



**Brederode  
wonen**  
Thuis in goed wonen

# Maatschappelijke visitatie **2019-2022**



# Visitaties zijn een waardevol instrument tot verbetering

Raeflex is een onafhankelijk visitatiebureau dat exclusief voor woningcorporaties visitaties uitvoert. Tijdens deze visitaties wordt het maatschappelijk presteren van de corporatie op het gebied van wonen beoordeeld.

Bennekom, 8 januari 2024

## Visitatiecommissie

[De heer P.J.L.G. Kerkvliet](#) | Voorzitter

[De heer drs. J. Verhoeven](#) | Algemeen commissielid

[Mevrouw B.M. ten Klooster](#) | Secretaris

In opdracht van Brederode Wonen heeft Raeflex de maatschappelijke visitatie woningcorporaties uitgevoerd. Brederode Wonen beheert 1572 woningen (eigendom) en is werkzaam in de gemeenten Bloemendaal en Velsen, provincie Noord-Holland. Bij de visitatie van Brederode Wonen zijn vele belanghebbenden betrokken, waaronder huurders en gemeenten in haar werkgebied.

Raeflex staat voor professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties. Wij zijn geaccrediteerd door Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. Vanaf het ontstaan in 2002 hebben wij meer dan 400 visitaties afgerond.

Visiteren is de enige activiteit van Raeflex. Dit doen wij vanuit de overtuiging om onafhankelijk te zijn. Raeflex werkt met externe visitatoren: allen professionals uit de wetenschap, de overheid, het maatschappelijk middenveld en uit het bedrijfsleven.

Visiteren is een waardevol proces. Ons doel is een zorgvuldig visitatietraject dat resulteert in het opleveren van een herkenbaar rapport voor opdrachtgevers. We besteden daarbij aandacht aan de relevante opgaven, de geleverde prestaties, de inrichting en flexibiliteit van de organisatie, de indrukken van belanghebbenden en de toekomstbestendigheid van het geheel.

Wij zijn aanspreekbaar op een constructief rapport met oog voor kwaliteiten, leerpunten en beleidsmatige aanbevelingen voor de toekomst. We beogen hiermee een positieve bijdrage te leveren aan de opgaven en het maatschappelijk presteren van de corporatie.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op. De opbouw is conform visitatiemethodiek 7. Wij feliciteren Brederode Wonen met de behaalde resultaten en hopen dat de organisatie baat heeft bij onze aanbevelingen. Aanvullend verwachten en hopen wij dat de huurders en partners van Brederode Wonen zich herkennen in het visitatierapport en kritische sparringpartners blijven voor de toekomst.

Ten slotte wil ik namens Raeflex iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk bedanken!

drs. Alex Grashof  
directeur Raeflex



# Inhoud

<b>1</b>	<b>Position paper</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Recensie en samenvatting</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Maatschappelijke waarde</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>Maatschappelijke verankering</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>Besturing</b>	<b>25</b>
<b>6</b>	<b>Maatschappelijke capaciteit</b>	<b>29</b>
<b>7</b>	<b>Bestuurlijke reactie</b>	<b>32</b>
<b>8</b>	<b>Maatschappelijke reactie</b>	<b>34</b>
Bijlage 1	Verantwoording visitatie	36
Bijlage 2	Factsheet	37
Bijlage 3	Onafhankelijkheidsverklaringen	38
Bijlage 4	Lijst met geïnterviewde personen	39



## HOOFDSTUK 1

# Position paper



**Brederode  
wonen**  
Thuis in goed wonen

### *Achtergrond*

Brederode Wonen is een woningbouwvereniging die actief is in de gemeenten Velsen en Bloemendaal.

In totaal heeft Brederode Wonen 1.533 DAEB-woningen in bezit (973 woningen in Bloemendaal; 560 in Velsen) en 39 vrije sectorwoningen (35 in Bloemendaal; 4 in Velsen).

Woningcorporaties Pré Wonen en Woonzorg Nederland zijn ook actief in Bloemendaal, maar hebben een kleiner aandeel in de voorraad sociale huurwoningen. In Velsen zijn, naast Brederode Wonen, de woningcorporaties Woningbedrijf Velsen en Velison Wonen actief.

### *Missie - het ondernemingsplan*

In ons nieuwe ondernemingsplan, met als werktitel 'Thuis geven', dat in 2023 recent is vastgesteld, hebben we onze missie als volgt verwoord:

“Brederode Wonen is een maatschappelijk betrokken organisatie die in de gemeenten Bloemendaal en Velsen in voldoende mate beschikbare en betaalbare huisvesting van goede kwaliteit wil bieden aan mensen die aangewezen zijn op sociale huisvesting. Wij werken daarbij, samen met een vertegenwoordiging van onze huurders, onze gemeenten en maatschappelijke organisaties, aan een prettig woon- en leefklimaat.”

### **Betaalbaarheid**

Binnen de wettelijke mogelijkheden die er zijn wil Brederode Wonen betaalbare huisvesting bieden. Wij voeren daartoe een gematigd huurbeleid voor huurders met een laag inkomen. Voor huurders met een hoger inkomen voeren wij een inkomensafhankelijk huurbeleid. Dit vinden wij goed te verdedigen en draagt eraan bij dat de huurlasten voor mensen met een laag inkomen binnen de perken blijft.

### **Leefbaarheid**

Onderzoek doen naar leefbaarheid in de wijken en de beleving van onze bewoners vinden wij belangrijk. Het is ook daarom dat wij sinds 2021 een tweejaarlijks woonbelevingsonderzoek onder onze huurders uit laten voeren. Waar nodig pakken wij vanzelfsprekend de overlast in wijken (al dan niet op complexniveau) aan.

Met o.a. onze huurdersorganisatie (de HVB), en de gemeenten Bloemendaal en Velsen, voeren wij op het gebied van leefbaarheid regulier overleg. Van groot belang daarbij zijn de overleggen in het kader van de (meer) jaarlijkse prestatieafspraken.

Wij hebben ons de afgelopen jaren ingezet op het woon- en leefklimaat en een op samenwerking gerichte vorm van gebiedsgericht werken. Op deze manier denken wij met onder andere gemeenten, collega-corporaties, politie en welzijnsorganisaties heldere afspraken te maken. Dit komt ook de leefbaarheid van buurten en wijken ten goede. Het eerder aangehaalde woonbelevingsonderzoek vormde en vormt daarbij voor ons belangrijke en waardevolle input, met name omdat het ons focus geeft. Neem als voorbeeld Veerkracht Vogelenzang.

### **Organisatie en personeel**

Brederode Wonen is een maatschappelijk betrokken organisatie die dicht bij zijn huurders wil staan. De lijnen binnen onze organisatie en met onze huurders zijn kort. Onze kracht is dat wij een kleine organisatie zijn die snel kan én wil aanhaken op de actualiteit.

De afgelopen jaren heeft er een relatief grote verandering plaats gevonden in de politiek maatschappelijke context waarin wij opereren. De zogenaamde 'woningcrisis' staat inmiddels hoog op de agenda. De rijksoverheid ziet inmiddels voor zichzelf, getuige de Wet Regie Volkshuisvesting, een actief sturende rol voor het oplossen van deze crisis en ziet daarbij een duidelijke rol voor provincie, gemeente en woningcorporaties. Om woningcorporaties daarbij financieel in positie te brengen is de verhuurdersheffing afgeschaft in ruil voor te leveren prestaties op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid en duurzaamheid, vastgelegd in de Nationale Prestatie Afspraken. Mede daardoor is er ook een ander politiek sentiment merkbaar in met name de gemeente Bloemendaal, waarbij men relatief welwillender kijkt naar onze opgave en ambitie dan eerder het geval was. Met name het afgelopen jaar weten ook meer en meer projectontwikkelaars ons te vinden.

Dit alles maakt dat ons mooie uitdagingen te wachten staan. Om dit ook voor de toekomst te kunnen blijven waarmaken, heeft Brederode Wonen ingezet op het maken van een strategische personeelsplanning. Ook hebben wij de afgelopen tijd ingezet op een organisatie-cultuurtraject, waarbij de focus heeft gelegen op gedrag en houding in het licht van begrippen als 'persoonlijk leiderschap' en 'resultaatgericht samenwerken'.

Met behulp van strategische personeelsplanning krijgt Brederode Wonen antwoord op de vraag of zij haar ambities, zoals geformuleerd in het nieuwe ondernemingsplan 'Thuis geven', kan waarmaken met het huidige personeel en/of inhuur van externe expertise. En ook of dat nog steeds lukt over een paar jaar. Hoeveel medewerkers zijn daar dan voor nodig? En welke kennis, vaardigheden en gedrag (competenties)? Waar ontbreekt het aan en wat is er op termijn (extra) nodig? In dit kader heeft Brederode Wonen al flinke stappen gezet en zijn nieuwe medewerkers aangetrokken voor de afdelingen Vastgoed; Wonen en Staf. Het Strategisch Personeel Plan zal de komende jaren, waarin een relatief groot aantal medewerkers met pensioen gaat, van belang zijn en blijven.



### ***Kwaliteit en dienstverlening***

De dienstverlening aan onze (toekomstige) huurders wordt gewaardeerd zoals blijkt uit de onderzoeken van het KWH-label en Aedes benchmarks door de jaren heen. Wij werken er hard aan om dat ook zo te houden.

Brederode Wonen heeft in 2022 te maken gekregen met en (dus) last gehad van een zogenaamde 'ransomware-aanval'. In de kern kwam het erop neer dat lange tijd niet kon worden gecommuniceerd met de buitenwereld en de software eruit lag. Toch heeft Brederode Wonen kans gezien om de dienstverlening richting huurders in stand te houden. In het rapport 'Samen uit, Samen thuis' heeft Brederode Wonen, samen met de zeven andere getroffen woningcorporaties, teruggeblikt en geëvalueerd. Op verschillende onderwerpen zijn de belangrijkste 'lessons learned' op een rij gezet. De aanval had niet voorkomen kunnen worden. Wel heeft het geleid tot een aantal besluiten. Zo zijn wij versneld overgestapt op de zogenaamde 'public cloud' en inmiddels werkt iedereen met Microsoft Teams en SharePoint. Daarnaast is het I&A-beleid geactualiseerd en gaan we op automatiserings- en digitaliseringsgebied de komende tijd met een gespecialiseerde externe adviseur in de volle breedte stappen zetten.

### ***Beschikbaarheid en verduurzaming***

Er is een groot tekort aan betaalbare huurwoningen in de regio IJmond/Zuid Kennemerland, met name in Bloemendaal. De gemeente Bloemendaal heeft een nieuwe woonvisie ontwikkeld (en vastgesteld in 2023) waarin meer én duidelijker keuzes zijn gemaakt. Sociale huisvesting krijgt een grote rol toebedeeld; Brederode Wonen zal daar actief op aanhaken.

Projectontwikkeling heeft een prominente plek gekregen binnen Brederode Wonen met hulp van een extern, gespecialiseerd projectbureau. Tijdens de MT-en RvC vergaderingen worden de acquisities en voortgang lopende projecten besproken en bewaakt.

Brederode Wonen staat er financieel goed voor en wil graag tot snelle uitbreiding van de sociale huisvesting komen in Bloemendaal én Velsen. Omdat het moet (er is een woningtekort) en omdat het kan (de gemeenten zijn van goede wil en financieel zijn er mogelijkheden).

Brederode Wonen is er zich van bewust dat er veel moet gebeuren op het vlak van de verduurzaming. Goed voor het milieu en onze huurders. Brederode Wonen heeft een duurzaamheidsvisie ontwikkeld.

De afgelopen jaren hebben wij hard gewerkt om te komen tot een zogenaamde routekaart om alle E-, F- en G-labels in 2028 weggewerkt te hebben en daarnaast hebben wij ook al een aantal energetische projecten uitgevoerd. Met de aanstelling van een projectleider verduurzaming in 2023 worden deze projecten bewaakt én aangejaagd.

Kortom

Brederode Wonen geeft thuis.

Bloemendaal, 28 juni 2023

Jan Wim Franken,

Directeur-bestuurder  
Brederode Wonen



## HOOFDSTUK 2

# Recensie en samenvatting

### Algemeen beeld

Brederode Wonen is een kleine betrokken woningcorporatie met 1008 woningen in Bloemendaal en 564 woningen in Velsen. Die betrokkenheid is zichtbaar doordat de corporatie dicht bij haar huurders staat. Dit wordt door zowel huurders als samenwerkingspartners gezien en gewaardeerd.

Belangrijke stakeholders, zoals de huurders, de gemeenten, zorgpartners en collega-corporaties ondersteunen de koers van Brederode Wonen en willen graag samenwerken om tot nog betere resultaten te komen.





