



ROCHDALE

# Maatschappelijke visitatie 2020-2023



Bennekom, 9 oktober 2024

Datum volgende visitatie 9 november 2028

Een rapport van



# Visitaties zijn een waardevol instrument tot verbetering

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

## Visitatiecommissie

[Mevrouw drs. C.P.M. Doms](#) | voorzitter

[De heer drs. A.H. Grashof](#) | algemeen commissielid

[De heer drs. D.M. de Jong-Tennekes](#) | secretaris

In opdracht van Woningstichting Rochdale heeft Raeflex de maatschappelijke visitatie woningcorporaties uitgevoerd. Woningstichting Rochdale beheert 37.478 verhuureenheden, waarvan 35.442 sociale huurwoningen. De corporatie is werkzaam in de gemeenten Amsterdam (29.814 eenheden), Diemen (2.300), Landsmeer (437), Purmerend (2.117) en Zaanstad (3.812). De woningen van Rochdale variëren van eengezinswoningen tot de honingraadflats in Amsterdam-Zuidoost. De opgaven in het werkgebied zijn groot: lange wachtlijsten, onderhoud, verduurzaming, transformatie van de voorraad en huisvesting van doelgroepen. Rochdale werkt aan sterke buurten, sociale betrokkenheid en gelijke kansen voor mensen.

Deze visitatie is conform Methodiek 7, zoals opgesteld door Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. Hierin staan vier visitatievelden centraal 'Maatschappelijke Waarde', 'Maatschappelijke Verankering', 'Besturing' en 'Maatschappelijke capaciteit'. Aan de hand van deze methodiek heeft een onafhankelijke visitatiecommissie de maatschappelijke activiteiten van Woningstichting Rochdale onderzocht. Daarvoor heeft de visitatiecommissie documenten bestudeerd en gesprekken gevoerd met tal van belanghebbenden binnen en buiten de corporatie. Verder hebben drie netwerkdialoogsessies plaatsgevonden in de Amsterdamse Van Deyselbuurt, waar Rochdale ingrijpend transformeert. Op basis van alle input heeft de visitatiecommissie dit rapport opgesteld.

Het rapport bevat verschillende onderdelen: zoals een position paper van het bestuur van Woningstichting Rochdale, de recensie van de visitatiecommissie met de belangrijkste uitkomsten en leerpunten voor de toekomst, en het samenvattende oordeel van de visitatiecommissie. De hoofdstukken daarna bevatten de bevindingen per visitatieveld. Tot slot bevat het rapport een bestuurlijke reactie van Rochdale.

De visitatie is uitgevoerd door Raeflex: een van de geaccrediteerde visitatiebureaus. Raeflex staat voor professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties. Wij werken met externe visitatoren: allen professionals uit de wetenschap, de overheid, het maatschappelijk middenveld of het bedrijfsleven. Visiteren is de enige activiteit van Raeflex. Dit doen wij vanuit de overtuiging om onafhankelijk te willen zijn. Vanaf 2002 hebben wij meer dan 400 visitaties afgerond.

Namens Raeflex wil ik iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie hartelijk bedanken!

drs. Alex Grashof  
directeur Raeflex



# Inhoud

<b>1</b>	<b>Position paper</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Recensie en samenvatting</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Maatschappelijke waarde</b>	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>Maatschappelijke verankering</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>Besturing</b>	<b>23</b>
<b>6</b>	<b>Maatschappelijke capaciteit</b>	<b>26</b>
<b>7</b>	<b>Bestuurlijke reactie</b>	<b>28</b>
Bijlage 1	Verantwoording visitatie	30
Bijlage 2	Factsheet	31
Bijlage 3	Onafhankelijkheidsverklaringen	32
Bijlage 4	Lijst met geïnterviewde personen	33

# 1 Position paper



ROCHDALE



‘Rochdale geeft thuis’ verschijnt in 2016. De toon van het koersdocument is opgewekt en vastberaden. De weg vooruit is ingeslagen, na een veel te lange periode van tegenspoed: een bestuurs- en economische crisis wordt opgevolgd door een parlementaire enquête en de introductie van een Woningwet die de speelruimte van woningcorporaties flink inperkt. Onze organisatie is gelukkig veerkrachtig en er is vertrouwen in de toekomst. Die draait om beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit van woningen. Het gaat daarnaast om leefbaarheid en goede dienstverlening aan huurders.

In de jaren die volgen, ontwikkelt zich steeds scherper het inzicht dat wonen méér is dan een dak boven je hoofd. Als we willen dat mensen ergens prettig kunnen wonen, moeten wij ons inzetten voor een fijne leefomgeving, voor een buurt waar goede voorzieningen zijn, waar mensen naar elkaar omkijken. We richten buurtteams op en op veel plaatsen openen we laagdrempelige ‘buurtpunten’, ontmoetingsruimtes waar mensen terecht kunnen als ze vragen hebben of ergens mee zitten. Steeds prominenter manifesteert Rochdale zich tussen de huurders, om te helpen de sociale cohesie te versterken, in buurten die steeds meer divers worden.

## De ongedeelde stad

‘Sterke buurten’ zijn gemengde buurten. Het zijn buurten waar verschillende inkomensgroepen, met uiteenlopende levensstijlen en achtergronden, op een prettige manier náást en mét elkaar leven.

Dáárom is Mokum mooier dan Parijs. Hier niet de welvaart binnen de ring en daarbuiten de uitzichtloosheid. De ideale stad is de ‘ongedeelde stad’, de stad waar overall plaats is voor iedereen. Alles wat we doen, alles waar we elke dag zo hard aan werken met z’n allen, alles waar Rochdale voor staat, komt samen in onze inzet voor de buurten waar we actief zijn. ‘Werken aan buurten waar we trots op zijn’ wordt onze nieuwe lijfspreuk. Het is de titel die we in 2020 geven aan de nieuwe koers voor ons werk in de metropoolregio Amsterdam, inclusief Zaanstad, Purmerend, Diemen en Landsmeer. Het concept krijgt ook uitdrukking in onze organisatiestructuur. In 2022 wordt het besturingsmodel gewijzigd van een drie- naar een tweehoofdig bestuur met

daarbij een drieledige directie. Naast Vastgoed en Klant is Buurten een van de hoofdafdelingen van Rochdale. ‘Buurten’ is het kloppende hart van onze organisatie.

## Actieve partner

Hele stadsdelen blijven achter bij de ontwikkelingen in Groot-Amsterdam. Dat geldt binnen ons werkgebied met name voor Amsterdam Nieuw-West en Zuidoost en voor Zaanadam-Oost. Het zijn drie van de twintig stedelijke gebieden waarvoor in 2022 Nationale Programma’s Leefbaarheid en Veiligheid worden ontwikkeld. Onze inzet is hier onder meer het ontwikkelen van volwaardige buurtnetwerken.

Om een vuist te kunnen maken, zoeken we de samenwerking met collega-corporaties, gemeente en met maatschappelijke organisaties. Langdurige en intensieve samenwerking moet de cohesie en het welzijn van de mensen die er wonen vergroten. Dat is onze ambitie voor álle buurten waar we zitten. We zijn een sociale corporatie, die onderwerpen agendeert om samen met de partners tot oplossingen te komen. Op veel plaatsen pakken we de rol van ‘marktmeester’ die de verschillende spelers bij elkaar brengt. Ons werk blijft niet onopgemerkt. Onze stakeholders zijn blij met ons en geven dat aan ons terug.

## Mensen in kwetsbare posities

De buurten waar wij ons zo voor inzetten lijden soms onder de relatief grote instroom van mensen in kwetsbare posities: van mensen die geestelijk of lichamelijk niet zo sterk zijn en toch op zichzelf wonen, móeten wonen, noodgedwongen omdat er geen instelling is waar ze terecht kunnen. Vaak hebben ze een laag inkomen. Ze zijn daardoor op sociale huur aangewezen en komen daardoor relatief vaak in onze buurten terecht. Iedereen begrijpt het en woningcorporaties zien het elke dag: te veel mensen bij elkaar die niet altijd goed voor zichzelf kunnen zorgen, doet een buurt geen goed. De oplossing is niet zomaar gevonden, al ligt betere spreiding en het goed faciliteren van lokale gemeenschappen en initiatieven voor de hand. Maar de praktijk is complex en weerbarstig. De coronatijd die twee jaar duurt bemoeilijkt ons buurtwerk. Het sterker maken van onze buurten is een taai en ambitieus gevecht dat soms meer van ons eist dan we kunnen bieden.



## Eigen initiatief belonen

Wij helpen om netwerken en samenwerkingsverbanden op te tuigen, zoals we bijvoorbeeld doen in de Van Deyssebuurt (Amsterdam Nieuw-West), bij de flats Geldershoofd en Gravestein (Amsterdam- Zuidoost) en in de wijk Poelenburg-Peldersveld (Zaandam-Oost). Eigen initiatief proberen we altijd te belonen. Dat betekent ruimte bieden aan lokale gemeenschappen en luisteren naar wat zij nodig vinden. Zo helpen we op Steigereiland (Amsterdam-IJburg) een nieuwbouwproject van 136 woningen mogelijk maken, met zeer actieve bewoners die dit vrijwel zonder bemoeienis van ons draaiende houden. Aan het Vreeswijkpad in Zuidoost wordt in coöperatieverband een nieuwbouwcomplex gerealiseerd. De bewoners staan hier van meet af aan zélf aan het roer. En als een groep huurders nou eens heel graag een gemeenschappelijke ruimte wil in de plint, een ruimte die ze zelf onderhouden, dan denken wij: waarom niet? Laten we die vrijheid geven en erop vertrouwen dat het daarmee iets wordt van de mensen die daar om gevraagd hebben.

## Bewonersvertegenwoordiging

De bewonersraad (BWR) was onze officiële huurdersvertegenwoordiging en daarmee een belangrijke gesprekspartner van Rochdale. De vereniging werd gevormd door meer dan honderd actieve bewonerscommissies die uit hun midden een bestuur kozen. In april 2020 besloot Rochdale de samenwerking met de BWR op te zeggen, omdat er intern voortdurend ruzie en onrust was. Het bestuur was volgens Rochdale niet representatief voor alle huurders. In december werd een nieuw bestuur gekozen, maar drie jaar later (januari 2024) zegt Rochdale wederom het vertrouwen op. Het bestuur blijkt een substantieel geldbedrag verduisterd te hebben. Onaanvaardbaar. De fraudezaak ligt buiten onze invloed, maar voelt als een nederlaag. Inmiddels werken we met een aantal actieve huurders aan de vorming van een nieuw platform voor huurdersparticipatie. Zo doet Rochdale steeds meer ervaring op met online technieken en digitale platforms om de achterban te polsen en de stem van de huurder te horen. Twintigduizend bewoners ontvangen de maandelijkse digitale nieuwsbrief van Rochdale, enkele duizenden reageren als wij naar hun mening vragen.

## ‘Working out loud’

De coronapandemie duurt van januari 2020 tot mei 2022. Hij hakt er stevig in bij Rochdale. Het niveau van onze dienstverlening daalt, maar ernstiger is misschien wel dat collega’s elkaar nauwelijks meer fysiek ontmoeten. De ‘sterke buurten’-gedachte blijkt –veel meer dan we ons hadden gerealiseerd– gefundeerd op elkaar zien en ontmoeten, op ‘live’ communicatie tussen medewerkers van uiteenlopende disciplines en verschillende organisaties. ‘Working out loud’ is onze manier van werken: vertellen waar je mee bezig bent, elkaar wijzen op zaken die niet goed gaan, op dingen die juist wél heel goed werken, een collega even aanschieten om iets te checken. De tijd van thuiswerken, elkaar alleen op schermjes zien, gecombineerd met relatief veel personele wisselingen tijdens en vlak na coronatijd: alles bij elkaar opgeteld werkte het verlamdend op onze informele werksfeer, die een krachtige motor blijkt te zijn van onze organisatie. Corona is gelukkig voorbij en onze vertrouwde manier van werken is deels weer terug.

## De basis op orde

Onze legitimiteit ontleen wij aan de kwaliteit van de woningen die wij verhuren, de service die daarbij hoort en onze bijdrage aan het lenigen van de woningnood. Gelukkig gaat veel goed en we zien ook ruimte voor verbetering. Zoals op het gebied van dienstverlening kunnen de wachttijden aan de telefoon korter, kan het aantal klachten omlaag en moet de leegstand korter. Zowel de digitaal zeer vaardige als minder of niet digitaal vaardige bewoners willen we optimaal bedienen. Dat betekent: snel en accuraat als het kan, geduldig en behulpzaam als het moet. Wie het zelf kan, moet het online kunnen fixen. Wie het anders wil, moet ons kunnen bellen of even langs kunnen komen.



