



Maatschappelijke visitatie

Woonconcept

Rotterdam, 16 juni 2026

Datum volgende visitatie: 6 juli 2030

Maatschappelijke visitatie

Woonconcept

2022 tot en met 2025

Opdrachtgever:

Woonconcept

Visitatiecommissie:

Drs. Maarten Nieland
P. van Ling
Sjoerd Buizert MSc
Evelien Hense MSc

Rotterdam, 16 juni 2026

Volgende visitatiedatum: 6 juli 2030



Inhoudsopgave

| | |
|--------------------------------------|----|
| Voorwoord | 1 |
| Recensie | 5 |
| Visitatie in één oogopslag | 8 |
| 1 Maatschappelijke waarde | 9 |
| 2 Maatschappelijke verankering | 18 |
| 3 Besturing..... | 23 |
| 4 Maatschappelijke capaciteit | 25 |
| A Bestuurlijke reactie..... | 28 |
| B Maatschappelijke reactie | 29 |
| C Geïnterviewden..... | 30 |



Voorwoord

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

De maatschappelijke visitatie van Woonconcept

Woonconcept heeft Ecorys in 2025 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2022 tot en met 2025. De voorgaande visitatie is in 2022 uitgevoerd en besloeg de periode van 2018 tot en met 2021. Hierdoor is een aaneengesloten periode van visitatiejaren bereikt.

Leeswijzer

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

Beoordelingssystematiek

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

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

Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Linden Douma en Majbritt Poel voor de prettige samenwerking.



Position paper Woonconcept 2022-2025



Wij zijn Woonconcept. In dit position paper reflecteren we op onze inzet en resultaten van de afgelopen jaren en geven daarmee input voor de visitatie. We willen leren, elke dag weer. Binnen onze organisatie en van onze bewoners en samenwerkingspartners. En dus ook van deze visitatie.

Dit zijn wij

Woonconcept verhuurt ruim 12.000 woningen, garages en bedrijfspanden in de gemeenten Hoogeveen, Mepel en Steenwijkerland. Alle collega's zetten zich in voor onze missie: 'Alle bewoners zijn trots op hun thuis'.

Vanuit onze ondernemingsstrategie 2022-2026 werken we aan drie pijlers en negen concrete doelen:

1. Bewoners meer aan het stuur: binnen deze pijler vergroten we de invloed van bewoners, richten we onze dienstverlening zo in dat bewoners gemakkelijk zaken zelf kunnen regelen en werken we intensief samen met bewoners en samenwerkingspartners aan een leefbare woonomgeving.
2. Een passende woningvoorraad: een kwantitatief en kwalitatief passende voorraad, lage woonlasten en verduurzaming van onze woningen, is waar we ons voor inzetten binnen deze pijler.
3. Een bewuste organisatie: bewust omgaan met onze middelen is binnen deze pijler het uitgangspunt. Net als het verder groeien op gebied van procesbeheersing, digitalisering en robotisering voor een goede dienstverlening en het bouwen van waardevolle partnerschappen.

2022 -2025 in vogelvlucht

"Als nieuwe bestuurder waren de eerste jaren bij deze mooie organisatie waardevol en intensief. Ik trof collega's die intrinsiek zeer gemotiveerd zijn om het goede te doen voor bewoners.

De afgelopen jaren vroeg de organisatorische continuïteit aandacht door een relatief hoog verloop en het vertrek van ervaren collega's. Samen werkten we aan een stevige basis en een klantgerichtere organisatie. Door onze besturingsfilosofie en organisatiestructuur aan te passen en een solide P&C-cyclus neer te zetten. Door de lijnen nog korter te maken door te fuseren met onze onderhouds-BV HomeTeam. Door het implementeren van een nieuw primair systeem, een nieuw klantportaal én een klantvolgsysteem. Door steeds weer te investeren in collega's, bewoners en samenwerkingen. Omdat de financiële ruimte bij ons al vele jaren beperkt is, zochten we actief naar oplossingen om onze woningvoorraad te verbeteren en bewoners zo goed mogelijk van dienst te zijn. Collega's zetten hun creativiteit en het doorzettingsvermogen hiervoor in.

Ondanks alle opgaven die er lagen én de onverwachte zaken die op ons pad kwamen, zoals verkeerde energielabels, gebrekkige kopgevels en een exploderende woning, gingen collega's samen met onze bewoners en partners vol energie en positiviteit aan de slag. Ik ben trots op wat er bereikt is en kijk uit naar de mooie dingen die we nog gaan doen."



Marcel van Halteren
Directeur-bestuurder
Woonconcept

Wat hebben we hiervan de afgelopen jaren bereikt?

Uitkomsten en leerpunten vorige visitatie

Samengevat stelde de vorige visitatie dat we een heldere focus hebben op betaalbaarheid en klanttevredenheid. En dat bewoners ons herkennen op 'het goede willen doen'. Geconstateerd werd dat de vastgoedsturing en de besturingscyclus op orde zijn en dat we innoveren en investeren naar vermogen.

Verbeterpunten werden vooral gezien op het gebied van relaties met bewoners en samenwerkingspartners: meer samen optrekken, betere verhoudingen. Voor het borgen van een koersvaste organisatie werden het versterken van beleidskaders en herkenbare rollen van MT en bestuurder geadviseerd.

Hiervan lerend, wilden we:

- Een klantvisie en visie op dienstverlening ontwikkelen die passen bij de verwachtingen van bewoners;
- De stem van de bewoner een stevige plek geven, door ze vaker en op nieuwe manieren te betrekken;
- Verduurzaming versnellen en nieuwbouw realiseren;
- Samenwerkingspartners meer betrekken bij de keuzes die we maken;
- Een P&C-cyclus en beleidskader ontwikkelen dat volledig en actueel is;
- De groei van onze organisatie doorzetten en borgen, waarbij ook de rollen van managers en bestuurder in- en extern helder zijn en nadrukkelijk wordt ingezet op samenwerking.

Position paper Woonconcept 2022-2025

Investeren in dienstverlening

We willen in alles dat we doen dat bewoners zich welkom en gehoord voelen én goed geholpen worden. In 2024 was onze klantvisie klaar, bewoners gaven hiervoor waardevolle input. Net als voor de visie op dienstverlening die we in 2025 maakten. Onze klantvisie is ons kompas in dienstverlening. We werken volgens drie kernwaarden en drie beloften:



Onze kernwaarden

Menselijk
Oplossingsgericht
Samen

Dit beloven we

We zijn betrokken bij u en uw buurt
We zoeken altijd een oplossing voor u
We doen het samen met u

Betrekken van bewoners

De afgelopen jaren werkten we aan de relatie met onze Huurdersvereniging(en). Sinds 2025 vertegenwoordigen de drie huurdersorganisaties in een koepelorganisatie de belangen van alle huurders van Woonconcept. Dit vergroot de gezamenlijke slagkracht. We gaan eerder en vaker dan voorheen in gesprek. Dit doen we op basis van vertrouwen en respect, met waardering voor ieders rol. Bij belangrijke onderwerpen, zoals de verschillende visies die we maakten en bij organisatieontwikkelingen, zaten we vanaf de start met elkaar om tafel. Ook met bewoners in de wijken zochten we actief het gesprek. We halen veel eerder dan vroeger de wensen op en geven invloed en keuze. Bijvoorbeeld bij renovaties, maar ook bij onverwachte gebeurtenissen zoals de kopgevels en energielabels in Meppel. Dat was soms spannend, maar altijd waardevol en essentieel. Het opnieuw

openen van de balie op ons kantoor in Meppel versterkt het contact. Bewoners zijn zonder afspraak welkom. De jaarlijkse Doe-dag, waar we met alle collega's aan de slag gaan in de buurt, is inmiddels een traditie.



Nieuwbouw en verbetering

Bij ons, en veel andere corporaties, is de ambitie om bij te dragen aan de maatschappelijke opgaven, groter dan wat we financieel kunnen waarmaken. Daardoor kunnen we nog niet overal de kwaliteit van onze woningen en ander vastgoed snel genoeg op een redelijk basisniveau brengen. We hebben vergeleken met andere woningcorporaties nog relatief veel E, F, G-energielabels, enkel glas en achterblijvende isolerende maatregelen. We realiseerden 261 nieuwbouwwoningen. Ook de komende jaren willen we versneld meer bewoners helpen aan een goede woning, omdat we vinden dat ze daar recht op hebben. Dat betekent, naast nieuwbouw, volop aandacht voor de kwaliteit van bestaande woningen. Om dit op te pakken, vroegen we hulp aan de drie corporaties Actium, Domesta en Woonservice, waarmee we in zuidwest-Drenthe samenwerken. Ook onze Huurdersorganisatie MHS was nauw betrokken. Samen maakten we een uniek maatregelenpakket, inclusief de eerste vrijwillige financiële projectsteun in Nederland. Vanuit solidariteit doen we het beste voor de inwoners van Drenthe. Deze maatregelen resulteren in ongeveer 140 miljoen euro aan extra investeringscapaciteit voor de komende jaren. Geld dat we vooral inzetten voor de verbetering van onze bestaande woningen.



Samenwerken stond centraal

Uit de vorige visitatie kwam naar voren dat we meer van buiten naar binnen mochten werken. Relaties mochten steviger om goed verankerd te zijn en samen resultaten te boeken. We beseffen dat veel opgaven alleen in partnerschap opgepakt kunnen worden. We investeerden vanuit betrokkenheid, gelijkwaardigheid en professionaliteit in deze relaties om zo aan de beste oplossingen voor onze bewoners te werken.

Met gemeenten, zorg, welzijn en andere maatschappelijke partners kwamen we tot mooie stappen. We werkten met elkaar aan de prestatieafspraken en regionale woondeals en trokken een aantal grote gebiedsontwikkelingen vlot, zoals de herstructurering van de Zeeheldenbuurt in Hogeveen en de nieuwbouwwijk Steenwijk Zuidoost.

We staken veel energie in het maken van afspraken over gebiedsgericht (samen)werken, betaalbaarheid van leven en samenwerkingen op het gebied van wonen met zorg. Binnen het woonruimteverdeelsysteem Thuis Kompas hebben we een stevige rol. In de Bouwstroom Noord, een unieke samenwerking van zes corporaties en twee bouwpartijen, zijn we een zichtbare partner.

Position paper Woonconcept 2022-2025

Versterken van strategie, beleid en planning & control

We vinden het belangrijk om grip te houden, risico's te beheersen en onze middelen optimaal in te zetten. We werkten daarom hard aan het versterken van onze sturing, op basis van een integrale planning & control-cyclus.

Waar in het begin van deze visitatieperiode ons beleid voor meer dan zestig procent niet actueel was, is hierin een grote slag geslagen. Een paar voorbeelden hiervan zijn de nieuwe portefeuillestrategie, de leefbaarheidsvisie en de duurzaamheidsvisie. Onze vastgoedsturing (met portefeuille- en assetmanagement) is geoptimaliseerd. Ook de interne organisatie is helder neergezet, wat de samenwerking intern en extern bevordert. Dankzij deze ingrepen hebben we houvast én zijn we flexibel en wendbaar. Omdat we merken dat de huidige ondernemingsstrategie niet altijd meer past, werken we in 2025 aan een nieuwe strategische koers 2026-2030. Natuurlijk met grote inbreng van bewoners, partners en collega's.



Aan het werk voor onze bewoners

Met het aanpassen van organisatiestructuur, de fusie met HomeTeam en het investeren in de ontwikkeling van onze medewerkers, groeide onze organisatiecapaciteit. We verwelkomen steeds meer betrokken collega's die zich herkennen in

onze waarden en ambities. Mede dankzij sterkere arbeidsmarktcommunicatie en een verbeterd imago.

Onze collega's weten voor wie en wat ze hun werk doen, door frequent contact met bewoners die meer dan voorheen bij ons over de vloer komen. We investeren ook in bewonerscontact voor collega's die in hun dagelijks werk minder bewonerscontact hebben, bijvoorbeeld door met elkaar mee te lopen.



Als we naar de toekomst kijken

De afgelopen jaren legden we onze focus weer echt op onze volkshuisvestelijke kerntaak. Goede woningen, groene buurten en sterke gemeenschappen zijn voor ons het antwoord op veel uitdagingen waar we mee te maken hebben. Denk aan het woningtekort, druk op de zorg, een veranderend klimaat en de toegenomen tweedeling, kwetsbaarheid en polarisatie in de maatschappij.

We groeien met behulp van de vrijwillige projectsteun versneld naar een betere woningvoorraad in buurten en wijken waar het fijn samenleven is en onze bewoners

tevreden zijn met de dienstverlening van Woonconcept. Nog meer dan voorheen willen we met onze bewoners en partners werken aan die sterke gemeenschappen, waarbij een integrale aanpak op gebiedsniveau onze ambitie is. We blijven investeren in die samenwerkingen. Om het voor onze bewoners in de wijk goed te doen, bouwen we ook door aan onze organisatie. Een robuuste organisatie met creatieve en wendbare collega's die hun vak verstaan, waar kaders, rollen en verantwoordelijkheden helder zijn. Onze deur staat open, letterlijk en figuurlijk. We blijven verbeteren: in dienstverlening, in woningkwaliteit, in samenwerking en daarmee in bewoners die trots zijn op hun thuis.

Leervragen

Wij hebben een onmisbare rol in veel maatschappelijke opgaven. Die rol kunnen en willen we vervullen, mét onze bewoners en samenwerkingspartners. We zijn nieuwsgierig hoe zij onze ontwikkeling en prestaties zien, wat we daarvan kunnen leren en hoe we samenwerkingen verder kunnen versterken.

We stellen hen de volgende vragen:

- Herkennen jullie de beweging die we de laatste jaren hebben ingezet en onze ambities voor de toekomst? Waar sluit dit bij jullie organisatie aan en waar kan dat nog beter?
- Hoe kunnen we onze samenwerking versterken om straten, buurten en gemeenschappen sterker te maken? Wat is daarvoor nodig, wat kunnen we nog beter doen?
- Waar adviseren jullie ons prioriteit aan te geven? Hoe zouden we samen meer kunnen bereiken?
- Wat is er nodig om onze kernwaarden samen, oplossingsgericht en menselijk duurzaam te verankeren in samenwerkingen en in onze organisatie?

Recensie

Voorgaande visitatie

De voorgaande visitatie van Woonconcept vond plaats in 2022 en betrof de jaren 2018 tot en met 2021. De toenmalige visitatiecommissie had Woonconcept leren kennen als een eigenzinnige woningcorporatie die vanuit een duidelijke focus een stevige ontwikkelslag had gemaakt.

De toenmalige visitatiecommissie gaf Woonconcept ook enkele punten mee voor de toekomstige beleidsagenda. De belangrijkste waren:

- Laat meer zien dat je de opgave buiten centraal stelt in wat je (binnen) doet en betrek stakeholders eerder in het proces van beleidsvorming en betrek ze ook op deelbeleid, zoals woonlastenbeleid, leefbaarheid en verduurzaming.
- Investeer in de bestuurlijke relaties met gemeenten en huurdersorganisaties.
- Versnel in het toevoegen van woningen. Ga actief op zoek naar beschikbare bouwlocaties en kijk ook naar de mogelijkheden van inbreiding.
- Maak tempo in de verduurzaming.
- Daag de gemeenten uit tot stevige wederkerige prestatieafspraken op nieuwbouw en verduurzaming, verantwoordelijkheid nemen in open partnerschap.
- Kijk of regionale samenwerkingsverbanden kunnen leiden tot het versnellen van invulling van maatschappelijke opgaven

Tijdens de huidige visitatie is gebleken dat Woonconcept met alle genoemde punten aan de slag is gegaan.