### **Een andere tijd**

De commissie ziet een duidelijke tweedeling in de tijd bij Brederode Wonen gedurende de visitatieperiode. In de eerste jaren ziet de commissie een voortzetting van het bestaande beleid: mooi bezit dat goed wordt onderhouden, een corporatie dicht bij de huurders en een financieel zeer gezonde corporatie. De corporatie heeft in deze periode voor nieuwbouw de focus op Bloemendaal, maar heeft daar te maken met een lokaal klimaat waarin sociale woningbouw zeer lastig is. Brederode Wonen heeft te maken met de coronacrisis en een bestuurder die wegens gezondheidsredenen moest stoppen. Er is in deze jaren niet veel aandacht voor de energietransitie en de mogelijkheden voor uitbreiding. Uitbreiding van het bezit is lastig en zeer beperkt doordat er weinig ruimte wordt geboden aan de volkshuisvestelijke opgave voor de corporaties in de gemeente Bloemendaal.

Het tweede deel van de visitatieperiode is een heel andere periode. De context waarbinnen Brederode Wonen opereert is veranderd. De vraag om sociale huurderwoningen is groter dan ooit, de overheid wil de regie op de volkshuisvesting weer herpakken en de huisvesting van kwetsbare huurders en de energietransitie dringen met elkaar om de eerste plaats op de agenda. Ook in de lokale politiek in Bloemendaal vindt er een verschuiving plaats als het gaat om de kijk op de volkshuisvestelijke opgaven die er liggen. De gemeente ziet dat de steeds toenemende vraag naar sociale huurwoningen ook in Bloemendaal om actie vraagt en acteert daarnaar. Naast de veranderde buitenwereld gebeurt er bij Brederode Wonen zelf ook veel. De focus voor toevoegen van woningen in Bloemendaal wordt verbreed met Velsen. Er vindt in deze periode een grote wisseling in het personeelsbestand plaats, waaronder een nieuwe bestuurder, een nieuwe bestuurssecretaris en tot en met 2023 wisselt het gehele MT. Ingrijpend voor een organisatie van 13 medewerkers. Daarbovenop krijgt de corporatie te maken met de corona-periode en in 2022 met een cyberaanval, met alle beperkingen die dit meebracht.

In 2022 treedt in Bloemendaal een nieuw college aan met flinke ambities om de sociale woningvoorraad uit te breiden, te moderniseren en te laten aansluiten op de vraag. Zo zijn de prestatieafspraken 2023 concreet en onder andere gericht op uitbreiding van het woningbezit. Het college heeft in de gewijzigde politieke constellatie voor het eerst duidelijk ruimte geboden om minimaal 33 procent van de 500 nieuwe woningen tot 2030 te bestemmen voor sociale woningbouw. Brederode Wonen pakt deze kansen actief op. Er wordt actief geacquireerd om nieuwbouw mogelijk te maken.

Het Missiehuis in Driehuis is een mooi voorbeeld van een geslaagde acquisitie. Ook de verduurzamingsopgave krijgt een flinke impuls en is inmiddels volop in uitvoering. Het streven is dat in 2028 het grootste deel van de woningen zijn getransformeerd naar minimaal label B. Dat betekent dat ongeveer 1.080 woningen tot en met 2028 grondig worden aangepakt, waarbij prioriteit wordt gegeven aan de 240 woningen met een E,F,G-label.

De directeur-bestuurder schetst in de position paper de grote uitdagingen van Brederode Wonen in het licht van de gewijzigde maatschappelijke context. Hierin beschrijft hij onder andere het belang van en acties om de organisatie 'fit for purpose' te maken: zowel wat betreft de juiste persoon op de juiste plek, als gedrag en houding. De commissie onderschrijft deze acties en ziet ook de stappen die Brederode Wonen hierin neemt. Ook heeft de commissie gemerkt dat stakeholders positief zijn over de wijze waarop de corporatie zich opstelt en zichtbaar is. Daarnaast zien stakeholders dat de corporatie hard werkt om de gewenste veranderingen door te voeren. De huurdersorganisaties zien bijvoorbeeld duidelijk een positieve trendbreuk met voorheen, maar wil graag eerder in trajecten worden betrokken. Ze is positief over de inzet van (de door Brederode Wonen geïnitieerde) ondersteuning bij (beleids)adviezen.

### **Organisatie in transitie**

De nieuwe opgaven, maar ook kansen die er liggen voor de corporatie en de grote wisseling in het personeelsbestand zorgen ervoor dat de corporatie verandert van een beherende organisatie naar een dynamische, meer naar buiten gerichte en actievere corporatie. Waar de corporatie zich voorheen richt op het beheren van de woningen, worden nu grote stappen gezet in het verduurzamen van het bezit. Ook richt Brederode Wonen zich meer op nieuwbouwmogelijkheden, zowel op nieuwe locaties, maar ook door transformatie binnen het eigen bezit. Het oppakken van deze opgaven met een nieuw personeelsbestand, vraagt veel van de organisatie en de corporatie is ook duidelijk op zoek naar het juiste tempo hierin. In het kader van deze visitatie heeft de commissie de focus gelegd op de grote verduurzamingsopgave en de invulling van de beschikbaarheid.





Naast deze maatschappelijke opgaven is ook het MT in ontwikkeling. Er is een nieuwe manager Vastgoed, de manager Wonen is in november 2023 gestart, en een nieuwe manager Bedrijfsvoering moet nog worden aangetrokken, deze functie wordt nu interim ingevuld. Het nieuwe MT moet duidelijk nog aan kracht winnen. De commissie ziet kansen voor het MT in de verdere teamontwikkeling wat betreft integrale sturing en als het gaat om het gesprek met elkaar over rollen, dilemma's en strategische keuzes: waar zijn we als organisatie wel en niet van, waar willen we ons op onderscheiden en hoe organiseren we dit, waar geven we 'gas' op en waar remmen we juist, in de wetenschap dat niet alles kan. Hierbij past ook de vraag hoe de benodigde beleids capaciteit in te vullen en slim te organiseren. De teamontwikkeling moet er wat de visitatiecommissie betreft toe leiden dat de "tegenkracht" voor de bestuurder wordt versterkt en daarnaast dat de bestuurder zich meer kan richten op de strategische koers en het versterken van de externe betrekkingen.

Omdat de organisatie beperkt van omvang is, ook op de financiële functie, en de opgaven in de komende jaren fors zijn, adviseert de commissie het aantrekken van een externe controller, of wellicht te delen met collega-corporaties, te overwegen. Deze kan de financiële kennis binnen Brederode Wonen aanvullen en de nodige checks en balances versterken. Dit geeft ook de RvC meer inzicht en comfort.

### **Kansen voor nog meer samenwerken**

De transitie van een beherende corporatie naar een ontwikkelende corporatie vraagt om slim acteren, omdat Brederode Wonen vanwege schaal en omvang niet alles zelf kan doen. Werkzaamheden voor nieuwbouw, acquisitie, groot onderhoud en verduurzaming worden daarom grotendeels uitbesteed. De commissie is van mening dat de regiefunctie vanuit Brederode Wonen op deze uitbesteding nog krachtiger kan worden ingevuld en geeft daarom als advies mee om hier nadrukkelijk naar te kijken en dit in procedures stevig te verankeren.

De gemeenten ervaren Brederode Wonen als een benaderbare corporatie met wie het prettig samenwerken is, mede omdat de lijnen kort zijn. Wel vinden beide gemeenten dat de corporatie minder afwachtend mag zijn. De gemeente Bloemendaal daagt Brederode Wonen uit om creatiever te zijn als het gaat om nieuwbouwmogelijkheden door bijvoorbeeld ook te kijken naar sloop-nieuwbouwmogelijkheden.

De corporaties in het werkgebied ervaren Brederode Wonen als een zeer prettige samenwerkingspartner en reiken nadrukkelijk de hand om meer samen te werken. Zij willen graag actief meewerken bij de planning en uitvoering van de energietransitie en de ontwikkeling en uitvoering van nieuwbouwplannen. Ook op het gebied van ICT en HRM zien zij samenwerkingsmogelijkheden.

Brederode Wonen heeft haar samenwerkingspartners betrokken bij het opstellen van de duurzaamheidsvisie. Dat wordt door alle partners zeer gewaardeerd. Bij de ontwikkeling van het nieuwe ondernemingsplan heeft de corporatie geen bijeenkomsten georganiseerd om de behoeften van belanghouders op te halen en zo haar maatschappelijke keuzes te legitimeren. De partners vinden dit een gemiste kans en de commissie adviseert Brederode Wonen om alsnog met haar belanghouders in gesprek te gaan om op te halen wat de buitenwereld van Brederode Wonen verwacht en zo de samenwerkingen nog verder te verbeteren.

### **Dicht bij de huurders**

De meest genoemde omschrijvingen van Brederode Wonen door de geïnterviewden zijn 'betrokken', 'toegankelijk', 'ambitieuw' en 'dicht bij de huurders'. Zowel de commissie, maar ook belanghouders zien een corporatie die zeer zichtbaar is in de wijken en zich actief opstelt. Er wordt veel tijd gestoken in leefbaarheid. Aan de hand van veerkrachtkaarten worden gesprekken gevoerd met samenwerkingspartners en er worden regelmatig bijeenkomsten voor bewoners georganiseerd, zoals voorlichtingsbijeenkomsten over veiligheid en energiebesparing.



### **Versterk elkaar voor het volkshuisvestelijk belang**

Hoewel de samenwerking het laatste jaar is verbeterd en de relatie groeiend is, vindt de commissie dat blijvende aandacht voor de relatie met de huurdersorganisatie echt nodig is. En dat de inzet om daaraan te werken en rekening met elkaar te houden, zowel vanuit de HVB als Brederode Wonen groter mag worden. Brederode mist in de HVB soms een partner voor het algemeen volkshuisvestelijk belang dat de corporatie zo belangrijk vindt om in Bloemendaal en Velsen te dienen. Aan de andere kant geeft de HVB aan dat zij onvoldoende opvolging van adviezen ervaart en dat ze ontevreden is over de mate en timing van communicatie met de corporatie. Regelmatig wordt de huurdersorganisatie (te) laat om advies gevraagd, waardoor serieus meedenken met beleid niet meer mogelijk is. De huurdersorganisatie geeft verder aan het lastig te vinden een gelijkwaardige gesprekspartner te zijn, omdat het veel tijd kost en kennis en kunde ontbreekt. De huurdersorganisatie krijgt inmiddels ingehuurd ondersteuning. Daarnaast is het van belang dat Brederode Wonen blijft investeren in de relatie met de huurdersorganisatie door ze vanaf het begin mee te nemen bij te maken keuzes.

### **Nieuwe tijd en strategie vraagt om meer sturing**

Het ondernemingsplan 2019-2023, "Duurzaam Dichtbij", is destijds intern onvoldoende vertaald in duidelijke, smart geformuleerde doelstellingen. Toetsen en bewaken van voortgang op de te behalen strategische doelen was hierdoor lastig. Het ondernemingsplan dat Brederode Wonen in 2023 opstelt bevat wel concrete doelstellingen. Tevens wordt er gewerkt om in periodieke rapportages doelstellingen smarter te maken, waardoor de sturings- en verantwoordingsinformatie verbetert. Dit is ook passend en nodig in het licht van de grote opgaven en snel veranderende context. Er ligt een mooie opgave om van data, relevante stuurinformatie te maken, voor het bestuur, het MT en de individuele medewerkers. Ook de RvC kan hierdoor haar adviserende en controlerende rol versterken.

De commissie denkt dat het Brederode Wonen ook kan helpen om het ondernemingsplan te vertalen in een herziene portefeuillestrategie, waarbij er een wensportefeuille kan worden opgesteld met een duidelijke transitieopgave en –pad voor de komende jaren. Door onderzoek te doen naar de behoeften en gebruik te maken van de woonvisies van de gemeenten kan de corporatie bepalen hoe de woningvoorraad er over vijftien jaar uit zou moeten zien, gerelateerd aan de concrete veranderingsopgave die er dan ligt. Door dit vervolgens te vertalen naar goede complexstrategieën, worden te maken keuzes inzichtelijk en kan de uitvoering worden gestuurd en gemonitord.

### **Leerpunten naar aanleiding van vorige visitatie**

De vorige commissie gaf Brederode Wonen een paar leerpunten mee.

1. Meer co-creatie met partners. Brederode Wonen heeft dit leerpunt opgepakt, wat tot uiting komt in de wijze waarop de grote verduurzamingsopgave wordt opgepakt. Gezamenlijk is onderzocht wat de beste routekaart en aanpak is voor deze werkzaamheden.
2. Meer renderende houding van de corporatie, bijvoorbeeld bij het opstellen van prestatieafspraken. In Velsen zijn duidelijke afspraken gemaakt. In Bloemendaal kunnen de prestatieafspraken nog concreter geformuleerd worden. Dit wordt ook door alle betrokkenen aangegeven. Partijen hebben een externe adviseur aangetrokken om dit proces te begeleiden.
3. Het uitwerken en communiceren van een toekomstvisie in concrete scenario's waarbij zowel de huidige verenigingsvorm blijft bestaan, en waarbij in kaart wordt gebracht wat de overgang naar de stichtingsvorm betekent. Inmiddels is door gewijzigde wetgeving de verenigingsvorm van Brederode Wonen geen issue meer dat prioriteit heeft. De corporatie investeert daarom op dit moment ook geen tijd om de rechtsvorm eventueel aan te passen.



