd wordt, is de inbreng van buiten de organisatie versterkt. Bij elk verbetertraject nemen huurders, andere belanghebbenden of externe deskundigen deel aan de projectgroep. Daarmee zijn de voorwaarden geschapen om de strategie actief te hanteren.

De onderbouwing van keuzes vindt de commissie, net als WSW in haar brief van 2021, nog wat summier verwoord in beleidsdocumenten.

Gezien de woningnood en het belang dat de corporatie hecht aan de (toekomstige) huurder, zet de corporatie veel in op beschikbaarheid. De ambities zijn breed; 3B Wonen heeft gekozen voor beschikbaarheid, betaalbaarheid en duurzaamheid.

3B Wonen heeft goede stappen gezet, echter beleid op enkele aspecten ontbreekt nog, bijvoorbeeld op het gebied van wonen en zorg of leefbaarheid.

In de eerste jaren van de visitatieperiode zag de commissie een wat beleidsarme - of anders gezegd: praktisch ingestelde - corporatie. In de laatste jaren van de visitatieperiode zijn belangrijke beleidskeuzes gemaakt met inbreng van belanghebbenden. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7**.

### Sturing op prestaties

De corporatie volgt periodiek en systematisch de vordering van de voorgenomen maatschappelijke prestaties en stuurt bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd: In eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren (1e orde sturing). In tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2e orde sturing). Dat concludeert de commissie op basis van de managementrapportages, de jaarplannen en de notulen van de raad van toezicht.

#### *Oordeel Autoriteit woningcorporaties*

De Aw heeft in haar oordeelsbrief van 2019 gewezen op de noodzaak om de beheersing van de onderhoudsbegroting en de mogelijkheden om deze bij te sturen te verbeteren; de datakwaliteit behoeft volgens de Aw steeds aandacht. De Aw vraagt blijvende aandacht voor de kwaliteit van de data in dVI en dPI.

Er is een complete planning-en-controlcyclus die wordt gebruikt in de organisatie en door de RvT. De commissie waardeert de zorgvuldige wijze waarop 3B Wonen de monitoring op de activiteiten heeft ingericht. Op andere gebieden is de beheersing en de bijsturing ervan gedurende delen van de visitatieperiode minder sterk ontwikkeld geweest. In het prognosticeren zijn volgens 3B Wonen al stappen gezet maar zijn er ook nog stappen te maken.

Waren de kwartaalrapportages tot een jaar geleden nog vooral van het management, door veranderingen in de wijze van opstellen en bespreken worden ze nu steeds meer van de gehele organisatie. Het proces van de planning-en-controlcyclus is strakker ingericht. Het monitorings- en rapportagesysteem wordt dus actief gehanteerd. Dat is een pluspunt.

In de kwartaalrapportages is al een aanzet gemaakt voor sturen op minder meetbare doelstellingen, bijvoorbeeld met informatie over de voortgang van het versnellen van de nieuwbouw en de voortgang van de organisatieontwikkeling of de risicoanalyse.

Er is nog geen expliciete koppeling met de prestatieafspraken gemaakt in de kwartaalrapportages. Het bovenstaande overziend beoordeelt de commissie dit onderdeel met een **7**.

## 6.2 De beoordeling over de maatschappelijke rol van de RvT

Bij de maatschappelijke rol van de RvT beoordeelt de commissie of de RvT zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en deze professioneel vormgeeft.

### Bevindingen Aw

In november 2017 en in januari 2021 vond een governance-inspectie plaats. Beide keren werd geconstateerd dat 3B Wonen voldoet aan de criteria voor goede governance en dat er geen reden was voor interventies.

De Aw maakte in 2019 afspraken met 3B Wonen over professionalisering van het risicomanagement conform de aanbevelingen van de accountant.

In haar oordeelsbrief van begin 2021 heeft Aw geen opmerkingen meer over het risicomanagement omdat de accountant in zijn managementletter aangaf dat de aanbevelingen over risicomanagement zijn opgevolgd. 3B Wonen werkt ondertussen volgens het zogenaamde Three Lines of Defence risicomanagementmodel.

Het risicomanagement is op orde. In de managementrapportages wordt expliciet aandacht besteed aan de risico's binnen werkprocessen en de strategische risico's.

### Visie op toezicht

Er is een systematisch opgebouwd toezichts- en toetsingskader. In dit kader is expliciet benoemd dat naast formele spelregels, gedragsnormen voor goed toezicht nodig zijn.

In de visie wordt uitgebreid aandacht besteed aan de toezichthoudersrol, de werkgeversrol en de klankbordrol van de raad. Aan de rol van de RvT in het lokale netwerk is nog niet expliciet aandacht besteed.

De visie vormt de basis om de onderlinge samenwerking tussen bestuur en raad, met oog voor hun beider verantwoordelijkheden, vorm te geven.

In 2019 constateert de raad in haar zelfevaluatie dat het toezichtskader er actueel en goed uitziet, maar niet leeft onder de RvT-leden. De RvT nam zich voor het toezichtskader jaarlijks met elkaar door te nemen, vooral als er nieuwe leden zijn, zodat het meer gaat leven.

Ondertussen is een nieuwe visie op toezicht in voorbereiding (2022), waarin meer aandacht zal worden gegeven aan de rol van de RvT in een organisatie die werkt vanuit de bedoeling.

### Maatschappelijk toezicht in de praktijk

De commissie herkent de maatschappelijke oriëntatie in de wijze waarmee de raad zijn vier rollen vervult.

De raad voert in zijn *toezichthoudende rol* actief toezicht uit op de volkshuisvestelijke prestaties die 3B Wonen levert.

In de toezichthoudende rol is een verschuiving zichtbaar in de visitatieperiode. Met een nieuwe directeur-bestuurder die niet uit de sector afkomstig was, heeft de raad voorgenomen investeringen en beleidsvoornemens strak gemonitord. De afgelopen jaren heeft de raad veel aandacht besteed aan de financiële kant van het toezicht. In het laatste deel van de visitatieperiode heeft de raad bewust weer meer afstand genomen.

De 3B Wonen-organisatie ontwikkelt zich: werken vanuit de bedoeling, aansluiten op de leefwereld van huurders, medewerkers die maatwerk mogen leveren en meer zelfstandig mogen beslissen dan voorheen. De raad is zich ervan bewust dat dat gevolgen heeft voor de wijze van toezicht houden (zelfevaluatie 2020).

De wijze van toezicht houden is al enigszins veranderd. Meer medewerkers komen resultaten toelichten aan de RvT. De RvT wil het verhaal achter de cijfers horen en kijkt meer naar de voortgang in leren. Toen in 2021 bleek dat de begroting voor 2022 intern onvoldoende was afgestemd en toegelicht, heeft de auditcommissie van de RvT met de directeur-bestuurder en de adviseur Bedrijfsvoering de begroting doorgenomen. Inmiddels heeft de evaluatie van het begrotingsproces met de RvT plaatsgevonden.

In de *werkgeversrol* heeft de raad bij het selecteren van een nieuwe directeur bewust gekozen voor de kandidaat met de competenties die nodig zijn om een verandering in de organisatie te leiden en met kennis van het lokale netwerk, ook al had zij geen corporatie-ervaring. Voor het beoordelen van het functioneren van de directeur-bestuurder wordt jaarlijks informatie opgehaald bij de ondernemingsraad en de huurdersvereniging. De commissie concludeert uit het bovenstaande dat de raad de maatschappelijke oriëntatie voldoende in de werkgeversrol borgt.

In de *klankbordrol* spart de raad met de bestuurder en andere betrokkenen uit de organisatie over maatschappelijke onderwerpen. Dat gebeurt tijdens de vergaderingen en in themabijeenkomsten. Op deze bijeenkomsten komen onderwerpen aan bod als duurzaamheid of de GGZ-doelgroep. De raad is gegroeid in de klankbordrol. Uit de zelfevaluatie van 2019 blijkt dat de nieuwe bestuurder daar bij aanvang van het dienstverband meer behoefte aan had dan de vorige bestuurder. Sindsdien heeft het klankborden een iets andere vorm en frequentie gekregen.

Daarnaast ziet de raad voor zichzelf ook een rol in het lokale netwerk. De raad voert gesprekken met belanghebbenden, zoals huurdersvertegenwoordigers, gemeente, ondernemingsraad en anderen. Door het bijwonen van bijeenkomsten voor het nieuwe koersplan heeft de raad contacten met andere belanghebbenden gehad. De raad zoekt actief naar informatie die kan helpen zijn rollen meer maatschappelijk in te vullen, zoals door het organiseren van themabijeenkomsten, het bijwonen van bijeenkomsten met belanghebbenden en dergelijke.

De raad wil groeien in de netwerkrol. Dat blijkt onder meer uit de zelfevaluatie van 2019. Door corona is in 2020 en 2021 de invulling van de rol in het netwerk minder goed uit de verf gekomen dan gewenst. De RvT stelt zich de vraag hoe te netwerken zonder op de stoel van de bestuurder te zitten, met name in relatie met de gemeente, en hoe ervoor te zorgen dat de corporatie met één mond spreekt.

De commissie acht het van belang dat wat is opgehaald in het netwerk te verbinden met de andere rollen. Wanneer doet de RvT het goed(e)? Hoe toetst de RvT op de bedoeling? En op welke wijze wil de RvT de input uit de rol in het netwerk meewegen in het toetsingskader? Dit kan verder worden uitgewerkt in de nieuwe visie op toezicht.

Op basis van de stukken die de commissie heeft gelezen en het gesprek met de vertegenwoordiging van de RvT concludeert de commissie dat de raad doet wat hij moet doen. De commissie heeft echter relatief weinig strategische reflectie van de raad gezien met het oog op langetermijnvraagstukken.

De commissie denkt hierbij aan de volgende onderwerpen:

- De dynamiek in de relatie tussen 3B Wonen en de gemeente; het doorbreken van de impasse in de prestatieafspraken.
- De verhouding tot de regio. Welke positie wil 3B Wonen innemen ten opzichte van de regionale -grootstedelijke- woningmarkt/vraagstukken?
- In het kader van het afgebroken fusieproces, hoe houdt de RvT zicht op draagvlak bij belanghebbenden?
- De optimale inzet van het vermogen bij de keuze voor Lansingerland als exclusief werkgebied.

De commissie vindt dat 3B Wonen aan het ijkpunt voor een voldoende voldoet omdat de raad in zijn functioneren blijkt geeft van zijn maatschappelijke oriëntatie en in de visitatieperiode stappen heeft gezet om zich op dit vlak steeds te ontwikkelen. De raad heeft haar gedeelde visie vastgelegd en reflecteert er regelmatig op. Daarom beoordeelt de commissie dit onderdeel met een **7**.

### **6.3 De beoordeling over de externe legitimatie en openbare verantwoording**

Bij de beoordeling van de externe legitimatie en openbare verantwoording kijkt de commissie naar hoe de corporatie belanghebbenden betreft bij beleidsvorming en dialoog met hen voert over de uitvoering van beleid. Eveneens is van belang dat de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelen en hierover communiceert hierover met relevante belanghebbenden. Er is sprake van twee meetpunten: externe legitimatie en openbare verantwoording.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7**.

## Externe legitimatie

Bij externe legitimatie beoordeelt de commissie of de corporatie zorgt dat zij zich maatschappelijke verantwoord en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt.

3B Wonen maakt ruim voldoende beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk. De wijze waarop het vigerende ondernemingsplan "*Samen werken aan veerkrachtige wijken*" tot stand kwam, met input van belanghebbenden, illustreert dat. Een ander voorbeeld is de wijze waarop de Klantvisie 2020 tot stand kwam. Er is op verschillende manieren informatie verzameld: een enquête onder medewerkers, vervolgens een huurdersonderzoek en twee klantenpanels voor een verdiepingsslag op de resultaten van het huurdersonderzoek. Medewerkers van verschillende afdelingen hebben de klantvisie en de klantbeloften vervolgens verder uitgewerkt. Deze zijn getoetst bij de Huurdersvereniging. 3B Wonen wil pragmatisch veranderen en geleidelijk verbeteren waarbij ideeën van medewerkers en klanten worden benut.

De corporatie werkt sinds 2020 met verbeterprojecten waarin medewerkers van diverse afdelingen, altijd mensen van buiten de organisatie en belanghebbenden worden betrokken. Het managementteam is van vorm en werkwijze veranderd; het visieteam ondersteunt de projectteams door de gekozen koers scherp te houden en te kijken of die voldoende aansluit op de externe ontwikkelingen.

Uit de stukken en de gesprekken bleek dat 3B Wonen de overlegwet naleeft.

De directeur-bestuurder wordt als benaderbaar en toegankelijk ervaren door de belanghebbenden. Vooral de laatste twee jaar is actief gewerkt aan verbeteren van de relaties in het lokale netwerk. Toch is 3B Wonen nog niet echt een netwerkpartner. Zorg- en welzijnsorganisaties ervaren dat 3B Wonen hen nog vooral als leverancier ziet. Ook de collega-corporaties zien hier ruimte voor verdere ontwikkeling. Om echt een netwerkpartner te worden zou nog meer afstemmen van processen, gezamenlijk strategie bepalen en samenwerken nodig zijn.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7** op basis van de positieve verandering die in de visitatieperiode heeft plaatsgevonden en verwacht dat 3B Wonen in deze lijn door blijft gaan.

## Openbare verantwoording

Bij openbare verantwoording beoordeelt de commissie of de corporatie zich openbaar op een adequate en toegankelijke wijze verantwoordt.

3B Wonen verantwoordt zich in haar goed gestructureerde en leesbare jaarverslagen. Afwijkingen van financiële doelstellingen worden geanalyseerd en verantwoord. Daarmee voldoet 3B Wonen aan de eisen voor een voldoende op dit onderdeel.