Reflectie position paper

In de position paper wordt ingegaan op de ontwikkelingen in de visitatieperiode. Woonconcept noemt een aantal duidelijke uitdagingen en opgaven. De visitatiecommissie herkent deze uitdagingen en opgaven en kan zich goed vinden in het toekomstbeeld dat Woonconcept schetst.

Huidige visitatie

Woonconcept heeft ondanks enkele uitdagingen in de ogen van de visitatiecommissie prima maatschappelijke prestaties geleverd. De corporatie heeft daarbij bovendien een hele duidelijke ontwikkeling gemaakt waarbij de buitenwereld meer naar binnen is gehaald. De visitatiecommissie heeft dit zelf kunnen ervaren door het bijwonen van een zogenoemde 'avondetappe' met een grote groep samenwerkingspartners. De avondetappe was het sluitstuk van een uitgebreide rit die Woonconcept had opgezet om samen met haar partners de opgaven te verkennen en input op te halen voor de nieuwe koers van Woonconcept.

Woonconcept heeft collegiale steun ontvangen, die de eerste in zijn soort was

Tijdens de huidige visitatie is gebleken dat Woonconcept over minder financiële mogelijkheden beschikt dan andere woningcorporaties in de regio Zuidwest-Drenthe. Dit merken huurders van Woonconcept bijvoorbeeld aan een minder goed niveau van woningonderhoud en een langzamer tempo bij het verduurzamen van woningen.

Vanuit de gedachte dat 'Het voor een huurder niet moet uitmaken van welke corporatie je huurt' is samen met collega corporaties Actium, Domesta en Woonservice gekeken naar een oplossing om Woonconcept te ondersteunen. De oplossing is gevonden in de onderlinge verkoop van sociale huurwoningen en nieuwbouwlocaties, woningruil en financiële steun aan Woonconcept. Bijzonder was dat deze vorm van collegiale steun de eerste in zijn soort was in Nederland. Dit was dermate bijzonder dat zelfs toenmalig Minister Mona Keijzer naar Meppel is gekomen om de projectsteun te bekrachtigen.

De visitatiecommissie heeft tijdens diverse gesprekken over het onderwerp gemerkt dat er veel tijd en voorbereiding is gaan zitten in het 'rond krijgen' van de collegiale steun. Het toont in de ogen van de visitatiecommissie aan dat Woonconcept zich niet heeft neergelegd bij de situatie en een grote betrokkenheid toont bij de opgaven in haar werkgebied. Bij deze waardering hoort uiteraard ook een grote waardering voor de woningcorporaties die hebben meegewerkt aan het opzetten en uitvoeren van de collegiale solidariteitsconstructie. Het resultaat van de steun is al zichtbaar maar moet de komende tijd echt haar vervolg krijgen. Aan Woonconcept bovendien de taak om te laten zien dat zij de steun waard zijn en dat de huurders profiteren.

Woonconcept heeft de opgaven helder in beeld en is adaptief

Woonconcept heeft haar strategische doelen goed in beeld en duidelijk vertaald naar beleid en doelen. Zij past hierbij haar strategie aan, aan de veranderende opgaven. Woonconcept is onderdeel van veel samenwerkingsverbanden en vaak ook een aanjager daarin.

Tijdens de groepsgesprekken is gebleken dat er veel steun is voor de samenwerking. Wat verder opvalt is dat de samenwerking vaak op het niveau van individuele casuïstiek goed functioneert maar nog aan kracht kan winnen als er meer gezamenlijk beleid wordt ontwikkeld en afgestemd. Wel wordt ervaren dat het lastig is een trekker aan te wijzen die hierbij op natuurlijke wijze het voortouw neemt in het proces. Toch is dit in de ogen van de visitatiecommissie cruciaal om de samenwerking naar een hoger niveau te tillen en beter voorbereid te zijn op de opgaven.

Wat verder opvalt is dat Woonconcept haar samenwerkingspartners zoals de huurdersvertegenwoordigingen, gemeenten en overige samenwerkingspartners goed bij haar beleid betreft. Woonconcept haalt input op en koppelt daarbij goed terug wat er met de inspraak is gedaan.

Positief is ook dat de relatie met de huurdersvertegenwoordigingen duidelijk is verbeterd. Deze voelden zich voorheen niet altijd gehoord of gezien, maar zijn nu heel positief over hoe zij betrokken worden.

Bij het bespreken van de diverse opgaven is de visitatiecommissie vaak het principe van gebiedsgericht werken tegengekomen. Woonconcept is hier een groot voorstander van en wil dit binnen haar gehele werkgebied invoeren. Door een gebiedsgerichte aanpak te combineren met de samenwerking met gemeenten, welzijnspartijen en zorgpartijen moeten met name de sociale opgaven beter worden opgepakt.

Hierbij wil de visitatiecommissie wel meegeven dat de uitwerking van het gebiedsgericht werken een duidelijk kader moet krijgen omdat het anders lastig is in te vullen. Er zullen namelijk ook keuzes gemaakt moeten worden, want Woonconcept kan zich niet overal op focussen. Waar is Woonconcept bijvoorbeeld de trekker? Er waar een andere partij? Hoe wordt de wederkerigheid geborgd? Woonconcept geeft aan deze punten te herkennen en hier graag met haar samenwerkingspartners het gesprek over aan te willen gaan. Door de diverse thematische groepsgesprekken die tijdens de visitatie zijn gevoerd, is hier al een basis voor gelegd.

Woonconcept heeft ontwikkelvragen geformuleerd

Om de visitatie meerwaarde te geven heeft Woonconcept enkele ontwikkelvragen geformuleerd. Deze zijn in de verschillende gesprekken met samenwerkingspartners aan de orde gekomen. De uitkomsten zijn uitgebreid met Woonconcept besproken, in de recensie wordt kort ingegaan op de belangrijkste punten die zijn meegegeven door de huurdervertegenwoordiging en de gemeenten.

- Herkennen jullie de beweging die we de laatste jaren hebben ingezet en onze ambities voor de toekomst? Waar sluit dit bij jullie organisatie aan en waar kan dat nog beter?

Huurdersvertegenwoordigingen

De huurdersvertegenwoordigingen herkennen de beweging die Woonconcept de afgelopen jaren heeft ingezet. Er is meer structuur, meer professionalisering en een duidelijker strategisch perspectief. Dat sluit aan bij hun behoefte aan voorspelbare processen en één aanspreekpunt. Waar het nog beter kan is het vertalen van die strategie naar concrete, lokaal voelbare verbeteringen, vooral rond onderhoud, nazorg en kwaliteitsborging, zodat de ambities ook daadwerkelijk tastbaar zijn voor huurders in hun dagelijks wonen.

Gemeenten

De gemeenten zien heel duidelijk de beweging die Woonconcept de laatste jaren heeft gemaakt, maar geven ook nog wat tips mee. De gemeente Steenwijkerland ziet ruimte voor verbetering, met name op strategisch niveau en in de financiële mogelijkheden voor toekomstige bouwprojecten. Gemeente Meppel herkent de beweging vooral richting de huurders. De gemeente heeft behoefte aan een totaalbeeld van de wijk en is zich bewust van de kennis die medewerkers van Woonconcept hebben over de wijk en dat zij daar meer gebruik van kunnen maken in de toekomst. De gemeente Hoogeveen ziet ook de beweging die Woonconcept de laatste jaren heeft gemaakt. Het sluit aan bij hoe de gemeente wil werken. De onderliggende factoren zoals de korte lijnen zijn waardevol om de samenwerking te versterken.

- Hoe kunnen we onze samenwerking versterken om straten, buurten en gemeenschappen sterker te maken? Wat is daarvoor nodig, wat kunnen we nog beter doen?

Huurdersvertegenwoordigingen

Om samenwerking te versterken en buurten te versterken, zien de huurdersvertegenwoordigingen behoefte aan intensievere samenwerking met gemeenten en partners, gezamenlijke prioritering van projecten en meer ruimte voor experimenten zoals met nieuwe woonvormen, levensloopbestendige woningen en slimme inzet van technologie.

Gemeenten

De gemeenten geven aan dat de samenwerking kan worden versterkt door duidelijke rolverdeling, commitment van alle partijen en een trekker voor gebiedsgericht werken. Ook het gezamenlijke definiëren van opgaven en het centraal stellen van integraliteit in de wijkvisies biedt mogelijkheden de samenwerking te versterken.

- Waar adviseren jullie ons prioriteit aan te geven? Hoe zouden we samen meer kunnen bereiken?

Huurdersvertegenwoordigingen

De huurdersvertegenwoordigingen adviseren Woonconcept prioriteit te geven aan verduurzaming met oog voor kwaliteit van uitvoering, betaalbaarheid als kompas van investeringsbeslissingen en het bouwen voor nieuwe doelgroepen zoals jongeren, ouderen en mensen met een zorgbehoefte met een evenwichtige spreiding.

Gemeenten

De gemeenten geven aan dat de prioriteit moet liggen bij de betaalbaarheid, duurzaamheid en nieuwbouw. Ook is het versterken van de financiële basis en het behouden van maatschappelijke voorzieningen in dorpskernen een belangrijke prioriteit voor Woonconcept. Daarnaast moet Woonconcept volgens de gemeenten bij gebiedsgericht werken breder kijken dan alleen de huursector, maar naar de complete wijk. Dus ook naar bewoners in een koophuis.

- Wat is er nodig om onze kernwaarden samen, oplossingsgericht en menselijk duurzaam te verankeren in samenwerkingen en in onze organisatie?

Huurdersvertegenwoordigingen

Om de kernwaarden “samen”, “oplossingsgericht” en “menselijk duurzaam” beter te verankeren, pleiten de huurdersvertegenwoordigingen voor concrete afspraken in samenwerkingsprocessen over heldere prestatie-indicatoren voor

kwaliteit en nazorg, gezamenlijke pilots met bewonersparticipatie, en structurele terugkoppelmomenten met huurdersvertegenwoordigingen na afronding van projecten. Zij benadrukken daarnaast het belang van durf om te experimenteren en te investeren in de leefomgeving naast het bouwen zelf.

Gemeenten

Om de kernwaarden van Woonconcept goed te verankeren moeten zij gebruik blijven maken van korte lijnen. Ook structureel overleg, meer transparantie, gezamenlijke dossiers en minder ad hoc werken helpt om de kernwaarden te verankeren.

Wat kan Woonconcept leren van andere corporaties?

Woonconcept en de samenwerkingspartners kunnen leren van de wijze waarop corporatie Servatius in Maastricht het onderwerp participatie heeft uitgewerkt. De regio ligt hier sterk bij de bewoners zelf.

Wat kunnen andere corporaties leren van Woonconcept?

De innovatieve toepassing van collegiale solidariteit, waarbij steun van andere corporaties (Actium, Domesta, Woonservice) is verkregen voor verduurzaming en onderhoud van woningen is uniek in Nederland. De wijze waarop de corporaties een gezamenlijk belang hebben gevoeld en daarop hebben gehandeld is een voorbeeld voor andere corporaties.

Richting de toekomst

Woonconcept heeft goed gepresteerd en is bovendien goed verankerd en wordt gewaardeerd door haar samenwerkingspartners. Woonconcept beschikt ook over een stevige organisatie om de opgaven te kunnen realiseren. Dit alles geeft de visitatiecommissie een goed gevoel bij het vermogen van Woonconcept om ook in de nabije toekomst relevant te zijn voor het invullen van de opgaven. De visitatiecommissie heeft daarom geen grote tekortkomingen geconstateerd die direct actie vereisen. Wel wil de visitatiecommissie Woonconcept enkele punten voor de beleidsagenda meegeven. Deze zijn:

- Laat zien dat het geld dat is ontvangen van de collega-corporaties op de juiste manier wordt ingezet en tot waardecreatie leidt.
- Blijf als aanjager inzetten op het stroomlijnen van de samenwerkingen op het gebied van welzijn (leefbare wijken) en wonen en zorg.
- Kom met een duidelijk kader voor de rol van Woonconcept bij de uitwerking van de integrale gebiedsvisies

De visitatie in één oogopslag

Woonconcept

Woonconcept heeft een woningvoorraad van meer dan 12.000 woningen in de gemeenten Meppel, Steenwijkerland en Hoogeveen

Maatschappelijke waarde

- ✓ Breed woonlasten- en tweehurenbeleid passend bij financiële draagkracht huurders.
- ✓ De corporatie stimuleert actief ontmoeting en gemeenschapszin in de wijken.
- ✓ Woningaanbod afstemmen op de veranderende vraag van jongeren en ouderen.
- ✓ Energielabeldoelen halen en verduurzaming van de woningvoorraad voortzetten.

GOED

Besturing

- ✓ Adaptieve koers met ruimte voor lokale invulling.
- ✓ Intensieve betrokkenheid van bewoners, medewerkers en partners.
- ✓ Integrale, gebiedsgerichte aanpak gericht op maatwerk per gemeente, wijk en doelgroep.
- ✓ Verdere verdieping van de portefeuillestrategie naar wijk- en buurtniveau.
- ✓ Uitbouwen van wijk- en dorpsgericht werken, met name in Meppel.

Maatschappelijke verankering

- ✓ Voor het realiseren van opgaven actief samenwerking zoeken met maatschappelijke partners.
- ✓ Het continu betrekken van bewoners bij activiteiten
- ✓ De corporatie stimuleert actief ontmoeting en gemeenschapszin in de wijken.
- ✓ Ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie en strategie op gebieden waar Woonconcept niet primair voor verantwoordelijk is.
- ✓ Terugkoppeling over en/ of opvolging van acties.

GOED

Maatschappelijke capaciteit

- ✓ Unieke collegiale solidariteit: steun van andere corporaties voor verduurzaming en onderhoud.
- ✓ Organisatorische aanpassingen vergroten wendbaarheid: nieuwe structuur, teammanagers, fusie HomeTeam, verbeterde processen en systemen.
- ✓ Hoge financiële druk door bouwkosten, inflatie en beperkte huuropbrengsten; continue afstemming van investeringen en ambities vereist..

Woonconcept heeft duidelijke maatschappelijke waarde, presteert goed en is ook goed verankerd. De corporatie is actief in veel samenwerkingsverbanden en is daar ook vaak de aanjager. De visitatiecommissie geeft de volgende punten voor de beleidsagenda mee.

- 1 Laat zien dat het geld dat is ontvangen van de collega-corporaties op de juiste manier wordt ingezet en tot waardecreatie leidt.
- 2 Blijf als aanjager inzetten op het stroomlijnen van de samenwerkingen op het gebied van welzijn (leefbare wijken) en wonen en zorg.
- 3 Kom met een duidelijk kader voor de rol van Woonconcept bij de uitwerking van de integrale gebiedsvisionen

1 Maatschappelijke waarde

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

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

Tabel 1-1: Opgaven visitatieveld Maatschappelijke waarde

| Opgave | Waardering |
|--|--------------|
| Het realiseren van woningen die passen bij de vraag | Naar behoren |
| De betaalbaarheid van de woningvoorraad | Goed |
| De duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad | Naar behoren |
| De samenwerking met betrekking tot een leefbare omgeving | Goed |
| Een functionerende woon-zorgketen | Goed |

1.1 Opgave 1: Het realiseren van woningen die passen bij de vraag

1.1.1 Opgaven, uitdagingen en prestaties

Uit woningmarktonderzoek naar de woonbehoefte in Hoogeveen, Meppel en Steenwijkerland blijkt dat er grote vraag is naar een sociale huurwoning. In alle drie de gemeenten is de druk op sociale huurwoningen toegenomen; wachttijden stijgen, en vooral in Meppel is de vraag groot. Daarnaast is er sprake van vergrijzing, met name in Hoogeveen. Deze vergrijzing leidt tot een groeiende behoefte aan toegankelijke en zorggeschikte woningen.