## Beleidsagenda

Het nieuwe ondernemingsplan, waarin de nieuwe koers voor de toekomst is vastgelegd nadert zijn voltooiing en schept de kaders voor de koers voor de toekomst. Brederode Wonen staat aan de vooravond om haar ambities waar te kunnen gaan maken. Belangrijke randvoorwaarden daarvoor zijn volgens de commissie de volgende.

1. Concretiseer het Ondernemingsplan 2023-2026 en gebruik daarbij het woonwensonderzoek en de woonvisies van de gemeenten. Bepaal het toekomstbeeld van de gewenste situatie over 15 jaar, zodat concreet wordt waar Brederode Wonen aan het eind van de ondernemingsplanperiode wil staan.
2. Blijf investeren in (nieuw)bouw en in de energietransitie.
3. Betrek belanghouders actief bij het schetsen van het toekomstbeeld en de uitvoering van het ondernemingsplan en ga op zoek naar meer samenwerkingsmogelijkheden bij bijvoorbeeld gebiedsontwikkeling, nieuwbouwrealisatie en verduurzaming van het bezit.
4. Zorg voor krachtige investeringen in de kwaliteit en de gewenste cultuur van de organisatie. Vooral een sterk MT is belangrijk om de grote taakstelling te kunnen realiseren, tegenkracht richting bestuur te kunnen geven en de bestuurder meer de mogelijkheid te bieden zich op de buitenwereld te focussen en de externe contacten met belanghouders verder te kunnen ontwikkelen.
5. Ontwikkel de planning & control cyclus verder. Een heldere opvolging van activiteiten vanuit het ondernemingsplan naar jaarplannen, tussentijdse rapportages en verantwoording in het jaarverslag vergroten de bestuurbaarheid en verantwoording. Zorg voor een heldere meerjarige vertaling van de ambities in activiteiten en investeringen die nodig zijn om deze te kunnen uitvoeren. Werk met diverse scenario's, waarbij keuzes kunnen worden gemaakt als omstandigheden veranderen. Maak daarbij een risicoanalyse met daarbij een mogelijke impactanalyse als risico's waarheid worden en stuur actief op het voorkomen van deze risico's. Overweeg om een (externe) controller aan te trekken om de kennis en checks en balances in de komende spannende periode te versterken.
6. Investeer in de relatie met de huurdersorganisatie en vraag dat in het belang van de volkshuisvesting ook vice versa. Betrek ze tijdig bij plannen, zodat de adviezen mee kunnen worden genomen.

# Samenvattend oordeel

## Maatschappelijke waarde

### Sterke punten

- + Zeer actieve inzet op leefbaarheid
- + Zoeken naar nieuwbouwkansen door sloop-/nieuwbouw en verbreden van focus naar Velsen.
- + Routekaart voor verduurzaming helpt Brederode Wonen met de grote opgave die er ligt.
- + Samenwerkers waarderen inzet en aanwezigheid van Brederode Wonen op het gebied van leefbaarheid.

### Leerpunten

- Verduurzaming is relatief laat opgepakt.
- Een wensportefeuille helpt Brederode Wonen bij de keuzes die gemaakt moeten worden.

Oordeel commissie: Goed

## Maatschappelijke verankering

### Sterke punten

- + Brederode Wonen wordt door stakeholders ervaren als een fijne samenwerkingspartner die ondanks haar omvang goed zichtbaar is in het netwerk.
- + Prestatieafspraken Bloemendaal kunnen smarter geformuleerd worden. Deze wens wordt door alle betrokkenen gedeeld.
- + Collega-corporaties reiken hand uit om nog meer samen te werken.

### Leerpunten

- Samen optrekken met de HVB. De huurdersorganisatie voelt zich geen gelijkwaardige gesprekspartner, dit verdient aandacht.
- Bij de totstandkoming van het nieuwe ondernemingsplan in 2023 zijn belanghouders niet geconsulteerd.

Oordeel commissie: Naar behoren

## Besturing

### Sterke punten

- + Nieuw ondernemingsplan met concrete doelstellingen.
- + Moedige en forse transitie organisatie.

### Leerpunten

- Oude ondernemingsplan onvoldoende concreet waardoor onvoldoende sturingsmogelijkheden.
- Maak a.d.h.v. nieuwe ondernemingsplan een vertaalslag van de wensportefeuille naar een portefeuillestrategie, die vervolgens vertaald kan worden naar gewenste complexstrategieën.
- Werk heldere scenario's en risicoanalyses uit en maak een concreet actieplan.

Oordeel commissie: Voor verbetering vatbaar

## Maatschappelijke capaciteit

### Sterke punten

- + Hands On-mentaliteit om zaken op of over te pakken.
- + Bestuurder is zich voldoende bewust dat hij moet zorgen voor een goede balans tussen gas geven en remmen.

### Leerpunten

- Beleids- en uitvoeringscapaciteit beperkt; zoek naar meer manieren van samenwerking.
- Aansturing bij uitbesteding van werkzaamheden kan verbeteren.
- MT kan nog verder versterken.

## HOOFDSTUK 3

# Maatschappelijke waarde

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

De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel, en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn. Deze leerpunten kunnen voortkomen uit het versterken van wat goed gaat en uit het leren van wat niet goed gaat.

In overleg tussen commissie en corporatie is afgesproken om de maatschappelijke waarde van Brederode Wonen te onderzoeken aan de hand van de volgende opgaven:

1. Beschikbaarheid
2. Betaalbaarheid
3. Verduurzaming
4. Leefbaarheid
5. Dienstverlening





## Beschikbaarheid

Het woningtekort in het werkgebied van Brederode Wonen is groot. Zowel in de gemeente Bloemendaal als in de gemeente Velsen is de nood hoog. In het ondernemingsplan van 2019-2023 formuleerde Brederode Wonen de ambitie om 50 woningen toe te voegen. Geschikte locaties zijn in het werkgebied van de corporatie schaars en het politieke draagvlak voor uitbreiding van de sociale woningvoorraad is gedurende de visitatieperiode beperkt, met name in de gemeente Bloemendaal. Gezien het forse woningtekort en in het bijzonder het tekort aan sociale huurwoningen, zoekt Brederode Wonen naar mogelijkheden om woningen toe te voegen dan wel maatregelen te treffen die de doorstroming kunnen vergroten.

## Ondernomen acties

In Vogelenzang beschikte Brederode Wonen over een klein complex van 9 woningen, gebouwd net na de oorlog. De investering om deze woningen naar een hedendaagse bouw- en woonkwaliteit te brengen bleek onevenredig groot. Ook de duurzaamheidseisen bleken voor deze woningen een onhaalbare opgave. Brederode Wonen koos daarom voor het slopen van het complex en bouwde op de locatie 21 levensloopbestendige en duurzame appartementen. Er is een prachtig complex gerealiseerd, dat door de huurders en de gemeente zeer wordt gewaardeerd. Omdat het in Bloemendaal aan het begin van de visitatieperiode bijna onmogelijk was om nieuwbouw toe te voegen, verlegde de corporatie de focus naar Velsen. In de gemeente Velsen onderzocht Brederode Wonen in 2021 de mogelijkheden om te participeren in de ontwikkellocatie Missiehuis. In deze ontwikkeling neemt Brederode Wonen 23 sociale huurwoningen af. De start van de nieuwbouw vond plaats in 2023. Toevoegen door nieuwbouw is het grootste deel van de visitatieperiode een bijna onmogelijke opgave voor Brederode Wonen gebleken. Daarom zocht de corporatie naar andere mogelijkheden om de doorstroming op gang te brengen. Het huurdersbestand van Brederode Wonen bestaat veelal uit senioren die woonachtig zijn in eengezinswoningen. Het stimuleren van verhuizing van deze doelgroep biedt een grote kans op een lange verhuisketen. Brederode Wonen maakte daarom gebruik van de mogelijkheid om 25 procent van het leegkomende bezit aan te bieden aan eigen huurders volgens vastgestelde criteria. Hierdoor konden in de visitatieperiode 31 huurders uit het eigen woningbestand doorstromen. Brederode Wonen sloot zich aan bij de regionale regeling "Ouder Worden Prettig Wonen". Een regeling waarmee senioren onder voorwaarden voorrang krijgen op regulier woningzoekenden bij het zoeken naar een geschikte woning. Ook de welzijnsorganisaties in het werkgebied zijn aangehaakt bij deze regeling en bieden hulp bij administratieve of andere hulp rondom de verhuizing en het toekomstig prettig wonen van deze doelgroep.

**De huurdersorganisatie** begrijpt dat beschikbaarheid een heikel punt is in de werkomgeving van Brederode Wonen. Het toevoegen van woningen was de afgelopen vier jaar niet gemakkelijk. Toch vindt de huurdersorganisatie dat Brederode niet het maximale heeft gedaan om meer voor elkaar te krijgen. De corporatie had volgens de huurders wel wat creatiever kunnen zijn. In de lokale politiek leefde angst voor het toevoegen van sociale huurwoningen vanwege eventuele negatieve gevolgen bij de huisvesting van meer bijzondere doelgroepen en de primaire doelgroep. De huurderorganisatie adviseerde Brederode Wonen daarom al een aantal jaar om het gesprek te voeren over bouwen voor senioren. Door bouwen voor senioren onderwerp van gesprek te laten zijn in plaats van het toevoegen van sociale huurwoningen, had volgens de huurdersorganisatie een ander gesprek gevoerd kunnen worden met de buurt en de raad. Wel zijn de huurders blij met de "Ouder Worden Prettig Wonen-regeling" en het nieuw gerealiseerde complex De Witte Hond in Vogelenzang.

**Alle partners** beamen de lastige omgeving waarin Brederode Wonen werkzaam is als het gaat om het bouwen van sociale huurderwoningen en hebben bewondering voor de volhardende invloed die de corporatie probeert uit te oefenen. Met name de positieve en aanjagende houding van de nieuwe directeur bestuurder wordt in het netwerk als aanstekelijk ervaren. Sinds juli 2022 is er een gewijzigde politieke visie op het realiseren van sociale huurwoningen in Bloemendaal. De gemeente ziet de wachttijden voor sociale huurwoningen oplopen en wil dat bij nieuwbouwprojecten minstens 33 procent sociale huur gebouwd wordt. Dit biedt kansen voor Brederode Wonen. De gemeente Bloemendaal ziet dat Brederode Wonen wil bouwen, maar vindt dat de corporatie niet alleen op de gemeente hoeft te wachten voor het toevoegen aan de voorraad. De corporatie mag van de gemeente nog meer op zoek naar mogelijkheden zoals transformatie of sloop- nieuwbouwmogelijkheden.

**Commissie:** In 2023 heeft de gemeente Bloemendaal een nieuwe woonvisie ontwikkeld, waarin duidelijke keuzes voor het toevoegen aan de woningvoorraad worden gemaakt. Bij de totstandkoming van de woonvisie heeft Brederode Wonen een actieve rol aangenomen om het belang van sociale huurwoningen onder de aandacht van de gemeenteraad te brengen. Doordat in de woonvisie is opgenomen dat minstens 33 procent van de 500 nieuw te bouwen woningen voor 2030 sociale woningbouw is, zijn voor Brederode Wonen mogelijkheden ontstaan om te bouwen. Brederode Wonen is een samenwerking aangegaan met een externe projectontwikkelaar, die Brederode Wonen helpt bij acquisities en ontwikkeling. Bovendien staat Brederode Wonen er financieel goed voor. Het lijkt erop dat aan alle randvoorwaarden is voldaan om nu stappen te gaan zetten.



### Sterke punten

- Ondanks weerstand bij de bewoners van Bloemendaal en de gemeente tegen sociale nieuwbouw blijft Brederode Wonen actief onderzoeken wat er wél mogelijk is en probeert de corporatie bij de Bloemendaalse gemeenteraad voet aan de grond te krijgen door steeds het gesprek aan te gaan en bereid te zijn mee te denken bij bijvoorbeeld de huisvesting van statushouders. Samen met Pré Wonen heeft Brederode ook bij de totstandkoming van de Woonvisie in Bloemendaal erop aangedrongen sociale huisvesting serieus te nemen, ook als dat ten koste gaat van het groen in de gemeente.
- In het eerste deel van de visitatieperiode is Brederode Wonen meer een behorende en behoudende organisatie. Omdat het lastig was in Bloemendaal bouwlocaties te verwerven, besluit Brederode Wonen in 2020 de koers te wijzigen, en de focus van bouwen in te verbreden naar Velsen, wat resulteert in de aankoop van het nieuwbouwproject in het Missiehuis.
- Bij de toewijzing van de nieuwbouwwoningen zijn een groot aantal woningen aangeboden aan mensen die een eengezinswoning achterlieten en aan mensen met een binding met Bloemendaal. Deze werkwijze heeft bijgedragen aan de doorstroming in de gemeente.