Niet iedereen leest graag een uitgebreid jaarverslag, hoe goed geschreven ook. Naast het jaarverslag is er een kort overzicht waarin de belangrijkste resultaten visueel zijn weergegeven. Van het actuele koersplan is een animatiefilmpje gemaakt om externen in twee minuten te laten zien hoe de koers van 3B Wonen eruitziet. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7**.

## Deel 3

# Bijlagen bij het rapport





## **Bijlage 1      Addendum: Experimentvoorstel en uitkomsten interactieve bijeenkomst belanghebbenden**

### **Experimentvoorstel visitatie 3B Wonen 2022**

Voor    : Paul Doevendans (experimentbegeleider experimentvisitaties SVWN)  
Van    : Alex Grashof (directeur Raeflex), Karin Doms (voorzitter visitatiecommissie) mede  
          namens 3B Wonen, Hanneke Vliet Vlieland (directeur-bestuurder)  
Datum : Bennekom/Bergschenhoek, 23 mei 2022

---

SVWN gaat door op de lijn om visitaties actueler en relevanter te maken voor corporaties. In het verlengde van de huidige visitatiemethodiek 6.0, past de visitatie door Raeflex van 3B Wonen goed bij dit streven. Om de ontwikkeling van het maatschappelijk presteren van 3B Wonen in het lokale woonnetwerk preciezer en actueler in beeld te houden staat 3B Wonen en Raeflex het volgende voor ogen. We visiteren de verplichte vierjaarsperiode 2017–2020, voegen daar als midterm review het jaar 2021 aan toe voor een actueler en voor 3B Wonen en belanghebbenden relevanter beeld en spreken af om met hen voor de periode 2022–2024 de belangrijkste ontwikkel- en leerdoelen te benoemen die bij de volgende visitatie begin 2025 aan de orde komen.

Deze werkwijze in drie delen wijkt af van de standaard visitatie aanpak en legt nadrukkelijker focus op belangrijke veranderingen die 3B Wonen vanaf 2021 heeft ingezet. Zowel qua opzet als doelstelling sluit de visitatie daarmee aan bij de experimenteerronde 'Rijker visiteren voor meer impact'. Informatie is te vinden op <https://www.visitaties.nl/experimenten>.

In deze notitie is langs de lat van 'zeven ingrediënten' (zie handreiking experimentvoorstel SVWN) ons voorstel beschreven.

#### **1. Samen werken we aan veerkrachtige wijken**

Visitatierapporten moeten voldoen aan vaste criteria die zijn vastgelegd in Visitatiemethodiek 6.0. Daarin ligt de nadruk op het beoordelen en verantwoorden van geleverde prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. In visitatie-experimenten worden minimale vereisten/essenties als referentie gehanteerd, zie de handreiking.

Door de visitatie anders aan te pakken beogen 3B Wonen en Raeflex daar iets aan toe te voegen door te focussen op leren en ontwikkelen. Dat wil 3B Wonen doen door de maatschappelijke visitatie met belanghebbenden te richten op het nieuwe koersplan 'Samen werken we aan veerkrachtige wijken', zowel bij de start daarvan in 2021 als voor het vervolg in de periode 2022-2024.

#### **2. Bedoeling/beoogde opbrengst**

Vanaf 2021 werkt 3B Wonen vanuit een nieuw koersplan 'Samen werken we aan veerkrachtige wijken' en werden de prestatieafspraken op een andere manier gemaakt. De corporatie wil graag inzicht krijgen in de invloed van de nieuwe koers, het besluit de voorgenomen fusie niet door te zetten en de vele personele wisselingen op de prestaties en de samenwerking zoals de belanghebbenden die zien. En het bleek in de praktijk van de visitatiegesprekken, die in 2022 plaatsvonden, ondoenlijk om de belanghebbenden alleen over de vier voorgaande jaren en niet over 2021 te laten oordelen. Daarom werd aan de visitatieperiode een vijfde jaar toegevoegd, wat in overleg met SVWN geregeld kon worden.

Door herkenbaar toevoegen van het jaar 2021 aan de lopende visitatie over de periode 2017–2020 maken we zichtbaar welke ontwikkeling en verandering 3B Wonen nu en in de komende jaren wil bereiken. Dat levert in 2022 een voor alle betrokkenen relevanter en toekomstgerichter visitatieproces en visitatierapport op.

Bovendien beoogt 3B Wonen begin 2025 een daarop aansluitende experimentvisitatie uit te laten voeren over een verkorte periode van drie jaar, de periode 2022–2024. Dat is wederom met de bedoeling om dichter op de actualiteit te visiteren en om te monitoren en waarderen welke maatschappelijke prestaties zijn geleverd en hoe dat in samenspel met belanghebbenden heeft plaatsgevonden.

Door hierover vanuit 3B Wonen en belanghebbenden toekomstgerichte afspraken te maken, de voortgang over drie jaar te monitoren en opnieuw te laten toetsen door een onafhankelijke visitatiecommissie worden twee dingen bereikt:

- Het vergroot het commitment van alle betrokken partners.
- Het inspireert hen om zelf en met elkaar de komende jaren tastbare verbeteringen op het volkshuisvesting domein tot stand te brengen.

Tot slot wil 3B Wonen met het opdelen van de visitatieperiode 2021–2024 in twee delen (toevoegen vijfde jaar 2021 en verkorte visitatie 2022–2024) bereiken dat de visitatie actuele en relevante informatie oplevert die aansluit bij de nieuwe eigen beleidscyclus en bij de actualiteit en onderwerpen die voor 3B Wonen en belanghebbenden echt belangrijk zijn.

### **3. Activiteiten/werkwijze: wat is anders/nieuw?**

Allereerst wordt zoals gezegd 2021 als vijfde jaar toegevoegd aan de lopende visitatieperiode 2017–2021. Daardoor zit de visitatie dichter op de praktijk en actualiteit en levert meer relevante resultaten en inzichten op.

Ten tweede worden de uitkomsten van de actuele visitatie gebruikt om het ontwerp te maken voor een verkorte visitatie over de periode 2022–2024. Dat gaat 3B Wonen samen met Raeflex doen in de vorm van een interactieve stakeholdersbijeenkomst waarin de visitatiecommissie uitkomsten van de lopende visitatie presenteert en met 3B Wonen thematisch in bespreking brengt met belanghebbenden. Doel is om voor genoemde periode specifieke leer- en ontwikkeldoelen op te halen voor 3B Wonen en voor de samenwerking van 3B Wonen met belanghebbenden in het lokale woonnetwerk. Kernvragen zijn:

- Wat valt er voortbouwend op de in 2021 ingezette koers te leren en ontwikkelen voor 3B Wonen?
- Wat zijn voor de periode tot en met 2024 aandachtspunten in de samenwerking met belanghebbenden? [Specificeren naar deelnemers stakeholderbijeenkomst.]
- Welke resultaten/effecten verwacht 3B Wonen hiermee te bereiken?

De opbrengst van deze bijeenkomst wordt in de vorm van een Addendum bij het visitatierapport, met een verslag van de bijeenkomst toegevoegd aan het visitatierapport. Het visitatierapport kijkt daarmee niet alleen vijf jaar terug op het maatschappelijk presteren, maar bevat ook het ontwerp voor de wijze waarop het maatschappelijk presteren in de komende drie jaar, aanvullend op de reguliere visitatiemethodiek, onderzocht gaat worden.

#### 4. Werking: hoe/waarom gaat het werken?

Door in de vorm van een experimentvisitatie maatwerk voor 3B Wonen te leveren en de relevantie voor belanghebbenden te vergroten, levert de visitatie meer bruikbare opbrengst op. Dat gebeurt door het toevoegen van een vijfde jaar aan de visitatieperiode van vier jaar, het afspreken van een opvolgende verkorte visitatieperiode van drie jaar met belanghebbenden en leer- en ontwikkeldoelen die je daarmee zelf en met je netwerk wilt bereiken. Daarnaast is in de lopende visitatie geconstateerd dat 3B Wonen een organisatie in verandering is; belangrijke termen daarbij zijn: wendbaar en flexibel organiseren, werken vanuit de bedoeling, de leefwereld van de klant meer centraal zetten, maatwerk mogelijk maken en beslissingsbevoegdheid zo laag mogelijk in de organisatie leggen. Er is hard gewerkt aan de externe oriëntatie en verbetering van de dienstverlening. De experimentvisitatie komt daarmee op een interessant moment. Na een periode waarin veel in beweging is gebracht op vele terreinen in de organisatie, zit 3B Wonen nu in een taaie fase van de organisatieontwikkeling. De commissie concludeert dat er veel is gezaaid, maar de oogst moet voor het grootste deel nog komen. Door daar in de periode 2022–2024 doelbewust aandacht op te richten vergroot je de kans van slagen.

#### 5. Betrokkenen en rol: wie doet hoe mee?

De Raeflex visitatiecommissie richt extra aandacht op het vijfde visitatiejaar (2021) en ontwerpt samen met 3B Wonen en met input van belanghebbenden de leer- ontwikkeldoelen voor de periode 2022–2024. De verkorte visitatie die begin 2025 plaatsvindt kan in handen van deze visitatiecommissie worden gelegd, maar kan op basis van het ontwerp ook door een andere visitatiecommissie worden uitgevoerd. In de vorm van een klein projectteam met de projectleider visitatie, de projectmedewerker visitatie en de bestuurder wordt de stakeholdersbijeenkomst samen met de visitatiecommissie voorbereid en uitgevoerd. In de vorm van jaarlijkse monitoring en de visitatie begin 2025 houdt 3B Wonen zelf een vinger aan de pols over de ontwikkeling en voortgang.

De belangrijkste betrokken belanghebbenden van 3B Wonen zijn: de Huurdersvereniging Lansingerland (HVLL), de gemeente Lansingerland en zorg- en welzijnsinstellingen (Humanitas, Welzijn Lansingerland, Laurens, Middin en Pameijer).

#### 6. Succes: werking en opbrengst volgen/vaststellen?

- De deelnamegraad van belanghebbenden, de interactie met de visitatiecommissie en 3B Wonen en de kwaliteit van hun inbreng tijdens de visitatie.
- Achteraf, de waardering van belanghebbenden voor de visitatieaanpak en de uitkomsten van de visitatie in de vorm van een pakkend visitatierapport.
- Achteraf, de doorwerking van de uitkomsten van het visitatie-experiment en bouwstenen die 3B Wonen voor de ontwikkeling van de organisatie gebruikt om maatschappelijk te presteren.
- De netwerkgerichtheid en toekomstgerichtheid van het visitatierapport terugkomend in de recensie en het addendum bij het visitatierapport.

#### 7. Voorwaarden: wat is belangrijk voor het slagen?

Commitment van alle direct betrokkenen van 3B Wonen en Raeflex om het visitatie-experiment te doen slagen en de opbrengsten doorwerking te laten hebben in de eigen praktijk. Externe belanghebbenden worden gevraagd deel te nemen aan een interactieve stakeholdersbijeenkomst en akkoord te gaan met het opnemen van de bevindingen in het visitatierapport. Betrokkenheid experimentbegeleider en experimenteerruimte SVWN in relatie tot visitatiemethodiek 6.0.

## **Verslag bijeenkomst belanghebbenden 3B Wonen van 29 juni 2022**

Op 29 juni 2022 organiseerde Raeflex samen met 3B Wonen een interactieve bijeenkomst met vertegenwoordigers uit de gemeente Lansingerland, collega-corporatie Havensteder en zorg- en welzijnsinstellingen (zie deelnemerslijst aan het einde van het verslag).

De bijeenkomst is georganiseerd als onderdeel van de experimentele visitatie, waar 3B Wonen aan deelneemt. Het experiment behelst het extra betrekken van externe belanghebbenden bij het maatschappelijk presteren en monitoren daarvan en een aanpassing van de visitatieperiode. Nu heeft de commissie bij wijze van experiment over een periode van vijf jaar haar oordeel geveld. Hiervoor is gekozen omdat in het vierde jaar van de visitatie een fors aantal veranderingen heeft plaatsgevonden. 3B Wonen wilde in deze visitatie graag een zo actueel mogelijk oordeel van haar belanghebbenden op haar functioneren ontvangen, juist met het oog op de ingezette veranderingen. In 2025 vindt een aansluitende visitatie plaats over de jaren 2022-2024. De uitkomsten en de opvolging van de verbeterpunten uit deze visitatie vormen daarbij de basis voor de beoordeling.

Het doel van de bijeenkomst op 29 juni was tweeledig. Allereerst de belanghebbenden informeren over de uitkomsten van de visitatie en de oordelen van de visitatiecommissie. Ten tweede: specifieke leer- en ontwikkeldoelen ophalen voor de volgende periode 2022-2024. Wat moet er bij de volgende visitatie veranderd zijn?

### **Terugkoppeling**

Het eerste deel van de bijeenkomst betrof de terugkoppeling van de resultaten en leverde wat reacties op van belanghebbenden.

Ten eerste wat betreft de voorgenomen bouwproductie in de komende jaren. De aanwezigen erkennen dat woningzoekenden lang moeten wachten. Instellingen die cliënten zelfstandig willen huisvesten, zien hoe de doorstroming stagneert, waardoor mensen in schrijnende situaties niet kunnen verhuizen. Ook de taakstelling voor de huisvesting van statushouders is in 2021 niet gehaald. Afspraken worden herzien. Goed dat 3B Wonen zich inzet om meer betaalbare woningen te bouwen. Havensteder waardeert dat. Fijn om te zien dat er beweging in zit. Ook de gemeente Lansingerland vindt dat er meer betaalbare woningen gebouwd moeten worden. Fijn dat de woonvisie van de gemeente en het koersplan van 3B Wonen met elkaar in lijn zijn. Dat helpt ook bij het maken van prestatieafspraken. Het laatste jaar ging dat een stuk beter dan de jaren daarvoor.