Om aan deze ontwikkelingen tegemoet te komen, moet de sociale huurvoorraad volgens de woningmarktonderzoeken uitgevoerd aan het begin van de visitatieperiode tot 2030 met minimaal 570 woningen groeien, waarvan

Woonconcept verantwoordelijk is voor de toevoeging van 361 sociale huurwoningen. Tegelijkertijd zijn er gedurende de visitatieperiode een aantal tussentijdse ontwikkelingen geweest. Er zijn nieuwe woonvisies ontwikkeld door de gemeenten en Woonconcept heeft samen met collega corporaties gewerkt aan een pakket aan maatregelen om in totaal zo'n 2.000 extra woningen te renoveren en te verduurzamen. Dit maakt dat Woonconcept zich heroriënteert op de opgave, een nieuwe portefeuillestrategie ontwikkelt en ook in de koers een nieuwe focus kiest.

Door het pakket aan maatregelen rondom de collegiale solidariteit vervalt een deel van de uitbreidingsnieuwbouw die Woonconcept beoogde te realiseren. Actium neemt 148 woningen in de Zeeheldenbuurt in Hoogeveen over van Woonconcept. Zij gaan deze woningen slopen en er 190 nieuwe woningen bouwen. Domesta neemt een nieuwbouwopgave van 110 woningen over van Woonconcept in de gemeente Hoogeveen.

Dit betekent dat de focus van Woonconcept tijdens de visitatieperiode is verschoven van een kwantitatieve focus naar een meer kwalitatieve focus. Woonconcept wil versneld een verbeterslag maken in de bestaande woningvoorraad om de kwaliteit van haar woningen structureel te verhogen. Ze richt zich daarbij in het bijzonder op complexen waar de kwaliteit achterblijft en op woningen met een E-, F- of G-label.

Uiteraard heeft Woonconcept ook verschillende nieuwbouwprojecten in voorbereiding en uitvoering. De corporatie is voornemens om in 2030 minimaal 10.500 woningen te bezitten. Hoe zij daar naartoe groeit wordt op dit moment uitgewerkt in de portefeuillestrategie. Nieuwbouw is noodzakelijk om de woningvoorraad te vernieuwen, beter aan te sluiten op behoeften van huidige en toekomstige doelgroepen en om sociale huurwoningen beschikbaar te houden in nieuwe wijken en buurten.

Woonconcept benut nieuwbouw en transformaties om een toekomstbestendige woningvoorraad te realiseren met een mix van doelgroepen en woningen. Bij het bouwen van woningen heeft Woonconcept te maken met verschillende uitdagingen die snelle realisatie bemoeilijken. Denk aan bezwaren van bewoners, toekomstige beperkingen als gevolg van stikstofnormen en aan regelgeving met betrekking tot flora en fauna.

Slim hergebruik van bestaande gebouwen

Ook vanuit het beleid van kwalitatieve verbetering van de bestaande voorraad zet Woonconcept in op hergebruik van bestaande gebouwen. In 2023 werd een

bijzondere samenwerking opgezet met Domesta en zorgorganisatie Treant. Woonconcept kocht het woonzorgcentrum Olden Kinholt van Treant om er nieuwe woningen te realiseren. Tegelijkertijd nam Domesta het hoofdgebouw en de zusterflat van het voormalige Jannes van der Sleedenhuis van Woonconcept over en ontwikkelt hier 102 appartementen voor het nieuwe woonzorgcentrum Olden Kinholt van Treant.

Dankzij deze samenwerking ontstaat er ruimte voor in totaal 130 huishoudens om prettig en passend te wonen, waarbij zowel nieuwbouw als herontwikkeling optimaal worden benut. Dit sluit aan bij het beleid van Woonconcept om toekomstbestendige woningen te bouwen in de buurt van voorzieningen.

Nieuwe woonvormen (door) renovatieprojecten

Daarnaast kijkt Woonconcept actief naar alternatieve woonvormen die inspelen op veranderende woonbehoeften. Ook zet de corporatie zich in om zorgvuldig om te gaan met flora- en faunawetgeving. Hierbij wordt soms (noodgedwongen) gekozen voor ingrijpende renovatie die gelijk een nieuwe woonvorm oplevert. Een voorbeeld is de renovatie van zogenoemde beneden-bovenwoningen in Steenwijkerland. De woningen mochten niet gesloopt worden, zoals eerst het plan was, omdat er een zeer zeldzame meervleermuiskolonie woont op de zolder. De oplossing is gevonden in het renoveren van de woningen, maar het niet meer toegankelijk maken van de zolder voor de bewoners. De overige woningen zijn verhuurd als mantelzorgwoning, met motivatie vanuit 'Omzien naar elkaar'.

Passend wonen voor jong en oud

Bij de ontwikkeling en verbetering van woningen houdt Woonconcept rekening met de specifieke behoeften van verschillende doelgroepen. Voor ouderen zijn bestaande appartementen aangepast met drempelloze badkamers, bergingen en scootmobielruimtes die ook geschikt zijn voor e-bikes.

Voor jongeren zijn nieuwe appartementen gerealiseerd die zijn afgestemd op hun wensen en leefstijl. Gezinnen profiteren van grotere gezinswoningen, die in 2024 zijn opgeleverd en uitsluitend worden toegewezen aan huishoudens van minimaal drie personen.

Op deze manier vertaalt Woonconcept de strategie naar concrete maatregelen die zorgen voor passend, toekomstbestendig en kwalitatief wonen voor jong en oud.

1.1.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersvereniging Meppel, Cascade en De Veste

De huurdersverenigingen zien dat Woonconcept actief inzet op vraaggericht bouwen en hierin goed samenwerkt met diverse partners. Tegelijkertijd merken zij dat de corporatie in haar keuzes wordt begrensd door de beschikbare financiële ruimte. Positief is dat Woonconcept hierover open en eerlijk communiceert, waardoor verwachtingen realistisch zijn.

Doorstroming en leegstand blijven echter belangrijke aandachtspunten. Het komt soms voor dat woningen lang leegstaan omdat zij vanwege een laag energielabel of hun technische staat op termijn worden gesloopt of ingrijpend gerenoveerd. De huurdersverenigingen geven aan dat het bij bewoners soms onduidelijk is waarom woningen leegstaan. De huurdersverenigingen benadrukken dat het helpt wanneer Woonconcept hier beter over communiceert en (huurders) actief informeert over de redenen van leegstand en de stappen die worden gezet om dit op te lossen.

Wat betreft het toevoegen van woningen voor specifieke doelgroepen constateren de huurdersverenigingen dat ouderen en jongeren in sommige wijken nog onvoldoende worden bediend. Ook de spreiding van woningen voor bijzondere doelgroepen, zoals ouderen, jongeren en mensen met een zorgvraag, vraagt volgens hen extra aandacht. Hoewel Woonconcept deze groepen duidelijk in het vizier heeft, is er volgens de huurdersverenigingen een meer proactieve en creatieve aanpak nodig om de lokale tekorten daadwerkelijk op te lossen.

Gemeenten Meppel, Hoogeveen en Steenwijkerland

De gemeenten zijn over het algemeen positief over de inzet van Woonconcept op het gebied van beschikbaarheid van sociale huurwoningen, maar zien ook een aantal aandachtspunten. De corporatie opereert binnen een krappe financiële positie, wat de mogelijkheden om woningen te realiseren en plannen uit te voeren volgens de gemeenten beperkt. Zo geeft de gemeente Hoogeveen aan dat de bijdrage van Woonconcept aan de woningvoorraad de afgelopen jaren beperkt is geweest, tegelijk waardeert de gemeente de inzet en betrokkenheid van de corporatie, waaronder het initiatief om collega-corporaties om ondersteuning te vragen.

Ook gemeente Meppel ervaart dat Woonconcept zich actief inzet voor het behouden en uitbreiden van de woningvoorraad, maar merkt op dat dit qua resultaat nog zichtbaarder mag worden. De gemeente nodigt de corporatie uit om bijvoorbeeld een project te starten dat kenmerkend wordt voor wat

Woonconcept wil bereiken. Hierdoor kan de corporatie zich sterker profileren en kansen beter benutten. Daarnaast zien de gemeenten dat het woningaanbod nog niet volledig aansluit bij de veranderende vraag, bijvoorbeeld van jongeren en ouderen, en dat er nog een duidelijk kader ontbreekt voor toekomstbestendig aanbod en variatie in woningtypologieën.

Steenwijkerland erkent dat het aantal gerealiseerde woningen achterblijft bij de ambitie, maar wijst erop dat dit binnen het werkgebied deels te verklaren is door specifieke belemmeringen, zoals de aanwezigheid van PFAS in de grond en procedures bij de Raad van State, die voor vertragingen hebben gezorgd. Wel ziet de gemeente kansen, bijvoorbeeld als het gaat om de differentiatie van het woonaanbod. Woonconcept kiest daar volgens de gemeente voor een te generiek bouwproduct gericht op eengezinswoningen en gaat minder ver in differentiatie dan andere corporaties. De gemeente ziet liever meer differentiatie.

1.1.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties op het gebied van het realiseren van woningen die passen bij de vraag met **'naar behoren'**. Woonconcept heeft een goed begrip van de opgave en de vraag en doet wat van hen verwacht mag worden. De afgelopen jaren heeft Woonconcept geen grote aantallen nieuwe woningen toegevoegd, maar Woonconcept werkt hard aan een inhaalslag. Ook heeft de corporatie aandacht voor samenwerkingen en innovatie om woningen in de toekomst sneller te realiseren.

1.2 Opgave 2: De betaalbaarheid van de woningvoorraad

1.2.1 Opgaven, uitdagingen en prestaties

Woonconcept vindt dat de betaalbaarheid van wonen een essentiële voorwaarde voor een prettig leven is. Uit het Drents Woonlastenonderzoek 2023, dat Woonconcept samen met andere Drentse corporaties heeft laten uitvoeren, blijkt dat steeds meer huishoudens onder druk staan door stijgende energiekosten, hogere woonlasten en toenemende risico's op betaalbaarheidsproblemen en energiearmoede.

Op basis van deze inzichten hanteert Woonconcept een breed woonlastenbeleid, waarbij naast de huur wordt gekeken naar de totale woonlasten inclusief energiekosten. Woonconcept streeft hierbij naar een optimale balans tussen de financiële draagkracht van bewoners en de (financiële) continuïteit van de corporatie. Dit betekent in de praktijk dat huurverhogingen nodig zijn om bijvoorbeeld onderhoud te doen en te investeren in nieuwbouw.

De primaire doelgroep waar Woonconcept zich op richt zijn de huishoudens met een inkomen tot de huurtoeslaggrens. In het bijzonder besteedt de corporatie extra aandacht aan bewoners net boven het bijstandsniveau. Deze groep komt vaak niet in aanmerking voor gemeentelijke regelingen, maar is wel financieel kwetsbaar.

Huurbeleid gericht op betaalbaarheid

Om wonen betaalbaar te houden voor huishoudens met een lager inkomen, stemt Woonconcept de huren steeds meer af op wat mensen financieel kunnen dragen. Sinds 2022 past Woonconcept het tweehurenbeleid toe. Nieuwe huurders met een lager inkomen krijgen bij bepaalde woningen een passende aanvangshuur. Huurders met een hoger inkomen betalen een hogere huur. Op die manier wordt rekening gehouden met de betaalbaarheid in brede zin.

In 2023 trad de landelijke Wet Huurverlaging 2023 in werking, waardoor bij Woonconcept 2.196 huishoudens automatisch een lagere huur ontvingen. Ook in 2024 konden huurders nog een verzoek indienen; negen huishoudens maakten hier gebruik van. Daarnaast bood Woonconcept maatwerk: drie huishoudens kregen in 2024 een individuele huurverlaging omdat hun huur niet meer passend was bij hun inkomen.

Passend toewijzen

Om ervoor te zorgen dat woningen terechtkomen bij de mensen voor wie ze bedoeld zijn, wijst Woonconcept haar woningen zoveel mogelijk passend toe aan de primaire doelgroep. Daarmee voldoet de corporatie niet alleen aan de wettelijke norm die voorschrijft dat minimaal 95 procent van de woningen passend moet worden toegewezen, maar presteert zij daar de afgelopen jaren ruimschoots boven, met percentages tussen 97,4 en 98,5 procent. Hierdoor komen bijna alle nieuwe verhuringen terecht bij huurders voor wie de woning financieel passend is.

Aanpak van energiearmoede

Vanuit de brede woonlastenbenadering heeft Woonconcept de afgelopen jaren flink geïnvesteerd in verduurzaming en in programma's die huurders bewust maken van hun energieverbruik. Een voorbeeld hiervan is dat huurders in Hoogeveen en Meppel gebruik kunnen maken van de SlimWonen-app, die gekoppeld is aan de slimme meter en inzicht biedt in het eigen energiegebruik. Door deze bewustwording en ondersteuning helpt Woonconcept bewoners hun woonlasten te verlagen en energiearmoede tegen te gaan.

Voorkomen van huurachterstanden

Een ander belangrijk onderdeel van betaalbaarheid is het voorkomen van betalingsproblemen. Woonconcept werkt hiervoor samen met de VoorzieningenWijzer, een applicatie waarmee huurders geholpen worden om gebruik te maken van regelingen en besparingsmogelijkheden. Daarnaast wordt bij betalingsachterstanden vroegtijdig contact gezocht en waar nodig doorverwezen naar hulpverlening. Deze preventieve aanpak laat resultaat zien, want in 2022 is er geen enkele woning ontruimd vanwege huurachterstanden. Daarmee toont Woonconcept aan dat actief signaleren en ondersteunen effectiever is dan ingrijpen achteraf.

1.2.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersvereniging Meppel, Cascade en De Veste

Op het thema betaalbaarheid beoordelen de verenigingen het beleid van Woonconcept als uitstekend. Het tweehurenbeleid en de proactieve houding van sociale teams en incasso richting kwetsbare huurders worden gewaardeerd. De huurdersverenigingen beschrijven Woonconcept als een sociaal ingestelde corporatie die erg behulpzaam is bij betalingsproblemen.

Gemeenten Meppel, Hoogeveen en Steenwijkerland

De gemeenten zijn over het algemeen positief over de inzet van Woonconcept op het terrein van betaalbaarheid. Woonconcept laat zien actief te werken aan het betaalbaar houden van de woningvoorraad en het ondersteunen van specifieke doelgroepen, wat door de gemeenten wordt gewaardeerd. Zo waardeert de gemeente Hoogeveen de duidelijke inzet op betaalbaarheid, met een evenwichtige verdeling van de voorraad over verschillende betaalbaarheidsklassen en een sociaal incassobeleid.

Ook de aandacht voor verduurzaming van woningen wordt als positief ervaren, omdat dit bijdraagt aan lagere woonlasten en daarmee de betaalbaarheid versterkt. Gemeente Meppel benadrukt dat Woonconcept voldoet aan de wettelijke normen voor betaalbaarheid. In Steenwijkerland wordt met name waardering uitgesproken voor het feit dat er geen huisuitzettingen hebben plaatsgevonden en dat hulpmiddelen zoals de Voorzieningen Wijzer effectief worden ingezet.