Een ander aandachtspunt is de verduurzaming van ons bezit. Dat is belangrijk uit klimaat oogpunt, maar ook omdat het bijdraagt aan de betaalbaarheid van het wonen. Als Rusland begin 2022 buurland Oekraïne binnenvalt, openbaren de gevolgen zich meteen. Ook in Nederland leiden sterk stijgende energiekosten tot hogere én onzekerder woonlasten. De huurders merken het meteen in hun portemonnee. Energiebesparende maatregelen, woningisolatie, verduurzaming: de urgentie om het aan te pakken groeit. Lastig zijn in dat verband onze woningen in een VvE: leden die woonruimte in een complex gekocht hebben, zijn soms niet in staat financieel bij te dragen aan een projectmatige, gezamenlijke aanpak. Het faciliteren van goedkope leningen biedt wellicht een uitweg. Ook Rochdale medewerkers vertonen hier een mooi eigen initiatief door bewoners te helpen. Bij honderden mensen gaan ze langs met energiebespaaradvies, LED-lampen, radiatorfolie, vochtmeters en waterbesparende douchekoppen. Ze beantwoorden vragen, verstrekken informatie en geven reparatieverzoeken direct aan de vaklieden door.)

Ook blijft bouwen het antwoord op het tekort aan woonruimte in ons werkgebied. Ons vastgoedprogramma is buitengewoon ambitieus. In de Metropoolregio Amsterdam werken wij aan de nieuwbouw van zeventuizend sociale huurwoningen en de renovatie/verduurzaming van nog eens ruim zesduizend woningen. Van Noord tot Zuidoost, van Nieuw-West tot Zaandam en Purmerend: de pijlpijn is goed gevuld. Onze financiële mogelijkheden rekken wij maximaal op.

### Ten slotte

Rochdale ligt op koers. We doen er alles aan om het maximale uit onze gemotiveerde organisatie te halen en betaalbaar wonen, in zo sterk mogelijke buurten, voor zoveel mogelijk mensen mogelijk te maken. Het is zaak daarbij alert te blijven, voortdurend te anticiperen op de veranderende omstandigheden en bewoners te betrekken bij wat we doen. Maar wat merken de bewoners van onze inzet in de buurten waarin wij actief zijn? Zijn onze huurders het eens met de keuzes die wij maken? En de andere stakeholders, wat vinden zij? Mede naar aanleiding van onze visitatie in 2020 trachten wij onze belanghebbenden steeds beter te informeren over en te betrekken bij ons werk. We produceren nieuwsbrieven en geven fysiek acte de présence in onze buurten.

Op online platforms communiceren we actief met onze doelgroepen. We entameren de dialoog met Raadsleden, wethouders en andere bestuurders, organiseren geregeld stakeholderbijeenkomsten op lokaal niveau en doen tegelijkertijd veel om alle medewerkers te betrekken bij wat er speelt in onze organisatie.

De uitdagingen zijn groot en complex. Niemand kan het alleen. Samen met onze huurders en onze partners kunnen we veel bereiken. Rochdale ziet de toekomst met vertrouwen tegemoet.

Wij nodigen iedereen die deelneemt aan deze visitatie uit om mee te denken. Wij waarderen elke bijdrage die ons helpt om ons zo optimaal mogelijk in te zetten voor onze huurders.

Amsterdam, juni 2024

Mohamed Acharki  
voorzitter Raad van Bestuur

Nico Overdeest  
Raad van Bestuur



## 2 Recensie en samenvatting

Rochdale neemt als een van de grote woningcorporaties een duidelijke herkenbare positie in binnen de Metropoolregio Amsterdam (MRA). Dit is niet zonder slag of stoot gegaan. Rochdale moest van ver komen. Sinds 2016 is door Rochdale met grote inzet en volharding gewerkt aan een nieuw profiel. Met een sociaal gezicht staat zij met de "laarzen in de klei", naast de huurders die voor hun huisvesting afhankelijk zijn van de woningcorporatie. De meeste inzet is er in de lastigste wijken, zoals Poelenburg-Peldersveld (Zaanstad), Amsterdam Nieuw-West en Amsterdam-Zuidoost. De maatschappelijke opgaven zijn hier groot. Ondanks de dip door corona toont Rochdale zich met een brede blik, creatieve instelling, grote inzet en een langjarig commitment betrokken bij huurders en hun buurt, waarbij kinderen speciale aandacht krijgen.

In de visitatieperiode heeft Rochdale gewerkt vanuit een koersplan met drie hoofddoelen: voldoende betaalbare woningen, sterke buurten en gericht op de toekomst. In het hoofdstuk Maatschappelijke waarde staan deze doelen centraal. Momenteel werkt Rochdale aan een herijking van de strategie. Zij heeft de visitatiecommissie gevraagd hier aandacht aan te besteden in de gesprekken. Op pagina 10 leest u antwoorden van de gesprekspartners op de vraag wat zij zouden doen als zij één dag de baas van Rochdale zouden zijn.

### 2.1 Typering Rochdale

In de visitatieperiode is door medewerkers van Rochdale hard gewerkt aan het realiseren van extra woningen en sterke buurten. Een belangrijk leidend thema is daarbij: *"het moet niet uitmaken waar je woont of opgroeit."* De achterliggende overtuiging is dat iedereen volwaardig mee kan doen in de samenleving. De visitatiecommissie ziet grote intrinsieke betrokkenheid bij medewerkers om hieraan bij te dragen. In gesprekken bevestigden partners de coöperatieve instelling van medewerkers van Rochdale. Vanuit een betrokken houding zijn zij bereid om buiten de gebaande paden te denken en te acteren. Bovendien zijn zij nooit te beroerd om een stapje extra te zetten. Daarnaast is Rochdale ook een grote organisatie die in de visitatieperiode niet altijd goed bereikbaar is geweest. Communicatie wordt als belangrijk verbeterpunt genoemd.

### 2.2 Position paper Rochdale

De position paper ademt betrokkenheid bij sterke buurten met een focus op de ongedeelde stad. Alleen een dak boven het hoofd is niet genoeg voor Rochdale. Het draait om versterking van de buurt als een sociale gemeenschap met onderlinge betrokkenheid. Als netwerkorganisatie is zij betrokken bij mensen en faciliteert zij zelfredzaamheid, ondernemerschap en sociale cohesie. Partners bevestigen dit beeld en delen hun positieve waardering voor de visie en inzet met de visitatiecommissie.

Een ander belangrijk thema is: de basis op orde. In dit kader wordt veel en ook achterstallig werk verzet. Minder duidelijk is de definitie van die basis. De visie hoog-over verdient nadere concretisering op praktisch niveau: wanneer is de basis op orde en waar mogen de huurders Rochdale op aanspreken? Enkele voor Rochdale belangrijke interne thema's krijgen in het position paper beperkt aandacht. De visitatiecommissie hoort over: ontschotten, minder overleggen, meer doen en elkaar meer aanspreken.

### 2.3 Sterke buurten

De keuze om buurtgericht te werken is stap voor stap gezet en opgavegericht ingevuld. De stevige betrokken en uitgesproken inzet op sterke buurten wordt breed gewaardeerd. Bijna alle stakeholders (h)erkennen Rochdale als dé buurtcorporatie in de MRA. Partners waarderen de brede blik en integrale werkwijze gericht op mensen. In de wijken waar Rochdale volop actief is ontvangt zij niets dan lof over haar betrokkenheid, inzet en het resultaat. Huurders in deze wijken zijn meer dan tevreden met Rochdale. Echter, niet alle onderdelen van de buurtenportefeuille schitteren allemaal. Er zijn ook zeer kritische geluiden van huurders in gebieden waar minder focus op ligt. In Purmerend is de "zuigende opgave" van Amsterdam voelbaar: er moet veel met voorrang gebeuren. Ondanks een gematigd huurbeleid leeft onder huurders met een middeninkomen een beeld dat zij onderdeel zijn geworden van een verdienmodel. De stevig geformuleerde ambitie werkt dan tegen Rochdale. Met de inzet op buurten zijn hoge verwachtingen gewekt en dan zul je moeten leveren, anders worden mensen ontevreden.

### 2.4 Uitbreiden woningvoorraad

Wat betreft nieuwbouw komt Rochdale van ver. In het kader van een stevige herstructurering is circa 10 jaar geleden afscheid genomen van alle nieuwbouwlocaties. De afgelopen jaren en zeker ook in de visitatieperiode is veel energie gestoken in het opnieuw opbouwen van een positie in de regio en in het vullen van de pijplijn van nieuwe woningen. Hier heeft Rochdale creativiteit getoond en veel werk verzet. Intensieve herstructureringstrajecten, nieuwbouw in de MRA, deelname in de NH Bouwstroom en de gezamenlijke bouw van flexwoningen dragen bij aan 7.000 nieuwe woningen, die de komende jaren voor Rochdale moeten worden opgeleverd. De opbouw van deze plannen heeft tijd gekost en in de visitatieperiode nog niet geleid tot de gewenste -en hard nodige- uitbreiding van de woningvoorraad. De verwachting is dat de nieuwbouwproductie van Rochdale de komende jaren een inhaalslag laat zien.



## 2.5 Huurdersvertegenwoordiging BWR

Rochdale heeft in de visitatieperiode veel energie gestoken in het verbeteren van de huurdersvertegenwoordiging. Er zijn meer dan 100 bewonerscommissies, die uit hun midden een centrale afvaardiging kiezen in de centrale Bewonersraad BWR. Aan het begin van de visitatieperiode liepen de contacten binnen BWR spaak, maar bleek een doorstart mogelijk. Eind 2023 werd fraude geconstateerd, waarna Rochdale begin 2024 het vertrouwen in het bestuur van BWR heeft opgezegd en er tijdens de visitatiebezoeken feitelijk geen centrale huurdersvertegenwoordiging meer is.

Rochdale kiest ervoor om contacten met bewoners dicht bij de leefomgeving van bewoners vorm te geven. Communicatie en afstemming met bewoners over ingrepen in de wijk vindt plaats in de bewonerscommissies, vaak op complexniveau. Dit sluit aan bij de wens van Rochdale om sterk verankerd te zijn in de buurten. Bewoners van buurten waar Rochdale prioriteit aan geeft waarderen dit positief. Tegelijkertijd wordt de centrale huurdersorganisatie gemist: de bewonersparticipatie is gefragmenteerd, niet alle buurten krijgen evenveel aandacht en er is geen noodzakelijke afstemming met bewoners / invloed van huurders op beleidsniveau.

## 2.6 Nieuw bestuursmodel

In de visitatieperiode is Rochdale overgegaan op een nieuw bestuursmodel, passend bij de huidige fase waarin de organisatie verkeert. Na een periode van meer top-down gerichtheid en noodgedwongen orde op zaken stellen, heeft de raad van commissarissen na het vertrek van één van de drie bestuurders gekozen voor een nieuwe bestuurlijke inrichting van de organisatie. Na het onverwachte vertrek van een tweede bestuurder is een nieuwe bestuursvoorzitter met een ander profiel aangetrokken. Het bestuur is teruggegaan van drie naar twee bestuurders en wordt ondersteund door een directieteam. Deze bestuurlijke aanpassing beoogt een andere organisatiecultuur, waarin meer bottom-up gewerkt wordt en medewerkers dicht bij de huurders staan.

Dit nieuwe bestuursmodel vraagt andere kwaliteiten van alle betrokkenen. Van medewerkers wordt meer eigenaarschap verwacht voor de dagelijkse keuzes en leidinggevendenden moeten meer ruimte geven en opschuiven naar meer dienend leiderschap. Beide groepen moeten daar nog aan wennen. Ook de besturing vraagt een andere aanpak. De managementrapportages kunnen daarbij ondersteunen als de doelen nog concreter worden geformuleerd en het niet behalen daarvan ook zichtbaar tot bijsturing leidt in de organisatie. Dan kan ook de energieke en zeer betrokken RvC nog effectiever en met meer afstand zijn toezichhoudende rol vervullen.