### Leerpunt

- Beide gemeenten geven aan om samen met de corporatie nog actiever op zoek te willen gaan om realisatie van nieuwe sociale huurwoningen mogelijk te maken. Daarbij kan de corporatie verder kijken dan alleen naar nieuwbouwlocaties door bijvoorbeeld inbreidingsmogelijkheden te onderzoeken bij sloop-/nieuwbouw en aan te sluiten bij projectontwikkelingsplannen van andere partijen.

### Betaalbaarheid

De woningvoorraad in Bloemendaal bevindt zich aan de top van het woonsegment. Ook het woningbezit van Brederode Wonen is atypisch te noemen ten opzichte van de sociale voorraad in de regio Zuid-Kennemerland en IJmond. Een groot deel van het bezit bestaat uit eengezinswoningen en ook woningen met rieten kappen en prachtige villa's, verbouwd tot appartementen, behoren tot het bezit van Brederode Wonen. Binnen de wettelijke mogelijkheden die er zijn, wil Brederode Wonen betaalbare huisvesting bieden. Ze voeren daartoe een gematigd huurbeleid voor huurders met een laag inkomen. Voor huurders met een hoger inkomen voeren ze vanaf 2022 een inkomensafhankelijk huurbeleid. Dit draagt eraan bij dat de huurlasten voor mensen met een laag inkomen binnen de perken blijft. Brederode Wonen kijkt bij betaalbaarheid niet alleen naar de hoogte van de huur. Ook de overige woonlasten zoals energiekosten worden hierbij meegenomen. De verduurzamingsinitiatieven spelen hierbij een helpende rol.

### Ondernomen acties

Brederode werkt samen met andere partijen aan de preventie van huurachterstanden. De organisatie reageert snel op het ontstaan van een betalingsachterstand en treedt in contact met de betreffende huurder. Samen met de huurder wordt een oplossing gezocht voor het betalingsprobleem. Dit beleid heeft ertoe geleid dat de gemiddelde totale huurachterstand al jaren achtereen daalt. Tijdens de coronaperiode in 2020 krijgen huurders met betalingsregelingen de mogelijkheid om achterstanden in meer termijnen af te lossen. Naast het verduurzamen van de woningvoorraad biedt Brederode Wonen ook voorlichting over energiezuinig woongedrag. Er worden voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd en samenwerking gezocht voor de inzet van wooncoaches.

### Resultaten opgave

Door een actief incassobeleid en goede samenwerkingsafspraken met de gemeentenen de sociale wijkteams lukt het Brederode Wonen al jaren de totale huurachterstand te laten dalen. Brederode Wonen hanteert in haar beleid een streefhuur van 77,5 procent van de maximaal redelijke huur. De gemiddelde huur per woning bedraagt op dit moment 666,60 euro.

**De huurders** geven aan tevreden te zijn met het huurbeleid van de corporatie. Hoewel ze de inkomensafhankelijke huurverhoging in 2022 wel rigoureuus vonden, begrijpen ze de keuze die de corporatie hierin heeft gemaakt. Over de wijze waarop zij betrokken worden bij het huurbeleid zijn ze tevreden.

**Overige stakeholders:** Het hanteren van een streefhuur van 77,5 procent van de maximaal redelijke huur wordt door de partners gewaardeerd. Zeker als men kijkt naar het type woningbezit en de prachtige ligging van het bezit.

**De commissie** waardeert de brede kijk van Brederode Wonen als het gaat om betaalbaarheid. De corporatie kijkt bij betaalbaarheid niet alleen naar de hoogte van de huurprijs maar houdt rekening met de totale woonlasten. Het huurbeleid komt tot stand in goed overleg met de huurdersorganisatie, waarbij verschillende scenario's worden bekeken. Ook maakt de corporatie gebruik van energiecoaches en wordt een bijeenkomst georganiseerd waarbij huurders worden voorgelicht over wat zij zelf kunnen doen aan energiebesparing, naast de verduurzamingsmaatregelen die de corporatie uitvoert.



## Verduurzaming

Brederode Wonen is er zich van bewust dat er veel moet gebeuren op het vlak van de verduurzaming en hanteert een complexmatige aanpak. De 1.572 woningen van Brederode Wonen zijn verdeeld over 69 complexen. 41 complexen hebben gedurende de visitatieperiode nog E, F, G-labels. Vanaf 2022 ligt de focus van Brederode Wonen bij het verduurzamen van het bezit in de vorm van met name isoleren van woningen en het voor 2028 uit faseren van woningen met een E, F en G Label.

### Resultaten opgave

In 2022 nam Brederode Wonen een adviesbureau in de arm voor het opstellen van een duurzaamheidsvisie. De energetische kwaliteit van de woningen is in kaart gebracht en verschillende scenario's om de voorraad te verduurzamen worden onderzocht. Er is een routekaart opgesteld, waardoor voor de organisatie, maar ook voor de huurders inzichtelijk wordt wanneer welke woningen worden verduurzaamd. Met deze complexmatige aanpak werkt Brederode Wonen toe naar het terugbrengen van alle E, F en G-labels naar een label B in 2028. De duurzaamheidsvisie wordt onderdeel van het nieuwe ondernemingsplan van Brederode Wonen.

Daarnaast investeert de corporatie in voorlichting, door het organiseren van bijeenkomsten en door de inzet van energiecoaches, om zo bij te dragen aan energiebewust en -zuiniger woongedrag. Ook is het mogelijk voor huurders van eengezinswoningen om onder voorwaarden zonnepanelen te laten plaatsen.

**De huurders** waarderen dit onderdeel als voldoende. Door de in 2022 opgestelde duurzaamheidsvisie wordt het bezit met E, F en G-labels versneld aangepakt. Als verbeterpunt geeft de huurdersvereniging aan dat de bewoners soms wel eerder betrokken kunnen worden bij de verduurzamingsplannen van hun woningen.

**De overige partners** hebben bewondering voor het tempo waarop de corporatie het laatste jaar aan de slag is gegaan met de verduurzamingsopgave. Het verduurzamen van het oude en deels monumentale woningbezit vraagt om specifieke kennis en kunde. Tijdens een inspiratiesessie is bij medewerkers, huurders en samenwerkingspartners opgehaald wat 'duurzaamheid' betekent voor alle belanghebbenden. Deze input is gebruikt bij de totstandkoming van de duurzaamheidsvisie.

**Commissie:** Pas in 2022 is de corporatie echt aan de slag gegaan met het verduurzamingsvraagstuk. Het bijzondere (veel monumentale) bezit, de specifieke expertise die dit vraagt (van een kleine corporatie) waren reden voor de corporatie om pas bij toenemende energiearmoede en de verplichting vanuit het Rijk om de E, F en G-labels aan te pakken en een nieuwe duurzaamheidsvisie te ontwikkelen. Hoewel de commissie de wijze waarop de corporatie nu hard aan de slag is gegaan met de verduurzaming van haar bezit en bewondering heeft voor de grote stappen die de corporatie hier nu in zet, is de commissie van mening dat de corporatie in de eerste jaren van de visitatieperiode hier meer aan had kunnen doen.

### Sterk punt

- Bij werkzaamheden worden bewoners goed geïnformeerd over de voorgenomen werkzaamheden. Niet alleen tijdens informatieavonden, ook tijdens de opname in de woning, wordt bekeken hoe eventuele twijfel bij bewoners weggenomen kan worden.

### Leerpunten

- Sinds 2023 legt de corporatie de link tussen onderhoudsbeleid (de gewenste kwaliteit) en het verduurzamingsbeleid. Er is een portefeuillestrategie, maar de commissie mist een goed uitgewerkte wensportefeuille met doelgroepgerichte product-marktcombinaties, inclusief onderliggende analyses. Door het ontbreken hiervan kon geen transitiepad geformuleerd worden en kunnen financiële optimaliseringsmogelijkheden worden gemist.
- De huurdersorganisatie wil graag (eerder) betrokken worden bij informatiebijeenkomsten over verduurzamingswerkzaamheden.





## Leefbaarheid

Brederode Wonen wil dat huurders zich prettig en veilig voelen op de plek waar ze leven. Daarom bemiddelen ze bij problemen tussen bewoners en besteden ze extra aandacht aan kwetsbare huurders. Brederode Wonen hecht niet alleen belang aan een goed onderhouden huis en een veilige buurt, maar ook een goed contact met de burens. Steeds vaker krijgt Brederode Wonen, als gevolg van de toegenomen extra-muralisering, te maken met huurders die kampen met ernstige psychiatrische problematiek. Om leefbaarheidsproblematiek te voorkomen, zoekt Brederode Wonen samenwerking met deskundige organisaties.

### Resultaten opgave

Brederode Wonen voerde een woonbelevingsonderzoek onder huurders uit om de woonbeleving in kaart te brengen. De organisatie maakte gebruik van de veerkrachtkaarten van Aedes om het gesprek met samenwerkingspartners en de huurders te voeren. In 2022 werd naar aanleiding hiervan gestart met de werkgroep Veerkrachtig Vogelenzang, waarin de gemeente, Welzijn Bloemendaal, Politie, Huurdersvereniging en medewerkers van Brederode Wonen deelnemen.

In de gemeente Velsen heeft Brederode een buurtbemiddelingsproject opgezet in samenwerking met andere woningcorporaties, de politie en de gemeente. Via de Stichting Welzijn Velsen helpen vrijwillige bemiddelaars op een laagdrempelige manier burens en buurtgenoten ruzies bij te leggen. Ook in de gemeente Bloemendaal kunnen bewoners gebruik maken van buurtbemiddeling.

Met de huurdersorganisatie wordt regelmatig overleg gevoerd over leefbaarheid. Ook in het kader van de prestatieafspraken wordt gezamenlijk gesproken over dit thema. De afgelopen jaren richt Brederode Wonen zich op een op samenwerking gerichte vorm van gebiedsgericht werken. Met onder andere gemeenten, collega-corporaties, politie en welzijnsorganisaties worden heldere werkafspraken gemaakt.

Omdat ouderen soms wat extra ondersteuning nodig om zelfstandig te kunnen blijven wonen, bieden de welzijnsorganisaties in Velsen en Bloemendaal 'Wonen Plus', een abonnement met een aanbod aan diensten. Iedere huurder vanaf 65 jaar krijgt van Brederode Wonen een gratis klusabonnement op Wonen Plus.

**De huurdersorganisatie** maakt zich zorgen over de leefbaarheid in de wijken. Dit komt onder andere door de toewijzingen aan de primaire doelgroep en bijzondere doelgroepen. Ze maken zich ongerust over de veranderende samenstelling van de bevolking en vinden dat Brederode Wonen zich in het gesprek hierover verschuilt achter regelgeving en hier meer structureel aan zou moeten doen. Ze geloven niet in de effecten van de inzet van Brederode Wonen als het gaat om buurtbijeenkomsten waarin boomspiegels worden aangepakt noch in burendagen, zolang het toewijzingsbeleid niet verandert.

**De partners** typeren Brederode Wonen als een corporatie die dicht bij haar huurders staat en bewonderen de aanwezigheid van Brederode Wonen in buurten en tijdens evenementen. Leefbaarheidsproblemen in de buurten van Brederode Wonen zien zij als relatief klein in vergelijking met de rest van het werkgebied.

### Sterke punten

- **De commissie** ziet in Brederode Wonen een corporatie die voor haar huurders erg zichtbaar en dichtbij is en leefbaarheid een belangrijk thema vindt. Door onder huurders periodiek onderzoek te doen naar de woonbeleving, speelt Brederode Wonen in op zaken die huurders belangrijk vinden. Brederode Wonen is veel aanwezig in de buurten. Activiteiten zoals wandelingen door de buurt, beste buurtverkiezingen en bijeenkomsten over veiligheid of duurzaamheid laten zien dat de corporatie wil investeren in de relatie met haar bewoners.
- Brederode kent maar liefst 21 buurtcommissies die geen formele status hebben, maar wel voor Brederode Wonen het contactpunt zijn en nieuwe bewoners welkom heten met een bloemetje.

### Leerpunt

- Overweeg in buurten die zich daarvoor lenen en nieuwbouwprojecten ruimten te creëren voor bewoners en (zorg) organisaties om de samenhang tussen bewoners in buurten te vergroten en mogelijke eenzaamheid te voorkomen.