1.2.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Woonconcept ten aanzien van de betaalbaarheid van de woningvoorraad met **'goed'**. Woonconcept heeft

nadrukkelijk aandacht voor betaalbare woonlasten. Dit blijkt onder andere uit de aanpassing van het huurbeleid van de corporatie, de aanpak omtrent energiearmoede en de inspanningen van Woonconcept om huurachterstanden te voorkomen. Tot slot spreken ook de huurdersverenigingen en gemeenten hun waardering uit voor de inspanningen van Woonconcept op het gebied van betaalbaarheid.

1.3 Opgave 3: De duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad

1.3.1 Opgaven, uitdagingen en prestaties

Het terugdringen van de CO₂-uitstoot van de woningvoorraad is een grote maatschappelijke opgave, die nadrukkelijk om actie vraagt. Om deze opgave aan te pakken heeft Woonconcept in de ondernemingsstrategie ambities op het gebied van duurzaamheid opgenomen. Deze ambities zijn uitgewerkt in een beleid dat zich richt op het verduurzamen van woningen, het verbeteren van het wooncomfort en het minimaliseren van extra woonlasten voor bewoners.

Binnen dit beleid maakt de corporatie gebruik van beproefde methoden op het gebied van circulariteit, klimaatadaptatie en duurzame bedrijfsvoering, én zet Woonconcept in op het vergroten van het bewustzijn van bewoners over welke stappen zij zelf kunnen zetten om energie te besparen.

Concreet streeft Woonconcept ernaar om woningen met energielabel E, F of G uiterlijk in 2028 uit te faseren. Eind 2025 betrof het aantal woningen met een E, F of G label nog 687 woningen, ongeveer 7% van de totale woningvoorraad. Hoewel de corporatie tijdens de visitatieperiode vooruitgang heeft geboekt, blijft de opgave groot. De komende jaren vraagt deze opgave om aanzienlijke investeringen.

Versneld renoveren en verbeteren

De woningvoorraad van Woonconcept had in 2023 en 2024 gemiddeld een label C. Dit betekent dat Woonconcept het doel uit het klimaatakkoord om een label B te halen niet heeft behaald. De belangrijkste oorzaak hiervan zijn de financiële beperkingen van Woonconcept. Met gerichte projectsteun heeft Woonconcept ervoor gezorgd de komende jaren een flinke inhaalslag te kunnen maken.

Ook de afgelopen periode heeft Woonconcept wel degelijk stappen gezet richting de doelstellingen. Zo is bijvoorbeeld in 2023 een start gemaakt met de aanpak van 63 appartementen in Hoogeveen, die eerder energielabels E en F hadden. Deze zijn in 2024 opgeleverd. De woningen zijn volledig van het gas

gehaald en kregen isolatie, zonnepanelen, een verwarmingssysteem, en een warmtapwatersysteem. Hierdoor hebben de appartementen energielabel A++ gekregen. Daarnaast houdt de corporatie zich bezig met natuurinclusief bouwen, zoals bij het project aan de Visserssingel. Bovendien worden verschillende woningen voorzien van een groen sedumdak, wat bijdraagt aan het verminderen van wateroverlast en het versterken van de biodiversiteit.

Campagnes en bewustwording gericht op bewoners

In lijn met het beleid combineert Woonconcept renovaties en het plaatsen van zonnepanelen met activiteiten die bewustwording bij bewoners vergroten. In 2022 kreeg energiearmoede extra aandacht: Woonconcept nodigde bewoners uit om materialen op te halen voor kleine energiebesparende maatregelen. Met deze actie werden bijna 5.000 inwoners bereikt.

In 2023 en 2024 zijn de activiteiten verder uitgebreid, onder andere via de campagne 'geWOON besparen'. Deze campagne biedt energieadvies, kleine besparingsmaatregelen en onderhoudsacties. Medewerkers van Woonconcept gaan in gesprek met huurders over hun energieverbruik en geven praktische tips om dit te verminderen. Het succes van de campagne ligt in de laagdrempelige en persoonlijke aanpak, waarbij gesprekken in de wijken plaatsvinden en aansluiten bij de dagelijkse bezigheden van bewoners.

Planmatig onderhoud om de kwaliteit van de woningvoorraad op peil te houden

Duurzaamheid en kwaliteit zijn nauw met elkaar verbonden en samen bepalend voor het wooncomfort van bewoners. Om woningen toekomstbestendig en comfortabel te maken, is tijdens de visitatieperiode bij veel woningen het schilderwerk vernieuwd en zijn keukens, toiletten en douches aangepakt.

In 2023 is daarnaast gestart met de grootschalige renovatie van zeven flats. Deze ingrepen omvatten onder andere buitenschilderwerk en het vervangen van keukens, douches en toiletten. Waar mogelijk worden werkzaamheden gecombineerd, zodat bewoners zo min mogelijk hinder ervaren tijdens de uitvoering.

De corporatie werkt tevens aan de doorontwikkeling van het RGS-onderhoudsproces (Resultaatgericht Samenwerken), met als doel de samenwerking binnen de keten te versterken en de kwaliteit en voorspelbaarheid van het onderhoud verder te verbeteren. In 2024 is ingezet op verbetering van de datakwaliteit in samenhang met het samengaan van Woonconcept en HomeTeam. Aanleiding hiervoor was de constatering dat de

beschikbare data niet altijd overeenkwamen met de feitelijke situatie in de woningen. Door de overgang naar geüniformeerde processen en applicaties wordt beoogd de betrouwbaarheid van de gegevens te vergroten.

1.3.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersvereniging Meppel, Cascade en De Veste

De huurdersverenigingen zien dat verduurzaming een duidelijke opgave is en dat Woonconcept erin investeert, maar ze maken zich zorgen over uitvoering en kwaliteit. In het gesprek worden voorbeelden genoemd van knelpunten, zoals de toepassing van een aantal boilers van mindere kwaliteit die relatief snel storingen vertoonden, en werkzaamheden die niet altijd in één keer goed werden afgerond of waarvan de afwerking beneden de verwachting was.

Daarnaast bestaat de zorg dat het niet tijdig behalen van de energielabeldoelen voor woningen met een E, F- of G-label mogelijk consequenties kan hebben.

Tegelijkertijd erkennen de huurdersverenigingen dat er stappen worden gezet. Er is bijvoorbeeld duidelijk meer zicht op welke woningen komende jaren gerenoveerd moeten worden en op welke schaal ingrepen nodig zijn. Het oordeel is dan ook dat Woonconcept goed bezig is met duurzaamheid, maar dat de kwaliteit van uitvoering en het voorkomen van herhaalde storingen prioriteit moet krijgen. De problemen met de boilers waren volgens de huurdersverenigingen te verwachten omdat er in de markt negatieve geluiden over waren.

Gemeenten Meppel, Hoogeveen en Steenwijkerland

De gemeenten zijn over het algemeen positief over de inzet en intenties van Woonconcept voor het verbeteren van de duurzaamheid en kwaliteit van woningen. Woonconcept werkt actief aan renovaties en energielabelverbeteringen en zoekt proactief samenwerking met andere corporaties om de financiële mogelijkheden te verruimen. De gemeente Hoogeveen waardeert de inspanningen van Woonconcept om de staat van het bezit goed in kaart te brengen en daar concrete projecten uit te ontwikkelen. Gemeente Meppel ziet dat Woonconcept erin is geslaagd om de kwaliteit van bestaande woningen te verbeteren.

Tegelijkertijd merken de gemeenten op dat niet alle ambities volledig haalbaar zijn, zoals het realiseren van een gemiddeld energielabel B of bepaalde verduurzamingsdoelen vóór 2027. Het noodgedwongen reageren op incidenten en het verspreide woningbezit maakt de opgave complex. Ook de staat van het relatief oude bezit maakt renovatie en verduurzaming prijzig.

1.3.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Woonconcept op het gebied van de duurzaamheid en kwaliteit van de woningvoorraad als **'naar behoren'**. De woningvoorraad van Woonconcept is in het verleden niet altijd even goed onderhouden. Daarom ligt er een forse opgave. De visitatiecommissie ziet een corporatie die flinke stappen heeft gezet met het in beeld brengen van de opgave en er vanuit beperkte financiële mogelijkheden alles aan doet om deze opgave te vervullen.

1.4 Opgave 4: De samenwerking met betrekking tot een leefbare omgeving

1.4.1 Opgaven, uitdagingen en prestaties

Leefbaarheid is een thema dat steeds meer aandacht vraagt. Het aantal statushouders neemt toe, en door de vergrijzing wonen ouderen en andere zorgbehoevenden steeds langer zelfstandig thuis. Deze groepen hebben vaak extra ondersteuning nodig, terwijl voorzieningen en zorg niet altijd toereikend zijn. Dit legt druk op de woonomgeving en vergroot de behoefte aan passende woningen en goed georganiseerde ondersteuning in de wijk.

Om richting te geven aan deze ontwikkelingen, heeft Woonconcept in 2023 een leefbaarheidsvisie opgesteld. Hierin staat het streven centraal naar *"prettig wonen in een veilige, gezonde en groene leefomgeving, waarin omzien naar elkaar heel gewoon is."* De visie benadrukt dat samenwerking met bewoners en partners essentieel is. Woonconcept wil samen met hen werken aan buurten waar mensen zich thuis voelen, elkaar kennen en waar samenleven vanzelfsprekend is.

Concreet geeft Woonconcept hier invulling aan door het organiseren van inloopavonden, bewonerspanels en wijkbijeenkomsten. Tijdens deze momenten kunnen huurders hun zorgen, ideeën en wensen delen. Woonconcept luistert actief en onderzoekt samen met bewoners wat nodig is om de leefomgeving gezamenlijk te verbeteren. Daarnaast is de corporatie aangesloten bij het Weer Thuis-convenant, gericht op een soepele uitstroom uit Beschermd Wonen en de Maatschappelijke Opvang.

Stimuleren van ontmoeting en gemeenschapszin

Vanuit de leefbaarheidsvisie, waarin omzien naar elkaar centraal staat, stimuleert Woonconcept ontmoeting en betrokkenheid in de buurten. De corporatie ondersteunt initiatieven die bewoners met elkaar in contact brengen en

bijdragen aan een prettige leefomgeving. Denk aan 'Omzien naar Elkaar', het 'Optrommelen' van bewoners in de Gagels of verhuren aan bewoners met dorpsbinding in Steenwijk.

In Hoogeveen is Woonconcept het project Sterren van Helios gestart, waarmee bewoners worden gestimuleerd om zelf activiteiten te organiseren die hun buurt versterken. Dit varieert van gezamenlijke schoonmaakacties tot buurtfeesten en kleine verbeteringen in de woonomgeving. Ook opruimacties in andere wijken zorgen voor schonere straten en voor meer contact en samenwerking tussen bewoners. De jaarlijkse doe-dag is inmiddels een vast onderdeel van het programma, waarbij medewerkers van Woonconcept samen met bewoners de handen uit de mouwen steken om de wijk op te knappen en elkaar beter te leren kennen. De visitatiecommissie is onder de indruk van deze kleinschalige door de bewoners geïnitieerde initiatieven.

Op verschillende locaties zijn bovendien ontmoetingsruimten vernieuwd of opnieuw ingericht, waardoor bewoners meer mogelijkheden hebben om elkaar te ontmoeten en samen activiteiten te organiseren.

Integratie van nieuwkomers en kwetsbare doelgroepen

De in de leefbaarheidsvisie benadrukte samenwerking met partners en bewoners komt ook tot uiting in de manier waarop Woonconcept omgaat met de huisvesting van nieuwkomers en kwetsbare doelgroepen. De corporatie werkt samen met gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties om mensen vanuit de maatschappelijke opvang of het beschermd wonen te begeleiden naar een passende woning. Dit gebeurt onder meer binnen het samenwerkingsverband Weer Thuis, waarin afspraken zijn gemaakt over begeleiding en ondersteuning.

Ook bij de huisvesting van statushouders speelt samenwerking een belangrijke rol. Woonconcept zoekt actief de afstemming met gemeenten, Vluchtelingenwerk en welzijnspartijen om naast het beschikbaar stellen van woningen, ook de integratie en leefbaarheid in de wijken te bevorderen.

Een voorbeeld waar het huisvesten van kwetsbare doelgroepen, samenwerking en aandacht voor leefbaarheid samenkomen, is het project Wonen met Motivatie in Hoogeveen. Sinds 2023 wonen in wooncomplex De Snikke reguliere huurders, statushouders en zorguitstromers samen. De bewoners hebben gezamenlijk een ontmoetingsruimte ingericht, die wordt gebruikt voor activiteiten en informele ontmoetingen. Dit draagt bij aan de integratie, onderlinge betrokkenheid en sociale cohesie in de wijk.

1.4.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersvereniging Meppel, Cascade en De Veste

De huurdersverenigingen waarderen de inzet van Woonconcept op het gebied van leefbaarheid. Bewonersconsulenten en wijkbeheerders worden genoemd als zichtbare, effectieve schakels in de buurten. Projecten als de Smederijen in Hoogeveen tonen aan dat politiek draagvlak, samenwerking met gemeente en langdurige inzet grote resultaten kunnen opleveren. Wel merken zij op dat verantwoordelijkheden van corporatie en gemeente soms onduidelijk zijn en dat beperkingen vanuit gemeentelijke kaders de reikwijdte van corporatie-inzet beïnvloeden. Al met al beoordelen de verenigingen de bijdrage van Woonconcept aan leefbaarheid als goed tot zeer goed binnen wat de corporatie kan beïnvloeden.

Gemeenten Meppel, Hoogeveen en Steenwijkerland

De gemeenten waarderen de inzet van Woonconcept op het gebied van leefbaarheid en zien dat de corporatie oog heeft voor de zachte kant van de volkshuisvesting. Woonconcept is actief in overleg en samenwerking, stelt betrokken medewerkers beschikbaar en neemt in de praktijk het initiatief bij diverse projecten. Zo wordt door de gemeente Hoogeveen de inzet op projecten zoals de leefbaarheidsverbetering van de Zeeheldenbuurt positief gewaardeerd.

Gemeente Meppel benadrukt de goede samenwerking bij gezamenlijke trajecten, zoals buurtbemiddeling, waarbij beide partijen bijdragen, maar merkt ook op dat Woonconcept in de praktijk een duidelijke afbakening hanteert en vraagstukken rondom koopwoningen vaak als 'niet hun domein' beschouwt. De gemeente ziet hierin ruimte voor een meer integrale wijkbenadering, waarin zowel huur- als koopwoningen onderdeel zijn van één gedeelde wijkopgave.

Gemeente Steenwijkerland ziet dat gebiedsgericht werken operationeel goed van de grond komt, met frequente aanwezigheid in de wijk, inloopmomenten en actieve gebiedsteams, maar vindt dat op strategisch niveau nog stappen kunnen worden gezet. Ook het meten van daadwerkelijke veranderingen in leefbaarheid blijft complex door variatie in wijken en veranderende doelgroepen.

1.4.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Woonconcept op het gebied van de samenwerking aan een leefbare omgeving als **'goed'**. De visitatiecommissie is onder de indruk van de manier waarop Woonconcept ontmoeting en gemeenschapszin stimuleert en de manier waarop kleinschalige door de bewoners geïnitieerde initiatieven van de grond komen. Woonconcept is

bovendien de drijvende kracht achter het gebiedsgericht samenwerken binnen het werkgebied. Samenwerkingspartners bevestigen dit en zijn zeer tevreden over de inzet van Woonconcept.