### 2.6.1 Doorkiezen

Doorkiezen is de opgave waar het nieuwe bestuur terecht de nadruk op legt, verder verfijnen van de focus. Het sluit aan bij de bevindingen uit deze visitatie. De focus van Rochdale op sterke buurten wordt breed (h)erkend bij alle stakeholders. De afgelopen jaren heeft Rochdale de investeringen in duurzaamheid en onderhoud flink opgeschaald. Tegelijkertijd is de opgave nog veel groter en is er behoefte aan meer duidelijkheid en aan verdere concretisering. Wanneer zijn de doelen geslaagd? Wat zijn de meetbare en/of merkbare kenmerken van een sterke buurt en welke keuzes maakt Rochdale in het licht van de opgaven in nieuwbouw en in de bestaande voorraad? In de ogen van de visitatiecommissie doet Rochdale er goed aan om in het doorkiezen zowel de ondergrens als de bovengrens te expliciteren. Wat is de minimale basiskwaliteit van woningen en dienstverlening van Rochdale? Welke gebreken zijn niet acceptabel en behoeven urgente aanpak en welke service mogen huurders verwachten bij klachten? En aan de andere kant: wanneer is een buurt sterk genoeg om bewoners voldoende kansen te geven? Hoeveel inzet van mensen, middelen en communicatie is proportioneel? En binnen de ruimte van onder- en bovengrens is behoefte aan prioritering: waar kiest Rochdale voor als belangen van verschillende (toekomstige) huurders gewogen worden (uitbreiding Haarlemmermeer versus opgaven in de bestaande voorraad). Deze behoefte aan duidelijkheid geldt eveneens voor de organisatie: hoeveel ruimte krijgt het personeel als zij meer eigenaarschap gaat tonen. In de uitvoering is behoefte aan een kompas.

## 2.7 Interne organisatie

Naast de betrokkenheid in het veld is Rochdale vooral ook een hele grote organisatie. Dat geeft slagkracht in de uitvoering, bijvoorbeeld bij nieuwbouw. Maar er kleven ook nadelen aan. Ontschotten en het klantcontactcentrum staan als aandachtspunten op het netvlies. De organisatie is steeds meer integraal buurtgericht gaan werken. Er is in de afgelopen periode gewerkt aan verbetering van het klantcontactcentrum. De visitatiecommissie merkt dat de negatieve ervaringen van huurders nog lang doorwerken. Duidelijke communicatie over gemaakte afspraken en het nog systematischer nakomen daarvan kan dit ondervangen. Dit is ook een belangrijk aandachtspunt bij de sterk gefragmenteerde afstemming met huurders. Is voldoende geborgd dat afspraken met meer dan honderd bewonersorganisaties ook bekend zijn bij de centrale organisatie? Daarnaast ontvangt de visitatiecommissie de volgende beelden: minder vergaderen, sneller tot actie overgaan en elkaar meer aanspreken op resultaten.



## 2.8 Beleidsagenda voor de toekomst

De visitatiecommissie leerde Rochdale kennen als een maatschappelijk betrokken organisatie, waar mensen werken met een hart voor huurders. Zij werkt actief samen in netwerken om huurders een betere toekomst in een mooiere betaalbare woning en een prettige sociale omgeving te bieden.

Op verzoek van Rochdale besteedt de visitatiecommissie aandacht aan de nieuw te vormen strategie. Tijdens alle gesprekken heeft de visitatiecommissie gevraagd welke activiteiten Rochdale beter kan (i) behouden, (ii) stoppen en (iii) toevoegen. Hieronder de belangrijkste ontvangen antwoorden.

### (i) Behouden

- Wijk- en buurtgericht werken; de ambitie om de leefwereld van bewoners centraal te stellen.
- Versnelling in nieuwbouw en duurzaamheid vasthouden.

### (ii) Stoppen

- Stroperigheid/overlegcultuur, te lang op abstract niveau blijven praten en niet doorpakken op projectniveau/in uitvoering. Kom sneller tot actie, evalueer en stuur bij.
- Treuzelen bij aanpak schimmel en ongedierte.
- Relatief trage opvolging van storingen en klachten.

### (iii) Toevoegen

- Meer concreetheid en doorkiezen: compacter werkgebied, duidelijker ondergrens en nog scherpere focus op effectieve inzet van mensen en middelen.
- Meer eigenaarschap en lef aan de randen van de organisatie (in de buurten en de contacten met huurders).

Aanvullend geeft de visitatiecommissie Rochdale de volgende aandachtspunten voor de agenda voor de toekomst mee:

1. Investeer in een nieuwe centrale huurdersvertegenwoordiging. Faciliteer deze zodanig dat je van hen kunt verlangen en verwachten dat zij algemene belangen kan wegen en opkomt voor huurders die niet genoeg aandacht of woonkwaliteit ontvangen.
2. Verbeter de bereikbaarheid voor, de communicatie met- en de klachtafhandeling van huurders. Het klantcontactcentrum (opnemen telefoon, communicatie en intern doorgeleiden) speelt hierin een belangrijke rol.
3. Maak vaart met het proces van doorkiezen: ga de onder- en bovengrens laden met concrete doelen (basiskwaliteit vastgoed/dienstverlening) en expliciete beelden/verhalen (kwaliteit sterke buurten). Waar mogen huurders en gemeenten Rochdale op aanspreken en welk kompas krijgen medewerkers mee voor hun eigenaarschap?
4. Faciliteer de ontschotting en voorkom onduidelijkheid over verantwoordelijkheden in de matrix (lokale betrokkenheid in buurten en centraal beleid).
5. Verbeter de balans tussen ambities en realisatie: plan realistisch, prioriteer en wees betrouwbaar in het tijdig halen van zelfgekozen doelen. Spreek elkaar aan en durf consequenties te verbinden aan tegenvallers.



# Als ik de baas van Rochdale was, dan zou ik ...



... niet alleen oplossingen aandragen, maar ook communiceren over.	... meer actiemensen in de wijken willen, gericht op woonplezier.	... direct besluiten om het project Sportpark Poelenburg door te zetten.	... meer met bewoners in gesprek gaan. Ook moeders en kinderen. Van een tentje met ballonnen worden ze al blij.	... het werkgebied compacter maken om meer te kunnen focussen.	... het onderhoud anders inrichten: minder externen en het personeel beter gebruiken.
... herkenbaar willen zijn op de brede visie en elk jaar een volgend stapje willen zetten; geen grote ruk aan het stuur.	... de organisatie beter inrichten voor huurders: er naast gaan staan en zorgen dat je ze kent.		... het systeem van de huurdersvertegenwoordiging anders vorm geven.	... benaderbaar zijn en huurders tevreden houden.	... actief participeren: op de fiets stappen, zoals Mo, en langs gaan in de haarvaten van de wijk.
... gaan voor een onpartijdige huurdersvertegenwoordiging: je zit er niet voor je eigen kraantje, maar ook voor de oudjes en jongeren.	... de focus op buurten gebruiken als disrupter en processen anders insteken.	... meer mensen aanspreken, gericht op activeren in de buurt.	... de daken van Rochdale gebruiken voor energie voor bewoners van Rochdale.	... bosjes weghalen in verband met ongedierte.	... de herhuisvesting voor vernieuwing van buurten regelen met collega bestuurders van andere corporaties.
... nog meer investeren in partnerschap.	... alle leidinggevenden mee laten doen in de uitvoering.	... inzetten op interne verandering: de sociaal maatschappelijke organisatie doorvoeren.	... inzetten op lokale borging in kleine gemeenschappen en iets verzinnen om een lokaal gevoel te creëren.	... inzetten op een cultuuromslag: meer naar buiten, minder naar binnen en meer maatwerk.	... volhouden en met elkaar het gesprek aangaan.
... de focus richten op de haarvaten: inzetten op de capaciteit van de wijk en monitoren.	... woningen bouwen en even sterk maken als van Deysselbuurt.	... hardere keuzes maken en meer betaalbaar bouwen voor starters.	... beter kijken naar de bemensing van de bewonerscommissies en niet steeds dezelfde mensen terug laten komen.	... regelmatig met mensen praten: huurders willen gezien en gehoord worden.	



## Samenvattend oordeel

### Maatschappelijke waarde



**Veel aandacht voor nieuwbouw en sterke buurten. Kwaliteit en verduurzaming zijn belangrijke aandachtspunten.**

#### Pluspunten

- + betrokken bij de zwakste huurders met de ambitie om iedereen gelijke kansen te bieden
- + langjarig commitment om van aandachtswijken sterke buurten te maken
- + integrale aanpak gericht op huurders
- + hoge waardering van huurders voor de onderhoudsmedewerkers van Rochdale

#### Leerpunten

- verbreed de blik bij betaalbaarheid van huur naar woonlasten
- ga versterkt door met het tot wasdom brengen van de afstemming met huurders
- wees duidelijker over de ondergrens waar huurders Rochdale op aan mogen spreken

**Oordeel visitatiecommissie:** naar behoren



### Besturing



**De bakens zijn verzet met expliciete keuzes in besturing en cultuur. Belangrijk aandachtspunt is het halen van zelf geformuleerde targets**

#### Pluspunten

- + stevige netwerkorganisatie, betrokken bij de opgaven
- + combi van sterke buurten en bewoners meer centraal stellen
- + sturen op de duidelijke lange termijn visie
- + veranderde visie op besturen van top-down naar bottom-up

#### Leerpunten

- neem de eigen rapportages serieuzer
- vul sterke buurten en bewoner centraal met beelden waar Rochdale op aan te spreken is
- zoek een vorm in de bottom-up structuur waarbij aandachtspunten uit rapportages tot aanpassingen leiden

**Oordeel visitatiecommissie:** naar behoren



### Maatschappelijke verankering



**In een aantal buurten is Rochdale zeker een voorbeeld voor de sector. Bereikbaarheid voor en communicatie met huurders was een bepaalde tijd onder de maat. Urgente aandacht voor centrale huurdersvertegenwoordiging.**

#### Pluspunten

- + visie, gezamenlijke aanpak en geduld in de Van Deysselbuurt
- + waardevolle rol nationale programma's
- + langjarig commitment en de afspraak om door te gaan als er tegenslag komt
- + zeer hoge waardering van huurders, die vanwege een transitie verhuizen
- + bekendheid als "de buurtcorporatie"
- + afstemming met huurders na opzeggen vertrouwen in bestuur BWR

#### Leerpunten

- communicatie en afhandeling van klachten
- wees zichtbaar en maak verschil voor huurders in alle gemeenten
- welke norm hoort er bij: het moet niet uitmaken waar je woont?
- nieuwe centrale huurdersvertegenwoordiging

**Oordeel visitatiecommissie:** naar behoren



### Maatschappelijke capaciteit



**De opgaven zijn groot en Rochdale investeert volop. Vastgoed en sterke buurten functioneren sterk**

#### Pluspunten

- + financieel degelijk
- + vanuit het niets is in enkele jaren een pijplijn met 7.000 nieuwe woningen opgezet in de MRA
- + ruimte om wendbaar op te treden
- + prettig werkklimaat en wens om te ontschotten

#### Leerpunten

- zoek een structuur met passende balans tussen eigenaarschap en verantwoording met ruimte om aan te spreken
- werk matrixstructuur uit in verantwoordelijkheden

**Oordeel visitatiecommissie:** goed



★★★★★ = uitstekend

★★★★☆ = goed

★★★☆☆ = naar behoren

★★☆☆☆ = voor verbetering vatbaar

★☆☆☆☆ = onvoldoende



## 3 Maatschappelijke waarde

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

In overleg tussen de visitatiecommissie en corporatie is afgesproken om de maatschappelijke waarde van Woningstichting Rochdale te onderzoeken aan de hand van de opgaven uit het ondernemingsplan:

- 1 Voldoende betaalbare woningen
- 2 Sterke buurten
- 3 Gericht op de toekomst

#### 3.1 Voldoende betaalbare woningen (beschikbaarheid en betaalbaarheid)

Rochdale wil een thuis bieden aan iedereen die een betaalbare woning nodig heeft. Dit leidt tot een driedelige ambitie: (i) meer bouwen, (ii) wonen betaalbaar houden en (iii) lage én middeninkomens een woning bieden. Deze ambitie is niet eenvoudig realiseerbaar. Rochdale constateert een tekort aan bouwlocaties en een teveel aan tijdrovende procedures. Bovendien zijn de grondprijzen, de bouwkosten en de belastingdruk hoog. Het is de eerste prioriteit van Rochdale om het oplopende tekort aan betaalbare woningen te stoppen.