Wel roept dit punt de vraag op wie er nu opkomt voor de 'gewone' woningzoekenden? De enorme tekorten aan woningen leiden er wel toe dat 3B Wonen extreem terughoudend is in huisuitzettingen. Kwadraad, betrokken bij schuldhulpverlening, is daar heel blij mee.

De huurprijzen van 3B woningen zijn hoger dan elders in de regio. Dat komt omdat de woningen groter zijn en beter van kwaliteit dan de meeste andere sociale huurwoningen in de omgeving. Afgezet tegen de kwaliteit van de woningen rekent 3B Wonen zeer betaalbare prijzen. Met andere woorden: huurders huren veel huis voor hun geld.

Over het algemeen zijn belanghebbenden tevreden over de prestaties van 3B Wonen. Ook de huurdersorganisatie, die op deze bijeenkomst niet aanwezig kon zijn. De klanttevredenheid gaat de goede kant op, al zijn er nog wat aandachtspunten. De overige belanghebbenden beamen in de bijeenkomst hun tevredenheid. 3B Wonen is transparant en doet goede dingen in wijkgericht werken, vindt een van de belanghebbenden.

De bestuurder heeft uit de visitatie geleerd dat er veel goed gaat, maar dat 3B Wonen in haar presentatie naar buiten toe meer mag laten zien wat zij doet en wat zij heeft bereikt. Zij leest in het visitatierapport dat belanghebbenden veel voorbereidende intern gerichte activiteiten hebben gezien bij 3B Wonen in de jaren tot 2021. Zij leest ook de uitnodiging om nu te gaan oogsten en zich meer te manifesteren in de maatschappelijke opgave die er ligt: de ambities uit het koersplan waar te maken. Ze pakt de handschoen op en vraagt aan belanghebbenden mee te denken en mee te helpen aan het realiseren van deze ambities.

### **Leer- en ontwikkeldoelen voor de jaren 2022-2024**

Verschillende belanghebbenden hebben verbeterpunten genoemd. Twee thema's springen eruit: communicatie en invloed op beleid en de netwerkontwikkeling. Hanneke Vliet Vlieland wil daarover graag in gesprek met de belanghebbenden: wat willen zij over drie jaar gerealiseerd zien? Welke leer- en ontwikkeldoelen zijn af te leiden?

Karin Doms (voorzitter visitatiecommissie Raeflex) nodigde de belanghebbenden uit om zo concreet mogelijk aan te geven wat er in 2025 bereikt moet zijn op beide thema's, om 3B Wonen op deze thema's met een 9 of een 10 te kunnen waarderen. Wat is dan meetbaar of merkbaar?

De input van belanghebbenden op deze thema's wordt opgenomen in het rapport en komt in de volgende visitatie weer aan de orde.

Hieronder een overzicht van de belangrijkste leer- en ontwikkeldoelen die uit de bijeenkomst zijn gekomen. In 2025 zijn 3B Wonen en belanghebbenden in staat om met voorbeelden of andere vormen van 'bewijs' aan te geven hoe 3B Wonen erin is geslaagd om de genoemde ontwikkeldoelen te bereiken./

### **Communicatie en invloed**

- 3B Wonen is in de jaren 2022 en 2023 actief in contact getreden met belanghebbenden (gemeente en andere partijen) om hen te vragen waar zij wel en waar zij niet bij betrokken willen worden en hoe zij op de hoogte gehouden willen worden van de activiteiten en plannen van 3B Wonen. In 2025 kan 3B Wonen daar inzicht in geven (merkbaar).
- In 2025 is de communicatie tussen 3B Wonen en de gemeente veranderd. Partijen nemen elkaar in een vroegtijdig stadium mee in de ontwikkelingen die zij gezamenlijk of individueel doormaken en communiceren daar tijdig over. Tijdens overleggen tussen gemeente en 3B Wonen doen zich geen verrassingen voor (meetbaar).
- 3B Wonen slaagt erin om in 2025 belanghebbenden gericht in een vroegtijdig stadium bij haar plan- en beleidvorming te betrekken en communiceert daarbij in vraagstukken in plaats van oplossingen (merkbaar).
- 3B Wonen weet duidelijk te maken aan belanghebbenden waar zij wel of geen invloed op hebben. 3B Wonen koppelt actief terug wat er met de inbreng van belanghebbenden is gebeurd (merkbaar).
- Belanghebbenden zijn in 2025 goed op de hoogte van wat zich bij 3B Wonen afspeelt: niet alleen achteraf via het jaarverslag, maar ook vooraf door inzicht in de jaarplannen (merkbaar).
- Belanghebbenden worden niet alleen schriftelijk maar ook in bijeenkomsten geïnformeerd over de activiteiten van 3B Wonen. Daarvoor zijn twee ideeën geopperd, die het onderzoeken waard zijn. Het eerste idee is om een keer per jaar een bijeenkomst te organiseren met

professionele belanghebbenden waarin 3B Wonen hen informeert over beleid en activiteiten van het afgelopen jaar en het komende jaar. Het andere idee is om in mei een jaarmarkt te houden met belanghebbenden, waarbij alle partijen hun plannen voor het volgende jaar presenteren. Deze opties en/of andere opties die ertoe leiden dat belanghebbenden beter geïnformeerd zijn, heeft 3B Wonen onderzocht en afhankelijk van de uitkomst daarvan ingevoerd (meetbaar).

- 3B Wonen heeft vanaf 2022 de publieksversie van het jaarverslag naar belanghebbenden gestuurd (meetbaar).
- 3B Wonen organiseert voor belanghebbenden 'bijscholing' of uitleg over (voorgenomen) beleid. 3B Wonen zorgt er bijvoorbeeld voor dat ouderenadviseurs van Humanitas bijgepraat zijn over woningbouwplannen voor ouderen. Belanghebbenden die betrokken zijn bij schuldhulpverlening weten welke plannen 3B Wonen heeft met huurbeleid of incassobeleid (meetbaar en merkbaar).
- 3B Wonen werkt met eigen contactpersonen die proactief contact houden met verschillende organisaties en daar ook vragen ophalen (merkbaar en meetbaar).
- 3B Wonen heeft verder initiatieven genomen die ertoe leiden dat alle inwoners van Lansingerland in 2025 goed op de hoogte zijn van de ontwikkelingen bij 3B Wonen, bijvoorbeeld via een frequent terugkerende pagina in het nieuws- en advertentieblad van Lansingerland De Heraut (meetbaar en merkbaar).

## Netwerkontwikkeling

- 3B Wonen heeft in kaart gebracht wat belanghebbenden van wonen en de woonomgeving weten en waar zij in acteren, als basis om de juiste partners in een vorm van netwerksamenwerking bij specifieke vraagstukken te kunnen betrekken, en kan dat laten zien (meetbaar).
- 3B Wonen functioneert als aanjager/ signaleerder in het sociaal domein. Dat doet 3B Wonen door een interdisciplinair overleg op casusniveau in het sociaal domein met maatschappelijke organisaties en zorginstellingen bij te wonen en daar signalen ter sprake te brengen. 3B Wonen kan ook signaleren dat er een casusoverleg gemist wordt door diverse partijen en dit gezamenlijke signaal afgeven bij de gemeente (merkbaar).
- 3B Wonen heeft in 2025 de eerste stappen gezet in netwerksamenwerking door met verschillende partijen naar verschillende vraagstukken te kijken en met die partijen voorstellen te ontwikkelen hoe daar samen in op te treden. Dat geldt in ieder geval voor het sociaal domein en voor de bouw van woningen. Partijen denken samen na over vraagstukken en zoeken daarbij gezamenlijk naar oplossingen (merkbaar).
- Mogelijk ontwikkelen netwerksamenwerkingen zich verder naar vitale coalities, dat wil zeggen vormen van samenwerking waarbij de samenwerkende partijen bewust onderdelen van hun eigen autonomie inleveren om samen tot betere resultaten te komen; bijvoorbeeld door in plaats van 1.000 nieuwe woningen 1.200 woningen te bouwen. In de zorg is daar meer ervaring in, dan in de corporatiesector. De afweging om wel of niet naar een vitale coalitie te groeien is bewust aan de orde geweest, net zo goed als bewust is gekeken hoe men kan profiteren van lessen uit andere sectoren (merkbaar).

- In de netwerksamenwerkingen waarin 3B Wonen participeert, reflecteert de corporatie regelmatig en zichtbaar op de ontwikkeling van het netwerk, de meerwaarde ervan en de rol die zij zelf in het netwerk vervult (meetbaar en merkbaar).

**Deelnemers:****Stichting Pameijer** (zorginstelling onder meer voor mensen met psychosociale vraagstukken)

- Aysel Ekiz
- Marieke Snoek

**Havensteder** (collega-corporatie)

- Bart Kesselaar

**Welzijn Lansingerland**

- Gerjo Goudriaan

**Laurens** (ouderenzorg)

- Kim van Wingerden-Kneepkens

**Kwadraad** (maatschappelijk werk)

- Priscille Penders Kievit
- Henna Gefferie

**Humanitas** (landelijke vrijwilligersorganisatie)

- Ron Barends
- Hetty Middelman

**Gemeente Lansingerland**

- Rudy Wildeman

**3B Wonen**

- Hanneke Vliet Vlieland
- Henk Gravesteijn
- Sanne van der Sloot

**Raeflex**

- Karin Doms (voorzitter visitatiecommissie)
- Carry Bomhof (verslaglegging).

## Bijlage 2      Onafhankelijkheidsverklaringen

### **Raeflex**

Kierkamperweg 17B  
6721 TE Bennekom  
Tel. 0318 – 746 600  
[secretariaat@raeflex.nl](mailto:secretariaat@raeflex.nl)  
[www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

### **Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.**

Naam corporatie           : 3B Wonen te Deventer  
Jaar visitatie             : 2022

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met 3B Wonen te Deventer hebben.

Bennekom, 31 augustus 2021   drs. A.H. Grashof | directeur Raeflex

---

### **Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie**

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van 3B Wonen te Deventer verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2022 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaren ondergetekenden de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekenden verplichten zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Bennekom, 4 oktober 2021                    mevrouw drs. C.P.M. Doms | voorzitter

Bennekom, 27 september 2021               de heer drs. J. Verhoeven | algemeen commissielid

Bennekom, 28 september 2021               mevrouw drs. E.E.H. van Beusekom | secretaris





## Bijlage 3      Curricula vitae

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.



## Voorzitter

### drs. C.P.M. Doms (Karin)

#### Specifieke deskundigheid

- ✓ Brede en diverse kennis van de corporatiesector, vanuit verschillende rollen
- ✓ Expertise en inzicht in governance, in het bijzonder in de boardroom dynamics
- ✓ Actieve rol in toezicht van corporaties en andere maatschappelijke ondernemingen

Meer informatie:



[Karin Doms | Raeflex](#)



[Karin Doms | LinkedIn](#)

## Korte kennismaking

De corporatiesector ken ik goed vanuit verschillende functies. Als adviseur en interimmanager heb ik diverse veranderingen bij corporaties begeleid. Daarnaast heb ik als toezichthouder in verschillende branches gefungeerd en ben ik voorzitter van PIT, Platform Innovatie in Toezicht. Ik begeleid managementteams, bestuurders en commissarissen bij (zelf)evaluaties en veranderingsvraagstukken. Als boardroom consultant word ik ook veel gevraagd voor lezingen, inspiratiesessies of professionaliseringstrajecten. Als interimmanager heb ik in het verleden onder andere op de afdelingen vastgoed en wonen bij verschillende corporaties gewerkt. Kortom, mijn betrokkenheid bij corporaties en andere maatschappelijke ondernemingen is divers. Rode draad daarbij is dat ik altijd werk vanuit een onafhankelijke positie. Ik kies daarbij bewust voor een open mind en blijf daarin dicht bij mijn eigen kernwaarden: integriteit en onafhankelijkheid. Ik kijk analytisch - met scherpte én met liefde- naar de vraagstukken en dilemma's waar maatschappelijke ondernemingen mee worstelen; vanuit verschillende oogpunten.

## Visitaties

Als visitator heb ik bijna 20 visitaties uitgevoerd en breng ik een grondige kennis van de sector mee, vanuit - zoals hierboven blijkt - een veelzijdig perspectief. Ook bij visitaties vervul ik diverse rollen, als algemeen commissielid en als voorzitter. Mijn perspectief is breed. Ik kijk naar hoe ambities zich vertalen in prestaties, de wijze waarop de besturing is ingevuld. De rol van belanghebbenden en hun kijk op het presteren van corporaties. Daarnaast is de governance voor mij een belangrijk aandachtspunt: het functioneren van de raad van commissarissen, de wijze waarop integer handelen is gewaarborgd. Visitaties hebben voor mij een belangrijke rol in de reflectie en lering van corporaties. Ik blijf me daarom inzetten voor visitaties die bijdragen aan een beter functioneren van de sector.