1.5 Een functionerende woon-zorgketen

1.5.1 Opgaven, uitdagingen en prestaties

De druk op de woon-zorgketen neemt toe door vergrijzing, toenemende zorgvragen, complexere problematiek en de beweging naar langer zelfstandig thuis wonen. Tegelijkertijd moeten kwetsbare groepen sneller en met passende ondersteuning kunnen doorstromen naar een passende woning.

Om invulling te geven aan deze opgave werkt Woonconcept aan een integrale visie op wonen, welzijn en zorg, die in het tweede kwartaal van 2026 gereed zal zijn. Ook de portefeuillestrategie voor zorgvastgoed wordt dan opgeleverd.

Hoewel deze beleidskaders nog in ontwikkeling zijn, is de corporatie in de praktijk al intensief betrokken bij het samen oppakken van de opgaven in de woon-zorgketen. De werkwijze kenmerkt zich nu vooral door gebiedsgerichte samenwerking, projectmatige aanpak en complexgericht handelen, steeds binnen de kaders uit de gemeentelijke woonzorgvisies.

Een belangrijk onderdeel van deze ketensamenwerking is de inzet van de eigen senioren- en zorgconsulenten van Woonconcept. Zij hebben een belangrijke verbindende rol tussen huurders, wijkteams en Wmo-afdelingen van gemeenten. In de samenwerking wordt gewerkt aan het ondersteunen van mensen die langer zelfstandig thuis willen of moeten blijven wonen. Door vroegtijdige signalering, persoonlijke ondersteuning en maatwerk in toewijzing dragen de consulenten bij aan het voorkomen van escalatie en aan een soepel verloop van woon- en zorgtrajecten.

Versterken van strategische en regionale woon-zorgsamenwerking

Daarnaast neemt Woonconcept in alle gemeenten een proactieve rol in bij het opstellen en uitvoeren van woonzorgvisies. De corporatie sluit aan bij gemeentelijke overlegstructuren, denkt mee over de vraag naar geschikte woningen en voorzieningen en werkt samen aan oplossingen voor de groeiende groep bewoners die ondersteuning nodig heeft. De verbinding tussen wonen en zorg wordt zo nadrukkelijk gelegd op zowel strategisch als operationeel niveau.

Een concreet voorbeeld van regionale samenwerking is het Convenant Weer Thuis (2026–2030). Daarin hebben gemeenten, zorgaanbieders en woningcorporaties afspraken gemaakt over de uitstroom uit Beschermd Wonen, Maatschappelijke Opvang en medisch noodzakelijk verblijf. Voor Woonconcept

betekent dit dat de corporatie passende en betaalbare woningen beschikbaar stelt, binnen een afgesproken termijn en in afstemming met de ondersteuningsbehoefte van de cliënt. De begeleiding die nodig is om deze uitstroom te laten slagen wordt geborgd door zorgaanbieders en gemeenten, terwijl Woonconcept meewerkt aan het creëren van een zachte landing in de wijk. De samenwerking vindt plaats op basis van wederzijdse verantwoordelijkheid, structureel overleg en gezamenlijke evaluatie. Deze manier van werken versterkt de regionale woon-zorgketen en biedt duidelijkheid over rollen, verantwoordelijkheden en verwachtingen.

Toewerken naar een samenhangende visie op wonen, welzijn en zorg

Ondertussen werkt Woonconcept aan de vraag welke doelgroepen zij in de toekomst wil bedienen, welke woonvormen daarbij horen en hoe de woonomgeving moet worden ingericht om deze doelgroepen optimaal te ondersteunen. Het gaat daarbij om het aanbieden van de juiste woningen, zoals nultredenwoningen, zorggeschikte en geclusterde woonconcepten, en om het creëren van buurten waar voorzieningen aanwezig zijn en sociale samenhang kan groeien. De visie die in 2026 wordt opgeleverd, zal deze onderdelen integraal beschrijven, inclusief de positie van Woonconcept binnen de benodigde samenwerkingen in de keten.

In deze opgave speelt ook 'passend wonen' een belangrijke rol. Woonconcept wil zorgvuldig toewijzen aan bewoners die specifieke woonbehoeften hebben, en tegelijkertijd de doorstroming bevorderen door bewoners te ondersteunen bij het vinden van een woning die beter aansluit bij hun levensfase of zorgvraag. Door deze beweging te stimuleren, draagt de corporatie bij aan een beter functionerende keten waarin woningen optimaal worden benut.

1.5.2 De waardering door samenwerkingspartners

Huurdersvereniging Meppel, Cascade en De Veste

De huurdersvertegenwoordigingen geven aan dat wat betreft het toevoegen van woningen voor specifieke doelgroepen zij vinden dat ouderen en jongeren in sommige wijken nog onvoldoende worden bediend. Ook de spreiding van woningen voor deze bijzondere doelgroepen, zoals ouderen, jongeren en mensen met een zorgvraag, kan beter. Hoewel Woonconcept deze groepen duidelijk in het vizier heeft, is er volgens de huurdersverenigingen een meer proactieve en creatieve aanpak nodig om de lokale tekorten daadwerkelijk op te lossen.

Gemeenten

De gemeenten zijn over het algemeen tevreden over de inzet van Woonconcept om tot een goed functionerende woon-zorgketen te komen. Steenwijkerland is bijvoorbeeld tevreden over de afspraken met Woonconcept en over de toewijzing van woningen aan verschillende doelgroepen, waaronder beschermd wonen, in samenwerking met zorgaanbieders. Woonconcept zorgt voor een betrouwbare uitvoering van afspraken, zoals het niet uitzetten van bewoners, ondanks dat ze complexe doelgroepen huisvesten. Gemeente Hoogeveen heeft geen zicht op de detailprestaties van Woonconcept, maar heeft wel het beeld dat Woonconcept duidelijk betrokken is en een goed aandeel heeft in het oppakken van vraagstukken op het gebied van wonen en zorg.

Andere positieve punten die door de gemeenten worden genoemd zijn de inbreng van Woonconcept bij het tot stand komen van woonzorgvisies en de speciale consultants die Woonconcept voor dit thema heeft.

Andere samenwerkingspartners

De andere samenwerkingspartners die zicht hebben op de inzet van Woonconcept op deze opgave, geven aan dat zij over het algemeen een positief beeld hebben van de inzet van Woonconcept. Wel wordt aangegeven dat met name in de samenwerking er nog de nodige stappen gezet kunnen worden. Dit is echter een onderwerp waarop zij ook een rol voor zichzelf zien weggelegd. In die zin is duidelijk sprake van wederkerigheid.

1.5.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie constateert dat Woonconcept de opgave op het gebied van wonen, welzijn en zorg scherp in beeld heeft. Woonconcept verkent momenteel hoe haar rol en verantwoordelijkheid in de samenwerking ernaar de toekomst toe het best uit kan zien. In de huidige samenwerking neemt Woonconcept haar verantwoordelijkheid. Door onder meer de inzet van eigen senioren-zorgconsultanten en een proactieve houding bij het opstellen van woonzorgvisies van gemeenten doet Woonconcept meer dan verwacht mag worden. Daarom waardeert de visitatiecommissie de prestaties van Woonconcept op het gebied van een functionerende woon-zorgketen met 'goed'. Woonconcept presteert 'goed'.

1.6 Woonconcept presteert 'goed'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke waarde** met **goed**. Woonconcept is een sociale en betrokken corporatie die actief werk maakt

van de verschillende volkshuisvestelijke opgaven. Woonconcept heeft meer gedaan dan van haar verwacht mocht worden door samen met de andere betrokken woningcorporaties de collegiale solidariteitsconstructie voor te bereiden en uit te voeren. Dit geeft aan dat Woonconcept zich niet neerlegt bij haar initiële uitgangspositie en veel in het werk stelt om, ondanks een minder goede uitgangspositie tot maatschappelijke waarde te komen.

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

♥ Maatschappelijke waarde

Sterk

- Woonconcept hanteert een breed woonlastenbeleid en een tweehurenbeleid dat goed aansluit bij de financiële draagkracht van huurders.
- De corporatie stimuleert actief ontmoeting en gemeenschapszin in de wijken.
- De inzet op en voor collegiale samenwerking en solidariteit

Aandacht (blijven) geven

- Het woningaanbod nog beter laten aansluiten op de veranderende vraag van specifieke doelgroepen, zoals jongeren en ouderen.
- Het behalen van energielabeldoelen en verdere verduurzaming van de woningvoorraad.
- De samenwerking met gemeenten en welzijnspartners verder structureren en optimaliseren, met oog voor de ontwikkelingen die al zijn doorgemaakt.

Geleerd

- Innovatieve samenwerking met andere corporaties biedt mogelijkheden om opgaven te realiseren.



2 Maatschappelijke verankering

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

2.1 Woonconcept werkt samen aan gemeenschappelijke opgaven

Woonconcept is zich er zeer van bewust dat samenwerking essentieel is om de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven te realiseren. Daarom werkt Woonconcept met diverse partners samen. Ieder vanuit een eigen rol, maar met een gemeenschappelijk doel. Woonconcept heeft daarbij de overtuiging dat samenwerken in de vorm van partnerschap het meest waardevol is. Dit betekent in de praktijk dat Woonconcept participatie stimuleert, een gelijkwaardige samenwerking nastreeft en tegelijk haar rol als professioneel opdrachtgever bewaakt.

2.2 Betrokkenheid van bewoners is de norm, samenwerken de vorm

Woonconcept heeft in 2024 een nieuw participatiebeleid ontwikkeld waarin de pijler 'bewoners meer aan het stuur' uit de ondernemingsstrategie verder is uitgewerkt. Betrokkenheid is de norm. Bewonersparticipatie is in alle werkzaamheden geborgd en Woonconcept gaat altijd voor optimale betrokkenheid van bewoners. Samenwerken is de vorm. Woonconcept zet bewoners aan het stuur op alle thema's die hen (rechtstreeks) raken.

Een belangrijke voorwaarde voor betere bewonersparticipatie ligt volgens Woonconcept in het versterken en uitbreiden van het eigenaarschap van bewonersparticipatie onder medewerkers. De afgelopen jaren zijn hier al mooie stappen in gezet. Vooral door de stem van de bewoners weer voorop te stellen. Ook heeft Woonconcept inhoudelijke en procesmatige uitgangspunten opgesteld waarlangs bewonersparticipatie concreet opgepakt kan worden.

In de visitatieperiode heeft Woonconcept bewoners op verschillende manieren betrokken. Jaarlijks organiseert Woonconcept een Doe-dag waarin medewerkers actief aan de slag gaan in tuinen en volop ruimte is voor goede gesprekken met bewoners.

Zelfs bij het werven van nieuwe collega's voor de functie van wijkconsulent betreft Woonconcept bewoners actief. Zij nemen deel aan de selectiecommissie, zodat hun stem meeweegt bij de keuze van medewerkers met wie zij later

contact hebben. Voor Woonconcept is dit belangrijk, omdat bewoners direct ervaren hoe deze medewerkers het verschil maken in hun leefomgeving. Woonconcept ziet in de toekomst graag dat de bewoners die hierbij betrokken zijn direct uit het gebied komen waar de wijkconsulent gaat werken.

Woonconcept maakt jaarlijks een bewonersmagazine waarin belangrijke initiatieven en bijzondere verhalen van bewoners worden gedeeld. In dit magazine wordt ook actief informatie gedeeld over lopende projecten, de woonomgeving en de woning.

Naast informele bewonersparticipatie heeft Woonconcept aandacht voor de formele vertegenwoordiging van huurders door het actief betrekken van huurdersvereniging Meppel, Cascade en De Veste. Zij worden betrokken bij de beleidsontwikkeling en zijn afgevaardigd in verschillende werkgroepen binnen Thuis Kompas.

De waardering van Huurdersvereniging Meppel, Cascade en De Veste

De drie sinds 1 januari 2025 verenigde huurdersorganisaties geven aan dat de relatie met Woonconcept de afgelopen vier jaar een duidelijke ontwikkeling heeft doorgemaakt: er is nu meer structuur en professionaliteit. Dat uit zich onder meer in vaste contactmomenten en een duidelijker aanspreekpunt via de secretaresses. Deze formalisering wordt over het algemeen positief gewaardeerd: de lijnen zijn kort gebleven, medewerkers zijn bereikbaar en er is meer voorspelbaarheid in de samenwerking.

Tegelijkertijd merkt de huurdersvereniging op dat interne verschillen tussen afdelingen soms zorgen voor ruis in de praktijk. Als voorbeeld noemt de huurdersvereniging dat onderhoudsafspraken met derden niet altijd goed verlopen, de afwerking te wensen overlaat en klachten niet goed worden opgepakt. Voorbeelden zijn gebrekkige afwerking in relatief nieuwe woningen (zoals scheuren bij deurkozijnen) en langdurig openstaande klachten waar wel is gecontroleerd maar geen vervolgactie is genomen.

De communicatie richting huurders is de laatste jaren verbeterd waardoor bewoners vaker informatie krijgen. Ook worden huurders beter in projecten betrokken. Dit wordt gewaardeerd, maar na afronding van een inspraakproces valt het af en toe stil. Een goede en tijdige terugkoppeling en zichtbare opvolging blijven dan soms uit.

De huurdersvereniging voelt zich in grote lijnen goed betrokken bij beleidsvorming. Zij wordt namelijk vaker in een vroeg stadium geïnformeerd en

krijgen beleidswijzigingen gepresenteerd voor een advies of ter inzage. Wel wordt ervaren dat plannen vaak al grotendeels afgerond worden toegestuurd en er regelmatig bovendien korte reactietermijnen worden gevraagd.

De huurdersvereniging beoordeelt de mate van betrokkenheid als positief, maar signaleert dat het proces nog meer ruimte nodig heeft voor maatwerk binnen duidelijke kaders, zodat verschillen in beleid of communicatie in vergelijkbare situaties niet tot onbegrip en discussie leiden.

2.3 De samenwerking met gemeenten

Woonconcept werkt op verschillende niveaus samen met de gemeenten in het werkgebied. Er worden jaarlijks prestatieafspraken gemaakt met de verschillende gemeenten. Hierin trekt Woonconcept samen op met collega corporaties en de huurdersvereniging. Ook wordt er samengewerkt aan specifieke opgaven of onderwerpen zoals aan het verbeteren van de leefbaarheid in wijken en buurten en een functionerende woonzorgketen door het gezamenlijk ontwikkelen van woonzorgvisies. Ook hebben de gemeenten een rol in het vergunningverleningsproces bij nieuwbouwwontwikkelingen.

De waardering van de gemeenten

Gemeente Hoogeveen

Gemeente Hoogeveen ervaart een fijne samenwerkingsrelatie met Woonconcept. Er is sprake van plezierig contact en men kan elkaar over en weer gemakkelijk vinden. De gemeente Hoogeveen ervaart daarnaast op de meeste onderwerpen invloed op het beleid van Woonconcept te hebben. Er is bijvoorbeeld regelmatig afstemming en overleg over de beleidsmatige thema's/ opgaven die er liggen voor de gemeente en Woonconcept. De gemeente denkt ook graag mee. Woonconcept is transparant naar de gemeente toe over haar beleid en de mogelijkheden en onmogelijkheden. De gemeente is minder tevreden over de invloed die de gemeente heeft op het woonwagendossier. Daar gaat de afstemming volgens de gemeente veel moeizamer, terwijl er wel inzet is gewenst en wordt verwacht.