Met dit doel toont Rochdale een grote ambitie. Vooral bij nieuwbouw. Ruim voor de start van de visitatieperiode moest afscheid worden genomen van de ontwikkellocaties. De pijplijn voor nieuwbouw moest opnieuw worden gevuld. Het direct toevoegen van woningen is tijdens de visitatieperiode beperkt gelukt. Per saldo is de vastgoedportefeuille iets afgenomen. Zowel voor sociale huur (-212) als voor middenhuur (-19). Ondanks deze scores zijn er flinke prestaties geleverd. De nieuwbouwportefeuille is inmiddels goed gevuld met 7.000 woningen. Een deel van deze plannen is sloop-nieuwbouw. Kenmerkend voor dergelijke herstructurering is een afname van de portefeuille voordat kan worden toegevoegd. Bovendien zijn het tijdsintensieve trajecten, omdat bewoners tijdelijk of structureel elders een woning betrekken. Zeker bij flats met tientallen of zelfs honderden woningen is dat geen geringe opgave. In Amsterdam-Zuidoost is de nieuwbouw Egoli-toren grotendeels betrokken door bewoners van de bekende jaren '70 honingraadflats die flink worden vernieuwd. En in de Van Deysselbuurt (Amsterdam Nieuw-West) verhuizen bewoners om plaats te maken voor evenveel verbeterde huurwoningen, sloop-nieuwbouw, verdichting van de wijk en toevoeging van duurdere woningen om segregatie tegen te gaan. Ook aan dit proces gaat een intensief traject vooraf.

In goede afstemming met andere corporaties is Rochdale in deze wijk eigenaar geworden van alle sociale huurwoningen om optimaal te kunnen herontwikkelen. Meer over deze wijk in hoofdstuk 4 maatschappelijke verankering.

Verder is Rochdale actief in NH Bouwstroom; een samenwerkingsverband van corporaties en bouwbedrijven gericht op gezamenlijke innovatie en experimenten in productie en samenwerking. Corporaties en marktpartijen werken samen bij de productie van modulaire, conceptuele woningen om betaalbare buurten van waarde te realiseren. In 2024 start de bouw van Brasa Village, bestaande uit 520 flexwoningen die 15 jaar blijven staan en daarna verplaatst kunnen worden naar een andere locatie. Eigen Haard, Ymere en Rochdale worden eigenaar van de woningen.

Qua betaalbaarheid is de gemiddelde maandhuur bij Rochdale in de visitatieperiode met nog geen 4 procent gestegen tot euro 565. Gezien de hoge inflatie in deze periode is dit een flinke bijdrage aan de betaalbaarheid van sociale huurwoningen in het werkgebied. Deels is dit het gevolg van nationaal overheidsbeleid, maar ook daarvoor heeft Rochdale de huren slechts beperkt verhoogd.

Verder valt op dat het aantal reacties van woningzoekenden in de visitatieperiode verdrievoudigd is. Belangrijkste oorzaak is de introductie van een nieuw systeem van woningtoewijzing. In het nieuwe systeem neemt de kans op een woning toe als de woningzoekende al vaker is afgewezen. De visitatiecommissie hoort dat deze werkwijze leidt tot inschrijvingen voor woningen waar woningzoekenden beslist niet willen wonen. De door hen ontvangen afwijzing draagt dan bij aan een hogere kans op een woning die de woningzoekende wel wil. Deze structuur leidt tot onnodig veel administratieve activiteit voor zowel woningzoekenden als sociale verhuurders. Het resultaat is een wat langere actieve zoektijd.

#### Geleverde prestaties Rochdale | Voldoende betaalbare woningen (beschikbaarheid en betaalbaarheid)

- Er zijn 328 woningen toegevoegd
- Er is beperkte afname woningportefeuille
- Deelname NH Bouwstroom: bouw Brasa Village (520 flexwoningen) met gemeente, Eigen Haard en Ymere
- Goed gevulde orderportefeuille met harde en zachte plannen
- 78 procent van de aangeboden woningen is goedkoop of betaalbaar
- Ruim 5 procent woningen is vrije sector huur voor middeninkomens
- De wachttijd is: 12,2-21,2 jaar
- De actieve zoektijd is: 5,7-7,5 jaar

**Huurders** zien vooral de lange wachtlijsten. Zowel bij sociale huur als middenhuur. De visitatiecommissie hoort: *"als je je inschrijft op je achttiende verjaardag heb je een woning als je 32 bent."* Huurders horen dat gemeenten niet voldoende capaciteit hebben en dat komende bezuinigingen voor vertraging gaan zorgen. De betaalbaarheid van woningen staat onder druk, omdat de woonlasten stijgen. Huurders hebben het beeld dat Rochdale de huren de afgelopen jaren maximaal heeft verhoogd. Volgens huurders worden kosten van wijkbeheerders verwerkt in de servicekosten en zijn energielasten ook toegenomen. Verder stijgen de WOZ-waardes "explosief", waardoor de gekoppelde gemeentelijke heffingen toenemen. Over betaalbaarheid noemden huurders het voorbeeld van een bewoner die de huur niet kan betalen. De huurcommissie wordt ingeschakeld, die concludeert dat Rochdale recht heeft op de huur: *"dit wordt gezien als een uitkomst van een conflict, terwijl het begon met een roep om hulp."* Ook de groep huurders met een middeninkomen heeft het financieel zwaar. Zij vallen buiten alle regelingen en betalen dus overal het volle pond. Bovendien worden ze geconfronteerd met inkomensafhankelijke huurverhogingen, die de doorstroming moeten bevorderen: *"maar er zijn helemaal geen woningen om naar door te stromen."* Het beeld leeft dat middeninkomens moeten betalen voor de sociale opgaven van de stad.

**Gemeenten** zijn positiever. Amsterdam ziet dat er vooral door de historische context minder is gebouwd maar dat er veel nieuwbouwwoningen onderweg zijn. De gebiedsontwikkeling gaat bijzonder goed, al is er wel vertraging in de bouw. Zaanstad is tevreden. Rochdale staat voor betaalbaar wonen en toont zich langjarig betrokken, zoals blijkt in Poelenburg. Dat doen ze goed. De recente vertraging bij project Sportpark Poelenburg is hopelijk tijdelijk van aard. Diemen ziet dat Rochdale ambitieus en actief is. Er is een wens om te bouwen, maar door externe bezwaren lukt dat vooralsnog niet. In Landsmeer zijn de mogelijkheden beperkt, maar doet Rochdale wat het kan. De gemeente is tevreden. In Purmerend acteert Rochdale complementair aan de andere corporaties. Zij heeft veel kleinere betaalbare woningen. Ook zijn er mooie projecten opgeleverd, zoals Brantjesoever, Pont Neuf en meer recent de eerste fase van Kwadijkerpark. Bij de toewijzing zijn woningen gelabeld voor mensen in de zorg.

**De visitatiecommissie** vindt dat Rochdale doet wat nodig is. De pijplijn met nieuwbouwprojecten is inmiddels weer goed gevuld. Door ontwikkelingen ver voor de visitatieperiode, de lange doorlooptijd van projecten en het feit dat sloop nou eenmaal voor nieuwbouw uitgaat, is het in de visitatieperiode niet gelukt om per saldo woningen aan de voorraad toe te voegen. De visitatiecommissie kijkt echter naar een momentopname op een ongunstig moment. Met een bredere blik dan het scorebord ziet de visitatiecommissie dat Rochdale flinke stappen heeft gezet in de visitatieperiode. Zowel dit als volgend jaar wordt een veelvoud opgeleverd van het aantal woningen in de huidige visitatieperiode. En daar is hard aan gewerkt in de afgelopen jaren.

Bij betaalbaarheid constateert de visitatiecommissie dat de gemiddelde huur in vier jaar met nog geen 4 procent is toegenomen tot euro 565. Individuele huurders communiceren een beeld van sterk stijgende woonlasten, waarbij ook huur, gemeentelijke belasting en servicekosten worden genoemd. Huurders met een middeninkomen ervaren dat zij onderdeel zijn geworden van een verdienmodel. Deze beelden sluiten niet aan bij de gemiddelde huurstijging voor alle woningen van Rochdale.

In het algemeen vindt de visitatiecommissie dat Rochdale in de visitatieperiode doet wat het kan. Door sloop en verkoop van woningen is het totale aantal woningen in vier jaar niet toegenomen. Wel is er een flinke bijdrage geleverd aan groei in de zeer nabije toekomst. Bovendien is de gemiddelde huurprijs beperkt toegenomen. Per saldo waardeert de visitatiecommissie de prestaties van Rochdale als **naar behoren**.





### 3.2 Sterke buurten (leefbaarheid en zorg)

Rochdale vindt dat het niet moet uitmaken waar je woont voor de kansen in je leven. Zij zet zich in voor sterke buurten omdat de kwaliteit van de woonomgeving sterk van invloed is op de kwaliteit van leven. Dit leidt tot een ambitie op vijf punten: (i) zorg voor menging, een mix van mensen, (ii) zorg voor goede voorzieningen, (iii) aanwezig zijn in de buurt, (iv) extra aandacht voor kwetsbare groepen en (v) luisteren naar experts: de bewoners.

Deze ambitie is niet gering. Er zijn grote verschillen tussen wijken en buurten. Zeker ook in het werkgebied van Rochdale. Zij kiest ervoor om lokaal aanwezig te zijn. Niet alleen met buurtpunten en wijkteams. Ook de servicemonteurs worden ingezet. Zij komen bij bewoners over de vloer, lossen ook niet gemelde problemen op en signaleren hulpvragen die bij de buurtteams worden neergelegd. Rochdale hanteert een integrale benadering, gericht op versterking van de buurt, de lokale economie, ondernemerschap van bewoners en kennis en veerkracht van mensen. Lokale initiatieven worden gestimuleerd en groei gefaciliteerd. Hier toont Rochdale haar creatieve en innovatieve kant. Bijvoorbeeld bij de one-day-shop waar een bewoner wordt geholpen bij het schrijven van een bedrijfsplan voor een winkel van één dag in een bedrijfsruimte in de eigen buurt. Een hangplek voor jongeren wordt een buurttuin waar bewoners samenkomen en tuinieren. Verder worden sportactiviteiten en huiswerkbegeleiding georganiseerd door mensen die qua achtergrond dicht bij de opgroeiende jeugd staat. Bij deze activiteiten werkt Rochdale nauw samen met partners, zoals gemeenten, politie, scholen, zorg- en welzijnspartijen. Hierdoor ontstaat een netwerk van betrokkenen met kennis van zorg, opleiding, veiligheid en groei. Rochdale loopt voorop bij Masterplan Zuidoost; een brede alliantie van 14 organisaties. Doel is het versterken van de sociale weerbaarheid van bewoners. Zichtbaarheid en aanwezigheid zijn hierbij speerpunten van beleid. In het Empower Centrum in de G-buurt werken de partners samen onder één dak. Er is één loket voor schuldhulpverlening, buurtteam sociaal en veiligheid. In Masterplan Nieuw-West werkt Rochdale langjarig met partners aan verbetering van leefbaarheid en veiligheid. In Pact Poelenburg & Peldersveld in Zaanstad zet Rochdale in op verbetering van kansen voor kinderen en begeleiding van volwassenen naar werk. Er is aandacht voor de leefomgeving, bereikbaarheid, verbetering van woningen, Nederlandse taallessen en community building. In Amsterdam-Noord is Rochdale met dezelfde inzet actief. In Diemen, Landsmeer en Purmerend zijn de sociale problemen minder urgent. Maar ook daar is Rochdale betrokken en actief. Enkele voorbeelden zijn een buurtkamer, mobiliteit van ouderen en klimaatadaptatie. In het hele werkgebied is Rochdale lokaal betrokken bij bewoners. Er zijn (ruim) meer dan 100 bewonerscommissies. Met deze structuur laat Rochdale zien dat zij tot in de haarvaten van het werkgebied op de hoogte wil zijn van de belangrijkste thema's voor haar bewoners.