## Dienstverlening

Brederode Wonen wil een laagdrempelige en toegankelijke corporatie zijn die dicht bij haar huurders staat. Huurders weten dat zij bij de corporatie terecht kunnen met vragen.

### Resultaten opgave

De huurderstevredenheid gemeten door KWH is goed en scoort bijna op alle onderdelen boven het landelijk gemiddelde.

KWH-scores 2022	Brederode Wonen	Landelijk gemiddelde
Dienstverlening Algemeen	7,7	7,3
Reparaties	8,4	7,9
Woning zoeken	8,4	7,8
Nieuwe woning	7,6	7,8
Huur opzeggen	8,0	7,9
Onderhoud	7,7	7,5

Met huurders die aangeven ontevreden te zijn over de dienstverlening wordt contact gezocht en bekijkt de corporatie of zij de ontevredenheid kunnen oplossen. Naast de KWH-metingen voert Brederode Wonen leefbaarheidsonderzoek uit om de totale woonbeleving te meten en daarop te kunnen acteren.

De waardering van de **huurders** komt tot uiting in de KWH-cijfers. De huurdersorganisatie laat echter ook een ander geluid horen. Over het grootste deel van de dienstverlening zijn zij tevreden, maar als het gaat om het opvolgen van reparatieverzoeken, vinden zij dat het de laatste jaren niet altijd goed is gegaan. Omdat dit niet tot uiting komt in de waardering die via KWH gemeten wordt, gaat de commissie ervan uit dat dit aandachtspunt gebaseerd is op een of enkele incident(en) en niet structureel is geweest.

## Waardering commissie

### Sterk punt

- Begin 2022 werd Brederode getroffen door een cyber-aanval. Ondanks dat er maandenlang geen gebruik kon worden gemaakt van de digitale systemen, wist de corporatie, door de te prijzen inzet van medewerkers, de primaire processen door te laten lopen.





## Totaaloordeel commissie

Op basis van de bevindingen tijdens de visitatie heeft de commissie een overzichtstabel gemaakt, waarin de mate van waardering van de verschillende betrokken is af te lezen. Het betreft een interpretatie van de commissie op basis van de gevoerde gesprekken. De waardering van de commissie is mede gebaseerd op de beschikbaar gestelde documenten.

	Huurders	Stakeholders	Commissie
<b>Beschikbaarheid</b>	Naar behoren	Naar behoren	Naar behoren
<b>Betaalbaarheid</b>	Goed	Goed	Goed
<b>Verduurzaming</b>	Naar behoren	Goed	Naar behoren
<b>Leefbaarheid</b>	Naar behoren	Goed	Goed
<b>Dienstverlening</b>	Naar behoren	Goed	Goed

Tabel 1: mate van waardering voor de opgaven bij maatschappelijke waarde

### Belangrijkste bevindingen

De commissie ziet dat Brederode Wonen een zeer betrokken corporatie is die dicht bij haar huurders staat. Dat komt tot uiting in de inzet voor de leefbaarheid en de hoge waardering voor de dienstverlening door de huurders.

De commissie ziet een duidelijke tweedeling in de visitatieperiode. Aan het begin van de visitatieperiode is de corporatie een voortkabbellende, beherende organisatie, die doet wat op dat moment onontkoombaar was. Gedurende de visitatieperiode verandert er veel voor Brederode, zowel in de landelijke en lokale politiek als ook in de interne organisatie. Buiten zorgen de politieke veranderingen voor een totaal ander speelveld van de corporatie. De verduurzamingsopgave komt meer op de agenda en er ontstaan in Bloemendaal kansen om sociale huurwoningen toe te voegen. Binnen de organisatie vindt een grote personele wisseling plaats en de veranderende opgaven vragen om meer en andere competenties van de medewerkers.

### Sterke punten

- Ondanks een lastig politiek speelveld volhardt Brederode Wonen in het voet aan de grond krijgen in Bloemendaal om sociale huurwoningen toe te voegen. Daarnaast voegt de corporatie 12 woningen toe aan de voorraad door een sloop-/nieuwbouwproject in Vogelenzang en verbreedt Brederode Wonen de focus in 2020 door ook in Velsen te zoeken naar nieuwbouwmogelijkheden, waardoor de corporatie 23 woningen kan afnemen in Driehuis.
- Op het gebied van Leefbaarheid is Brederode Wonen een zeer ondernemende corporatie die actief onderzoek doet naar de woonbeleving van haar huurders en veel organiseert voor haar bewoners. Bewoners en partners vinden Brederode zeer goed zichtbaar in hun werkgebied.

### Leerpunten

- Onderzoek naast nieuwbouwmogelijkheden ook alternatieve manieren om woningen toe te voegen aan de voorraad.
- Het formuleren van een wensportefeuille, inclusief doelgroepgerichte product-marktcombinaties, en een gericht portfoliomanagement kunnen Brederode Wonen helpen bij de keuzes die gemaakt moeten worden.

### Oordeel van de commissie

Alles overziend komt de commissie tot de conclusie dat Brederode Wonen aan het begin van de visitatieperiode scherper aan de wind had kunnen varen en meer had kunnen doen, omdat de corporatie financieel gezond is. Het tweede deel van de visitatieperiode laat een andere corporatie zien die op de goede weg is en goede stappen zet op het gebied van duurzaamheid en acquisitie naar nieuwbouw. De commissie beoordeelt de prestaties van Brederode Wonen op het gebied van betaalbaarheid, leefbaarheid en kwaliteit als goed, maar ziet ook de grote nieuwbouw- en verduurzamingsopgaven. De positieve koerswijziging heeft echter de doorslag gegeven en de beoordeling **goed** dient als aanmoediging gelezen te worden.



## HOOFDSTUK 4

# Maatschappelijke verankering

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



# werkgebied





### Beschrijving netwerken

Brederode Wonen is werkzaam in de gemeenten Bloemendaal en Velsen. Brederode Wonen werkt nauw met de gemeenten samen bij het maken van plannen voor nieuwbouw, renovatie, verduurzaming, woningtoewijzing, leefbaarheid, welzijn en zorg. Daarbij zoekt Brederode Wonen ook de samenwerking met andere instanties die aan de realisatie van deze opgaven bijdragen leveren zoals Welzijn Bloemendaal en Welzijn IJmond. Ook met de andere corporaties in het werkgebied wordt veel samengewerkt. Bij het maken van beleid en plannen wordt de huurdersorganisatie betrokken.



### Samenwerking met en invloed huurders

De Huurdersvereniging, en dan met name het bestuur van de HVB, zet zich zeer actief in voor de belangen van haar achterban. De HVB heeft eind 2022 402 betalende leden, maar vertegenwoordigt alle huurders van Brederode Wonen. De HVB neemt haar vertegenwoordigende rol en de inhoud daarvan zeer serieus.

De huurdersorganisatie wordt volgens Brederode Wonen zo veel mogelijk betrokken als gesprekspartner. De huurders geven aan dat zij niet op tijd betrokken worden bij het maken van beleid waardoor hun invloed minimaal is. Ze zouden graag helemaal vooraan het traject betrokken worden en niet alleen geïnformeerd worden over

beslissingen, zodat hun mening en adviezen nog meegenomen kunnen worden. De huurdersvereniging voelt zich geen gelijkwaardige gesprekspartner van de corporatie en de gemeente. Als reden geven zij aan de beperkte tijd die vrijwilligers hebben en het ongelijke kennisniveau van vrijwilligers tegenover professionals. Daarnaast geven de huurders aan vaak laat betrokken te worden bij zaken zodat de participatie meer een informerend dan meedenkend of meebeslissend karakter heeft. Inmiddels krijgt de huurdersorganisatie 5 uur per week ondersteuning die betaald wordt door Brederode Wonen.

### Samenwerking met en invloed van andere partners

Bij de totstandkoming van het ondernemingsplan van 2019-2023 maakte Brederode Wonen een consultatieronde langs de huurders, de huurdersvereniging (HVB), collega-corporaties in de omgeving, welzijnsorganisaties in Bloemendaal en Velsen, de gemeenten Velsen en Bloemendaal en de medewerkers van Brederode Wonen, om te horen hoe zij tegen de opgaven aankijken. De opgehaalde input werd verwerkt in het ondernemingsplan. Door enkele partners werd de betrokkenheid bij de samenstelling van het nieuwe ondernemingsplan gemist.

De corporaties in het werkgebied zijn tevreden over de samenwerking. De samenwerkingspartners waarderen de grote zichtbaarheid en betrokkenheid van Brederode Wonen bij georganiseerde evenementen in de wijk. De bestuurders, maar ook medewerkers van de corporaties weten elkaar goed te vinden. Er wordt gebruik gemaakt van elkaars kennis. Een van de corporaties gaf als advies mee aan Brederode Wonen om een smart follower te zijn. De organisatie is klein en kan niet alle kennis en kunde zelf in huis hebben. Maak gebruik van elkaar.

### Samenwerking met gemeenten

Brederode Wonen is werkzaam in Bloemendaal en Velsen en heeft met beide gemeenten overleg op bestuurlijk en ambtelijk niveau. De prestatieafspraken in Bloemendaal liepen van 2018 tot en met 2021. Helaas lukte het niet om tot nieuwe afspraken te komen. De huurdersorganisatie van Brederode Wonen gaf aan dat zij de prestatieafspraken 2022 niet wilde ondertekenen omdat zij eerst met de toenmalige wethouder een evaluatie wenste van de prestatieafspraken/jaargang 2021 alvorens zij wilde komen tot nieuwe prestatieafspraken. Na de komst van de huidige wethouder is teruggekeken op de afspraken en zijn procesafspraken voor de toekomst gemaakt. Een extern adviseur begeleidt nu de gesprekken rondom de prestatieafspraken.

Gemeenten waarderen de samenwerking verschillend. De gemeente Velsen beoordeelt de samenwerking naar behoren. In Velsen is Brederode Wonen een relatief kleine corporatie met het woningbezit aan de zuidkant van de gemeente, een gebied waar, ten opzichte van de rest van Velsen, weinig aan de hand is. De gemeente Bloemendaal bestempelt de samenwerking als uitstekend en waardeert de openheid en toegankelijkheid van de corporatie.

### **Samenwerking in netwerken**

Brederode is werkzaam in een regionale woningmarkt van Zuid-Kennemerland/IJmond en in de metropool-regio Amsterdam. Daarom wordt er ook op regionaal niveau samengewerkt en worden afspraken gemaakt. Voorbeelden hiervan zijn de woonruimteverdeling en de Ouder Worden Prettig Wonen-regeling.

### **Samenwerking met andere corporaties**

In Bloemendaal werkt Brederode samen met Pré Wonen, in Velsen met Velison Wonen en Woningbedrijf Velsen. Deze samenwerking gebeurt op het gebied van prestatieafspraken en op het gebied van nieuwbouwmogelijkheden. Corporaties zien dat het voor een corporatie met de omvang van Brederode Wonen een uitdaging is om aan opgaven te werken en bieden de uitgestoken hand voor samenwerking op het gebied van acquisitie, projectontwikkeling en verduurzaming.

### **Feedback en verantwoording corporatie**

Opvallend vindt de commissie dat voor het nieuwe ondernemingsplan, dat buiten de visitatieperiode valt, de belanghouders niet zijn geconsulteerd. Een gemiste kans, omdat de wethouders van beide gemeenten nieuw zijn en alle corporaties in het werkgebied van Brederode Wonen een bestuurswissel hadden in de afgelopen periode. Hoe mooi was het geweest om bij het maken van een nieuw ondernemingsplan de klokken gelijk te zetten met het netwerk.



## Totaaloordeel commissie

Op basis van de bevindingen tijdens de visitatie heeft de commissie een overzichtstabel gemaakt, waarin de mate van waardering van de verschillende betrokken is af te lezen. Het betreft een interpretatie van de commissie op basis van de gevoerde gesprekken.

	Huurders	Gemeente	Overige partners	Commissie
<b>Invloed op beleid</b>	Onvoldoende	Naar behoren	Naar behoren	Naar behoren
<b>Verantwoord en open voor feedback</b>	Naar behoren	Naar behoren	Goed	Naar behoren
<b>Waardering samenwerking</b>	Voor verbetering vatbaar	Goed	Goed	Goed

Tabel 2: mate van waardering bij maatschappelijke verankering

### Belangrijkste bevindingen

Het valt de commissie op dat de corporaties en Woonservice de samenwerking met Brederode Wonen unaniem erg waarderen. Op Brederode Wonen kan je rekenen. Wel geven alle partners, met uitzondering van de huurdersorganisatie, aan dat zij het jammer vinden niet geconsulteerd te zijn bij de totstandkoming van het nieuwe ondernemingsplan.

De commissie vindt dat de corporatie meer en beter gebruik kan maken van de huurdersorganisatie. Hiervoor is het van belang dat de samenwerking verbetert. De huurdersorganisatie heeft het gevoel geen gelijkwaardige gesprekspartner te zijn maar wil dit wel graag. Zij geeft aan eerder betrokken te willen worden bij de beslissingen die Brederode Wonen neemt.