## Kort CV

### Opleiding

- Propedeuse psychologie
- Doctoraal Tekstwetenschap
- Diverse cursussen op het gebied van volkshuisvesting, financieel management, governance en management van veranderingen

### Carrière

- 2003-heden Diverse bestuurlijke en toezichthoudende functies (zie nevenfuncties)
- 2001-heden Zelfstandig adviseur, directeur WenD management: diverse opdrachten als interim-manager en adviseur bij maatschappelijke ondernemingen in bouwen, wonen en zorg; in 2011 tijdelijk directeur Atrivé Groep
- 1995-2001 Organisatieadviseur en interim-manager Nationale Woningraad, Quintis en Interlink
- 1994-1995 Beleidsmedewerker Platform voor de Volkshuisvesting
- 1992-1993 Secretaris Privatisering gemeente Amsterdam (privatisering gemeentelijk woningbedrijf)

### Nevenfuncties

- 2021-heden Voorzitter Raad van Commissarissen bij TBV Wonen te Tilburg
- 2021-heden Oprichter Atelier voor Aandacht Tilburg
- 2017-2021 RvT-voorzitter bij Theater De Nieuwe Vorst in Tilburg
- 2014-2017 Lid raad van commissarissen bij Rabobank De Langstraat
- 2012-heden Oprichter/partner bij het Platform voor Innovatie en Toezicht (PIT)
- 2012-2020 Lid raad van commissarissen (voorzitter commissie Maatschappij) bij woningcorporatie Woonbron te Rotterdam
- 2012-2020 Vice voorzitter raad van toezicht bij Stichting Maatschappelijke Opvang Traverse
- 2011-heden Voorzitter Stichting Aandachtsmeditatie Tilburg (SATI)
- 2007-2012 Lid raad van commissarissen bij Woningstichting Casade te Waalwijk



## Algemeen commissielid

**drs. J.N.M. Verhoeven (John)**

### Specifieke deskundigheid

- ✓ Vastgoedportfoliostrategie en -beleid
- ✓ Integrale vastgoedsturing
- ✓ Brede inhoudelijke kennis over vastgoed en ruimtelijke ordening

Meer informatie:



[John Verhoeven | Raeflex](#)



[John Verhoeven | LinkedIn](#)

## Korte kennismaking

Gebouwen en locaties lopen als een rode draad door mijn carrière. Als aannemerszoon stond ik in de vakanties al jong op de steigers. Na mijn studie economische geografie heb ik strategische management- en advieservaring opgedaan in zowel het publieke als commerciële domein. In de eerste jaren na mijn afstuderen bij een gemeentelijke overheid, daarna op het snijvlak van retail en vastgoed. Op verschillende vastgoed (management) posities bij 's-Land grootste kruidenier heb ik geleerd hoe vastgoed- en retaildoelstellingen te combineren en hierop strategisch, tactisch en operationeel niveau sturing aan te geven. Vanaf 2017 heb ik besloten om mijn blik naar buiten te bewegen en mijn adviesbureau 'De Vastgoedstuurman' opgericht. In deze periode heb ik verschillende mooie opdrachten mogen vervullen zoals de opbouw en uitrol van het programma en team doorlopend toezicht bij NRVt (Nederlands Register Vastgoed Taxateurs). In 2021 ben ik gestart als programmamanager bij de Amsterdam School of Real Estate: hét academisch instituut voor vastgoedkunde. In deze rol kan ik een bijdrage leveren aan het opleiden van vastgoedprofessionals in de vele vraagstukken rondom duurzame (her)ontwikkeling en gebruik van de gebouwde omgeving. Ambitie en verwondering hebben me altijd gedreven om het beste uit mezelf en mijn omgeving te halen. Ik voel me maatschappelijk betrokken. Wonen en volkshuisvesting heeft daarbij mijn bijzondere belangstelling en ik heb dit in het verleden in diverse bestuurs- en politieke functies in de praktijk gebracht. Op dit moment vervul ik met veel plezier nevenfuncties o.a. als toezichthouder en voorzitter van enkele gemeentelijke rekenkamercommissies.

## Visitaties

Vanaf 2019 ben ik werkzaam voor Raeflex en heb ik een aantal visitaties uitgevoerd. Streven naar kwaliteitsverbetering -iedere dag weer- is in mijn ogen noodzakelijk om als corporatie zo goed mogelijk in te kunnen spelen op alle veranderingen. Uiteindelijk zelfs om te kunnen overleven. Mijn ervaring is ook dat verbeteringen inspiratie bieden aan alle betrokkenen en leuk is. Maar doe je het nu goed, maak je wel de juiste keuzes en afwegingen, hoe pakken anderen dat aan? Visitaties zijn m.i. een heel goed middel om de spreekwoordelijke spiegel voor te houden: positief kritisch van buiten naar binnen te kijken en zodoende bij te dragen aan de kwaliteitsverbetering binnen de organisatie. Daar draag ik graag mijn steentje aan bij.

## Kort CV

### Opleiding

1992-heden Diverse vastgoedopleidingen leergang projectontwikkeling (Neprom), makelaardij (SOM), vastgoedanalyses et cetera  
1986-1992 Radboud Universiteit Nijmegen MSc, Economische geografie  
1980-1986 VWO

### Carrière

2021-heden Programmamanager Executive Education & ASRE Online, Amsterdam School of Real Estate (ASRE)  
2017-heden Oprichter van 'De Vastgoedstuurman'  
2014-2017 Senior Director Real Estate Management, Real Estate & Construction Ahold Delhaize  
2010-2014 Senior Director Operations Real Estate & Construction Ahold EU  
2006-2010 Hoofd Vastgoedmanagement Ahold Vastgoed  
2002-2006 Senior projectontwikkelaar Ahold Vastgoed  
1999-2002 Assetmanager Ahold Vastgoed  
1996-1999 Acquisitiemanager regio Zuid- en Oost Nederland Ahold Vastgoed  
1992-1996 Bedrijvencontactfunctionaris grond- en economische zaken gemeente Achtkarspelen

### Nevenfuncties

Lid Raad van Commissarissen LEKSTEDewonen  
Lid Raad van Commissarissen TBV Wonen  
Voorzitter Toetsingscommissie Urgentie van WoonService Regionaal  
Voorzitter rekenkamercommissie gemeente Meierijstad  
Voorzitter rekenkamercommissie in Midden-Brabant (Dongen, Goirle, Hilvarenbeek en Loon op Zand)



## Secretaris

### drs. E.E.H. van Beusekom (Evelien)

#### Specifieke deskundigheid

- ✓ Uitgebreide kennis van corporaties
- ✓ Brede ervaring als adviseur/consultant
- ✓ Zeer goede schrijfvaardigheid
- ✓ SVWN visitatie-experimenten

Meer informatie:



[Evelien van Beusekom | Raeflex](#)



[Evelien van Beusekom | LinkedIn](#)

## Korte kennismaking

Een groot deel van mijn loopbaan heeft zich afgespeeld bij corporaties. Door mijn achtergrond als sociaal psycholoog, houd ik me graag bezig met groepsprocessen in organisaties. Ik ben met name nieuwsgierig naar de relatie tussen opgaven van de organisatie, organisatiedoelstellingen en doelstellingen van medewerkers.

Naast mijn werkzaamheden als secretaris van de visitatiecommissie voor Raeflex werk ik ook als zelfstandig adviseur.

## Visitaties

Vanaf 2018 ben ik betrokken bij Raeflex en heb ik al meerdere visitaties uitgevoerd als secretaris van de visitatiecommissie.

Verantwoording van prestaties is een belangrijk doel van visitaties. Ook zie ik visitatie als een prachtige kans om te leren en de sturing van je organisatie te verbeteren. Want: Hoe zorg je ervoor dat je, in een maatschappelijke omgeving die steeds verandert, onzekerder en complexer wordt, je missie verwezenlijkt? Darwin zei het al: niet de sterkste, de slimste of de mooiste overleven, maar diegenen die zich het beste kunnen aanpassen. Wat helpt je daarbij?

Inzicht in je vooruitgang op belangrijke doelstellingen is bijzonder motiverend. Het legt de basis voor effectieve vervolgstappen en stemt optimistisch over de slaagkans daarvan.

## Kort CV

### Opleiding

- Doctoraal sociale psychologie (organisatiekunde en onderzoek).
- Diverse opleidingen op het gebied van progressiegericht werken.
- Human Core Business, postacademische leergang.

### Carrière

2018-heden Visitator Raeflex  
2010–2017 Coördinator P&O, Rijswijk Wonen  
2008–2010 Consultant/ Interim, Interlink  
2001–2008 Adviseur P&O en MT-lid bij GoedeStede  
1998–2001 Beleidsadviseur, loopbaanadviseur, gemeente Zaanstad  
1988–1998 Organisatieadviseur, Gemeente Vervoerbedrijf Amsterdam

### Nevenfuncties

2006–2008 Bestuurslid Woonwijs, nu de Corporatie Academie

## Bijlage 4 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Aangeleverde documentatie van de gevisiteerde periode
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position paper november 2021</li> <li>• Prestatieafspraken: 2021, 2020, 2018-2019, 2017</li> <li>• Ondernemingsplannen: Koersplan 2016 - 2019 "Passend en Dichtbij" Koersplan 2021 - 2024 "Samen werken aan veerkrachtige wijken".</li> <li>• Beleidsvoornemens en begroting 2017, 2018, 2019, 2020, 2021.</li> <li>• Jaarverslagen 2017, 2018, 2019, 2020</li> <li>• Beleidsnotities over specifieke onderwerpen: Portefeuillestrategie 2016-2019. Duurzaamheidsbeleid 2012 en herijking 2019. Verkoopbeleid, herijking 2016</li> <li>• Woonvisie gemeente Lansingerland 2015-2020.</li> <li>• Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten, samenwerkingsovereenkomsten: Convenant 'Vroeg Eropaf'</li> </ul>
<b>Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)</b>	<p>Documenten met opvattingen van belanghebbenden,:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verslagen van overleg met huurdersvereniging Langsingerland Overleg DB HHVL 2017 t/m 2020 + 20-04-2021 concept 2, SOK HHVL 3B Wonen 2018</li> <li>• Rapportages klanttevredenheidsonderzoeken, klantenpanels etc. Memo klanttevredenheidsonderzoek 2017 Rapportage huurdersonderzoek 2019-2020</li> </ul>
<b>Presteren naar Vermogen (PnV)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aw toezichtsbrieven, relevante correspondentie Aw en Governance audit: Governance inspectie 2021 en 2017; Toezichtbrief 2021; Toezichtbrief 2020: AW beoordeling rechtmatigheid over 2019, 30-11-2020 AW Oordeelsbrief 18-06-2019.</li> <li>• WSW beoordelingen: 2020</li> <li>• Aedes-benchmarkcentrum (ABC): 2017 t/m 2021</li> <li>• Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses en scenario's, efficiëncy en visie op vermogensinzet: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Management Letters</li> <li>• Investeringsstatuut 2021</li> <li>• Financieel Beleid 2021</li> </ul> </li> </ul>
<b>Governance van maatschappelijk presteren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties: Kwartaalrapportages 2017 Q1 t/m 4, 2018 Q1 t/m 4, 2019 Q1 t/m 4, 2020 Q1 t/m 4, 2021 Q4. Position paper Nieuwe definities Onderhoud &amp; Beheer 2019 -2020.</li> <li>• Documenten over toezicht: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Toezichtvisie</li> <li>b. Toezicht- en toetsingskader</li> <li>c. Zelfevaluaties 2018, 2019 en 2020.</li> <li>d. Jaarverslagen</li> <li>e. Notulen RvT vergaderingen: 2017 t/m 2020 + Themabijeenkomst digitalisering 24-11-2020.</li> </ol> </li> </ul>

## Bijlage 5      Lijst geïnterviewde personen

### Geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens 5 hybride gesprekken (op locatie en via videobellen) geïnterviewd over de prestaties van 3B Wonen.

#### **Raad van Toezicht**

De heer Adamo Ritmeester, lid, voorzitter auditcommissie

De heer Ed Pannebakker, voorzitter

#### **Directeur-bestuurder**

Mevrouw Hanneke Vliet Vlieland

#### **Managementteam**

De heer Ed Hagen, manager Klant

De heer Henk Gravesteijn, manager Bedrijfsvoering

De heer Eric Benthin, controller a.i.

#### **Ondernemingsraad**

De heer Leo van Staalduinen, projectleider Vastgoed

Mevrouw Saskia Landheer, medewerker proces- en informatiemanagement

Mevrouw Mirjana Dimitrijevic, buurtontwikkelaar

Mevrouw Sanne van der Sloot, beleidsadviseur

### Externe gesprekken

#### **Huurdersvereniging Lansingerland**

Mevrouw Irene van Vliet, secretaris

De heer Wil van den Berg, penningmeester

De heer Ger Jansen, voorzitter

#### **Gemeente Lansingerland**

Mevrouw Kathy Arends, wethouder van o.a. Wonen, Ruimtelijke Ontwikkeling

De heer Jan Willem van den Beukel, wethouder van o.a. Financiën

De heer Rudi Wilman, adviseur Wonen

De heer Rob Hogenbijn, adviseur Wonen

#### **Zorg- en welzijnsinstellingen**

Mevrouw Henna Gefferie, maatschappelijk werker, Kwadraad

De heer Bas van Ginneke, voorzitter Humanitas

De heer Dirk Jan Vijn, teamleider Services Oranjehoeck, Laurens

Mevrouw Brigitte de Jong, manager Hospice Lansingerland

De heer Frans van Schaik, voorzitter bestuur Hospice Lansingerland

De heer Lennen van der Leden, huisvestingsadviseur, Middin

Mevrouw Bianca Boender, Jouw Thuis (voorheen Pleegopvang Leonard en Bianca Boender)

Mevrouw Tamara Bruinsma, officemanager, Welzijn Lansingerland

#### **Collega-corporaties**

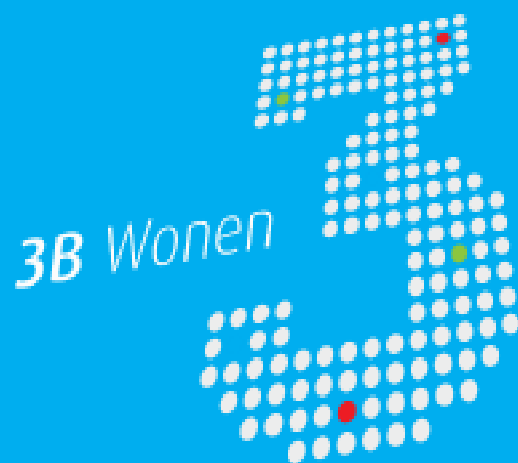
Mevrouw Hedy van den Berk, directeur-bestuurder Havensteder

De heer Peter van Heeswijk, directeur-bestuurder WoonInvest

# Position paper

## 3B Wonen

November 2021



## Samen werken we aan veerkrachtige wijken, daar staan we voor



3B Wonen werkt samen aan veerkrachtige wijken. Dat is ons motto. We vertellen dat in een missie met 4 speerpunten:

- Een voldoende en passende sociale huurwoningvoorraad
- Inclusieve buurten
- Samenwerken om meerwaarde te creëren
- Toekomstbestendig en flexibel

De komende jaren verwachten wij, op basis van STEC rapportages over onze gemeente, dat de doelgroep die aangewezen is op sociale huur groeit. Onze kerntaak is mensen die niet zelfstandig in hun woonbehoefte kunnen voorzien hierbij te helpen. Deze taak is breed en kent vele onderliggende doelen en doelgroepen. We maken hierin keuzes die impact hebben. Wij zien ook dat mensen die net meer verdienen dan de sociale huurgrenzen, in de huidige woningmarkt niet aan bod komen. Binnen onze huidige portefeuille zijn de mogelijkheden om deze doelgroep te bedienen nog beperkt. We focussen de komende vier jaar in eerste instantie op de grote opgave die er in het sociale segment voor ons ligt.