**Huurders** vragen aandacht voor de grote opgaven in de wijken en noemen daarbij vergrijzing, opvang van vluchtelingen en de toename van het aantal culturen en mensen met een rugzakje. Als cocktail is het best veel. De inzet voor sterke buurten wordt deels herkend. Er is veel inzet op wijkgericht bouwen, waarbij Rochdale haar focus vooral richt op de zwakste buurten. Het roept de reactie op dat er in de andere buurten ook huurders van Rochdale wonen en dat sommige buurten erop achteruit gaan. Verder zien huurders dat Rochdale vooral achteraf afstemt. Er komen plannen, maar we hebben geen invloed. *“We willen graag bij de vraag betrokken worden en niet alleen bij de antwoorden.”* Huurders vragen om nog eens kritisch naar de bewonerscommissies te kijken: *“laat niet steeds dezelfde mensen terugkomen.”* In een aantal gesprekken hoort de visitatiecommissie dat leden vooral het eigenbelang nastreven en onvoldoende oog tonen voor de algemene belangen van de buurt. In de Van Deyssebuurt hoort de visitatiecommissie dat de bewoners alleen over hun eigen flat wilden afstemmen en Rochdale heeft dit gefaciliteerd. De discussies over andere onderwerpen zoals het aantal kamers en de parkeerplekken duurden (te) lang. De visitatiecommissie ontvangt: *“verschillend niveau, niet begrijpen, verkeerd opvatten, primair reageren en veel geduld vanuit Rochdale.”* Uiteindelijk zijn de huurders die de visitatiecommissie sprak heel tevreden met het resultaat.

**Partners** zien het lange termijn commitment van Rochdale. Ze stappen in projecten die 20 jaar duren. En dat zijn lastige wijken. Het gemiddelde opleidingsniveau is laag. Cultuur, criminaliteit, gedrag en sociale veiligheid zijn belangrijke thema's. De voorbeelden zijn sprekend. Er wordt verzocht concrete locaties vanwege stigmatisering niet in het rapport te noemen. Minder sociale huur en meer menging zou goed zijn. Maar er zijn ook voorbeelden waar verkochte woningen in verkeerde handen vallen. Het is maatwerk en Rochdale doet wat nodig is. De visitatiecommissie hoort ook: *“de aandacht voor de stenen is toegenomen. Er is zorg, blijf vertrouwen geven en investeer in de uitvoering.”* Van verschillende partners hoort de visitatiecommissie: *“maatschappelijk betrokken, sociale inzet in buurten, bewoners worden ondernemers, community building, brede/integrale aanpak en ze steken hun nek uit.”*

#### Geleverde prestaties Rochdale | Sterke buurten (leefbaarheid en zorg)

- Buurten zijn het vertrekpunt van handelen met focus op ongedeelde stad
- Geen verkoop woningen in buurten <35 procent sociale huur en toevoegen koop in buurten met overwegend sociale huur
- Integrale meerjarige aanpak: Pact Poelenburg, Masterplan Zuidoost, Samen Nieuw-West en Aanpak Noord
- Empower Centrum (Amsterdam-Zuidoost)
- Langdurig commitment voor opgroeiende kinderen (Zaandam-Oost)
- Lang Leven Thuis flat en Van Deyssebuurt (Amsterdam Nieuw West)
- Stimuleren ondernemerschap van wijkbewoners in Rochdale-bedrijfsruimtes



Daarnaast leeft bij de **gemeente** in Diemen het beeld dat Rochdale meer kan doen. Wees meer zichtbaar in onze wijken. Bijvoorbeeld bij flats en bouw aan cohesie in de laagbouw. Ook Landsmeer herkent de buurtpunten en –teams niet en de wijkmanagers evenmin. In Purmerend is Rochdale sterk aanwezig op twee zwakkere plekken. Dat doen ze echt goed. In de andere wijken is ze minder zichtbaar. De visitatiecommissie hoort daarover: *“gemeente beter leren kennen en afstand tot de wijk.”*

**De visitatiecommissie** constateert dat Rochdale beschikt over een bijzondere vastgoedportefeuille, vooral in kwetsbare wijken met lastige opgaven. De opgaven zijn groot en Rochdale kiest voor bovengemiddelde betrokkenheid bij de zwakste onderdelen van de buurtenportefeuille. In Amsterdam en Zaanstad is zij betrokken bij verschillende nationale programma's. In een netwerkstructuur wordt veel bereikt voor bewoners. Belangrijk gevolg van de brede betrokkenheid is dat andere wijken relatief minder aandacht krijgen. Door de geografische ligging van de wijken krijgt niet elke buurt/regio evenredig aandacht. Langs de lijnen van de strategische keuzes lijkt een tweedeling in de waardering te ontstaan. Bewoners en partners in buurten met extra aandacht zijn bijzonder positief. Bijvoorbeeld in Amsterdam, Zaanstad en deels in Purmerend. In andere buurten ontvangt de visitatiecommissie een beeld dat er best een tandje bij mag. Met name van huurders en soms ook partners. De visitatiecommissie vindt dat Rochdale bij de inzet in buurten visie toont en duidelijke strategische keuzes maakt. De visitatiecommissie is onder de indruk van de integrale aanpak en de brede samenwerking met partners om mensen in de focusbuurten gelijke kansen te bieden. De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Rochdale als **goed**.



### 3.3 Gericht op de toekomst (kwaliteit woningen en duurzaamheid)

Rochdale investeert in de kwaliteit en duurzaamheid van het bezit om goed en betaalbaar wonen mogelijk te maken. Nu en voor toekomstige generaties. Voor de huidige huurders is dit één van de belangrijkste taken. Het verhoogt het wooncomfort en verlaagt de woonlasten. Deze ambitie leidt tot twee aandachtspunten: (i) investeren in goede woningen en (ii) aandacht voor de duurzame woning en de woonomgeving.

De kwaliteit van de bestaande voorraad heeft blijvende en intensieve aandacht nodig. Onderhoud wordt niet beperkt tot de vaste momenten, maar ook uitgevoerd bij mutatie. In de visitatieperiode is er opgeschaald. In de Aedes-benchmark scoort Rochdale een A voor technische kwaliteit. Bij regulier onderhoud worden direct ook energiemaatregelen genomen. Beleidsmatig maakt Rochdale de principiële keuze om woningen met de slechtste energie labels als eerste aan te pakken. Om de versnelling van de aanpak mogelijk te maken is ook het aantal ketenpartners uitgebreid. Verder liep Rochdale voorop met het uitrollen van het warmtenet. De ambitie was om 9.000 woningen van het gas af te halen. Er is volop geïnvesteerd, maar door externe factoren blijft het beoogde resultaat uit. In 2024 heeft Rochdale overeenstemming bereikt met collega-corporatie Wooncompagnie voor de overdracht van circa 500 woningen in Purmerend. Deze transactie heeft tweeledig effect: het beperkt de opgaven van Rochdale in Purmerend en het creëert extra investeringsruimte voor de opgaven in het werkgebied.

Op het gebied van duurzaamheid ziet Rochdale drie sporen. Het eerste spoor is de energietransitie; het terugdringen van gebruik gebonden CO2. De isolatie van woningen is hard nodig. Het draagt bij aan wooncomfort en verlaagt het energieverbruik en de daaraan verbonden kosten. Ook worden er zonnepanelen geplaatst en woningen aardgasvrij gemaakt. Het tweede spoor is circulair bouwen en onderhouden. Voor Rochdale is een circulaire menukaart ontwikkeld, die de keuze voor duurzamer materiaal in projecten faciliteert. Vanuit strategische overwegingen is de menukaart niet in gebruik genomen. Hierdoor kan Rochdale financieel meer aandacht besteden aan de energietransitie. Het derde spoor is klimaatadaptatie, waaronder hittestress. Hier is vooral aandacht voor bij nieuwbouwprojecten en voor bestaande huurders op aanvraag.

#### Geleverde prestaties Rochdale | Gericht op de toekomst (kwaliteit woningen en duurzaamheid)

- Slechtste energielabels krijgen als eerste aandacht
- 59 procent woningen heeft ten minste energielabel B
- Duurzaamheidsdoelen in Amsterdam voor 2028 worden in 2030 gehaald
- Ontwikkelde circulaire menukaart wordt niet in gebruik genomen
- Klimaatadaptatie vooral bij nieuwbouw
- Problemen met schimmel, vocht en ongedierte

Tijdens de gesprekken hoort de visitatiecommissie over schimmel, vocht en ongedierte. Deze problemen zijn niet eenvoudig aan te pakken en vereisen een intensieve samenwerking van bewoners, hun burens en Rochdale. Ongedierte wordt het best bestreden door de beperking van zwerfafval en etensresten en schimmel wordt preventief bestreden door tijdig te luchten. Komen er toch problemen, dan is de corporatie aan zet. Soms kunnen ingrijpende technische maatregelen nodig zijn. Uiteindelijk is het een gezamenlijke verantwoordelijkheid, waarbij voorkomen duidelijk de voorkeur geniet boven oplossen.

**Huurders** vinden dat het tempo van de verduurzaming omhoog moet, omdat de gestelde doelen niet gehaald worden. Daarnaast ontbreekt het bij Rochdale aan een gevoel van urgentie als het gaat om schimmel- en vochtproblemen. *“Dit zijn geen onderwerpen voor een lange termijn en verdienen een urgente oplossing. Hier wonen mensen en hier groeien kinderen op.”* Voor de huurders is de prioritering heel duidelijk: *“begin niet over zonnepanelen en stadsverwarming als bewoners binnen in de kou zitten door tocht, vocht en met schimmel.”* Er wordt een link gelegd met de financiële verplichtingen van corporaties, waaronder de verhuurderheffing, vennootschapsbelasting en ATAD (Anti Tax Avoidance Directive). De visitatiecommissie hoort van huurders die het ontvangen energielabel niet vertrouwen. Huurders maken plannen om opnieuw het energielabel te laten bepalen. Verder is er onvrede over het grote aantal onderaannemers, die niet altijd Nederlands spreken en gemaakte afspraken niet altijd nakomen. De visitatiecommissie hoort van ouderen/gehandicapten die door onderhoud een dag de lift niet kunnen gebruiken. Mensen halen extra eten in huis en gaan de deur niet uit, terwijl de monteur niet komt, waardoor dezelfde voorbereidingen een paar dagen later opnieuw nodig zijn. De visitatiecommissie spreekt ook met een aantal buitengewoon positieve huurders en hoort: *“veel gedaan in deze buurt, met plaatjes hoe het gaat worden en behoud van het karakter van de wijk.”*

**Partners** vinden dat Rochdale in alle gemeenten werkt aan verbetering en verduurzaming van de woningvoorraad. In Zaanstad is al veel gerenoveerd, maar in de bestaande woningvoorraad moet nog meer gebeuren. In Purmerend richt Rochdale zich vooral op nieuwbouw en aandachtspunten in de bestaande voorraad die er het slechtst aan toe is. Het beeld is dat de rest beperkt aandacht krijgt. Landsmeer is zeer tevreden. Rochdale wil daar verduurzamen en het laagste energielabel is inmiddels D. In Diemen ligt Rochdale op koers. Zij heeft zich gecommitteerd aan de afspraken. In Amsterdam overheerst de realistische blik: *“optimaal ten opzichte van wat kan, de kwaliteit kan wel beter en schimmel is al heel lang een probleem.”* Bij herstructurering krijgt Rochdale alle lof, met name voor de integrale aanpak. Niet alleen sloop-nieuwbouw, maar ook renovatie.

**De visitatiecommissie** vindt dat Rochdale voortgang boekt bij kwaliteit en duurzaamheid. Het niveau van investeringen in de bestaande voorraad is verdubbeld. Belangrijke vraag is hoe deze inspanning zich verhoudt tot de opgaven. Bij duurzaamheid is de opgave omvangrijk. Het aantal woningen met ten minste energielabel B is in vier jaar gestegen van 55 procent naar 59 procent. Dit is te weinig om tijdig aan de gestelde doelen te voldoen. Terecht is voor opschaling van de inspanning voor de energietransitie gekozen. De kwaliteit van de woningen van Rochdale laat op verschillende plaatsen te wensen over. Klachten van huurders: schimmel, tocht en vocht bevinden zich onder de ondergrens. De kwaliteit van de woningen is niet overal op orde en verdient met urgentie aandacht. Rochdale kan duidelijker communiceren welke woningkwaliteit huurders van haar mogen verwachten en wat de gevolgen zijn als daar niet aan wordt voldaan (passende aanpak). Per saldo vindt de visitatiecommissie dat Rochdale stappen zet, maar niet genoeg. Ondanks de A voor technische kwaliteit in de benchmark vindt de visitatiecommissie dat schimmel, vocht en ongedierte urgent aandacht verdienen. Dit vraagt om een gezamenlijke aanpak van corporatie, huurders en hun burens. Bij duurzaamheid zijn tempo en urgentie aandachtspunten in delen van de bestaande voorraad. De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Rochdale als **voor verbetering vatbaar**.