Gemeenten waarderen de inzet van Brederode Wonen als het gaat om het bouwen van nieuwe woningen en geven aan dat er nóg meer ruimte is voor het toevoegen van sociale huurwoningen aan de woningvoorraad. Ze dagen Brederode Wonen uit verder te kijken dan alleen naar nieuwbouwlocaties.

In Bloemendaal kunnen de prestatieafspraken concreter geformuleerd worden. Dit wordt door alle betrokkenen aangegeven. De commissie ziet het als een kans om afspraken goed vast te leggen. Het huidige politieke klimaat in Bloemendaal biedt nu ruimte voor sociale woningbouw, maar dat biedt geen garanties voor toekomstige coalities.

#### Sterke punten

- Brederode Wonen participeert in veel kleinschalige buurt-initiatieven.
- Brederode Wonen is zichtbaar in de media over hun activiteiten.
- Brederode Wonen is goed benaderbaar, de lijnen zijn kort.

#### Leerpunten

- De relatie met de huurdersorganisatie vraagt om aandacht. Geef participatie een actievere plaats in beleidsvorming en ga op zoek naar echte verbinding met de huurdersorganisatie om samen met elkaar de goede dingen te doen. Door de huurdersorganisatie eerder te betrekken kunnen hun adviezen meegenomen worden bij beleidsontwikkeling.
- Overweeg het gebruik van een (samen op te stellen) participatieladder, waarin je per thema afsprekt wat de invloed van de huurdersorganisatie kan zijn. Door aan de voorkant hierover afspraken te maken, kan bij beleidsvorming de discussie over de inhoud gaan in plaats van de mate van invloed.

#### Oordeel van de commissie:

De maatschappelijke verankering van de corporatie is naar behoren, de samenwerking verloopt in het algemeen goed en de corporatie laat zien beïnvloedbaar te zijn; in het algemeen waarderen de betrokkenen de manier van samenwerking als naar behoren.





## HOOFDSTUK 5

# Besturing

Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en adaptiviteit heeft.





## Strategie

De strategie van Brederode Wonen is vastgelegd in het ondernemingsplan van 2019-2023 "Duurzaam Dichtbij". Voor de totstandkoming van dit ondernemingsplan heeft Brederode Wonen haar oor te luisteren gelegd bij huurders en belanghouders zoals gemeenten en collega-corporaties.

In dit ondernemingsplan formuleert Brederode Wonen de volgende speerpunten.

- Betaalbaar duurzaam wonen in de gemeenten Bloemendaal en Velsen. Brederode Wonen wil gedurende de looptijd van dit ondernemingsplan 50 woningen toevoegen en doorstroming stimuleren.
- Brederode Wonen heeft relatief veel oude woningen in bezit en formuleert in dit ondernemingsplan de lange termijn ambitie om in 2050 een CO2-neutrale voorraad te hebben. Brederode Wonen ziet een spanningsveld in de realisatie van verduurzaming in relatie tot betaalbaarheid. De hogere huurprijzen als gevolg van een verbeterd energielabel, kunnen resulteren in een financieel eenzijdig woningaanbod. Brederode Wonen neemt de helft van de investering voor de verbetering voor haar rekening en gaat ervan uit dat het huurdersdeel grotendeels gecompenseerd door het voordeel dat de huurder heeft van de lagere energielasten die het resultaat zijn van de maatregelen.
- Brederode wil een betrouwbare, sociale corporatie zijn die dichtbij staat. Hierbij streeft de corporatie naar tevreden huurders, prettige buurten en een signalerende functie als het gaat om leefbaarheid en veiligheid.

Het ondernemingsplan bevat weinig smart geformuleerde doelstellingen en is meer beschrijvend van aard. Bij de totstandkoming van het ondernemingsplan zijn geen scenario-analyses gemaakt. De commissie heeft niet kunnen vaststellen hoe de discussies binnen het MT en de RvC gevoerd zijn over de strategische keuzes en het bijbehorend maatschappelijk rendement die de corporatie heeft gemaakt.

Jaarlijks worden er door de corporatie jaarplannen opgesteld en worden vervolgens de resultaten verantwoord in een jaarverslag. De afzonderlijke jaarplannen verschillen minimaal van elkaar, doordat er geen sprake van een planning op basis van het ondernemingsplan, die over de verschillende jaarplannen is uitgesmeerd. Te behalen resultaten die bijdragen aan het ondernemingsplan zijn daardoor onvoldoende helder.

Naast het eigen ondernemingsplan zijn er afspraken met samenwerkingspartners die worden vastgelegd in overeenkomsten en convenanten. Voorbeelden hiervan zijn het Landelijk Convenant Vroegsignalering, Pact voor Uitstroom, Convenant aanpak drugslocaties Noord-Holland en het convenant Buurtbemiddeling Bloemendaal. Ten tijde van het visitatieproces is Brederode Wonen bezig met een nieuw ondernemingsplan met de titel "Thuis geven". In dit ondernemingsplan zijn 11 concrete strategische doelstellingen geformuleerd. Deze doelstellingen dragen bij aan de missie van Brederode Wonen om een maatschappelijk betrokken organisatie te zijn, die in Bloemendaal en Velsen in voldoende mate beschikbare en betaalbare huisvesting van goede kwaliteit wil bieden, aan mensen die aangewezen zijn op sociale huisvesting. Brederode Wonen werkt daarbij samen met een vertegenwoordiging van de huurders, de beide gemeenten en maatschappelijke organisaties aan een prettig woon- en leefklimaat. Opvallend vindt de commissie dat voor de totstandkoming van dit ondernemingsplan, met uitzondering van de huurdersorganisatie, de samenwerkingspartners niet zijn geconsulteerd. Hoewel dit nieuwe ondernemingsplan buiten de beschouwingsperiode van de visitatie ligt, wil de commissie de corporatie toch meegeven, de partners in het werkveld op een of andere manier te betrekken voordat het ondernemingsplan definitief wordt gemaakt. Overigens waardeert de commissie de ambitieuze opzet van het nieuwe ondernemingsplan.



### **Vereniging**

Brederode Wonen is een vereniging. Tot 1 januari 2022 moesten voorgenomen bestuursbesluiten die ter goedkeuring aan de raad van commissarissen worden voorgelegd, eerst ter schriftelijke advisering aan de ALV worden aangeboden. Sinds de aanpassing van de Woningwet per 1 januari 2022 is de wijze waarop de besluitvorming binnen de verenigingsstructuur tot stand komt gewijzigd. Zo geeft een ALV geen goedkeuring meer aan de begroting of jaarplan en hoeft de benoeming van een directeur-bestuurder ook niet meer langs de ALV. Op 31 december 2022 heeft de vereniging nog 678 leden (waarvan 6 leden geen huurder zijn).

### **Sturing**

Via maandelijkse managementrapportages wordt een beperkt aantal onderwerpen, zoals klanttevredenheid, huurachterstand en leegstand gemonitord. Over de loop van de visitatieperiode worden deze managementrapportages steeds uitgebreider. Door middel van kwartaalmanagementrapportages wordt de RvC uitgebreid geïnformeerd. In deze rapportages wordt een duidelijke link met het ondernemingsplan gelegd en de voortgang gemonitord.

Enmaal per jaar spreekt de voltallige RvC met de huurdersorganisatie. De commissaris op voordracht van de huurders heeft regelmatig contact met de HVB. Zo schuift zij aan bij overleggen, maar wordt er ook gezamenlijk door het werkgebied van Brederode Wonen gefietst. Onderwerpen van gesprek zijn zorgen over de leefbaarheid en het ophalen van informatie van de achterban. Ook is de HVB betrokken bij de aanstelling van de nieuwe bestuurder.



## Totaaloordeel commissie

De commissie is van mening dat het ondernemingsplan “Duurzaam Dichtbij” onvoldoende concreet is vertaald. Hierdoor is de uiteindelijke realisatie onvoldoende scherp en onvoldoende controleerbaar. Ook mist de commissie een wensportefeuille, inclusief doelgroepgerichte product-marktcombinaties en een helder portfoliostrategie. Het hebben van een gewenste toekomstportefeuille, gebaseerd op macroverkenningen, de woonvisies van de beide gemeenten, en de input van de bewonersonderzoeken, biedt de corporatie de mogelijkheid om een transitie portefeuille op te stellen. Hoe komt Brederode Wonen van het huidige naar het gewenste bezit en welke concrete maatregelen horen daarbij. Hiermee voorkomt de corporatie ondoelmatige inzet van middelen. Bovendien liggen er kansen voor de bestuurder en het MT om elkaar scherp te houden op de maatschappelijke toegevoegde waarde door met elkaar constructief en kritisch de dialoog te voeren.

### Sterke punten

- Het nieuwe ondernemingsplan bevat concreet geformuleerde doelstellingen, die goed vertaald kan worden naar toegankelijke sturingsdata. Op dit moment neemt de corporatie de goede stappen om tot een beter monitoringssysteem te komen. Dit valt helaas buiten de visitatieperiode.

### Leerpunten

- Maak aan de hand van het nieuwe ondernemingsplan een vertaalslag van de wensportefeuille naar een portefeuillestrategie, die vervolgens vertaald kan worden naar gewenste complexstrategieën. Neem in de complexstrategieën op voor welke doelgroep de woningen bestemd zijn, of de corporatie de woningen wil slopen, behouden, verkopen, welke onderhouds- en energie ingrepen nodig zijn, welke huurniveaus wenselijk zijn of er doorstroommaatregelen of leefbaarheidsmaatregelen genomen moeten worden. Een complete complexstrategie helpt de corporatie proactief in plaats van reactief om te gaan met voorraad.
- Werk heldere scenario's en risicoanalyses uit en maak een concreet actieplan, zeker voor de eerste jaren. Laat deze activiteiten, de financiële kaders en de risico-ontwikkeling helder terugkomen in de tussentijdse rapportages en jaarrekening.

### Oordeel van de commissie:

De commissie beoordeelt dit onderdeel als **voor verbetering vatbaar**. Door een onvoldoende concreet ondernemingsplan is monitoring op realisatie onvoldoende mogelijk.



## HOOFDSTUK 6

# Maatschappelijke capaciteit

Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit onderzoekt de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust is voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.





### **Is Brederode Wonen financieel toegerust op de opgaven?**

Brederode Wonen voldoet in de visitatieperiode aan de normen van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) ten aanzien van financiële ratio's en het risicoprofiel is laag op vrijwel alle onderdelen van het beoordelingskader van het WSW en de Autoriteit Wonen (AW). AW en WSW geven aan dat de activiteiten in de meerjarenbegroting een zo realistisch mogelijke inschatting moeten zijn. Vanaf 2023 rekent Brederode Wonen in de MJB dan ook alleen de harde projecten in. Op basis van de huidige financiële positie lijkt een zeer groot deel van de opgave haalbaar. Doorrekening van de transformatie naar de wensportefeuille op de middellange termijn is wenselijk en geeft aan welke keuzes noodzakelijk zijn.

Het WSW constateert in 2022 dat de ICR zich ruim boven de norm bevindt en de vermogensratio's LTV en solvabiliteit voldoende zijn. De scenarioanalyses die Brederode Wonen gebruikt in de meerjarenbegroting zijn voorzichtig en vooral financieel ingestoken, omdat in de scenario's rekening is gehouden met beduidend hogere procentuele stijgingen ten opzichte van de parameters uit de leidraad van de AW. De vraag kan gesteld worden of de corporatie in de visitatieperiode het financieel potentieel optimaal heeft ingezet of veel meer had kunnen doen aan bijvoorbeeld de verduurzamingsopgave.

### **Is de organisatie van Brederode Wonen klaar voor de opgaven?**

De toenemende hoeveelheid aan volkshuisvestelijke opgaven, zoals de rol van Brederode Wonen in de woningnood in Bloemendaal en Velsen, de grote verduurzamingsopgave en de snelheid waarmee het speelveld van woningcorporaties verandert, vraagt veel van de medewerkers van Brederode Wonen. Voor een kleine corporatie als Brederode Wonen is het lastig om alle taken binnen de bestaande posities uit te voeren. De corporatie is zich daarvan bewust en zoekt steeds naar de juiste balans tussen uitvoering geven aan de opgaven en de capaciteit die de kleine organisatie heeft. Brederode Wonen kiest ervoor om werkzaamheden als acquisitie en uitvoering van de verduurzamingsopgave uit te besteden. Een goed voorbeeld hiervan is de samenwerking met Res & Smit die voor Brederode Wonen actief zoeken naar nieuwbouwmogelijkheden.