Gemeente Meppel

De samenwerking tussen gemeente Meppel en Woonconcept wordt over het algemeen positief ervaren, zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau. Het contact is laagdrempelig en partijen weten elkaar goed te vinden. Wel zijn er aandachtspunten. Zo verwacht de gemeente bij bepaalde thema's, zoals energietransitie, meer initiatief van Woonconcept. Daarnaast merkt de gemeente

dat het contact soms beïnvloed wordt door de vele interne lagen binnen beide organisaties. De gemeente ervaart dat binnen Woonconcept strategen, assetmanagers en wijkregisseurs niet altijd volledig met elkaar communiceren, waardoor ruis en onduidelijkheid op de werkvloer kan ontstaan. De gemeente kijkt daarbij echter ook naar zichzelf.

Op het gebied van leefbaarheid vindt de gemeente dat, ondanks goede persoonlijke relaties, soms sprake is van een 'wij/zij'-dynamiek. De samenwerking voelt voor de gemeente af en toe meer als onderhandelen dan als gezamenlijk optrekken, en de gemeente ervaart daarbij terughoudendheid in de communicatie over verwachtingen en mogelijkheden. Dit leidt er volgens de gemeente toe dat initiatieven onvoldoende integraal worden opgepakt. Om dit te verbeteren, ziet de gemeente meerwaarde in het selecteren van enkele strategische dossiers waarop beide partijen gezamenlijk kunnen sturen.

Gemeente Meppel ervaart over het algemeen dat zij voldoende invloed heeft op beleidsontwikkeling. Bij onderwerpen op overkoepelend niveau wordt de gemeente tijdig betrokken en deelt Woonconcept informatie wanneer hierom wordt gevraagd. Een goed voorbeeld van gezamenlijke, gebiedsgerichte samenwerking is de wijk Haveltermade, waar gemeente en corporatie gezamenlijk de gebiedsagenda opstellen.

Gemeente Steenwijkerland

Gemeente Steenwijkerland beoordeelt de samenwerking met Woonconcept over de afgelopen vier jaar als positief en constructief. Woonconcept wordt gezien als een betrouwbare, betrokken partner die soepel samenwerkt en goed communiceert.

De gemeente is actief betrokken bij inspraaktrajecten die op de gehele regio betrekking hebben, zoals de avondetappe voor het actualiseren van de koers van Woonconcept en de Woonzorgvisie. De invloed van de gemeente Steenwijkerland op het beleid van Woonconcept is volgens de gemeente passend gezien de zelfstandige positie van de corporatie, maar daardoor ook beperkt.

2.4 De samenwerking met maatschappelijke partners

Woonconcept werkt samen met de Drentse gemeenten, zorgpartijen en corporaties binnen het convenant Weer Thuis. De samenwerking zorgt voor een goede doorstroming van mensen uit instellingen naar passende woningen, waar zij met begeleiding zelfstandig kunnen wonen. Ook zijn er met vier

zorgorganisaties samenwerkingsovereenkomsten gesloten, waarin verantwoordelijkheden rond de huisvesting van deze doelgroep zijn vastgelegd.

Ook op verschillende andere gebieden wordt samengewerkt met maatschappelijke partners. Voor de visitatie zijn groepsgesprekken georganiseerd met samenwerkingspartners uit verschillende netwerken. Hieronder wordt per project, programma of samenwerking verder ingezoomd op de samenwerking en mogelijke kansen voor de toekomst.

Groepsgesprek Collegiale solidariteit

Actium, Domesta, Woonservice en Woonconcept werken samen vanuit collegiale solidariteit om het wonen in Zuidwest-Drenthe voor huurders te verbeteren. De corporaties hebben een maatregelenpakket afgesproken waarbij corporaties onderlinge sociale huurwoningen en nieuwbouwlocaties verkopen, woningen ruilen en directe financiële steun bieden aan Woonconcept. Uniek aan deze samenwerking is dat er voor het eerst sprake is van vrijwillige projectsteun. Met deze samenwerking wordt Woonconcept geholpen en kan zij versneld meer wooncomfort bieden aan haar bewoners dan wanneer zij het alleen had moeten doen.

Wat opvalt binnen de samenwerking is de gedeelde overtuiging om het wonen voor huurders in Zuidwest-Drenthe te verbeteren. Het ging daarbij nadrukkelijk niet om het belang van individuele organisaties, maar om het gezamenlijke doel om huurders weer perspectief te bieden. Corporaties hebben gebouwd aan een gezamenlijk verhaal en dat gekoppeld aan 'Naoberschap'. Dit gaf richting en betekenis en zorgde voor vertrouwen bij betrokkenen. Essentieel was dat niet het oplossen van een probleem centraal stond, maar het invullen van een gezamenlijke ambitie.

De ervaringen binnen deze samenwerking bieden mooie kansen om ook binnen andere opgaven en samenwerkingen meer integraal en vanuit een gemeenschappelijke ambitie samen te werken. Voor Woonconcept lijkt daarbij het verder vormgeven van de gebiedsgerichte samenwerking met gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties in wijken en buurten een mooie kans.

Bouwstroom Noord

Binnen de Bouwstroom Noord bundelen vijf woningcorporaties (Actium, Lefier, Wold & Waard, Woonservice en Woonconcept, Woonborg) en twee bouwbedrijven (Dura Vermeer en Trebbe Bouw) de krachten om gezamenlijk meer betaalbare en duurzame sociale huurwoningen te realiseren. Door het

bundelen van woningbouwprojecten, kennis en kunde en door het slimmer inrichten van processen werken de partijen steeds slimmer en efficiënter. Standaardiseren, evalueren en leren staan centraal. Zo kunnen er meer en sneller betaalbare en passende nieuwbouwwoningen worden gerealiseerd dan wanneer iedere corporatie projecten los zou aanbesteden.

De afgelopen jaren is er een goede basis neergezet met het nadenken over de juiste producten in de bouwstroom, het samenstellen van slimme productmarktcombinaties en het uitwisselen van inhoudelijke kennis. Het sneller opleveren van meer woningen gaat al goed. Winst is nog te behalen in het versnellen van procedures door parallel plannen, het verankeren van circulaire bouw in prestatieafspraken en het afwegen van wensen, technische mogelijkheden en betaalbaarheid op het gebied van circulair bouwen.

Gebiedsgericht samenwerken Steenwijkerland

Op een aantal plekken in Steenwijkerland werken maatschappelijke organisaties gebiedsgericht samen aan vitale en veerkrachtige wijken en buurten. Betrokkenen willen deze samenwerking al een aantal jaren verder intensiveren en graag uitbreiden naar een meer tactisch en strategisch niveau. Er ontbreekt een gezamenlijke visie en een duidelijke stip op de horizon, waardoor acties vooral korte termijn gericht zijn. Commitment van organisaties is wisselend, mede omdat verwachtingen niet altijd helder zijn en afspraken hierover ontbreken.

Richting de toekomst is het waardevol om bestuurlijk commitment te organiseren en duidelijke afspraken te maken over doelen en prioriteiten. En vanuit daar te werken aan het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie op gebiedsgericht samenwerken met een aantal leidende principes.

Groepsgesprek De Smederijen

De gemeente, politie, welzijnsorganisaties en corporaties werken samen met bewoners aan het verbeteren van de leefomgeving. Er wordt samengewerkt op twee niveaus: de Smederijenteams en de sociale teams. De Smederijenteams focussen met name op leefbaarheidsvraagstukken in de wijk en de sociale teams werken aan casuïstiek achter de voordeur.

De kracht van de samenwerking zit in de betrokkenheid van professionals van verschillende partijen én de bewoners. Dat blijkt o.a. uit het feit dat er steeds meer actieve bewoners betrokken zijn en dat er veel verschillende initiatieven worden ondernomen voor het bevorderen van de leefbaarheid in de wijken en buurten. Zo is met behulp van een subsidie van het Oranjefonds in 2023 een

ABCD-aanpak gestart. De Helios is intussen een bruisende buurt geworden en met financiering van Woonconcept is er een buurtkamer gerealiseerd waarin buurtverbinders zelf allerlei activiteiten organiseren en bewoners in de flats met elkaar verbinden.

Richting de toekomst is het waardevol als partners met elkaar de beweging kunnen maken naar meer preventieve inzet om problemen op de verschillende leefgebieden van mensen en in de wijken en buurten te voorkomen. Ook kan het nuttig zijn om te werken aan een gemeenschappelijke visie met strategische doelen, waarbij ook aandacht is voor een goede nulmeting en het meten van resultaten.

Groepsgesprek Welzijn

De samenwerking tussen Woonconcept en de verschillende welzijnsorganisaties wordt als positief ervaren. In de dagelijkse uitvoering weten partijen elkaar goed te vinden. De opgaven verschillen sterk per wijk en per gemeente, waardoor maatwerk onmisbaar is. Om dit goed te kunnen doen is zichtbaarheid in de wijk het startpunt. Woonconcept en de welzijnsorganisaties zetten daarom in op aanwezigheid, maar moeten bewuste keuzes maken over waar die inzet het meest nodig en effectief is.

Richting de toekomst zijn er vooral op strategisch en tactisch niveau nog stappen te zetten. Bijvoorbeeld door het gezamenlijk ontwikkelen van een visie/strategie op leefbaarheid en welzijn, het maken van afspraken over gebiedsgericht werken en meer aandacht te hebben voor preventie.

Thuis Kompas

Thuis Kompas is het samenwerkingsverband van de 9 Drentse woningcorporaties en hun 14 huurdersorganisaties. De samenwerking betreft de woonruimteverdeling en beleidsmatige afstemming daarover. Ook wordt er samengewerkt aan het beheren van het platform voor woningzoekenden. Thuis Kompas is vijf jaar geleden opgericht met een duidelijk doel: goed doen voor woningzoekenden zodat zij zo gemakkelijk mogelijk een goede en passende woning kunnen vinden.

De bedrijfsvoering van Thuis Kompas vraagt veel aandacht en capaciteit. Het is soms zoeken naar de balans tussen gezamenlijke besluitvorming en slagkracht. De huidige afspraken over inzet – vastgelegd in de Samenwerkingsovereenkomst (SOK) – blijken te vrijblijvend, waardoor het zoeken naar een efficiëntere organisatievorm actueel is. Het platform biedt mogelijkheden om te monitoren

en inzicht te geven in data aan huurders en stakeholders zoals gemeenten. Dit stelt corporaties in staat om heel transparant inzicht te geven in de woningtoewijzing.

Hoewel Thuis Kompas goed functioneert, zijn er ook nog wensen voor doorontwikkeling. Een daarvan is het vormen van een entiteit waarbinnen de woonruimteverdeling verder kan worden geprofessionaliseerd en de geldstromen en capaciteit beter georganiseerd.

2.5 Woonconcept presteert 'goed'

De visitatiecommissie waardeert de maatschappelijke verankering van Woonconcept met 'Goed'. De visitatiecommissie heeft ervaren dat huurders en samenwerkingspartners actief worden betrokken bij strategie- en beleidsvorming en belangrijke keuzes. De visitatiecommissie ziet daarnaast een duidelijke ontwikkeling op het gebied van bewonersparticipatie. Woonconcept vervult ook in diverse netwerken een actieve/leidende rol en draagt bij aan visies op gebieden waar Woonconcept niet primair verantwoordelijk is. Door dit alles doet de corporatie meer dan verwacht mag worden.



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

Maatschappelijke verankering

Sterk

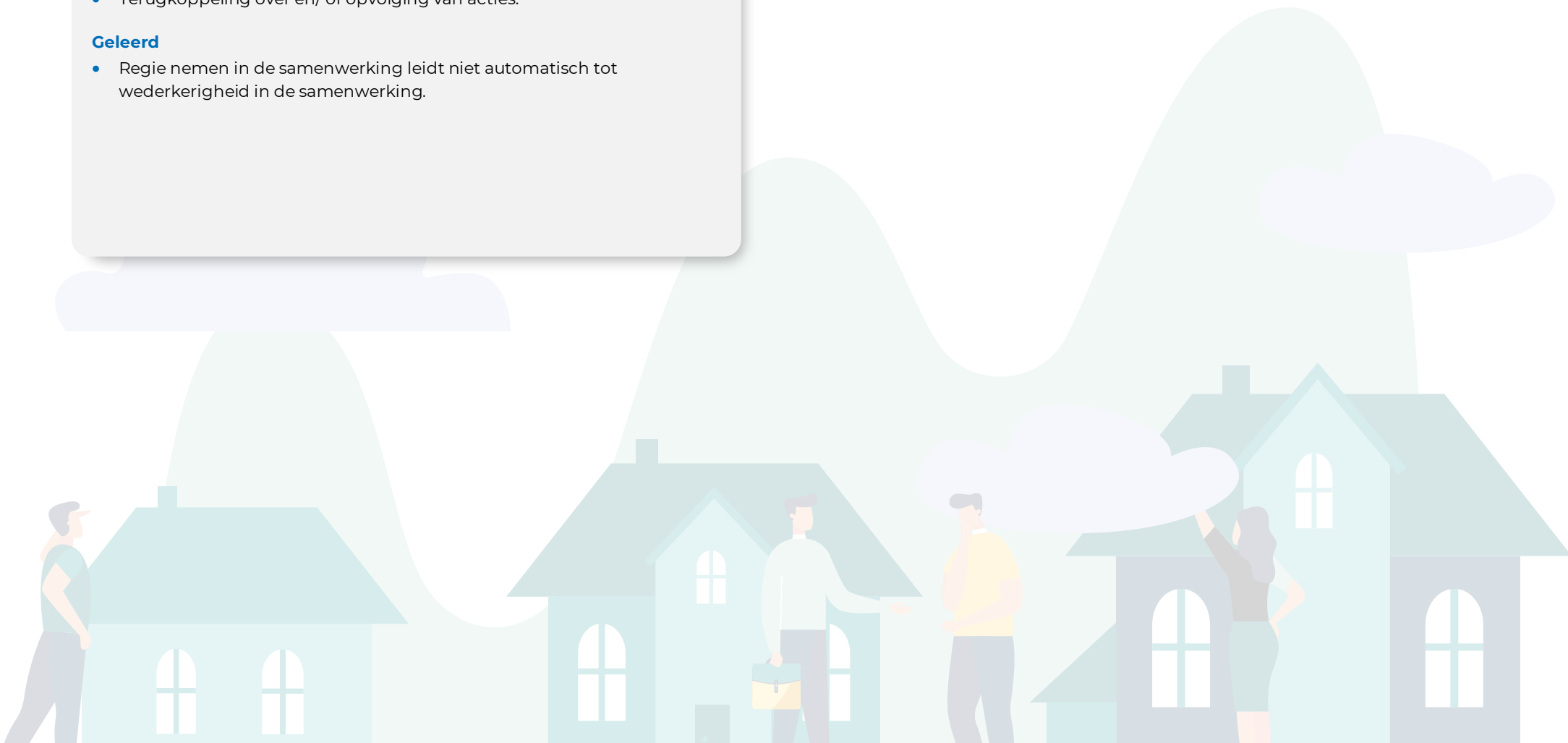
- Woonconcept zoekt voor het realiseren van opgaven actief samenwerking met maatschappelijke partners.
- Het continu betrekken van bewoners bij activiteiten.

Aandacht (blijven) geven

- Ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie en strategie op gebieden waar Woonconcept niet primair voor verantwoordelijk is.
- Terugkoppeling over en/ of opvolging van acties.

Geleerd

- Regie nemen in de samenwerking leidt niet automatisch tot wederkerigheid in de samenwerking.