### 3.4 Totaaloordeel visitatiecommissie

De visitatiecommissie ziet dat Rochdale van ver komt en geen gemakkelijke opgaven kent. Niet voor niets is zij betrokken bij verschillende nationale programma's. De visitatiecommissie is positief over het commitment van Rochdale voor haar zwakste huurders en de ambitie om iedereen gelijke kansen te willen bieden. Tegelijk is duidelijk dat deze ambitie nog niet is gerealiseerd. Ondanks de tegenvallende oplevering van nieuwbouwwoningen heeft Rochdale hier naar haar mogelijkheden gepresteerd. Ook laat zij een hoge mate van betrokkenheid zien bij de creatie van sterke buurten. Dit doet zij goed met een integrale blik. Tegelijkertijd is duidelijk dat niet elke wijk evenveel aandacht krijgt. Mogelijk kan Rochdale scherper formuleren waar alle huurders haar op aan mogen spreken. Een soort basis dienstverlening waar kwaliteit en duurzaamheid onderdeel van uitmaken.

Op verschillende onderdelen ontvangt de visitatiecommissie sterk uiteenlopende waarderingen over de prestaties van Rochdale. Vaak zijn de verschillen te herleiden tot de keuze om de zwakste huurders de meeste aandacht te geven. Betrokkenen bij deze huurders geven bijzonder hoge waarderingen. Betrokkenen in andere wijken/buurten/regio's zien geen of beperkt bijzondere activiteiten van Rochdale. Sterker nog, zij zijn soms ontevreden omdat de kwaliteit van hun woning achterblijft en de verduurzaming onvoldoende voortvarend wordt opgepakt.

Onderdeel	Huurders	Belanghebbenden	Visitatie-commissie
Voldoende betaalbare woningen	Voor verbetering vatbaar	Uiteenlopend van naar behoren tot goed	Naar behoren
Sterke buurten	Uiteenlopend van voor verbetering vatbaar tot uitstekend	Uiteenlopend van voor verbetering vatbaar tot goed	Goed
Gericht op de toekomst	Uiteenlopend van onvoldoende tot uitstekend	Uiteenlopend van naar behoren tot goed	Voor verbetering vatbaar

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

Alles overziend is de visitatiecommissie van oordeel dat Rochdale **naar behoren**<sup>1</sup> presteert. Dat geldt zeker voor de onderdelen "voldoende betaalbare woningen" en "sterke buurten". Belangrijke punten van aandacht voor de toekomst zijn de kwaliteit van de woningen en de verduurzamingsopgave.

#### Sterke punten

- + Betrokkenheid bij de zwakste huurders en de ambitie om iedereen gelijke kansen te willen bieden.
- + Langjarig commitment om aandachtswijken te transformeren in sterke buurten.
- + Integrale aanpak gericht op huurders, waarbij de partners van Rochdale heel verschillende achtergronden hebben.
- + Hoge waardering van huurders voor de onderhoudsmedewerkers van Rochdale.

#### Leerpunten

- Verbreed de blik op betaalbaarheid van de huur naar woonlasten: inclusief gemeentelijke belastingen, energie, servicekosten et cetera.
- Concretiseren van doelen bij sterke buurten: wanneer is dit doel behaald?
- Wees duidelijker over de ondergrens (woning, omgeving, dienstverlening et cetera) in wijken/buurten waar niet de primaire focus op ligt. Formuleer scherper waar huurders Rochdale op aan mogen spreken en wat zij mogen verwachten van Rochdale als hier niet aan wordt voldaan.



<sup>2</sup>Zie Bijlage 1 voor de waarderingen.



## 4 Maatschappelijke verankering

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

### 4.1 Bevindingen visitatiecommissie

Rochdale schakelt tussen drie niveaus: de MRA, gemeenten en buurten. Partners kennen Rochdale als een betrokken corporatie. Gevraagd naar een typering komt bij verschillende partijen de inzet voor buurten naar boven. De visitatiecommissie hoort: *“commitment, veel inzet, goed werk, community building, behulpzaam en haarvaten van de wijk.”* Deze focus voedt ook verwachtingen. Aanvullend reflecteren partners op de woningen van Rochdale: *“niet het makkelijkste bezit, veel schimmel en grote gezinnen in kleine woningen.”* Opvallend is dat het beeld van Rochdale onder huurders zeer divers is met een voorkeur voor bijzonder hoge dan wel lage waarderingen. Als belangrijke aandachtspunten ontvangt de visitatiecommissie bereikbaarheid voor huurders, communicatie, uitkijken voor teveel systeemwereld en meer vertrouwen geven aan bewoners.

### 4.2 Samenwerking met en invloed van huurders

De huurders van Rochdale zijn georganiseerd in meer dan 100 bewonerscommissies. Uit hun midden kiezen zij vertegenwoordigers in de **Bewonersraad Rochdale (BWR)**, die adviseert over beleid van Rochdale en voor huurders relevante thema's, zoals huurverhoging, servicekosten, sloop-nieuwbouw en transformatietrajecten. Daarnaast is BWR betrokken bij de prestatieafspraken.

Aan het begin van de visitatieperiode liepen de contacten binnen BWR spaak, maar bleek een nieuwe start mogelijk. Eind 2023 werd fraude geconstateerd, waarna Rochdale begin 2024 het vertrouwen in het bestuur van BWR heeft opgezegd. Hierdoor beschikt Rochdale tijdens de uitvoering van de visitatie niet over bewonersvertegenwoordiging op centraal niveau. Als alternatief heeft de visitatiecommissie gesproken met vertegenwoordigers van verschillende bewonerscommissies. Tijdens de gesprekken geven de bewoners aan dat zij niet het hele werkgebied van Rochdale overzien. Daarnaast communiceert Rochdale ook rechtstreeks met huurders. Voor de update van de strategie zijn ruim 2.000 reacties op een enquête ontvangen.

Uit de gesprekken komt een beeld naar voren van gefragmenteerde bewonersparticipatie. Bewoners zijn lang actief en de visitatiecommissie ziet grote betrokkenheid. De contacten met Rochdale zijn laagdrempelig. Daarnaast hoort de visitatiecommissie ook een keerzijde: het zijn vaak dezelfde mensen die afstemmen en er zouden vertegenwoordigers zijn die ook eigenbelangen lijken na te streven. Daarnaast ontvangt de visitatiecommissie signalen dat huurdersvertegenwoordigers wel voor de eigen flat willen spreken, maar niet voor de nabijgelegen flats in de omgeving. Het roept de vraag op of er voldoende oog is voor de belangen van derden, waaronder bijvoorbeeld de huisvesting van statushouders en mensen met een rugzakje.

De visitatiecommissie ziet dat er behoefte is aan vertegenwoordiging van huurdersbelangen op verschillende niveaus: bij de prestatieafspraken op gemeenteniveau, op het sturingsniveau van Rochdale; de sterke buurt en in onderliggende bewonerscommissies. Het is belangrijk dat Rochdale recht doet aan huurdersvertegenwoordiging op alle drie deze niveaus. Ondanks het wegvallen van BWR op centraal niveau lukt het om naar gelang het onderwerp zienswijzen namens huurders op te halen, zoals bij de verkoop van woningen aan Wooncompagnie. Daarnaast functioneren er ook werkgroepen van huurders. Bijvoorbeeld over het huurbeleid.

De huurders zijn ronduit kritisch over het klantcontactcentrum. Huurders vinden Rochdale hier onvoldoende servicegericht. De visitatiecommissie hoort: *“een half uur in de wacht, geen of halve antwoorden, veel wordt doorgelegd in de organisatie, inzet van verkeerde professionals, niet teruggebeld worden en geen terugkoppeling krijgen op klachten.”* Andere woorden uit het bijpassende beeld zijn: systeemwereld, veel afdelingen, gebrek aan communicatie, miscommunicatie en vertraging. De verhoging van de servicekosten en naheffingen tot euro 250 per huishouden zijn bij huurders slecht gevallen: *“dit had Rochdale kunnen zien aankomen.”* De naheffingen verschillen aanzienlijk en huurders begrijpen niet waarom. Ook het beantwoorden van vragen van bewonerscommissies verdient aandacht.

Maanden wachten zou geen uitzondering zijn en ook na een herinnering komt er niet altijd een reactie. Over een gemeenschappelijke ruimte hoort de visitatiecommissie: *“hier zijn 30 jaar geleden heldere afspraken over gemaakt.”*



Over de contacten met buurtcoördinatoren en wijkbeheerders ontvangt de visitatiecommissie dubbele signalen. De huurders met ervaringen met deze lokaal betrokken medewerkers van Rochdale zijn positief. Een andere groep huurders zegt deze mensen niet te kennen: *“we weten niet wie het zijn en ook niet hoe we met hen in contact kunnen komen.”* Een deel van de huurders vindt dat Rochdale meer mag samenwerken: *“we staan teveel tegenover elkaar en mogen meer partners worden van elkaar.”* Dit beeld wordt niet door alle huurders gedeeld.

Breed gedragen belangrijke aandachtspunten van huurders zijn: versterk de bereikbaarheid, planning en afstemming en communicatie. Minder breed gedragen, maar wel duidelijk gecommuniceerd is: een gebrek aan vertrouwen in Rochdale op taaie onderwerpen. Er lijkt een relatie met tocht-, vocht- en schimmelproblematiek en met het ontvangen energielabel. Als er onvoldoende gereageerd wordt op klachten en het ontvangen energielabel matcht niet met de ervaren woonkwaliteit, dan voelen huurders zich niet serieus genomen. Dit geldt niet alleen voor wijken die extra aandacht nodig hebben, maar bijvoorbeeld ook voor bewoners van middenhuurwoningen. Aan de andere kant van het huurderspectrum hoort de visitatiecommissie: *“ben best trots op Rochdale, er wordt hard gewerkt met het goede hart, soms een beetje langs elkaar heen, maar als je jezelf meldt wordt er geluisterd.”*

### 4.3 Samenwerking met en invloed van partners

**Amsterdam** typeert Rochdale als maatschappelijk betrokken met een sociale inzet in buurten die past bij de visie van Amsterdam. Aan vocht en schimmel wordt hard gewerkt. Eerder was er ook irritatie als reactie. Het onderlinge contact is goed. Bij gebiedsontwikkeling zijn de lijnen kort, *“we doen het echt samen.”* Ook als alles anders loopt wordt er gedacht in *“samen oplossen”*. Verder zijn er spannende projecten, zoals de beheercorporatie, waar bewoners verantwoordelijk zijn voor budgetten en onderhoud. Aanvankelijk was Rochdale in de rol van trekker bij Masterplan Zuidoost succesvol, dat is minder geworden, zo is het beeld. Het lukt minder goed om de andere corporaties mee te krijgen. De participatie van huurders stopt op dit moment. Nadat Rochdale het vertrouwen in het bestuur van BWR heeft opgezegd is er op dit moment voor huurders geen structuur meer om in te stappen.

**Diemen** kent Rochdale als een betrokken corporatie: *“er wordt gewerkt aan buurten waar we trots op zijn, met aandacht voor de goede mix van woningen, leefbaarheid en cohesie.”* Het contact is goed. Rochdale is op alle niveaus benaderbaar. Soms gaat een discussie te lang door: *“zet dan een punt en breng naar het bestuurlijke niveau.”* Als dossiers elkaar raken (huisvesten statushouders, opvang ontheemden en kwetsbare wijken) kan het wel even lastig worden, maar ook dan komen we er uit. Diemen zet in op community building; het bouwen van

gemeenschappen. De zichtbaarheid van Rochdale in de wijken kan beter: *“zijn er wijkbeheerders?”* en laat zien dat je ook van Diemen bent. De proactiviteit buiten de gebaande paden wordt gewaardeerd.