### Wat willen wij bereiken?

Er is een ernstig tekort aan betaalbare woningen voor een brede doelgroep in de hele Randstad. Deze crisis op de woningmarkt wordt steeds duidelijker en voelbaarder. Zeker in Lansingerland, waar het aandeel sociale huurwoningen laag is en de kooprijzen hoog zijn, is het tekort aan betaalbare woningen groot. Wat wij willen bereiken:

### Bouwen en waar mogelijk versnellen

3B Wonen wil meer sociale huurwoningen bouwen in Lansingerland voor degenen die dit het hardst nodig hebben en focussen daarbij op de doelgroep die voor sociale huur in aanmerking



komt. De nieuwbouw van 1.020 sociale huurwoningen in de komende 10 jaar zien wij als ondergrens van onze ambitie. Wij streven in alle kernen naar een evenwichtig aanbod van sociale huur. Evenwichtig in de zin, dat het optimaal aansluit bij de behoefte in de regio en in balans is met de bestaande woningvoorraad in de wijk. We kiezen niet voor hoge concentraties sociale huurwoningen in een wijk, maar voor 'gespikkeld' en gevarieerd bezit.



Wij werken aan concretisering van de bestaande plannen voor nieuwbouw. Waar mogelijk versnellen wij onze plannen in een tempo dat past bij de woningnood. Wij werken met de gemeente en de provincie aan manieren om kansen sneller dan nu te verzilveren en vertraging op nieuwbouwprojecten te minimaliseren. We benutten kansen om op korte of langere termijn nieuwe initiatieven te ontplooiën. Ook kleine projecten of alternatieven als flexwonen vormen daarin belangrijke bijdragen. We zetten ons in daar waar de woningnood het meeste knelt. Waar het gaat om bijzondere doelgroepen en spoedzoekers willen we zo snel mogelijk oplossingen bieden.

### Samenwerken aan gedifferentieerde sterke wijken



Naast inzet op 'de stenen' en het bouwen van meer woningen, vinden wij het belangrijk dat wij ons nog actiever inzetten tegen toenemende overlast en voor de afname van gevoelsmatige achteruitgang van de buurt. Allereerst blijven wij dit doen door gedifferentieerd en kwalitatief te bouwen. Meer dan voorheen willen wij in nauwe samenwerking met (toekomstige)

bewoners en partners uit zorg en welzijn, passende nieuwe woonvormen helpen ontwikkelen, die een antwoord bieden op de veranderende behoefte en passen bij de vraag van nu.

Samen kijken we hoe we buurtbewoners kunnen helpen om hun verbinding met de burens te verbeteren. De huurder en toekomstige huurders stellen wij centraal. We werken met hen aan een fijne buurt en prettige woonomgeving. Want een huis is meer dan een stapel stenen.



### Bijdragen aan onze doelen vanuit een wendbare sterke organisatie

De focus van de organisatie ligt op het optimaal bijdragen aan onze maatschappelijke taken. We starten onze dienstverlening vanuit onze klantvisie. We werken vanuit het principe dat onze producten en diensten optimaal aansluiten op de vraag van nu en de toekomst. Zo blijven we ook op de langere termijn maatschappelijk relevant. We doen dit vanuit een lerende organisatie die ruimte biedt aan medewerkers om zelf dingen te organiseren en zich te ontplooiën. We zetten in op financiële stabiliteit en continuïteit, zodat we ook op de langere termijn invulling kunnen blijven geven aan de maatschappelijke opgaven.



## Waar staan we nu?

Tot en met eind 2020 heeft het koersplan Passend en Dichtbij de koers bepaald. De looptijd van dit strategisch beleidsplan is met een jaar verlengd tot 2020. Dit had te maken met de afronding van een fusieonderzoek in mei 2019. Het besluit niet te fuseren is vooraf gegaan aan het maken van een nieuw koersplan. We hebben een jaar de tijd genomen om onze koers te herijken en hebben deze vastgelegd in een strategische ambitie tot en met 2024. Deze tijd was nodig om te zorgen voor de juiste inbreng van onze medewerkers, huurders en stakeholders. Zij zijn op verschillende manieren betrokken geweest bij de totstandkoming van ons strategisch beleid. Onze primaire stakeholders (gemeente en huurdersvereniging) hebben we daarbij nadrukkelijker dan voorheen betrokken in extra meedenksessies.

De koers hebben we uitgewerkt in concrete doelen, die in jaarplannen vertaald worden. Daarnaast is vanuit de koers beleid herijkt of ontwikkeld, zoals onze portefeuillestrategie die opnieuw is gemaakt. Ook het financieel beleid is herijkt en hebben we een klantvisie opgesteld. Deze stukken zijn belangrijke pijlers om op te bouwen de komende jaren.

We hebben inmiddels verschillende nieuwbouwprojecten lopen. Daarin zijn we begonnen met de sloop-nieuwbouw projecten op eigen grond, waar wij het meeste grip op hebben, gevolgd door acquisitie. De interne organisatie hebben we versterkt met onder andere extra menskracht om onze ambitieuze nieuwbouwpoging te kunnen geven.

Ook zijn de eerste stappen gezet in organisatieontwikkeling. Dit hebben we gedaan met een traject gericht op cultuurverandering en door aanpassingen in de werkwijze en overlegstructuur. Zo bewegen we richting een 'plattere' organisatie, die werkt met projectgroepen voor de grotere opgaven die op ons afkomen. Beleid bereiden we voor door het ophalen van input van de medewerkers in 'Denktank' bijeenkomsten. Zo voorkomen we dat beleid niet aansluit op de praktijk en zorgen we voor draagvlak. In de zomer van 2021 hebben we het MT afgeschaft en een nadrukkelijke knip gemaakt tussen operationeel tactische zaken, die we dicht bij de werkvloer organiseren in het OT Team en strategische zaken, die landen in het Visieteam.

## Lokale driehoek

Met de gemeente zijn stappen gemaakt in het helder krijgen van onze opgave. De gemeente heeft het woningbouwprogramma uitgebreid en haar eigen plannen vastgelegd in de Woonvisie 2021-2024. 3B Wonen heeft mee kunnen denken over de woonvisie en herkent daarin de gekozen thema's. Op dit moment worden belangrijke stappen gezet om de uitwerking te concretiseren. De grote ontwikkellocatie Wilderszijde is voor 3B Wonen een belangrijk onderdeel van de sociale nieuwbouwpoging, hier moeten 650 sociale huurwoningen worden gerealiseerd. Er is door ons veel energie gestoken in het borgen van onze belangen in de anterieure overeenkomsten die de gemeente sluit met ontwikkelaars. Dit is goed geslaagd en biedt ons een goede uitgangspositie om sociale huur te realiseren en de woningen sociaal te houden voor 25 jaar.

Met de huurdersvereniging is intensief contact. We betrekken hen in een eerder stadium bij belangrijke zaken als de begroting, het huurbeleid en ons bod aan de gemeente. Over deze zaken hebben wij eerst overleg over een gevorderde conceptversie om al input te kunnen geven en vragen te stellen, voor we tot een definitieve versie komen die voor een zienswijze wordt voorgelegd. Ook monitoren we sinds 2020 de resultaten op de prestatieafspraken en is zowel de overlegstructuur met de gemeente als met de huurdersvereniging verbeterd.

## Wat komt niet nadrukkelijk terug in de prestatieafspraken?

De prestatieafspraken die we tripartiet maken kennen een brede opzet en daarin komen veel onderwerpen terug. We zijn hier dan ook tevreden over. Er zijn echter altijd zaken die ook belangrijk zijn.

De woningnood en de bijzondere positie van Lansingerland in de regio wordt bijvoorbeeld niet expliciet benoemd in de prestatieafspraken. Echter, het feit is dat Lansingerland met 19% van de totale voorraad veel minder sociale huurwoningen heeft dan omliggende gemeenten. De grote steden om ons heen, Rotterdam en Den Haag, willen per saldo minder sociale huurwoningen in wijken waar nu veel sociale huur is. Dit betekent dat de druk op de huurmarkt in Lansingerland erg hoog is en de druk vanuit de regio, door onder andere de herhuisvestingsurgenten, extra gevoeld wordt. Ook de taakstelling voor huisvesting van statushouders is de afgelopen jaren fors gegroeid en het aantal andere urgenten dat met voorrang gehuisvest moet worden, groeit. Dit betekent dat het voor de reguliere woningzoekenden steeds lastiger wordt om aan een woning komen. Spoedzoekers, die we ook zien als een groep waarvoor meer gedaan zou moeten worden dan we nu kunnen, worden in de nieuwe prestatieafspraken wel genoemd. Met de gemeente kijken we of flexwonen te realiseren is voor deze doelgroep.

We zien dat we door in te zetten op deze doelgroepen en te zoeken naar mogelijkheden om naast bouwen ook andere oplossingen te vinden, meer dan voorheen aandacht hebben, niet alleen voor onze huurders, maar juist ook voor de woningzoekenden.

Het imago van corporaties heeft, mede als gevolg van enkele misstanden in de sector begin jaren '10, een deuk opgelopen. Hoewel de indruk is dat het vertrouwen herstellende is, zien wij bij huurders en stakeholders ook nog wel onbegrip en een negatieve kijk op ons werk. We voelen het steeds meer als onze taak om huurders en stakeholders actiever te informeren en verder te werken aan transparantie van onze corporatie.

We zien vaak frustratie over de vele regels, niet alleen in de corporatiesector, maar over het algemeen. Zo horen wij bijvoorbeeld dat het woonruimteverdeelsysteem ingewikkeld is en niet altijd transparant, met net zo veel uitzonderingen als regels. Hierdoor ontstaan maatschappelijke frustraties. Denk aan uitspraken als 'alle woningen gaan naar statushouders en onze eigen jongeren worden de gemeente uit gejaagd'. Ook is er vaak onbegrip en een gebrek aan kennis over de werking van het urgentiesysteem. Mede door de 'toeslagen affaire' is de roep om het werken met de menselijke maat nadrukkelijk aanwezig en zullen wij als corporaties hier goed op in moeten spelen. Het bieden van maatwerk is dan ook een van de speerpunten in onze klantvisie.

## Reflectie

De afgelopen periode is voor 3B Wonen intensief geweest. De uitbesteding van het dagelijks onderhoud, een bestuurswissel, een fusie onderzoek en in 2020 het inzetten van een volledig klant- en vraaggedreven maatschappelijke koers zijn belangrijke zaken geweest in de periode 2017-2020. We hebben een aantal zaken goed op orde gekregen en/of gehouden.

Belangrijke punten voor ons die goed gaan:

- Een goede prijs-kwaliteitverhouding van ons bezit met relatief lage streefhuurpercentages.
- Gestippeld bezit en veel variatie in bouw. We kennen mede daardoor geen ernstige leefbaarheidsproblemen.
- De huurderstevredenheid wordt, na een dieptepunt in 2018, in de Aedes-benchmark steeds beter en steeg de afgelopen drie jaar met een volle punt. We mogen daaruit concluderen dat de aandacht voor onze huurders wordt gewaardeerd.
- Onze financiële positie blijft onverminderd goed, waardoor wij in de positie zijn om de grote nieuwbouwpoging die er voor ons ligt ook te kunnen realiseren.
- De relatie met onze belangrijkste stakeholders (gemeente en huurdersvereniging) is door de jaren heen goed te noemen en wordt steeds professioneler.

We blijven aandacht hebben voor zaken die beter kunnen:

- Hoewel 3B Wonen het goed doet in de benchmark met overwegend B en enkele A scores blijven onze bedrijfslasten relatief hoog. We gaan hier de komende periode mee aan de slag, te beginnen met een degelijke analyse van deze kosten.
- Onze onderhoudsprocessen en -kosten kunnen scherper, is uit onderzoek in 2019 en 2020 gebleken. We zijn druk bezig hier een optimalisatie op uit te voeren.
- Verdere professionalisering binnen de organisatie en het versterken van eigenaarschap en continue verbetering van alle processen is een groeiproces waarin we de eerste stappen hebben gezet, maar nog verder in willen groeien.
- Om efficiënt sociale huurwoningen te kunnen toevoegen is het belangrijk het proces verder te versterken, zowel intern als in relatie tot de gemeente. Wij zullen ook de komende periode verder werken aan het versterken van het strategisch partnerschap met de gemeente.