3 Besturing

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

Woonconcept heeft een adaptieve koers en een breed gedragen proces doorlopen om tot een nieuwe koers te komen

Omdat de omgeving waarin Woonconcept zich bevindt continu verandert, ontstond behoefte aan een koers die meer richting geeft dan een plan dat precies vastlegt wat de doelen zijn. Woonconcept heeft daarom de stap gemaakt van ondernemingsplan naar koers.

Woonconcept vindt dat zij haar (nieuwe) koers alleen samen met bewoners en samenwerkingspartners kan waarmaken. Daarom zijn deze partijen ook vroegtijdig en intensief betrokken in het traject om tot een nieuwe koers te komen.

Voor Woonconcept was het proces om samen tot een nieuwe koers te komen net zo belangrijk als de inhoud. Daarom is goed nagedacht over de wijze waarop de samenwerkingspartners en medewerkers zijn betrokken. Gekozen is voor een zogenoemde Tour de toekomst. Aan de hand van een routekaart met parcours en etappes werd toegewerkt naar de finishlijn: een nieuwe koers.

Door de gekozen aanpak is niet alleen input opgehaald voor de koers, maar is tegelijkertijd ook gebouwd aan vertrouwen in de samenwerking, zowel tussen collega's als met bewoners en andere samenwerkingspartners. De volgende stappen zijn gezet:

- Proloog over drijfveren met MT en teammanagers
- Doe-dag met 89 gesprekjes met bewoners over de buurt en wat zij belangrijk vinden en verwachten
- Pastaparties met 48 collega's over de droom van Woonconcept
- Avondetappes met 67 samenwerkingspartners over wat hen bezighoudt en welke trends zij zien

Woonconcept vertaalt de ondernemingsdoelen naar concrete activiteiten en doelen

Door te werken met een koers, heeft Woonconcept ruimte en flexibiliteit gekregen om in de praktijk te bepalen wat nodig is om te werken aan haar

missie: alle bewoners trots op hun thuis. De koers geeft richting en houvast, zonder té concreet te worden. Die concreetheid volgt in een uitvoeringsprogramma, de uitwerking van beleid en in de P&C-cyclus via omgevingsanalyse, kaderbrief, jaarplannen en rapportages.

Ook bij het opstellen van de kaderbrief kiest Woonconcept voor breed overleg met onder meer de RvC en de Huurderskoepel. De kaderbrief vormt de basis voor het jaarplan. In het jaarplan worden de projecten en reguliere activiteiten SMART benoemd die tevens bijdragen aan het realiseren van de ondernemersstrategie.

De sturing op prestaties vindt plaats op basis van tertiaalrapportages waarin uitgebreid wordt gerapporteerd over de stand van zaken en de voortgang.

Woonconcept heeft eind 2023 haar portefeuillestrategie herijkt

Om beter aan te sluiten bij de ontwikkelingen in de opgaven en de gewijzigde ondernemingsstrategie is in 2023 de portefeuillestrategie herijkt. In de portefeuillestrategie worden de strategische doelen vertaald naar operationele en tactische plannen. Zo wordt bijvoorbeeld de pijler "Een passende woningvoorraad" uitgewerkt in termen van:

- Betaalbaarheid: via tweehurenmethodiek, streefhuurbeleid, en prestatieafspraken
- Beschikbaarheid: via scenario's voor woninggroei
- Kwaliteit: via verduurzaming, renovatie, en het 'supergeschikt'-programma.

Zoveel mogelijk worden maatregelen in relatie tot elkaar gezien, zodat een zogenoemde integrale aanpak op wijk- en buurtniveau ontstaat. Vanwege het belang van de portefeuillestrategie is de totstandkoming van de herijking ook breed aangevlogen en zijn de bouwstenen en scenario's met collega's, MT, RvC en Huurdersverenigingen besproken. Er is daardoor ook hier sprake van een robuust en adaptief proces.

Woonconcept zet in op een gebiedsgerichte aanpak om lokaal maatwerk te leveren

De koers van Woonconcept biedt flexibiliteit om in te spelen op lokale behoeften en kansen op wijk- en dorpsniveau. Om lokaal maatwerk te kunnen leveren heeft Woonconcept een aantal zaken doorgevoerd. Er zijn bijvoorbeeld wensportefeuilles opgesteld per gemeente, per prijsklasse en per doelgroep. Ook is een ladder van geschiktheid geïntroduceerd om woningen te classificeren op zorggeschiktheid.

Ook wordt stevig ingezet op een gebiedsgerichte benadering met een integrale blik. Voorbeelden hiervan zijn de samenwerking rondom grote gebiedsontwikkelingen met gemeente en andere corporaties zoals Noordpoort en Steenwijk-West. Daarnaast zijn gebiedsstrategieën gemaakt voor de Zeeheldenbuurt en Haveltermade om vanuit een totaalvisie op een wijk of buurt naar de aanpak van complexen te kijken. Goed is ook dat de werkwijze expliciet is opgenomen in de functieomschrijvingen, waardoor de aanpak is geborgd.

Vanuit de gebiedsbenadering organiseert Woonconcept per gemeente ook structureel complexsessies voor interne disciplines. De assetmanagers werken geografisch en hebben elk één gemeente onder de hoede en betrekken daarbij medewerkers die specifiek kennis hebben van het gebied.

Woonconcept heeft oog voor doorontwikkeling

Om nog beter maatwerk te leveren, heeft Woonconcept de wens de portefeuillestrategie verder te verdiepen van gemeenteniveau naar wijk-/buurniveau. Dit staat gepland voor de eerste helft van 2026. Daaraan gekoppeld stelt Woonconcept een portefeuillestrategie op voor bedrijfsmatig, zorg- en maatschappelijk vastgoed.

Ook wil Woonconcept in Meppel het Wijk- en dorpsgericht werken verder uitbouwen. Dit zit namelijk gezien vanuit een integrale visie nog in een beginstadium. Op projectniveau wordt al wel goed samengewerkt. Bijvoorbeeld in Haveltermade en Noordpoort.

Woonconcept stuurt tijdig bij

Woonconcept houdt via haar rapportages goed bij of de voorgenomen doelen worden gerealiseerd. Indien nodig wordt tijdig bijgestuurd. Voorbeelden zijn: de aanpassing van de kopgevels in Meppel en het afwijken van de standaard toewijzingsregels in Steenwijkerwold om inwoners uit het dorp meer kans te geven. Andere voorbeelden zijn het ophogen van het aantal statushouders dat in Steenwijk gehuisvest kon worden om te kunnen bijdragen aan de taakstelling.

Maatschappelijke oriëntatie RvC

Uit de bestudeerde documentatie en het gesprek met de leden van de RvC is gebleken dat de RvC een goede maatschappelijke oriëntatie heeft en ook een voldoende kritische houding heeft. De leden vinden het bijvoorbeeld belangrijk 'dichtbij de huurders te staan'. Daarom zijn zij regelmatig bij vergaderingen van de huurdersvereniging aanwezig en laten zich ook door medewerkers van Woonconcept informeren over wat er speelt. Ook zijn RvC-leden aanwezig bij

bijeenkomsten waar gesproken wordt met samenwerkingspartners over de koers en doen zij actief mee aan initiatieven zoals de doe-dag.

De RvC heeft bovendien oog voor de (door)ontwikkeling van haar maatschappelijke oriëntatie en heeft daartoe al stappen gezet. Zo heeft de RvC een aantal jaar geleden al ingezien dat haar toezicht ook op het presteren van het netwerk moest worden gericht en heeft gesprekken gevoerd met partners om zelf gevoel te krijgen hoe Woonconcept gezien wordt vanuit het netwerk.

De maatschappelijke oriëntatie komt ook duidelijk naar voren uit de bestuursopdracht die de RvC de bestuurder heeft gegeven. Deze was gericht op het opzoeken van samenwerking met de partners en het versterken van de positie van Woonconcept in de regio.

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



Besturing

Sterk

- Adaptieve koers ontwikkeld die flexibiliteit biedt en ruimte laat voor lokale invulling.
- Intensieve betrokkenheid van bewoners, medewerkers en samenwerkingspartners bij de koersbepaling.
- Integrale, gebiedsgerichte aanpak met focus op maatwerk per gemeente, wijk en doelgroep.

Aandacht (blijven) geven

- Verdere verdieping van de portefeuillestrategie naar wijk- en buurniveau.
- Uitbouwen van wijk- en dorpsgericht werken, met name in Meppel.

Geleerd

- Brede betrokkenheid bij koersontwikkeling versterkt vertrouwen en samenwerking.
- Flexibele koers vertaalt ondernemingsdoelen effectief naar concrete activiteiten en projecten.
- Structuur zoals complexsessies, wensportefeuilles en ladder van geschiktheid ondersteunt lokaal maatwerk.

4 Maatschappelijke capaciteit

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

4.1 Financiële capaciteit

Woonconcept heeft een behoorlijke opgave op het gebied van nieuwbouw, verbetering en verduurzaming. Dit vraagt om een solide financiële positie die randvoorwaardelijk is aan belangrijke doelstellingen zoals 'trots op thuis'.

Woonconcept wil haar maatschappelijke doelen bereiken aan de hand van een zogenoemd duurzaam prestatie-model om de maatschappelijke opgaven te realiseren én tegelijk financieel gezond te blijven. Woonconcept streeft ernaar om te werken volgens deze systematiek, maar realiseert zich tegelijkertijd dat er de komende jaren grote opgaven liggen en wenst haar vermogen maximaal in te zetten voor het realiseren van deze opgaven. Dit vergt een continue analyse en afstemming van opgaven, inzet en (resterende) financiële capaciteit.

Uit een analyse van de begrote financiële resultaten 2025, de verwachte geldstromen in 2025 én de (meerjaren)begroting blijkt dat de financiële positie van Woonconcept ook richting de toekomst gezond is. Dit komt echter omdat Woonconcept rekening heeft gehouden met de eisen van de toezichthouders en de ingerekende projecten daarop heeft afgestemd.

Als wordt geredeneerd vanuit de continuïteit van het werken aan de maatschappelijke opgaven dan blijkt dat de financiële positie tekort schiet. De Nationale Prestatieafspraken leiden er namelijk toe dat Woonconcept haar ambities, doelen en investeringen moet aanpassen aan de nieuwe omstandigheden zoals hoge inflatie, stijgende bouwkosten, oplopende rente en het lage tempo van nieuwbouw. Ook is er een direct risico voor de financiële continuïteit op (middellange en langere) termijn omdat de economische

levensduur van delen van het bezit eindig lijkt. De ingerekende huuropbrengsten zijn hierdoor geen vanzelfsprekendheid meer.

Woonconcept heeft actief ingezet op collegiale solidariteit

Woonconcept heeft de komende jaren een ambitieus investeringsprogramma. Hiervoor moet een (fors) beroep gedaan worden op externe financiering. Daarom heeft Woonconcept gekeken naar alternatieven.

Uniek en leerpunt voor andere corporaties: collegiale solidariteit

Woonconcept heeft het financieel lastiger dan andere woningcorporaties in de regio Zuidwest Drenthe. Huurders merken dit omdat bijvoorbeeld het niveau van woningonderhoud minder goed is en er langzamer wordt verduurzaamd. Vanuit een solidariteitsgedachte ondersteunen collega corporaties Actium, Domesta en Woonservice daarom Woonconcept. De gedachte daarbij is dat het voor een huurder niet mag uitmaken van welke corporatie wordt gehuurd.

De corporaties hebben daarom naar de gezamenlijke opgave in Zuidwest Drenthe gekeken en daarbij de vraag gesteld hoe dat gezamenlijk zo goed mogelijk kan worden opgepakt. De samenwerking bestaat uit onderlinge verkoop van sociale huurwoningen en nieuwbouwlocaties, woningruil en financiële steun aan Woonconcept. Een belangrijk moment waarbij zelfs toenmalig Minister Mona Keijzer betrokken was.

De corporaties hebben een pakket aan maatregelen ter ondersteuning van Woonconcept verleend. Een belangrijk onderdeel daarvan is projectsteun. De drie collega-corporaties geven Woonconcept ieder jaarlijks 1 miljoen euro voor een periode van vijf jaar. Met deze projectsteun, bovenop het al bestaande pakket ter ondersteuning, kan Woonconcept de komende jaren ruim 1.800 woningen meer verbeteren en verduurzamen. De volkshuisvestelijke continuïteit wordt daarmee verbeterd.

De visitatiecommissie vindt het bijzonder dat de genoemde corporaties vanuit collegiale solidariteit samenwerken om het wonen in Zuidwest Drenthe voor huurders te verbeteren. Het is bovendien de eerste keer dat corporaties op deze manier vrijwillig samenwerken in Nederland. Dat maakt het uniek en ingewikkeld tegelijkertijd. Het is daarom waardevol als de geleerde lessen worden gedeeld met andere corporaties.



4.2 Organisatorische capaciteit

Om klaar te zijn voor nieuwe ontwikkelingen en optimaal voor bewoners maatschappelijke waarde te leveren, heeft Woonconcept gewerkt aan haar interne organisatie. Dit is gedaan vanuit een nieuwe visie op de organisatie “Wij zijn Woonconcept”. Hierin zijn doelen, kernwaarden en een manier van samenwerken vastgelegd. Om te zorgen dat deze visie aansluit bij wat er leeft in de organisatie zijn ontmoetingen georganiseerd met groepen collega's waarin thema's als eigenaarschap en samenwerking naar voren kwamen.

Het resultaat is onder meer een nieuw primair systeem, een nieuw klantportaal en klantvolgsysteem, verbeterde processen en een nieuwe organisatiestructuur. Ook is gefuseerd met HomeTeam, het onderhoudsbedrijf van Woonconcept voor het onderhoud aan de woningen. Door te fuseren zijn de spreekwoordelijke lijntjes korter geworden en kan slagvaardiger worden gehandeld. Ook is Woonconcept zelf zichtbaarder en krijgt zij beter inzicht in knelpunten.

Woonconcept heeft ingezet op wendbaarheid en adaptiviteit door aanpassing van haar organisatiestructuur

In 2023 heeft Woonconcept een belangrijke wijziging in haar managementstructuur gedaan door van drie naar vier managers op te schalen en deze aan te vullen met teammanagers. Reden van de wijziging was dat de eerdere zelforganiserende structuur weliswaar veel autonomie bood, maar ook leidde tot onvoldoende samenhang en procesgericht werken.

Woonconcept ontwikkelde ook een nieuwe visie op leiderschap: samensturing en dienend leiderschap. Hierbij geven managers richting aan strategische doelen en teams ondersteunen bij inhoud én ontwikkeling. Om managers en teammanagers hierin te begeleiden is een uitgebreid trainingsprogramma gestart, het zogeheten leiderschapshuis.

Belangrijk binnen Woonconcept zijn ook de zogenoemde cultuurwaarden: vertrouwen, samenwerking en continue ontwikkeling. Deze waarden worden actief uitgedragen door leidinggevendenden in een ambassadeursrol.

Per 1 januari 2024 is de nieuwe organisatiestructuur ingegaan. Woonconcept verwachtte bij de invoering dat er meer aandacht zou zijn voor persoonlijke ontwikkeling en het verbeteren van de samenwerking binnen en tussen teams. Inmiddels is uit diverse evaluaties gebleken dat medewerkers de verandering positief ervaren. Woonconcept verwacht ook dat bewoners gaan merken dat er extra tijd en aandacht voor bewoners is en voor het werk in de wijk.