**Landsmeer** ziet dat mensen blij zijn met een woning van Rochdale. Het bezit is relatief jong (jaren '80) en ook geschikt voor starters. Rochdale toont zich behulpzaam bij de huisvesting van statushouders, reageert snel en er zijn weinig klachten van huurders. Soms lijkt Rochdale minder gevoel te hebben voor de lokale context van een dorp: nette tuinen zijn voor bewoners en hun burens belangrijk. Bij herontwikkeling van de locatie Oude Keern is er veel waardering voor de samenwerking tussen Eigen Haard en Rochdale. De gemeente is vol lof over het commitment van Rochdale: *“getuigt van lef.”* De contacten zijn goed en er is een fijne manier van werken.

**Purmerend** typeert Rochdale als een relatief kleine corporatie binnen de gemeentegrenzen en realiseert zich dat Rochdale, als grote Amsterdamse corporatie, hetzelfde gevoel zal hebben over Purmerend. Als buurtcorporatie is Rochdale op twee plaatsen actief: *“de rest kennen ze niet zo goed.”* De sociale buurtgerichte aanpak met brede samenwerking wordt gewaardeerd. In het contact heeft Amsterdam een ‘zuigende opgave’. Het gaat vaak over geld, terwijl leefklimaat en goede woningen het onderwerp zouden moeten zijn. Ook zijn de huurders van Rochdale minder goed georganiseerd. De gemeente heeft behoefte aan een eigen visie van Rochdale op Purmerend: *“de nieuwe directeur buurten en wijken is van harte welkom.”* Verder hoort de visitatiecommissie: *“denk meer mee, zet Purmerend op de kaart, knap het bezit op en zorg dat je de bewoners kent.”*

**Zaanstad** kent Rochdale als een betrokken partner: *“gangmaker, trouwste supporter, commitment voor langere tijd, snappen wat ze doen, korte lijnen, constructief en soms zakelijk.”* Ze staan voor betaalbare woningen en sterke buurten. Wel komt het voor dat er op bestuurlijk niveau overeenstemming is en dat het dan op projectniveau toch vastloopt. Het recent aanhouden van project Sportpark Poelenburg door Rochdale is een nieuwe ervaring, die minder enthousiast ontvangen is.



**Collega-corporaties** noemen spontaan sterke buurten en maatschappelijk betrokken: *“ze willen er zijn voor de huurder en zijn zichtbaar met steunpunten.”* In het verleden waren we collega's (doen hetzelfde), nu zijn we partners (we doen het samen). Bij NH Bouwstroom zijn ze een belangrijke middenpartij, die denkt vanuit gemeenschappen en vaak als tweede instapt. En ook binnen de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties (AFWC) is Rochdale coöperatief met een kwalitatief goede inbreng. Daarnaast participeert het bestuur nationaal binnen branchevereniging Aedes. Dat doen ze collegiaal en vanuit een brede visie op volkshuisvesting. Collega's zien ook 'het pittige bezit', de enorme opgaven en vragen aandacht voor de basiskwaliteit, verduurzaming en het serieus nemen van de huurders. Het verbreken van de relatie met BWR was onvermijdelijk als je de relatie met je eigen huurdersorganisatie serieus neemt en daar normale fatsoensnormen hanteert. Het onderlinge contact ervaren collega's positief: *“ze horen me als we in gesprek zijn.”* Van een afstandje zien collega's ook een verkokerde organisatie. Met de keuze voor buurten is het risico van een clash in de matrix (buurt versus centraal) aanwezig: *“gebruik de focus op buurten als disrupter om processen meer decentraal in te steken.”* Ook hoort de visitatiecommissie: *“Rochdale moet meer leveren in Purmerend.”*

**Zorg- en welzijnspartijen** waarderen de samenwerking met Rochdale positief. Als typering ontvangt de visitatiecommissie: *“hart voor kwetsbare mensen en wijken.”* Daarnaast hoort de visitatiecommissie: *“mensen zijn niet kwetsbaar, maar zitten in een kwetsbare positie.”* Hoewel Rochdale zelf een grote partij is met een eigen systeemwereld, is er de wil om samen met bewoners te acteren. Dat zie je bijvoorbeeld aan de wijkpunten in de buurt. De wijkgerichte aanpak is gebaseerd op goede analyses. Het is een traject van de lange adem, dichtbij bewoners, met oog voor woningen en voorzieningen. Vanuit een samenwerkende houding wordt gekeken naar wat wél kan. Daarbij gaat de mens voor de regels. Vaak gaat het over mensen die overlast geven. Rochdale geeft dan vertrouwen en gaat samenwerken. Ook wordt geïnvesteerd in matching; plaatsing in een passende wijk. Bij storing en klachten kan het wel lang duren: *“kunnen grotere huurders een andere ingang krijgen bij Rochdale?”* Soms wordt er te lang doorgepraat en kunnen betrokkenen beter starten vanuit vertrouwen, acteren, evalueren en waar wenselijk bijsturen.



#### 4.3.1 Samenwerking in de Van Deyssebuurt

Rochdale transformeert de Amsterdamse Van Deyssebuurt. Dit is een langjarig traject, waarin Rochdale eigenaar is geworden van alle sociale huurwoningen in de wijk. Achterliggend doel is verhoging van de kwaliteit en duurzaamheid van de woningen, een breder palet aan woningen, beter passende voorzieningen en meer ruimte voor ontmoeten, spelen en groen. Belangrijke voorwaarde is behoud van het kleinschalige karakter van de wijk. Zo wil Rochdale investeren in sterke buurten. Na een intensief traject met bewoners en gemeente zijn de plannen eind 2021 goedgekeurd. Dit betekent: renovatie van 650 woningen, sloop van 512 woningen en 1.200 nieuwbouwwoningen (723 sociale huur). Er komen meer woningen voor grote gezinnen, ouderenwoningen met een lift en jongerenwoningen. Het aantal sociale huurwoningen blijft gelijk. Door verdichting daalt het aandeel van 90 procent naar 60 procent. De diversiteit in de wijk neemt toe. Tijdens het complexgewijze transitieproces kunnen huurders niet in hun woning blijven wonen. Zij krijgen vervangende woonruimte aangeboden en mogen later terugkeren in de wijk.

De visitatiecommissie is een dag te gast geweest in de wijk en heeft gesproken met huurders, professionals en partners op strategisch niveau. De visitatiecommissie maakte kennis met een parel van de buurtaanpak van Rochdale, waar zij met recht trots op is. De betrokkenheid bij huurders is groot en de huurders zijn bijzonder tevreden. De visitatiecommissie heeft grote waardering ontvangen voor de rol van Rochdale in de wijk. Een transitie waarbij huurders (tijdelijk) elders gehuisvest worden is geen eenvoudige opgave. Hier is Rochdale op haar best, een voorbeeld voor de sector!

Niet iedereen was direct enthousiast. Een buurtplatform ontwikkelde zich tot actiegroep tegen de plannen. Nadat de gemeente deur-voor-deur is afgegaan ontstond een breder beeld. Zij zagen dat huurders niet makkelijk in algemene belangen denken: "wat je ophaalt kan niet allesbepalend zijn". Vanuit bewonerscommissies ontvangt de visitatiecommissie inmiddels een ander geluid: "Rochdale is een fijne verhuurder, die meebeweegt en bewoners goed begeleidt naar een nieuwe woning". Rochdale heeft zich toegankelijk en oplossingsgericht opgesteld. Vanaf 2020 is de communicatie geïntensiveerd. Voor de bewonerscommissies was er één contactpersoon en die heeft alles geregeld. Van vertrouwen opbouwen tot pittige gesprekken voeren, meebewegen en denken in oplossingen: "Soms werden we bijna te goed geïnformeerd: brieven, folders en informatiebord in het trappenhuis. Bellen kan altijd, het buurtpunt is open en er wordt gevraagd naar je mening." Huurders hadden ook invloed: bewonerscommissies per flat en meer aandacht voor jongerenhuisvesting. Verder zijn huurders betrokken bij de plannen zelf: het aantal kamers per woning, de parkeerplaatsen en de verhuisvergoeding bij een dubbele verhuizing. Rochdale heeft veel gefaciliteerd, geduld getoond en meebewogen. De mensen en de buurt zijn nu toe aan vernieuwing. Er is lang en veel gepraat over overlast en onveiligheid. Tegelijkertijd hoort de visitatiecommissie: "ik heb me hier niet onveilig gevoeld, ook niet in de randen van de dag op straat."

Partners in de Van Deyssebuurt typeren Rochdale als: "bewust, open, sociaal, de bewoner voorop (vooral de huidige) en ze snappen wat nodig is en geven ruimte met visie." Er is een integrale aanpak, waarbinnen Rochdale investeert in mensen, de buurt, ondernemerschap, versterking van de informele sociale structuur en de lokale economie. Een divers palet aan activiteiten staat in de Deyssekrant. Partners noemen spontaan: huiswerkbegeleiding door studenten, sportactiviteiten in de buurt, de buurtkeuken, moederskracht, buurthuizen, bedrijfsruimtes geleverd voor ondernemend ingestelde huurders, gezamenlijk tuinieren en de oogst verwerken tot producten. Rochdale voelt een brede verantwoordelijkheid voor huurders: "wat hebben bewoners nodig, ook achter de voordeur" en "Rochdale herkent talent. Het draait dan niet om aantallen. Verschil maken voor één persoon kan ook voldoende zijn."

Er wordt echt samengewerkt binnen netwerkes in de wijk die elkaar overlappen en verschillende 'eigenaren' hebben. De gemeente en Rochdale staan in het centrum en faciliteren. De sociale partners horen wat er speelt onder bewoners. Samen versterken ze elkaar, de bewoners, de buurt, de sociale cohesie en de lokale economie. Er wordt veel geleerd in dit traject. De traditionele infoavond wordt bijvoorbeeld een open straatbijeenkomst: "we staan dicht bij bewoners en de onderlinge lijntjes zijn kort. Bij problemen kunnen uitvoerders escaleren, maar dat gebeurt nauwelijks." De strategische partners weten dat ze in dit langjarige traject ergens een crisis gaan meemaken. Ze hebben afgesproken dan niet te stoppen. Er zijn veel gestapelde ambities. Bij lastige keuzes krijgen belangen van bewoners uiteindelijk voorrang boven klimaat, vergroening, ondergronds parkeren en andere ambities. De inzet is hoog: behoud van sociale cohesie in een gemengde wijk, die het toekomstperspectief van het kind vergroot, door spel, educatie, ontwikkelmogelijkheden en persoonlijke groei.

Naast alle positieve ervaringen hoort de visitatiecommissie ook aandachtspunten. Vooral gericht op de toekomst. Bijvoorbeeld over de interne afstemming tussen project- en lijnorganisatie: "weet een andere afdeling een paar jaar later nog welke lokale afspraken er gemaakt zijn?" Daarnaast verdient het toekomstbeeld over twee jaar nadere concretisering. Professionals geven aan dat meer menging in een wijk niet automatisch leidt tot verbetering. Besteed aandacht aan verschillen in sociale achtergrond en aan gewoonten van oude en nieuwe bewoners van de wijk. De mensen moeten elkaar en de veranderde buurt (opnieuw) leren kennen, bijvoorbeeld tijdens een barbecue of een potje voetbal. Anders kan er wrijving en zelfs polarisatie ontstaan. Het sterker maken van buurten is een taai en ambitieus proces: "problemen op straat hebben vaak een relatie met problemen achter de voordeur." Blijf ook aandacht besteden aan regie en eigenaarschap. "Rochdale is best groot en dat hebben ze zelf niet altijd door; stop met lastige procedures." Ook vragen partners aandacht voor het aantal toewijzingsregels vanuit de gemeente: "afgelopen jaar zijn in heel Amsterdam maar een paar woningen normaal toegekend. Corporaties hebben meer ruimte nodig om goed te kunnen doen wat ze moeten doen."



#### 4.4 Totaaloordeel visitatiecommissie

Sterke buurten zijn een belangrijke focus van Rochdale en dat wordt herkend door het netwerk. De visitatiecommissie ziet mooie parels in Rochdale's verzameling van buurten (buurtenportefeuille). Rochdale laat haar betrokken aard zien in Poelenburg, Amsterdam-Zuidoost en de Van Deyssebuurt. Als spil in een netwerk toont zij oog voor lokale behoeften en doet wat nodig is, mensen gaan dan voor de systeemwereld. De visitatiecommissie ontvangt hier hoge waarderingen voor betrokkenheid, inzet en resultaat. Alle betrokkenen zijn bijzonder positief (8 en hoger).