Hanneke Vliet Vlieland  
November, 2021



## **Bijlage 7      Factsheet prestaties en prestatiebeoordelingen 3B Wonen**

In de visitatieperiode heeft 3B Wonen prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Lansingerland, corporaties Havensteder, De Goede Woning, WoonInvest en Huurdersvereniging Lansingerland. Deze prestatieafspraken hebben voor een belangrijk deel de maatschappelijke prestaties van 3B Wonen in de afgelopen vier jaar bepaald.

In overleg met 3B Wonen zijn de volgende thema's gedefinieerd, afkomstig uit bovengenoemde prestatieafspraken, aangevuld met een thema uit de ambities van de corporatie. Deze thema's zijn leidend bij de beoordelingen in de hoofdstukken "Presteren naar Opgaven en Ambities" en "Presteren volgens belanghebbenden" van het visitatierapport.

De thema's zijn:

- 1. Beschikbaarheid**
- 2. Betaalbaarheid**
- 3. Bijzondere aandachtsgroepen (inclusief statushouders)**
- 4. Leefbaarheid**
- 5. Duurzaamheid**
- 6. Klantgerichtheid ("klant centraal").**



**Partijen willen de betaalbare sociale voorraad op peil houden c.q. uitbreiden.**

**Doel: voldoende huisvesting voor mensen met een laag inkomen.**

**Daartoe zijn de volgende afspraken gemaakt:**

- 2017 t/m 2019: het aantal sociale huurwoningen woningen is tenminste gelijk aan 4.363. In 2021 werd afgesproken om 750 tot 1.000 sociale huurwoningen toe te voegen tot 2030. Vertrekpunt is 4.228 woningen (aantal van 31-12-2016 dPI).
- De slaagkans voor de primaire doelgroep (inkomen tot huurtoeslaggrens) wordt gemonitord. 2017: slaagkans 50 procent voor primaire doelgroep, 50 procent overige doelgroepen.
- 3B Wonen streeft ernaar dat minimaal 20 procent van de totale woningvoorraad in Lansingerland uit sociale huurwoningen bestaat.
- Vanaf 2020: 70 procent sociale huurwoningen beschikbaar voor sociale doelgroep. De wachttijd van woningzoekenden wordt gemonitord. Partijen spannen zich in voor een wachttijd <50 maanden; vanaf 2020: de wachttijd waar mogelijk te verminderen.
- 3B Wonen verkoopt maximaal 5 sociale huurwoningen in 2017, 10 sociale huurwoningen in periode 2018 – 2019 en 6 in 2020 en 2021.
- Bouw van tenminste 50 nieuwe sociale huurwoningen per jaar in de periode 2017-2020. (Deze afspraak komt na 2017 niet terug in de prestatieafspraken).
- 3B Wonen realiseert 3-kamerappartementen voor senioren/ empty nesters en 2-kamer woningen voor alleenstaanden vanaf 23 jaar.
- 3B Wonen levert in 2017 23 nieuwbouwwoningen op in complex De Stander, Bergschenhoek en 18 woningen aan de Notaris Kruijtsstraat te Bergschenhoek. In 2018/2019 levert 3B Wonen 18 woningen op in Bergschenhoek. 2020 afspraken over bouwprojecten, Parkzoom 3 10 opgeleverd in 2020, Hoeksekade Noord 7 opgeleverd in 2020; Goud- en Vuurjuffer opgeleverd 2021.
- Havensteder bouwt 37 sociale huurappartementen (Vuurjuffer, Berkel & Rodenrijs) die door 3B Wonen worden beheerd na oplevering.
- Doorstroming bevorderen door:
  - Van 2 x scheefwonen naar 1 x scheefwonen
  - Voorrang bij doorstroming naar nieuwbouw
  - Bouwen van huurwoningen met middeldure huur van euro 710-850 per maand
  - Inzetten doorstroommakelaar 3B Wonen
- Empty nesters ouder dan 55 jaar die een grondgebonden sociale huurwoning achterlaten krijgen voorrang voor een gelijkvloerse huurwoning en geen of geringe huurharmonisatie. Vanaf 2020: horizontale huurdoorstroming als de doorstroommakelaar heeft bemiddeld.

## Geleverde prestaties betreffende de omvang van de sociale voorraad.

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Aantal woningen in exploitatie op 31 december</b>	4.077	4.206	4.171	4.178	4.166
- waarvan DAEB	4.013	4.145	4.115	4.123	4.111
- waarvan niet-DAEB	64	61	59	55	55
<b>Aantal woningen opgeleverd - aangekocht</b>	223	134	18	-	43
<b>Aantal verkochte DAEB woningen</b>	7	4	4	5	4
<b>Aantal woningen naar voorraad verkoop/ gesloopt</b>	8	1	45	-	51
<b>Aantal woningen in ontwikkeling</b>	0	18	43	73	128
<b>Aantal garages/ parkeer- en standplaatsen</b>	70	70	70	70	70
<b>Aantal overige verhuureenheden</b>	38	40	40	26	26
<b>Totaal aantal verhuureenheden in exploitatie</b>	4.185	4.316	4.284	4.274	4.262
<b>Totaal aantal woningen in beheer voor derden</b>	365	231	231	299	299
<b>Totaal aantal sociale huurwoningen van corporaties</b>	4.378	4.376	4.346	4.422	4.410

Bron: Jaarverslag 2020

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat het aantal sociale huurwoningen in de gemeente Lansingerland gedurende de gehele visitatieperiode bijna gelijk of groter is dan 4.363 (januari 2017), conform de prestatieafspraken die werd gemaakt.

## Ontwikkeling slaagkans

Slaagkans	2017	2018	2019	2020	2021
	2,7%	1,6%	1,2%	0,9%	1,2%

Bron: Regionale OBI-monitor t/m Q2-2021

De slaagkans van woningzoekenden wordt berekend door het aantal toewijzingen via advertenties te delen door het aantal actief woningzoekenden in dezelfde periode. De woningen die via directe bemiddeling toegewezen zijn, blijven dus buiten beschouwing. De slaagkans in Lansingerland is in vergelijking met totaal regio Rotterdam (rond de 6 procent) veel lager. In de visitatieperiode is de slaagkans steeds gedaald, maar in 2021 weer iets gestegen.



## Ontwikkeling wachttijd

Gemiddelde inschrijfduur (ex. Urgenten en directe bemiddeling)	2017	2018	2019	2020	2021
<b>In maanden</b>	53	50	72	83	78

Bron: Kwartaalrapportages 3B Wonen en OBI-monitor.

De wachttijd was in 2018 volgens de prestatieafspraken, daarna is deze gestegen. In 2021 is de wachttijd gedaald, maar nog niet conform de afspraak.

### Ontwikkeling aandeel sociale huurwoningen in gemeente

De totale woningvoorraad in Lansingerland bestond in 2021 voor 18,1 procent uit sociale huurwoningen. Daarmee is niet voldaan aan de afspraak dat tenminste 20 procent van de woningvoorraad uit sociale huurwoningen bestaat. In 2017 was dit nog 18,6 procent (Jaarverslag 2017).

### Geleverde prestaties: Verkoop

3B Wonen wil slechts beperkt sociale huurwoningen onttrekken aan de bestaande voorraad. Gedurende de periode 2017 tot en met 2020 heeft 3B Wonen gemiddeld 5 woningen per jaar in de vrije verkoop verkocht. Daarmee is voldaan aan de betreffende prestatieafspraken.

### Geleverde prestaties voor aankoop

In 2018 werden 134 woningen van de Goede Woning overgenomen.

### Geleverde prestaties voor nieuwbouw

De afspraak is om in de periode 2017-2020 50 nieuwe sociale huurwoningen te bouwen. Deze afspraak gold alleen in 2017. Uit bovenstaande tabel blijkt dat 3B Wonen in de periode 2017-2020 in totaal 375 sociale huurwoningen heeft opgeleverd of aangekocht. Hiermee heeft 3B Wonen haar doel behaald. En er zijn nog 128 woningen in ontwikkeling.

Ook nam 3B Wonen 37 nieuwe appartementen voor Havensteder in beheer, na oplevering in 2021. Daarmee is voldaan aan de prestatieafspraken, zei het iets later dan gepland.

In 2020 werd afgesproken om in 10 jaar 1.000 woningen te bouwen. De voorbereidingen voor project Wilderszijde, waar 650 woningen zullen komen, zijn gestart.

Projecten	Opgeleverd 2017 t/m 2021
<b>De Stander</b>	23 sociale huurwoningen, 80 m2, GBO-doelgroep senioren. 3688 m2 BVO t.b.v. verpleeghuis met 56 plaatsen 957 m2 MBO Maatschappelijk Onroerend Goed.
<b>Notaris Kruytstraat, Bergenschenhoek: sloop bibliotheek, bouw appartementen</b>	18 2 en 3 kamerwoningen opgeleverd.
<b>Uitleggegebied Westpolder 5, Berkel en Rodenrijs</b>	30 NOM tweekamerappartementen start bouw 2020: loopt nog. Q1/2022 oplevering
<b>Hordijklocatie</b>	25 woningen. Loopt nog. Oplevering Q2/2022
<b>Wethouder Schipperstraat/ Coornwinderlaan</b>	43 sloop en 43 herbouw: start 2020; opgeleverd 2021.
<b>Julianastraat/ Prins Bernhardlaan</b>	40 woningen start bouw 2020 50 sloop/73 nieuw, start bouw 2021.
<b>Gebiedsontwikkeling Berkel centrum</b>	Betreft project Weth. Schipperstraat, Juliana/Bernhardlaan en de Wildert; in volle gang
<b>Thomashuis in combinatie met Herbergier</b>	Niet doorgedaan. Gemeente ziet onvoldoende behoefte aan dit specifieke product en onderzoekt nu voor deze locatie een andere zorgtoepassing.

### Geleverde prestaties: Doorstroming

Wat begon als pilot in 2017, is in 2020 structureel ingevoerd en uitgebreid naar een bredere doelgroep. Het beleid om de doorstroming te stimuleren van zogenaamde "empty nesters" vanuit een eengezinswoning naar een gelijkvloerse woning, met behoud van hun huidige huurprijs, voorziet in een behoefte. Ook andere huurders die niet passend wonen, kunnen via directe bemiddeling bij voorrang een andere passende woning worden aangeboden, maar behouden niet hun huidige huurprijs.

Doorstroom	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Aantal extra verhuringen door bemiddeling doorstroommakelaar</b>	16	18	20	17	13

Bron: Jaarverslagen 2017 t/m 2020, Q4-2021

In 2021 zijn 13 huishoudens doorgestroomd door de inzet van de doorstroommakelaar. Dit is minder dan in de jaren 2017-2020. Een verklaring hiervoor is dat er relatief veel medische urgenties waren die vaak naar eenzelfde soort woning (appartementen) op zoek zijn.



## Betaalbaarheid

**Partijen willen de betaalbare sociale voorraad op peil houden c.q. uitbreiden.  
Doel: voldoende huisvesting voor mensen met een laag inkomen.**

Daartoe zijn de volgende afspraken gemaakt:

- De corporaties wijzen passend toe.
- De huur wordt afgetopt op de liberalisatiegrens. De hogere inkomens krijgen een inkomensafhankelijke huurverhoging waarbij de huur boven de liberalisatiegrens mag uitkomen.
- Conform het Sociaal huurakkoord Aedes – Woonbond (december 2018): voeren alle corporaties vanaf 2020 een gelijkloidend of vergelijkbaar huurbeleid. In de jaren daarvoor was dit als een streven geformuleerd.
- De opbrengsten uit de inkomensafhankelijke huurverhoging worden ingezet voor investeringsprojecten sociale woningbouw in Lansingerland. Deze afspraak wordt gemonitord door partijen.

### Geleverde prestaties voor passend toewijzen

Toewijzingen	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Aan de primaire doelgroep</b>	93%	95%	97,2%	94%	94%
<b>Passend</b>	97%	95%	97,6%	97%	96%

Bron: Jaarverslagen 2017 t/m 2020, Q4-2021

3B Wonen heeft in de visitatieperiode voldaan aan de prestatieafspraken over passend toewijzen.

### Geleverde prestaties betreffende de betaalbaarheid van de sociale voorraad

Woningvoorraad naar huurprijs	Woningen in eigen bezit		Woningen in beheer voor derden	
	2017	2021	2017	2021
<b>Goedkoop</b>	15,3%	12,1%	0%	0,3%
<b>&lt; 1<sup>e</sup> aftoppingsgrens &lt; € 619,02</b>	45,3%	57,0%	9,9%	41,1%
<b>&lt; 2<sup>e</sup> aftoppingsgrens € 629,02- €663,41</b>	13,4%	16,2%	30,1%	13,4%
<b>&lt; Huurgrens € 663,41-€737,14</b>	21,3%	11,4%	41,4%	25,8%
<b>&gt; boven huurgrens &gt; € 737,14</b>	4,8%	3,3%	18,6%	19,4%
<b>Totaal aantal woningen</b>	100%	100%	100%	100%

Bron: Jaarverslagen 2020 en 2017

Op basis van het vastgestelde regioakkoord is afgesproken dat minimaal 70 procent van het bezit een huurprijs moet hebben tot maximaal de hoogste aftoppingsgrens van de Wet op de Huurtoeslag, zijnde euro 663,40 (prijsspeil 1 januari 2020).

Uit bovenstaand overzicht blijkt dat 85,3 procent van de woningvoorraad van 3B Wonen een huurprijs heeft lager dan euro 663,41. Bij het bezit dat zij beheren voor derden is dat 54,8 procent. Daarmee is voldaan aan de prestatieafspraken.

### Geleverde prestaties: huurprijzen

3B Wonen hanteerde in de visitatieperiode de huursombenadering en maakte gebruik van inkomensafhankelijke huurverhogingen. Om woningen binnen de sociale woningvoorraad te houden heeft 3B Wonen de huren afgetopt op de maximale huurgrens. En 3B Wonen heeft elk jaar de huren minder verhoogd dan was toegestaan.