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

Maatschappelijke capaciteit

Sterk

- Innovatieve toepassing van collegiale solidariteit: steun van andere corporaties (Actium, Domesta, Woonservice) voor verduurzaming en onderhoud van woningen, uniek in Nederland.
- Organisatorische aanpassingen verhogen wendbaarheid: nieuwe managementstructuur, teammanagers, fusie met HomeTeam, verbeterde processen en systemen.

Aandacht blijven geven

- Financiële druk blijft hoog door hoge bouwkosten, inflatie en beperkte huuropbrengsten; continu afstemmen van investeringen en ambities is nodig.
- Organisatorische capaciteit in relatie tot de opgaven: wat is de rol van Woonconcept?

Geleerd

- Samenwerking met andere corporaties kan financiële beperkingen compenseren en continuïteit waarborgen.
- Investeren in interne organisatie en systemen versterkt adaptiviteit, slagkracht en zichtbaarheid richting bewoners.



Bijlagen



A Bestuurlijke reactie

Dank!

Met nieuwsgierigheid namen we deel aan deze maatschappelijke visitatie en we hebben met plezier het rapport ontvangen. We waren benieuwd of onze bewoners en samenwerkingspartners merkten dat we sterk gedreven worden door de ambitie om 'iedere bewoner trots op thuis' te laten zijn. En dat we daar graag samen aan werken. De uitkomsten van deze visitatie laten zien dat we de afgelopen jaren een zichtbare ontwikkeling doormaakten. Daar zijn we blij mee.

Dank aan de vele mensen, binnen en buiten de organisatie, die wilden meewerken aan deze visitatie en daar tijd voor maakten. We leren van de verbeterpunten die we van hen meekrijgen. We hebben prettig samengewerkt met de visitatiecommissie. De zorgvuldige verdieping in onze organisatie en onze prestaties was opvallend. De aanwezigheid bij de vele gesprekken met partners en tijdens de avonden over onze strategische koers zorgden ervoor dat deze visitatie nooit een papieren exercitie werd. En ondanks de personele wisselingen waar we beiden mee geconfronteerd werden, verliep het proces goed georganiseerd. Dank daarvoor.

Hard gewerkt en stappen gezet

De afgelopen jaren werkten we aan het versterken van de stem van bewoners. Door hen te betrekken bij strategie- en beleidsvorming, door samen te werken aan betere woningen (bij onderhoud, renovaties of onverwachte gebeurtenissen) en door meer in te zetten op goede dienstverlening. Ook zetten we in op de samenwerking met onze partners, door zichtbaar en aanspreekbaar te zijn en door ook hen vroeger bij onze plannen te betrekken. De visitatiecommissie zegt hierover dat we "een hele duidelijke ontwikkeling hebben gemaakt waarbij de buitenwereld meer naar binnen is gehaald" en we zijn trots dat ons werk op dit vlak leidt tot zichtbare en merkbare resultaten.

Ook wilden we heel graag de kwaliteit van onze woningvoorraad verbeteren. We hebben relatief veel woningen met slechte energielabels en verbeterpunten qua onderhoud. Door samen te werken met een aantal fijne bureaus (woningcorporaties Domesta, Actium en Woonservice) kunnen we de komende jaren veel meer woningen dan verwacht verbeteren. En dat is fantastisch voor bewoners. De visitatiecommissie waardeert dat Woonconcept op dit thema "zich niet heeft neergelegd bij de situatie en een grote betrokkenheid toont bij de opgaven in haar werkgebied". Daarom sluiten we ons graag aan bij de

waardering die de commissie uitspreekt voor de corporaties die ons steunen! De commissie geeft het advies mee om waar te maken dat we deze steun verdienen. Dit advies nemen we uiteraard ter harte; de komende jaren zullen we inzichtelijk maken tot welke resultaten de steun heeft geleid.

We willen samen bouwen aan sterke buurten en straten, omdat we denken dat we de ingewikkelde opgaven van de toekomst alleen in coalities kunnen oplossen. De visitatiecommissie en onze partners herkennen die noodzaak en onze inzet daarvoor. De complexiteit van dat soort opgaven maakt dat we goede afspraken moeten maken over rollen en verantwoordelijkheden. Het advies om een aanjagende rol te blijven spelen op de samenwerkingen op het gebied van welzijn, wonen en zorg en tegelijkertijd onze eigen rol in integrale samenwerkingen helder te maken, nemen we graag over.

Wat zijn onze volgende stappen?

In de visitatieperiode werkten we aan een nieuwe strategische koers. Bij het opstellen daarvan spraken we met veel bewoners en met onze bewonersorganisaties HO-MHS en haalden we hun wensen op. Ook onze samenwerkingspartners hebben we uitgebreid betrokken. We voelen ons gesteund in ons voornemen om de komende jaren te blijven bouwen aan fijne buurten, waar sociale samenhang is en goede woningen staan, en bewoners van ons een persoonlijke en betrouwbare dienstverlening mogen verwachten.

Bewoners vragen van ons om de komende jaren prioriteit te geven aan verduurzaming van hun huis, de betaalbaarheid voor ogen te houden en aandacht te hebben voor álle doelgroepen. Ook onze partners geven aan dat duurzaamheid, betaalbaarheid en nieuwbouw onze belangrijkste aandachtspunten zijn. Voor al deze onderwerpen gaan we ons inzetten, waarbij de kwaliteit van onze bestaande woningvoorraad prioriteit krijgt.

De adviezen van de visitatiecommissie nemen we onverkort over en zullen de komende jaren tot uiting komen in onze activiteiten.

Goed gepresteerd

De commissie concludeert "Woonconcept heeft goed gepresteerd en is bovendien goed verankerd en wordt gewaardeerd door haar samenwerkingspartners". Ik ben bijzonder trots op alle collega's van Woonconcept, dat we dat samen met onze bewoners en partners voor elkaar hebben gekregen, ik hoop van harte dat we deze beweging doorzetten!

Marcel van Halteren

B Maatschappelijke reactie

Reactie Huurdersorganisatie MHS op de maatschappelijke visitatie Woonconcept 2022-2025.

HO-MHS kijkt positief terug op het visitatieproces zoals uitgevoerd door Ecorys. Wij hebben de gesprekken als open, zorgvuldig en constructief ervaren. Er was voldoende ruimte om onze ervaringen, zorgen en verwachtingen ten aanzien van Woonconcept te delen. Daarbij hebben wij het gevoel gehad dat onze inbreng serieus is genomen en herkenbaar is teruggekomen in de bevindingen van het rapport.

Wij herkennen ons in grote lijnen in de inhoud en conclusies van de visitatie. Met name de constatering dat de samenwerking tussen Woonconcept en de huurdersorganisaties de afgelopen jaren aanzienlijk is verbeterd, sluit aan bij onze ervaringen. Er is sprake van meer structuur, betere informatievoorziening en een grotere bereidheid om huurders vroegtijdig bij beleid en ontwikkelingen te betrekken.

Tegelijkertijd herkennen wij ook de aandachtspunten die in het rapport worden benoemd. Vanuit het perspectief van huurders vinden wij het van groot belang dat ambities niet alleen worden vastgelegd in beleid en visies, maar vooral zichtbaar worden in de uitvoering. Daarbij denken wij aan de kwaliteit van onderhoud, de voortgang van verduurzaming, de afhandeling van klachten en storingen en de communicatie richting bewoners. Huurders beoordelen een corporatie uiteindelijk op wat zij dagelijks ervaren in hun woning en woonomgeving.

Wij waarderen de inzet van Woonconcept op het gebied van betaalbaarheid, leefbaarheid en samenwerking met maatschappelijke partners. Tegelijkertijd verwachten wij dat de extra financiële ruimte en ondersteuning die Woonconcept de komende jaren gaat ontvangen, aantoonbaar leidt tot verbeteringen voor huurders. Het rapport benoemt terecht dat dit zichtbaar moet worden gemaakt.

Onze verwachting is dat Woonconcept het visitatierapport niet uitsluitend beschouwt als een verantwoording over het verleden, maar vooral als een

richtinggevend document voor de komende jaren. Daarbij roepen wij Woonconcept op om de aanbevelingen uit het rapport actief te vertalen naar concrete doelstellingen, duidelijke prestatie-indicatoren en meetbare resultaten voor huurders.

HO-MHS blijft zich als gesprekspartner kritisch en constructief inzetten om samen met Woonconcept te werken aan betaalbare, kwalitatief goede en duurzame woningen, met blijvende aandacht voor de belangen en ervaringen van huurders.

Met vriendelijke groet,

Bestuur HO-MHS
Ina Booij – voorzitter



C Geïnterviewden

De geïnterviewden van Woonconcept

| Naam | Functie |
|---------------------|-----------------------------|
| Marcel van Halteren | Directeur-bestuurder |
| Judith Schutte | Manager Wonen |
| Angelique Claes | Adviseur Strategie & Beleid |
| Linden Douma | Manager Beleid en staf |
| Edwin Burgerhout | Manager Bedrijfsvoering |
| Windy ter Horst | Manager Vastgoed |
| Marjolein Sulter | Voorzitter RvC |
| Peter Lalkens | Lid RvC |
| Lot van Leth | Lid RvC |
| Maarten Vermeulen | Lid RvC |
| Marlon Oostewechel | Lid RvC |
| Harianne Bennink | Ondernemingsraad |
| Theo Slagter | Ondernemingsraad |

De geïnterviewde samenwerkingspartners van Woonconcept

| Organisatie | Naam | Functie |
|-----------------------------|---------------------|---|
| Gemeente Hoogeveen | Niek Wind | Wethouder |
| | Mylotte Huisjes | beleidsadviseur SWO De Wolden – Hoogeveen |
| Gemeente Meppel | Alfred Peterson | Wethouder Sociaal Domein |
| | Daniël Floor | Beleidsadviseur Wonen |
| | Henriet Tabak-Boxem | Gebiedsmanager Leefbaarheid |
| | Robin van Ulzen | Wethouder Wonen |
| Gemeente Steenwijkerland | Melvin Smit | Wethouder Wonen |
| | Trijn Jongman-Smit | Wethouder Sociaal Domein) |
| | Jildou Bijlsma | Senior beleidsmedewerker wonen |
| | Henk Kloosterman | Senior projectleider Ruimtelijke en conomische ontwikkelingen |
| Huurdersvereniging Meppel | Ina Booij | Voorzitter |
| Huurdersvereniging Cascade | Bert van Egten | Voorzitter |
| Huurdersvereniging De Veste | Willem Sommer | Voorzitter |

De deelnemers aan de netwerkgesprekken

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende samenwerkingspartners gesproken in een zestal netwerkgesprekken. Hierbij waren ook medewerkers van Woonconcept aanwezig.

Deelnemers aan netwerkgesprek – Welzijn

| Organisatie | Naam | Functie |
|---------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Welzijn MensenWerk | Wout Noorman | manager |
| Tintengroep | Bert Moormann | directeur Strategie & Innovatie |
| Sociaal werk de Kop | Kristy van Oosterhout | buurt-/opbouwwerker |
| Woonconcept | Judith Schutte | manager Wonen |
| Woonconcept | Angelique Claes | adviseur strategie & beleid |

Deelnemers aan netwerkgesprek – Gebiedsgericht samenwerken Steenwijkerland

| Organisatie | Naam | Functie |
|--------------------------|--------------------|-----------------------------------|
| Wetland Wonen | Corinne Vennink | Directeur-bestuurder |
| Wetland Wonen | Anno van der Weide | Gebiedsregisseur |
| Sociaal werk de Kop | Erik Ordeman | manager |
| Sociaal werk de Kop | Liset Bijsterbosch | beleidsadviseur |
| Gemeente Steenwijkerland | Lina van Veen | |
| Gemeente Steenwijkerland | Josephine Schijve | senior beleidsmedewerker |
| Gemeente Steenwijkerland | Irma Leenman | mantelzorgmakelaar/WMO consultant |
| Woonconcept | Judith Schutte | manager Wonen |
| Woonconcept | Angelique Claes | adviseur strategie & beleid |

Deelnemers aan netwerkgesprek – Smederijen

| Organisatie | Naam | Functie |
|---|----------------|--------------------------------|
| Actium | Bas de Leeuw | programmamaleider leefbaarheid |
| Domesta | Els Beukeveld | manager Wonen |
| Gemeente Hoogeveen | Niek Wind | wethouder |
| Gemeente Hoogeveen | Martin Peelen | Gebiedsregisseur |
| Samenwerkingsorganisatie De Wolden Hoogeveen | José Reinholdt | teamleider wonen projecten |
| Stichting Welzijnswerk Hoogeveen | Eric Holkers | Directeur bestuurder |
| | Henri Klol | Bewoner |
| | Arja Holthof | Bewoner |
| | Roelof Koops | Bewoner |
| Woonconcept | Judith Schutte | manager Wonen |
| Woonconcept | Marissa Dik | teammanager klant & wijken |

Deelnemers aan netwerkgesprek – Collegiale solidariteit

| Organisatie | Naam | Functie |
|-------------|---------------------|--|
| Actium | Fred Hesselink | bestuurssecretaris |
| | Agnes Pol | manager Bedrijfsvoering |
| | Melanie Maatman | directeur-bestuurder |
| Domesta | Thomas Deen | Concerncontroller |
| | Esther Borstlap | directeur-bestuurder |
| | Sandra Mulder | strategisch communicatieadviseur |
| Woonservice | Janneke Klijn | directeur-bestuurder a.i. |
| | Marjan Dunning | strategisch communicatieadviseur |
| | Ramon Hoogeveen | adviseur strategie, portefeuille en beleid |
| Woonconcept | Edwin Burgerhout | manager Bedrijfsvoering |
| | Linden Douma | manager beleid & staf |
| | Marcel van Halteren | directeur-bestuurder |

Deelnemers aan netwerkgesprek – Thuis Kompas

| Organisatie | Naam | Functie |
|-----------------------------|-----------------------|------------------------------|
| Huurdervereniging MEVM | Pier Schipper | Adviseur |
| Woonborg | Siebe Rispens | manager Woondiensten |
| Actium | Mireille Dijk | manager Wonen |
| Lefier | Ellen Stutterheim | adviseur strategie en beleid |
| Huurdersfederatie | Franklin Drenth | bewoner |
| Woonservice | Renate Harkema | manager Wonen |
| Enserve | Mark Hut | Directeur bestuurder |
| Enserve | Mariska van Oorschoot | relatiemanager |
| De Volmacht | Jaap Boekholt | Directeur-bestuurder |
| Stichting Eelder Woningbouw | Michiel Veenstra | Directeur-bestuurder |
| Woonzorg | Marit Boersma | Regiomanager Wonen |
| Woonconcept | Judith Schutte | manager Wonen |
| Woonconcept | Gerard Postma | beleidsregisseur |

Deelnemers aan netwerkgesprek – Bouwstroom Noord

| Organisatie | Naam | Functie |
|--------------|--------------------|---|
| Lefier | Jan Willem Stevens | manager assetmanagement en investeringen |
| Actium | Rob Hoogeveen | manager Vastgoed |
| Woonservice | Leon Vries | manager Vastgoed |
| Wold & Waard | Ton Schroor | directeur-bestuurder |
| Woonborg | Maarten Wiersma | manager projecten |
| Trebbe | Marinus den Harder | Directeur |
| DuraVermeer | Bart Pigge | Directievoorzitter |
| Lefier | Elles Dost | Directeur-bestuurder |
| Woonconcept | Windy ter Horst | manager Vastgoed |
| Woonconcept | Hanneke Kroes | teammanager vastgoedontwikkeling en planmatig onderhoud |





Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

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

K.v.K. nr. 24316726

ecorys.nl