Collega-corporaties bieden Brederode Wonen aan nog meer samen te werken bijvoorbeeld op het gebied van ICT of HRM. Een van de corporaties gaf het advies aan Brederode Wonen om een smart follower te zijn en gebruik te maken van de kennis en kunde van de andere corporaties in het werkgebied.

### **Omvang en samenstelling organisatie**

De commissie ziet dat er bij Brederode Wonen veel aandacht is voor het versterken van kennis en vaardigheden. Gezien de grote hoeveelheid aan nieuwe opgaven en nieuwe medewerkers is dat een verstandige keuze. De commissie begrijpt het lastige dilemma van de organisatie om aan de ene kant vaart te maken nu de kansen en opgaven er liggen en aan de andere kant het tempo te bewaken omdat een groot deel van de organisatie en het MT uit nieuwe medewerkers bestaat.

### **Soft skills**

De cultuur binnen Brederode Wonen is gedurende de visitatieperiode in verandering van een familiale cultuur naar een cultuur waarin mensen in openheid met elkaar omgaan en elkaar aanspreken. De nieuwe bestuurders brengt een aanstekelijke positiviteit met zich mee en de commissie ziet een organisatie die niet terugschrikt voor de grote opgaven en veranderingen, maar zin heeft om de schouders er onder te zetten.



## Totaaloordeel commissie

### Belangrijkste bevindingen

Het nieuwe MT kan nog sterker worden door te werken aan competenties waardoor binnen het MT inhoudelijke discussies kunnen worden gevoerd over de te maken keuzes en het MT voldoende tegenwicht aan de bestuurder kan bieden. De bestuurder krijgt dan ook meer gelegenheid om zich op de buitenwereld te richten.

Het is de commissie opgevallen dat er geen (externe) controlfunctie is ingericht. Hoewel het hebben van een controller voor corporaties met minder dan 2.500 vhe's niet verplicht is, lijkt het de commissie, juist bij Brederode, waarbij de financiële functie feitelijk een eenpitter is en de toekomstige opgave fors zijn, voor de hand te liggen een externe (parttime) controller aan te trekken of te delen met een van de andere corporaties, waardoor de checks en balances beter worden geborgd.

### Sterke punten

- De bestuurder is zich voldoende bewust dat hij moet zorgen voor een goede balans tussen gas geven en remmen.
- De corporatie heeft haar kwetsbaarheid, zoals haar schaalgrootte en de benodigde investering in kennis en kunde, in zicht en handelt hiernaar aan de hand van een strategische personeelsplanning.

### Leerpunten

- Werk de nieuwe strategische koers uit in complex strategieën, zodat er voldoende houvast is om met de beperkte capaciteit van de organisatie de juiste dingen goed te doen.
- Vanwege de grote wisseling in het personeel, waaronder een nieuwe bestuurder en een geheel nieuw MT, dringt de commissie sterk aan tot strategische personeelsplanning en voor wat betreft capaciteit en cultuur deze de volle aandacht te blijven geven.
- Zorg dat binnen het MT de juiste competenties aanwezig zijn om voldoende samenwerkingsverbanden met derden aan te kunnen gaan. Bij uitbesteding van een aantal werkzaamheden is goede aansturing van de keten belangrijk. Een sterk MT is ook randvoorwaarde om voldoende tegenkracht te kunnen bieden aan de bestuurder en de bestuurder in staat te stellen zich te richten op de externe kansen en ontwikkelingen zoals acquisitie en samenwerking met belanghouders.
- De corporatie kan nog actiever de samenwerking zoeken met andere corporaties.
- De verschillende fasedocumenten van de nieuwbouwprojecten zijn voldoende om de processtappen goed te kunnen managen. De commissie adviseert een bijlage bij de fase documenten met een (interne of externe) validatie op de investering (direct rendement, IRR, ratio's) op waarde (grond- en stichtingskosten, eindwaarde) en kasstromen (huur, beheer en onderhoud).



# Bestuurlijke reactie



**Brederode  
wonen**  
Thuis in goed wonen

### Bestuurlijke reactie visitatierapport 2019 – 2022

#### “Naast de veranderde buitenwereld gebeurt er bij Brederode Wonen zelf ook veel”

Dit is wat ons betreft een uitspraak uit het visitatierapport over Brederode Wonen waarin wij ons niet alleen in herkennen, maar waar wij ook enorm trots op zijn.

De commissie ziet in Brederode Wonen *“een kleine betrokken, goed zichtbare woningcorporatie die dichtbij haar bewoners staat, wat wordt gezien en gewaardeerd door zowel huurders als samenwerkingspartners”. De commissie looft de inzet op “leefbaarheid en duurzaamheid, de hands-on mentaliteit om zaken op of over te pakken, het nieuwe ondernemingsplan met haar concrete doelstellingen en het bestuurdersbewustzijn over een goede balans tussen gas geven en remmen”. Dat laatste wordt ook als belangrijk gezien omdat de commissie zich herkent in “de noodzakelijke, desondanks moedige, en forse transitie van de organisatie.”*

In de zomer van 2023 heeft een visitatiecommissie van Raeflex Brederode Wonen gevisiteerd. Deze visitatie volgde de (nieuwe) methodiek 7.0. Hoewel de gewijzigde methodiek de vergelijking met de vorige visitatie lastig maakt, wordt vastgesteld dat Brederode Wonen op de goede weg is. De bevindingen zijn over het geheel genomen wat ons betreft positief.

#### Waar zijn we trots op?:

- Dat wij door al onze stakeholders worden gezien als een fijne samenwerkingspartner die ondanks haar omvang goed zichtbaar is in het netwerk;
- Dat collega-corporaties graag hun samenwerking met ons willen intensiveren;
- Dat de overgang van een beheerend naar een dynamische, meer naar buiten gerichte en actievere organisatie zo zichtbaar is;
- Dat gezien wordt dat ons nieuwe ondernemingsplan ‘Thuis geven’ in concrete doelstellingen uitgewerkt is;
- De grote stappen die wij in het verduurzamen van ons bezit maken;
- De zeer actieve inzet op leefbaarheid;
- Onze ‘hands on’-mentaliteit om zaken op of over te pakken.

#### Waar gaan we mee aan de slag?

- Het meer samen optrekken met de Huurdersvereniging Brederode ;
- De zoektocht naar meer manieren van samenwerking met onze stakeholders;
- Het uitdragen van ons nieuwe strategische ondernemingsplan ‘Thuis geven’ ;
- Het formuleren van onze wensportefeuille op basis daarvan;
- De zoektocht naar het juiste tempo;
- De verdere ontwikkeling van het relatief nieuwe Managementteam;
- De verbetering van de aansturing bij uitbesteding van werkzaamheden.

#### Specifieke aandachtspunten:

De visitatiecommissie heeft concluderend in haar recensie een aantal aandachtspunten geformuleerd, waarop wij op de wat ons betreft belangrijkste hieronder reageren:

#### Personeelsplanning

*“Het oppakken van de opgaven met een nieuw personeelsbestand vraagt veel van de organisatie en de corporatie is ook duidelijk op zoek naar het juiste tempo hierin. Ook het MT is in ontwikkeling”*

Dit is voor ons een herkenbaar beeld. Wij hebben hier relatief veel aandacht voor en nemen de adviezen van de visitatiecommissie op dit vlak ter harte bij de verdere uitwerking van de strategische personeelsplanning. Denk hierbij aan *‘integrale sturing’, ‘invullen en slim organiseren van beleidscapaciteit’, ‘het versterken van tegenkracht richting de bestuurder’ en het eventueel aantrekken van een businesscontroller’.*

#### Regiefunctie

*“De commissie is van mening dat de regiefunctie vanuit Brederode Wonen op de uitbesteding van nieuwbouw, acquisitie, groot onderhoud en verduurzaming nog krachtiger kan worden ingevuld en geeft als advies mee om hier nadrukkelijk naar te kijken en procedures stevig te verankeren.”*





We investeren fors in de borging op dit vlak. Er vindt zowel met de vaste externe adviseur als met de vaste aannemers gestructureerd overleg plaats. We hebben een acquisitie- en projectontwikkelingsoverleg geïnitieerd, waarin de voortgang structureel onder voorzitterschap van de manager Vastgoed wordt besproken. Idem voor de energetische projecten en hun planning en voortgang. In 2024 zullen wij alle processen op bovenstaand vlak inventariseren, beschrijven indien nodig en/of actualiseren.

### Samenwerking met collega woningcorporaties

*“De corporaties in het werkgebied ervaren Brederode Wonen als een zeer prettige samenwerkingspartner en reiken nadrukkelijk de hand om meer samen te werken. Zij willen graag actief meewerken bij de planning en uitvoering van de energietransitie en de ontwikkeling en uitvoering van nieuwbouwplannen. Ook op het gebied van ICT en HRM zien zij samenwerkingsmogelijkheden.”*

Het is verheugend te constateren dat wij in een regio werken waarin men elkaar zo de helpende hand toe wil steken wanneer dat nodig is. Wanneer wij daar aanleiding voor zien, maken wij daar graag gebruik van.

### Samenwerking HVB

*“Hoewel de samenwerking het laatste jaar is verbeterd en de relatie groeiend is, vindt de commissie dat blijvende aandacht voor de relatie met de huurdersorganisatie echt nodig is. En dat de inzet om daaraan te werken en rekening met elkaar te houden, zowel vanuit de HVB als Brederode Wonen groter mag worden. Daarnaast is het van belang dat Brederode Wonen blijft investeren in de relatie met de huurdersorganisatie door ze vanaf het begin mee te nemen bij te maken keuzes.”*

Wij erkennen het belang hiervan. Wij hebben blijvende aandacht voor deze belangrijke relatie en zullen ons daarvoor de komende jaren blijven inzetten. Niet alleen door een goede planning en het tijdig aanleveren van stukken, maar ook door de HVB eerder bij ons beleid te betrekken.

### Consultatie stakeholders strategisch ondernemingsplan en vertaling strategisch ondernemingsplan in herziene portefeuillestrategie

- *“Bij de totstandkoming van het nieuwe ondernemingsplan zijn in 2023 stakeholders niet geconsulteerd.”*
- *De commissie denkt dat het Brederode Wonen ook kan helpen om het ondernemingsplan te vertalen in een herziene portefeuillestrategie, waarbij er een wensportefeuille kan worden opgesteld, vertaald naar complex strategieën, met een duidelijke transitieopgave en -pad voor de komende jaren. Zo worden te maken keuzes inzichtelijk en kan de uitvoering worden gestuurd en gemonitord.”*

Wij erkennen de omissie wat betreft het consulteren van onze stakeholders over ons nieuwe strategisch ondernemingsplan en zullen hen bij een tussentijds evaluatiemoment actief betrekken.

Wat betreft de vertaling van ons ondernemingsplan in een herziene portefeuillestrategie, dit pakken wij in het eerste half jaar van 2024 op. Hierbij zijn de beschikbare data en de gedefinieerde basiskwaliteit dermate van belang dat we dit tegelijkertijd oppakken.

### Verbetering van sturings- en verantwoordingsinformatie

- *“Het ondernemingsplan dat Brederode Wonen in 2023 opstelt bevat concrete doelstellingen.. Tevens wordt er gewerkt om in periodieke rapportages doelstellingen SMART-er te maken, waardoor de sturings- en verantwoordingsinformatie verbetert*

Vanaf 2024 zal de prestatiedialoog tussen bestuurder en managers en tussen managers en medewerkers (nog meer) handen en voeten krijgen. Maand- en kwartaalrapportage zullen daarbij, op nieuwe digitale leest geschoeid, een prominente plek krijgen.

### Tot slot

De voorbereiding en uitvoering van de visitatie was een flinke klus. De leden van de commissie willen wij bedanken voor de samenwerking en voor hun nieuwsgierigheid en betrokkenheid. Het moet niet gemakkelijk zijn geweest een periode te visiteren die zo'n trendbreuk kende en waarbij veel verschillende ingrijpende interne en externe factoren een rol hebben gespeeld. We hebben de opstelling van de commissie als open ervaren.

De stakeholders die geraadpleegd zijn tijdens de externe raadpleging bedanken wij voor hun tijd, bijdragen en reflectie. De spiegel die de visitatie ons voorhoudt, geeft ons goede aanknopingspunten voor verbetering. Tegelijkertijd bevestigt het ons dat wij op de goede weg zijn. Dit vormt een groot compliment aan alle medewerkers van Brederode Wonen.

Namens bestuur en RvC van Brederode Wonen

Jan Wim Franken, Directeur-bestuurder Brederode Wonen

Wiegert Mulder, Voorzitter Raad van Commissarissen

Bloemendaal, januari 2024



**HVB**  
Huudersvereniging Brederode

## HOOFDSTUK 8

# Maatschappelijk reactie

De HVB maakt graag gebruik van de mogelijkheid om een maatschappelijke reactie te geven in het visitatierapport. In deze reactie blijven we dicht bij onszelf. Wat heeft ons gevormd en hoe hebben wij ons verder ontwikkeld in de vertegenwoordiging van huurders binnen de visitatie termijn? En hoe willen wij ons verder ontwikkelen? En past onze manier van werken die we in 2024 vormgeven, nog steeds binnen de wijze waarop Brederode Wonen zich ontwikkeld heeft of zich ontwikkelen wil?