3B Wonen heeft er in het kader van de betaalbaarheid en het feit dat alle huurders (financieel) getroffen zijn door de coronacrisis, voor gekozen alle huren in 2021 te bevriezen.

	Werkelijke gemiddelde huurverhoging	Huurverhoging niet-DAEB bezit	Toegestane huurverhoging
<b>2017</b>	1,19%	0,6% Geen huurverhoging als huidige huurprijs boven markthuurgrens ligt	2,8% 4,3% voor huishoudens boven de inkomensgrens
<b>2018</b>	1,31% Inclusief inkomensafhankelijke (0,33%) huurverhoging inclusief huurharmonisatie (0,17%)	1%	2,4% 5,4% voor huishoudens boven de inkomensgrens
<b>2019</b>	1,5% Inclusief inkomensafhankelijke huurverhoging Exclusief huurharmonisatie	2,8%	2,6%
<b>2020</b>	2,3% Inclusief inkomensafhankelijke huurverhoging Exclusief huurharmonisatie (0,18%)	2,6% En bevriezing huren boven €900	2,8% 4,3% voor huishoudens boven de inkomensgrens
<b>2021</b>	0	0	0 2,4% voor vrijesectorwoningen

Bron: jaarverslagen en Q4-2021

## Ontwikkeling gemiddelde huurprijs en gemiddelde huurachterstand

	Gemiddelde huur	Gemiddelde huur corporaties	Gemiddelde huurachterstand in % van de jaarhuur
<b>2017</b>	€ 560	€ 525	0,59 %
<b>2018</b>	€ 575	€ 533	0,63 %
<b>2019</b>	€ 585	€ 544	0,56 %
<b>2020</b>	€ 598	€ 561	0,57 %
<b>2021</b>	€ 596	Nog niet bekend	0,53 %

Bron: jaarverslagen en Aedes-benchmark

### Geleverde prestaties: inzet opbrengst inkomensafhankelijke huurverhoging

De opbrengsten van de inkomensafhankelijke huurverhoging zijn en worden (meer dan) volledig ingezet voor het financieren van het onrendabele deel van de uitbreiding van de woningportefeuille.



**Partijen zijn overeengekomen dat kwetsbare doelgroepen passend worden gehuisvest. Er zijn afspraken gemaakt over de scheiding van wonen en zorg, het huisvesten van personen met GGZ-problematiek/ verstandelijke beperking/ lichamelijke beperking/ sociaal maatschappelijke problematiek, ouderen, jongeren, statushouders, reguliere urgenten en over het lokale sociaal vangnet.**

De volgende prestatieafspraken werden gemaakt:

- De corporaties stellen 2017, 2018, 2019 gezamenlijk gemiddeld 3 woningen per jaar ter beschikking voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen met een beperking. In 2020 en vóór oktober 2021 zijn dit er 5.
- In 2020 worden 5 en in 2021 worden maximaal 7 woningen beschikbaar gesteld voor uitstroom uit beschermd wonen.
- Sinds de huisvestingsverordening van 2015 zijn statushouders normale urgenten. In 2017 zal maximaal 14 procent van de vrijkomende sociale huurwoningen in Lansingerland door de corporaties beschikbaar worden gesteld. Hierbij wordt uitgegaan van minimaal 35 woningen en een gemiddelde gezinsgrootte van 4 personen. Huisvesting van deze doelgroep conform de gemeentelijke doelstelling, evenredig verdeeld over de corporaties.
- Uitwerken voorstel vlotte start in woonomgeving met Vluchtelingenwerk.
- Onderzoek gemeente en 3B Wonen naar realisatie van een woonconcept voor jongeren van 16/23 jaar met sociaal maatschappelijk problematiek.
- Plannen voor realisatie van een Herbergier/ Thomashuis.
- 3B Wonen neemt deel aan het multidisciplinair team Sluitende Aanpak en het WZVW-adviesteam.

### Geleverde prestaties voor urgent woningzoekenden

Urgent woningzoekenden met een urgentieverklaring worden binnen twee maanden gehuisvest.

Huisvesting urgenten	2017	2018	2019	2020	2021
Personen	33	31	37	39	49

Bron: Jaarverslagen 2017 t/m 2020, Q4-2021

### Geleverde prestaties voor statushouders

Gemiddeld genomen heeft 3B Wonen voldaan aan het huisvesten van statushouders conform de gemeentelijke taakstelling.

De achterstand die in 2018 ontstond is in de eerste 3 maanden van 2019 weggewerkt. In 2021 is weer een achterstand ontstaan.

Huisvesting statushouders	2017	2018	2019	2020	2021
Taakstelling (aantal personen)	127	85	42	42	87
Gehuisvest (aantal personen)	127	63	68	43	67

Bron: Jaarverslagen 2017 t/m 2020, Q4-2021

### Geleverde prestaties voor senioren

In 2017 startte 3B Wonen het doorstroomproject, waarbij empty nesters van 55+ de mogelijkheid wordt geboden om met voorrang door te stromen naar een beter passende woning. Huurders van 3B Wonen betalen na verhuizing niet meer dan hun oude nettohuur.

### Geleverde prestaties voor zorgbehoevenden

In de meeste jaren van de visitatieperiode kregen drie personen met een specifieke zorgvraag via directe bemiddeling een woning toegewezen met als voorwaarde dat er ambulante zorg geleverd blijft worden. In 2021 zijn er 2 mensen gehuisvest die zijn doorgestroomd uit een opvanginstelling. Met zorgorganisatie Stichting Pameijer is afgesproken dat 3B Wonen in 2020 nog vijf individuele woningen beschikbaar stelt voor personen uit deze doelgroep. Er zijn vier personen gehuisvest. De reden hiervan is dat er onvoldoende passende woningen zijn vrijgekomen. Stichting Pameijer is sinds 2019 de nieuwe huurder van 14 appartementen aan de Frans Halslaan in Bleiswijk. De zittende bewoners zijn gebleven.

Twee grote eengezinswoningen werden in 2017/ 2018 beschikbaar gesteld voor het project Parentshome van de gemeente (tijdelijke huisvesting voor mensen die door scheiding hun bestaande woning moeten verlaten en niet voor urgentie in aanmerking komen). In 2019 is dit project beëindigd omdat er in de gemeente onvoldoende animo was voor deze tijdelijke vorm van huisvesting.

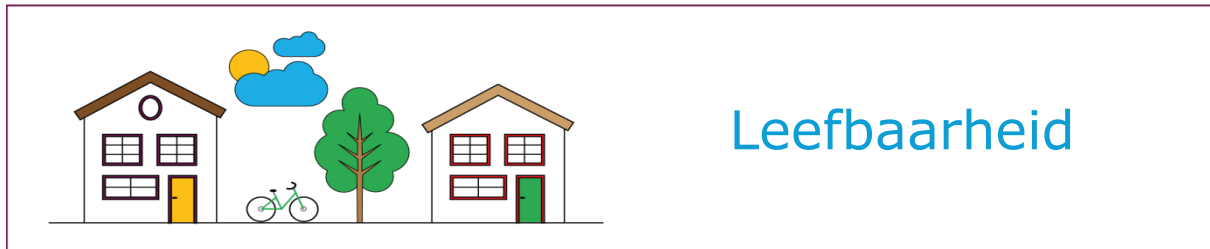
Pleegopvang in Bergenschenhoek: er werd een woning naast de woning van een echtpaar dat pleegkinderen opvangt toegewezen en samengevoegd.

Vanaf 2020 zijn er uitgebreide intakegesprekken voor aanvang van het huurcontact met de aspirant huurder en de begeleidende zorginstelling.

### Geleverde prestaties voor jongeren

De Wet Doorstroming Huurmarkt biedt aan corporaties de mogelijkheid tijdelijke huurcontracten af te sluiten aan verschillende doelgroepen. 3B Wonen heeft er voor gekozen om vanaf 2018 alleen voor jongeren gebruik te maken van tijdelijke huurcontracten. Deze huurcontracten gelden specifiek voor de gelabelde jongerencomplexen aan de Platanendreef, Sneeuwbesstraat, Vogelaarstraat, van Vredenburgtaan en Maria Enzersdorflaan. In deze complexen hebben in 2018 veertien huurders een tijdelijk huurcontract gekregen.

In 2021 waren er 28 jongerencontracten.



**Partijen zijn overeengekomen dat zij gevarieerde en veilige woonmilieus willen bieden en een duurzame woon- en leefomgeving willen versterken in samenwerking met de huurders.**

Daartoe zijn de volgende afspraken gemaakt op het gebied van leefbaarheid:

- Toepassen wijkgericht werken bij het beheer van woningen.
- Bevorderen samen- zelfredzaamheid en bewonersparticipatie. Informeren, waar mogelijk meedenken, meebeslissen.
- 3B Wonen heeft vier wijkbeheerplannen voor leefbaarheid en wijkgericht werken.
- 3B Wonen neemt deel aan het Project buurtbemiddeling ter bestrijding van woonoverlast in wijken in Lansingerland.
- 3B Wonen neemt deel aan Schuldhulpverlening (projecten i.s.m. Humanitas, schuldhulpmaatje en thuisadministratie).

### Geleverde prestaties voor leefbaarheid

#### Leefbaarometer

In de laatste leefbaarometer (2018) scoren alle buurten van Lansingerland ruim voldoende, goed, zeer goed, of uitstekend.

De uitkomsten van de nieuwe Leefbaarometer 3.0 zijn nog niet beschikbaar ten tijde van de opstelling van deze factsheet (hoewel de resultaten in november 2021 bekend zouden zijn).

#### Intensiveren betrokkenheid bewoners

Sinds 2017 is bewonersparticipatie integraal onderdeel van de vier vastgestelde wijkbeheerplannen. In 2018 startte 3B Wonen met een herijking van het wijkgericht werken.

De voorgenomen activiteiten op het gebied van wijkontwikkeling hebben daardoor nauwelijks plaatsgevonden. In 2018 lag voor 3B Wonen de focus op de sloop-nieuwbouwprojecten Wethouder Schipperstraat/ Coornwinderlaan en Julianastraat/Bernhardlaan. Voor beide project zijn twee meedenkgroepen in het leven geroepen: één voor de huidige bewoners en de andere voor omwonenden. In deze meedenkgroepen is ook de Huurdersvereniging Lansingerland vertegenwoordigd. Er is in 2018 minder vaak een beroep op 3B Wonen gedaan door bewoners voor het ondersteunen van buurtactiviteiten. 3B Wonen is daarom weer gestart met het structureel in gesprek gaan met de kerngroepen.

In 2020 heeft 3B Wonen de betrokkenheid van bewoners kunnen vergroten, ondanks alle Covid-beperkingen. De meedenkgroep is in digitale vorm doorgegaan. De actieve groepen die aan het werk zijn voor de Wethouders Schipperstraat en de Julianastraat/ Bernhardlaan zijn uitgebreid met een meedenkgroep voor het plan De Wildert. Er zijn bijeenkomsten georganiseerd met zorg- en welzijnsprofessionals om mee te denken over de woonwensen van de doelgroep 75+ en de mogelijke behoefte aan een buurtkamer. Voor het eerst is een meedenkgroep gevormd met zowel huidige bewoners als omwonenden (in één groep). Andere wijkgerichte- en bewonersinitiatieven, zoals straatfeesten, bleven noodgedwongen uit omdat die vaak afhankelijk zijn van fysieke ontmoeting van mensen.



### **Buurtbemiddeling**

Vanaf 2017 maakt 3B Wonen gebruik van Buurtbemiddeling. Dat jaar werden er 38 klachten voorgelegd. Dit betrof ander andere geluidsoverlast, overlast van huisdieren en problemen buitenshuis, zoals overlast van kinderen en parkeerproblematiek.

In 2018 werden in totaal 37 zaken bij Buurtbemiddeling aangemeld waarvan 35 nieuwe en 2 die doorliepen vanuit 2017. Deze zaken gingen over geluidsoverlast, tuin- en buitenproblemen en overlast van kinderen.

In 2020 steeg het aantal doorverwezen klachten ten opzichte van 2019 (25 klachten) licht naar 28. Geluidsoverlast was de meest voorkomende klacht, gevolgd door tuin- en buitenproblemen, pesten/ treiteren en roddelen. De oorzaak hiervan is volgens Buurtbemiddeling gelegen in het thuiswerken door de lockdownmaatregelen.

De gegevens over 2021 zijn ten tijde van de opstelling van deze factsheet nog niet bekend.

### **Convenant gezamenlijke aanpak woonoverlast**

Er werd geen gebruik gemaakt van dit convenant. Er was geen aanleiding om er gebruik van te maken voor de uitwisseling van relevante politiegegevens.

### **Aanpak woonfraude**

De meest voorkomende vormen van woonfraude in Lansingerland zijn illegale onderverhuur en "leegstand" van woningen, aanhouden van een woning terwijl men er niet woont in verband met uitkeringen en toeslagen en drugsgerelateerde problematiek.

Er waren in 2021 drie ontruiming; geen van deze had te maken met woonfraude.

Samenwerking met de gemeente en politie heeft in 2020 geleid tot vijf ontruiming.

In 2019 was er een geval van illegale onderhuur en een ontmanteling van een hennepkwekerij. Er waren 8 rechtszaken, een huurovereenkomst werd in 2019 ontbonden.

3B Wonen heeft in 2018 negen dossiers (2017:12) behandeld in het kader van een vermoeden tot woonfraude. In één geval heeft dit geleid tot ontbinding van de huurovereenkomst.

### **Ondersteuning**

Humanitas organiseert al jaren twee projecten die voor de huurders van groot belang zijn. Het project "Thuisadministratie" helpt mensen hun financiën en administratie op orde te brengen en te houden.