Wij herkennen de ontwikkeling van Brederode Wonen van een vastgoed behorende organisatie naar een meer vastgoed ontwikkelende organisatie. Dat riep bij de HVB vragen op als 'worden er niet te veel financiële risico's genomen', 'past een meer behoudende koers niet meer binnen de ontwikkelingen die huurders graag zien' en 'zijn gedachten achter gewijzigde aanpakken en beleid wel voldoende in het belang van de huurders?'

Op andere vlakken vindt de HVB Brederode Wonen weer te weinig acteren, bijvoorbeeld in het zoeken naar creatieve manieren om het woningaanbod te vergroten.

In de praktijk zagen wij dat Brederode Wonen ook het 'dicht bij mensen staan' hoog probeerde te houden. Niet iedere huurder heeft dat ervaren. Dit is wel een belangrijke waarde, waarin we Brederode Wonen willen ondersteunen door hen daarover te blijven adviseren.

Inmiddels zijn ook wij weer een stap verder. Het is duidelijk wat we niet willen; we willen geen huurdersorganisatie zijn die achter de feiten aan holt, zich al mopperend in de marge laat drukken en dat wat huurders belangrijk vinden onvoldoende in beleid en herijkt beleid terugzien.

We timmeren al enige tijd aan de weg om daarin verbetering aan te brengen en in 2024 willen we daar samen met Brederode Wonen handen en voeten aan geven. Daar nemen we onze eigen verantwoordelijkheid in.

### Wat is de focus in 2024 voor de HVB?

De onderwerpen die we met Brederode Wonen willen behandelen worden bepaald door de stem van de huurder en relevante maatschappelijke ontwikkelingen die

invloed hebben op het wonen van de huurder. Onderwerpen met grote impact willen we zo hoog mogelijk in de participatieladder behandelen. De meest urgente onderwerpen komen eerst. Er wordt geen energie gestoken in zaken als er geen of nauwelijks invloed uitgeoefend kan worden.

### Samen onderweg

De manier waarop we met Brederode Wonen willen samenwerken is deels meer formeel, deels meer 'samen optrekken'. Zo vroeg mogelijk betrokken worden is een voorbeeld van 'samen optrekken'. Maar dan wel met goede afspraken rond de procesgang. De tijd van de bestuursleden is beperkt en daar moet rekening mee gehouden worden.

Ook is het voor de HVB van belang dat zichtbaar wordt voor huurders dat zaken die met wonen te maken hebben door Brederode Wonen en de HVB zorgvuldig en met aandacht worden behandeld. En dat ook goed wordt geëvalueerd waar dat niet lukt. Daar kan van geleerd worden.

De relatie met Brederode Wonen is redelijk. Maar het plaats geven aan dat wat huurders belangrijk vinden kan beter. Daar wil de HVB samen met Brederode Wonen aan werken.

### Tot slot, een noot aan de visitatiecommissie

Een maatschappelijke reactie van een huurdersorganisatie op een visitatierapport is een reactie op de maatschappelijke prestaties van een woningcorporatie, zoals beoordeeld door een visitatiecommissie. Het rapport bevat bevindingen over de prestaties van de woningcorporatie op verschillende thema's, zoals huurdersinvloed, samenwerking en netwerken, maatschappelijke verankering. De huurdersorganisatie wordt uitgenodigd om een maatschappelijke reactie op te stellen, die wordt opgenomen in het definitieve visitatierapport. De reactie kan bijvoorbeeld betrekking hebben op de kwaliteit van de dienstverlening, de betaalbaarheid van de woningen, of de mate van inspraak van huurders in het beleid van de woningcorporatie.

De HVB vindt het belangrijk om bij een volgende visitatie meer geconsulteerd te worden op de impact van de inhoudelijke advisering van de huurdersorganisatie.



# Bijlagen

# Verantwoording visitatie

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 7-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2022/1) en vond plaats tussen juni en december 2023. In maart 2023 heeft Brederode Wonen opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. De belangrijkste reden een visitatie te laten uitvoeren om de eigen ontwikkeling van de afgelopen vier jaar helder in beeld te krijgen en om van te leren en ontwikkelen.

Methodiek 7 richt zich op:

- 1) Het leren en verantwoorden van de corporatie, waarbij de visitatiecommissie zich een oordeel vormt over de maatschappelijke waarde die een corporatie heeft geleverd en daarbij sterke punten en leerpunten identificeert.
- 2) In beeld brengen van de huurdersinvloed en het huurdersperspectief op de corporatie.
- 3) Netwerken en samenwerking: in deze visitatie is hier geen gebruik van gemaakt.

## Documentatie

De commissie heeft voorafgaand aan de visitatiegesprekken een uitgebreid pakket aan documenten bestudeerd, zoals het ondernemingsplan, de prestatieafspraken, beleidsdocumenten waaronder jaarplan, begrotingen, rapportages aan de RvC, verslagen van overleggen met de huurdersorganisaties en andere belanghebbenden, de verslagen en zelfevaluaties van de RvC, accountantsverslagen en correspondentie met de Aw en het WSW. Op basis daarvan is een factsheet opgesteld die ter beschikking is gesteld aan de gesprekspartners (Zie bijlagen).

## Startbijeenkomst en visitatiegesprekken

De visitatie is van start gegaan met een voorbereidende sessie en een startbijeenkomst, waarin bestuur, directieteam en RvC in samenspraak met de visitatiecommissie de diverse aandachts- en leerpunten hebben besproken. Vervolgens zijn er 11 gesprekken gevoerd met 12 belanghebbenden binnen en buiten de corporatie op 17 en 20 oktober 2023. Het gesprek met de welzijnsorganisaties heeft plaatsgevonden als groeps gesprek. Onderwerpen waren de opgaven waar Brederode Wonen voor staat en de samenwerking met de corporatie. Een overzicht van de gesprekken is opgenomen in de bijlagen.

## Waarderingen

Bij de waardering van de onderdelen Maatschappelijke Waarde en Maatschappelijke capaciteit hanteert de visitatiecommissie een vijfpuntschaal:

- De corporatie presteert **uitmuntend**, en is op een of meerdere onderwerpen een voorbeeld voor andere corporatie.
- De corporatie presteert **goed** en doet wat er van haar verwacht mag worden.
- De corporatie presteert **naar behoren**, waarbij de visitatiecommissie enige ruimte voor verbetering ziet.
- De prestaties zijn voor **verbetering vatbaar**: dat wil zeggen de visitatiecommissie ziet nadrukkelijk ruimte voor verbetering.
- De corporatie presteert **onvoldoende** als de visitatiecommissie ziet dat op één of meerdere onderwerpen urgent actie gewenst is.



# BIJLAGE 2

## Factsheet visitatie 2019-2022

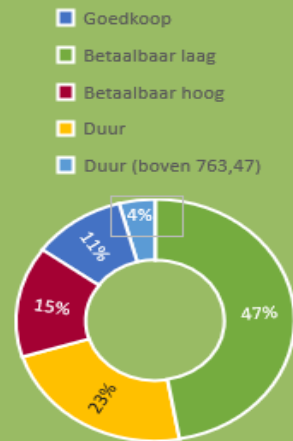
### Aedes-benchmark 2022



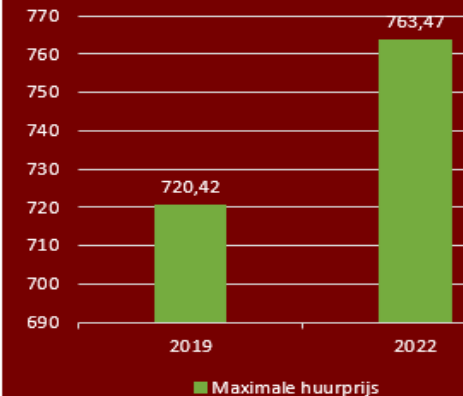
### Groei



### Woningaanbod 2022

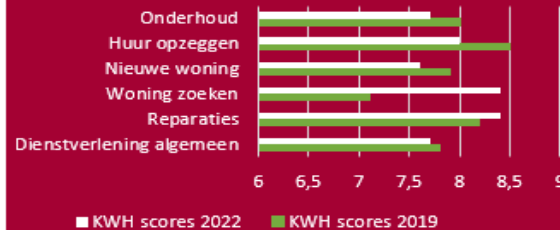


### Maximale huurprijs

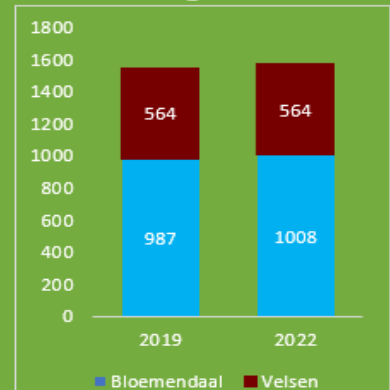


Brederode Wonen is een maatschappelijk betrokken organisatie die in de gemeenten Bloemendaal en Velsen huisvesting wil bieden aan huishoudens met een smalle beurs. Zij werken daarbij samen met huurders en maatschappelijke organisaties aan een prettig woon- en leefklimaat.

### KWH scores



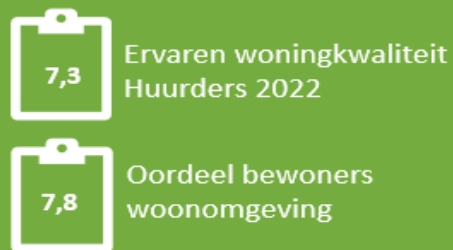
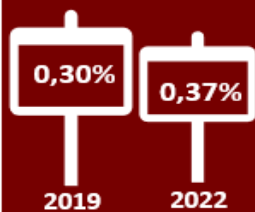
### Woningbezit



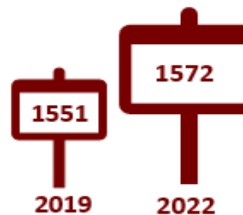
### Energie index



### Huurachterstand



### Aantal woningen



**Gemeente**  
Bloemendaal  
en Velsen

**Kernwaarden**  
Betrouwbaar, sociaal,  
dichtbij en duurzaam



# Onafhankelijkheidsverklaringen

### Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.

Naam corporatie: **Brederode Wonen te Bloemendaal**  
Jaar visitatie : **2023**

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 Brederode Wonen te Bloemendaal hebben.

Bennekom, 15 mei 2023

de heer drs. A.H. Grashof, directeur Raeflex

### Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van Brederode Wonen te Bloemendaal verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2023 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 juni 2023 de heer P. Kerkvliet | voorzitter

Bennekom, 23 mei 2023 de heer drs. J. Verhoeven | algemeen commissielid

Bennekom, 25 mei 2023 mevrouw B.M. ten Klooster-Steenhuis | secretaris

Bovenstaande onafhankelijkheidsverklaringen zijn niet ondertekend in verband met de AVG. De ondertekende exemplaren zijn onderdeel van het visitatiearchief van Raeflex.



## BIJLAGE 4

# Lijst met geïnterviewde personen

### Interne gesprekken

#### Raad van commissarissen

De heer F.W. Mulder – voorzitter  
Mevrouw M.A.C. Kwaak – lid  
Mevrouw M. van Rijn-van Zanten – lid

#### Directeur-bestuurder

De heer J.W. Franken - directeur-bestuurder

#### Managementteam

De heer S. Lens – manager Vastgoed  
Mevrouw L. de Kwaadsteniet – manager Wonen  
De heer E. Vooren – manager Bedrijfsvoering a.i.  
De heer J.H. Pannekoek - bestuurssecretaris

### Externe gesprekken

#### Huurdersvereniging HVB

Mevrouw L. Been - voorzitter  
Mevrouw H. van Veen – penningmeester

#### Gemeente Bloemendaal

Mevrouw A. Gamri - Wethouder

#### Gemeente Velsen

De heer S. Smeets – wethouder  
De heer P. Bakker – beleidsadviseur

#### Zorg- en welzijnsinstelling(en)

##### Welzijn Bloemendaal

De heer J. van Buren – directeur-bestuurder  
Welzijn IJmond  
Mevrouw N. Azarkan – directeur-bestuurder

#### Collega-corporaties

##### Velison Wonen

De heer C. Pettersson – directeur-bestuurder

##### Woningbedrijf Velsen

Mevrouw T. Hagbi – directeur-bestuurder

##### Pré Wonen

De heer W. Kranen – directeur Wonen en Vastgoed

#### Overige belanghouders

Woonservice IJmond/Zuid-Kennemerland  
Mevrouw M. Wittenberg – manager