Dit ter voorkoming van grote geldproblemen, zoals een huurschuld bij 38 Wonen.

In 2021 namen 77 personen deel aan dit project, waarvan 53 huurders van 3B Wonen.

In 2018 heeft Humanitas 87 deelnemers begeleid, waarvan ongeveer 90 procent huurder was bij 38 Wonen. In 2017 waren er 89 deelnemers waarvan 87 procent huurders van 3B Wonen.

Het project "Humanitas Tandem" is bedoeld om sociaal isolement te voorkomen of te doorbreken. Een vrijwilliger ("maatje") van Humanitas Tandem biedt de deelnemer sociale steun. De contacten zijn gericht op het uitbreiden van het sociale netwerk en het weer actief deelnemen aan de samenleving. Sinds 2018 loopt het project "tandem-nieuwkomers" dat specifiek gericht is op statushouders die door 3B Wonen worden gehuisvest. 3B Wonen financiert dit project samen met de gemeente.

In de zomermaanden wordt aan thuiswonende senioren in Lansingerland ter voorkoming van eenzaamheid een uitgebreid programma aan activiteiten aangeboden door Stichting Welzijn Lansingerland. Senioren die hier aan willen deelnemen moeten een "actiefpas" aanvragen. De kosten die hiermee zijn gemoeid, heeft 38 Wonen voor haar huurders voor haar rekening genomen.



**Partijen zijn overeengekomen dat zij gevarieerde en veilige woonmilieus willen bieden en een duurzame woon- en leefomgeving willen versterken in samenwerking met de huurders.**

Daartoe zijn de volgende afspraken gemaakt op het gebied van duurzaamheid:

- 3B Wonen heeft in lijn met het landelijke convenant Energiebesparing Huursector en de Woonagenda 2017-2021 tot doel een energie neutrale voorraad te hebben in 2050, waarbij zij streeft naar een gemiddelde energie-index van 1,25 (gemiddeld label B) in 2020.
- 3B Wonen geeft haar duurzaamheidsbeleid vorm, o.a. door het plaatsen van zonnepanelen en isolatie.
- Kosten voor het aanbrengen van energetische voorzieningen binnen het bezit van 3B Wonen komen vanaf 2016 volledig ten laste van 3B Wonen.

### Geleverde prestaties voor duurzaamheid

#### Energetische verbetering

#### Geleverde prestaties voor energie-index

De woningvoorraad bestaat voor 89 procent (1-1-2021) uit woningen met een groen energielabel (A, B of C). 3B Wonen heeft hiermee de beoogde energie-index (van 1,25) behaald.

Energie-Index (EI)	2017	2018	2019	2020	2021	NL 2020
	1,48	1,43 (A)	1,37 (A)	1,24 (A)	1,24	1,25 (B)

Bron: Jaarverslag 2020, Q4-2021 en Aedes-benchmark

Engielabels 2021	A	B	C	D t/m G	Totaal
Aantal woningen	1.936	1.040	767	376	4.119
Percentage	47 %	25,3%	18,6%	9,1%	100%

#### Geleverde prestaties duurzaamheidsmaatregelen in bestaande voorraad

3B Wonen voert isolatiemaatregelen bij haar woningen uit, die altijd nuttig zijn en die tot lagere energielasten van de bewoners leiden. Naast dit "no regret"-beleid zet 3B Wonen fors in op het aanbrengen van zonnepanelen op de woningen.

In 2018 zijn er bij 480 woningen energetische maatregelen genomen om het energiegebruik van de woningen te beperken. In 2017 werden bij 329 woningen zonnepanelen geplaatst.

De gemeente stelde in 2019 een Transitievisie Warmte Lansingerland op. Daarin is aangegeven met welke soort energievoorziening de verschillende wijken van onze gemeente zullen worden uitgerust als alternatief voor aardgas: een mix van warmtenetten, all-electric concepten en hernieuwbaar gas. De uitwerking per wijk zal in de komende jaren plaatsvinden.

3B Wonen zal op basis van deze gemeentelijke uitwerking haar bezit verduurzamen.

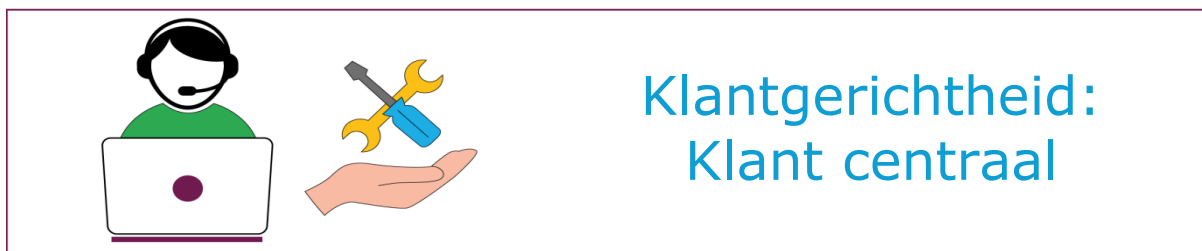
In totaal zijn in de periode 2017 t/m 2020 ongeveer 1.750 woningen verduurzaamd. Het betreft ruim 42 procent van de woningvoorraad van 3B Wonen.

In 2021 zijn in 459 woningen duurzaamheidsmaatregelen genomen (bijvoorbeeld aanbrengen zonnepanelen, dubbel glas, isolatie of een combinatie daarvan).

#### **Geleverde prestaties: stimuleren duurzaam gedrag huurders**

De energiecoaches (enkele huurders, een vertegenwoordiger van de huurdersvereniging en enkele medewerkers) zijn in 2019 getraind, maar konden, mede door alle Corona-beperkingen, in 2020 niet worden ingezet.

Samen met de gemeente Lansingerland en de energiecoöperatie Nieuwe Lansingerstroom is een gezamenlijk aanvraag voorbereid en ingediend voor de RREW (Regeling Reductie Energiegebruik Woningen) 2021-2022. Daarin zijn ook concrete activiteiten ten behoeve van huurders opgenomen. De huurdersvereniging is erbij betrokken en heeft aangegeven graag een aantal specifieke activiteiten samen te gaan uitvoeren.



## Klantgerichtheid: Klant centraal

**3B Wonen heeft op basis van het Koersplan eind 2020 de klantvisie opgesteld. Hierin verwoordt 3B Wonen haar beloften aan de klant. 3B Wonen wil dat de klanten tevreden zijn door te zorgen voor voldoende, duurzame en passende woningen in een fijne wijk waar iedereen zich thuis voelt. Door een persoonlijke, uitstekende dienstverlening en door slim samen te werken met haar partners. In de voorgaande thema's van deze factsheet komen de beloften aan de klant aan bod met uitzondering van persoonlijke uitstekende dienstverlening. Daarom is dit nu het laatste thema.**

### Geleverde prestaties voor dienstverlening

Uit de tabel hieronder blijkt dat de klant de dienstverlening van 3B Wonen steeds beter is gaan waarderen. Was het oordeel van de klanten over de dienstverlening van 3B Wonen in 2018 en 2019 onder het gemiddelde van de corporaties in de Aedes-benchmark, in 2020 scoorde 3B Wonen vergelijkbaar met het gemiddelde.

In 2017 deed 3B Wonen niet mee met de Aedes-benchmark op het onderdeel huurdersoordeel. De partij waaraan het dagelijks onderhoud was uitbesteed stuurde de huurders een enquête na afronding van een opdracht. Het gemiddelde tevredenheidscijfer daarvan was 7,8 maar helaas leverde deze enquête onvoldoende respons (slechts 7,8 procent) op voor een representatief beeld.

Huurdersoordeel <sup>2</sup>		2018	2019	2020	2021	NL 2021
<b>Totaal Huurders</b>		C	C	B	B	B
<b>Betrekken nieuwe woning</b>		6,6	7,8	7,8	8	7,7
<b>Verlaten van de woning</b>		6,8	7,0	7,5	7,5	7,7
<b>Uitgevoerde reparaties</b>		7,0	6,7	7,8	8	7.5

Bron: Jaarverslag 2020, Aedes-benchmark 2021

In 2017 gaf 3B Wonen de aftrap voor het ontwikkelingsprogramma "Passend en dichtbij" gericht op verbetering van de klantbeleving als voorwaarde voor hogere klanttevredenheid. Het doel was in categorie A komen in 2020. En daarnaast verbetering van de medewerkerstevredenheid. Er werd online dienstverlening ingevoerd en gewerkt aan verbeteren van de klantcommunicatie in elke vorm vanaf 2019. Verbeteren van de interne samenwerking en communicatie werd opgepakt met als doel de klant beter te bedienen. 3B Wonen maakte gebruik van de Lean-methodiek om processen te verbeteren voor de klant. Eigen begeleiders werden daarvoor opgeleid. En het programmaonderdeel "van vakmanschap tot meesterschap" gericht op ontwikkeling van medewerkers en management.

<sup>2</sup> Categorie A is boven het gemiddelde in de Aedes-benchmark.

Categorie B is vergelijkbaar met het gemiddelde.

Categorie C is lager/slechter dan het gemiddelde.

Het uitbesteden van het onderhoud aan een externe partij heeft grote invloed gehad op de kwaliteit van de dienstverlening. In 2018 betrof het merendeel van de gegronde klachten de kwaliteit en manier van uitvoering van het mutatie- en reparatieonderhoud. De oorzaak is de uitbesteding van het onderhoud aan een externe partij en de geleverde kwaliteit door en de samenwerking met deze partij. Dit heeft uiteindelijk geleid tot beëindiging van de overeenkomst. Inmiddels heeft 3B Wonen het mutatieonderhoud weer in eigen beheer genomen.

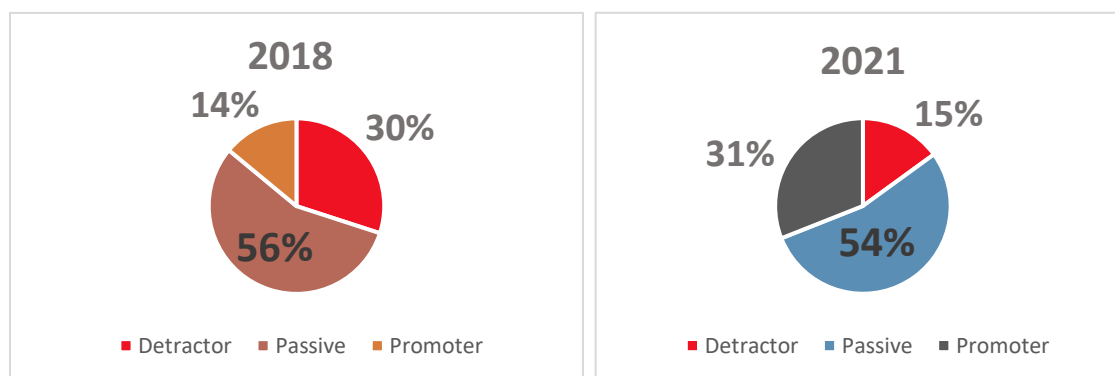
Reparatieverzoeken zijn uitbesteed aan een nieuwe onderhoudspartij.

3B Wonen monitort zelf de klanttevredenheid met behulp van enquêtes. Hierdoor kan de kwaliteit van de dienstverlening worden gevolgd en waar nodig bijgesteld. In 2019 was het reparatieonderhoud weer onder controle en was het aantal ingediende klachten 25 procent minder dan in 2018. In 2020 is 3B Wonen de klanttevredenheid structureel gaan monitoren met een digitaal instrument. In 2021 werd de nieuwe klantvisie opgesteld en ging 3B Wonen door met steeds verbeteren.

Ook de NPS<sup>3</sup>-score van de Aedes-benchmark gaf aan dat steeds meer huurders de dienstverlening van 3B Wonen beter waarderen. In 2019 is er geen meting geweest.

Het aantal mensen dat 3B Wonen zeer waarschijnlijk zou aanbevelen is flink gestegen. Het aantal mensen dat negatief is over 3B Wonen is gehalveerd.

Alle inspanningen hebben tot het resultaat geleid zoals hieronder te zien is.



<sup>3</sup> De netto promotor score is het percentage respondenten dat antwoord geeft op de vraag: "Hoe waarschijnlijk is het dat je, op een schaal van 0 tot 10, bedrijf X zou aanbevelen aan familie, vrienden en collega's? met Detractor (0-6), passieve (7,8), Promotor (9,10)

## Bijlage 8 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 6.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier perspectieven te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities
2. Presteren volgens Belanghebbenden
3. Presteren naar Vermogen
4. Governance van maatschappelijk presteren

Cijfer	Score benaming
1	Zeer slecht
2	Slecht
3	Zeer onvoldoende
4	Ruim onvoldoende
5	Onvoldoende
6	Voldoende
7	Ruim voldoende
8	Goed
9	Zeer goed
10	Uitmuntend

In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt dus in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het referentiekader handvatten/criteria voor plus- en minpunten aangegeven.

### Pluspunten

Indien de corporatie aantoonbaar voldoet aan de norm voor een 6 én bovendien aantoonbaar in meerdere of mindere mate te voldoen aan een of meer criteria voor pluspunten, kan de visitatiecommissie komen tot een beoordeling die hoger is dan een 6: van ruim voldoende (7), tot goed (8), zeer goed (9) of uitmuntend (10).

### Minpunten

Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat in beginsel een onvoldoende op. De mate van onvoldoende wordt bepaald aan de hand van de genoemde (of vergelijkbare) criteria in het betreffende beoordelingskader.

De genoemde criteria voor plus- en minpunten in het referentiekader zijn bedoeld als *hulpmiddel* en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering. De opsomming is niet limitatief en hoeft niet helemaal in de rapportage aan de orde te komen bij de onderbouwing van een plus- of minpunt.