Daarnaast heeft de buurtenportefeuille ook onderdelen die minder aandacht krijgen. Hier lijkt de systeemwereld van een grote organisatie meer op de voorgrond te treden. De visitatiecommissie heeft gesproken met bewoners die ronduit ontevreden zijn en lage waarderingen geven aan Rochdale (3 en lager). De betrokken aandacht en inzet voor de focuswijken lijkt zich hier tegen Rochdale te keren. In sommige wijken is de wijkbeheerder onbekend en/of minder zichtbaar. Andere aandachtspunten zijn: communicatie, de bereikbaarheid van het klantcontactcentrum en de doorgeleiding en opvolging van klachten. Momenteel ervaren huurders en belanghebbenden behoorlijke verschillen in verbondenheid per gemeente en per buurt. Er is behoefte aan meer balans tussen de onderdelen van de buurtenportefeuille. Er lijkt een relatie met de strategische keuze om iedereen gelijke kansen te willen bieden. Welke norm Rochdale hierbij hanteert is minder duidelijk: wat mogen huurders van Rochdale verwachten? Voldoe aan deze zelf gedefinieerde ondergrens en wees aanspreekbaar als dat niet zo is. Daarnaast kan niet alle verankering en afstemming kleinschalig plaatsvinden. Inzoomen op buurten is goed, maar hoe verhoudt zich dat tot de andere niveaus? Ook op het niveau van gemeenten en de MRA is er behoefte aan huurdersvertegenwoordiging. Na het opzeggen van het vertrouwen in het bestuur van BWR toont Rochdale zich creatief en effectief in het afstemmen met huurders over centraal spelende onderwerpen. Gemeenten en andere partners zijn positief over de relatie, communicatie en invloed op het beleid. Zij kennen Rochdale als een prettige partner om mee samen te werken. Bovendien is zij bereid om buiten de lijntjes en in mogelijkheden te denken en te acteren.

Onderdeel	Huurders	Belanghebbenden	Visitatie-commissie
Relatie en communicatie	Uiteenlopend van onvoldoende tot uitstekend	Uiteenlopend van naar behoren tot uitstekend	naar behoren
Invloed op beleid	Uiteenlopend van onvoldoende tot uitstekend	Uiteenlopend van naar behoren tot goed	Voor verbetering vatbaar

Tabel 2: mate van waardering voor de opgaven bij maatschappelijke verankering

Alles overziend beoordeelt de visitatiecommissie de prestaties van Rochdale per saldo als **naar behoren**<sup>1</sup>. In een aantal buurten is Rochdale zeer verbonden en vertoont daar voorbeeldgedrag voor de sector. In andere buurten, waar ook verwachtingen zijn over de rol van Rochdale, is daar minder sprake van. Tegelijkertijd was de bereikbaarheid voor huurders tijdelijk onder de maat en is de communicatie met huurders een belangrijk aandachtspunt. Ondanks de vertrouwensbreuk in de relatie tussen Rochdale en het bestuur van BWR lukt het om over belangrijke centrale onderwerpen met huurders af te stemmen.

##### Sterke punten

- + Visie, gezamenlijke aanpak en geduld in de Van Deyssebuurt.
- + Waardevolle rol Pact Poelenburg Zaanstad en in Amsterdam-Zuidoost.
- + Langjarig commitment en de afspraak om door te gaan als er tegenslag komt.
- + Zeer hoge waardering van huurders die vanwege een fysieke transitie moeten verhuizen.
- + Rochdale is bekend als "de buurtcorporatie".
- + Ondanks ontbreken centrale huurdersorganisatie heeft Rochdale input van huurders gevraagd en gekregen over belangrijke onderwerpen.

##### Leerpunten

- Communicatie en afhandeling van klachten behoeft verbetering: beter traceerbaar of, en welke opvolging is gegeven.
- Zichtbaarheid en 'het verschil kunnen maken voor huurders' kan beter in een aantal gemeenten.
- Welke norm hoort er bij de ambitie: het moet niet uitmaken waar je woont?
- Investeer in een nieuwe centrale huurdersvertegenwoordiging. Van deze huurders wordt verlangd en verwacht dat zij algemene belangen kunnen wegen en opkomen voor huurders die niet genoeg aandacht of woonkwaliteit ontvangen.



<sup>2</sup> Zie Bijlage 1 voor de waarderingen.



## Besturing



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

### 5.1 Bevindingen visitatiecommissie

De visitatiecommissie ziet dat Rochdale roerige tijden heeft doorgemaakt. Aan het begin van de visitatieperiode drukte COVID-19 een stempel op de wereld en daarmee ook op de Nederlandse samenleving. Bovendien vertrokken in korte tijd twee van de drie bestuurders. Rochdale heeft van deze nood een deugd gemaakt en een nieuw bestuursmodel geïntroduceerd. Daarbij is ook gekozen voor verandering van de bedrijfscultuur, waarbij meer ruimte en verantwoordelijkheid wordt gegeven aan het uitvoerende niveau van de organisatie. Deze transitie is nog gaande.

### 5.2 Strategie

In *Op Koers, Rochdale geeft thuis 2021-2026* verwoordt Rochdale haar ambities. De visitatiecommissie leest: "Rochdale staat al bijna 120 jaar voor het recht op goed en betaalbaar wonen, in sterke buurten, waar je je thuis voelt en kunt meedoen in de samenleving." De ambitie wordt uitgewerkt in de drie thema's van het hoofdstuk maatschappelijke waarde. De opgave in de buurt stelt Rochdale centraal. Niet overal hetzelfde, maar doen wat nodig is. Dit vraagt om een wendbare, dynamische en lerende organisatie met een scherpe maatschappelijke antenne. Rochdale wil aanwezig zijn in de haarvaten van de buurt; zichtbaar, benaderbaar en aanspreekbaar.

Kern van de werkwijze is een integrale wijkbenadering, waarin wordt samengewerkt met diverse partners. Rochdale draait aan de knoppen waar ze zelf invloed op heeft en maakt zich hard voor andere belangrijke thema's; onderwijs, zorg, voorzieningen en veiligheid. Dit vraagt om een netwerkorganisatie, waarin niet het eigenbelang, maar het belang van de buurt centraal staat. Zij is één van de netwerkpartners, naast bewoners, huurdersorganisaties, gemeenten en veel maatschappelijke organisaties. Rochdale is gericht op samenwerking, verbinding en interactie, vanuit de overtuiging dat de beste keuzes ontstaan als perspectieven, kennis en belangen worden gedeeld. Daar horen verschillende rollen bij, waaronder trekker, aanjager, verbinder en/of luis in de pels. Deze werkwijze vereist veel communicatie, zodat intern en extern duidelijk is wie wanneer welke stappen zet.

Het koersdocument geeft richting aan de plannen van Rochdale. In de portefeuillestrategie, gebiedsvisies en jaarstukken vindt doorvertaling plaats naar concrete doelstellingen. De visitatiecommissie heeft Amsterdam-Zuidoost en de Van Deysselbuurt bezocht en ziet dat Rochdale ook daadwerkelijk handelt naar deze ambities.

### 5.3 Rapportages en sturing

Rochdale rapporteert in tertialen. Gedurende de visitatieperiode zijn er aanpassingen in de structuur. Aan het eind van de visitatieperiode wordt er gerapporteerd over de volgende onderwerpen: voldoende betaalbare huurwoningen, sterke buurten, gericht op de toekomst, klantdienstverlening, organisatie en gezonde financiën. Deze onderwerpen sluiten goed aan bij de ambities, de strategie, de gewenste dienstverlening en de mogelijkheden van de organisatie. Per onderwerp zijn doelen geformuleerd, waarvan met stoplichtkleuren wordt aangegeven of ze zijn gehaald, grotendeels zijn gehaald of zeker niet zijn gehaald. De kleuren hebben de vorm van een pijl, waarvan de richting aangeeft of de ontwikkeling ten opzichte van het vorige tertiaal is verbeterd, gelijk gebleven of afgenomen. Aan het begin van de rapportage is een overzichtspagina opgenomen.

Kijkend naar telkens de laatste tertiaalrapportage in de periode 2020-2023 dan valt de toename van het aantal niet gehaalde doelen op. Eind 2020 ziet de visitatiecommissie drie rode markeringsen (van 15). Eind 2023 ziet de visitatiecommissie acht rode en twee oranje pijlen (van 14). Twee van de groene pijlen staan bij sterke buurten, de andere twee bij passend toewijzen en omvang van de formatie. De rest van de doelen is, ondanks (bij)sturing, niet gehaald. In de toelichting wordt hoog-over gecommuniceerd over lange termijn doelen en ontwikkelingen. Uit de toelichting blijkt niet dat het niet halen van zelf geformuleerde doelstellingen een urgent thema is. Ook in de laatste tertiaalrapportages van 2021 en 2022 is tenminste de helft van de doelen in de kerngegevens niet gehaald. Het bestuur geeft aan dat zij vooral sturen in de wijken en dat de resultaten daar onvoldoende terugkomen in de rapportages: "de resultaten in de wijken moeten beter zichtbaar worden op bestuursniveau." Daarnaast hoort de visitatiecommissie ook: "soms kunnen we er niets aan doen." Er is behoefte aan versterking van de opvolging. Het bestuur stuurt vooral op lange termijn doelen, terwijl de tertiaalrapportages over korte termijn jaarresultaten gaan. Voor de visitatiecommissie is niet duidelijk of de ambities te hoog zijn of de resultaten te laag. Wel is duidelijk dat een toenemend deel van de ambities in onvoldoende mate wordt gerealiseerd. De visitatiecommissie mist expliciete reflectie in de rapportages over de vraag "wanneer doet Rochdale het goed (genoeg) op de benoemde doelen?", vooral bij de gewenste resultaten die minder meetbaar en meer merkbaar zijn.

### 5.3.1 Organisatiestructuur

Tijdens de visitatieperiode is de bestuursstructuur van Rochdale aangepast. Aan het begin bestond het bestuur uit drie personen en was veel afhankelijk van bestuurlijke richting en hiërarchie. Dit is nog steeds merkbaar. Een deel van de medewerkers is niet gewend om zelfstandig te werken. Bij de wisseling van bestuursleden is bewust gekozen voor een andere bestuursstructuur. Het aantal bestuurders is teruggebracht naar twee en het directieteam is versterkt. Voor sterke buurten is een directeur geworven. Dit is een nieuwe laag in de organisatiestructuur: *"het was een platte pannenkoek met veel overleg tussen managers."* Deze structuurwijziging ondersteunt de gewenste cultuurverandering. Er is een bewuste keuze gemaakt om veel meer van onder uit de organisatie op te laten komen. De focus is nu meer gericht op het medewerkers in hun kracht zetten. Het is een andere kijk op mensen en verantwoordelijkheden gericht op het vergroten van eigenaarschap. Vaker wordt de vraag gesteld: hoe kijk je er zelf naar? Een deel van de medewerkers moet hieraan wennen en dat is een uitdaging voor de organisatie. Bovendien is het spannend, vooral omdat er wel geleverd moet worden. Deze transitie vraagt om expliciteren en concretiseren van de cultuurwaarden in gewenst gedrag. Dat kost uiteraard tijd. Bovendien ligt de lat hoog. De visitatiecommissie hoort: *"het hele traject is pas geslaagd als de huurders het merken."*

### 5.3.2 Raad van commissarissen/Bestuur

De keuze voor een andere bestuursstructuur heeft duidelijk gevolgen voor de relatie tussen bestuur en Raad van commissarissen (RvC). De visitatiecommissie ziet een energieke en zeer betrokken RvC. Er is zeer frequent overleg tussen het bestuur en de RvC en de verandering wordt als intens ervaren. De energie in de organisatie is goed en de organisatie is op de goede weg. Wel zijn er in het transitieproces belangrijke aandachtspunten. Bijvoorbeeld de vraag wanneer je ingrijpt als de inzet is dat de oplossing van onderaf komt. In dit kader is er veel gesproken over het klantcontactcentrum. Hier heeft het (te) lang geduurd voordat er is ingegrepen. Uiteindelijk plukken de huurders dan de wrange vruchten van organisatorische keuzes. Een ander aandachtspunt is het hoge ziekteverzuim. Dit is geconcentreerd op twee afdelingen en lijkt geïsoleerd van de rest van de organisatie. Dit roept vragen op naar oorzaken en oplossingsrichtingen. De organisatie is nog zoekende naar tegenkracht. Normen stellen en elkaar aanspreken als ze niet gehaald worden zijn belangrijke piketpalen. RvC en bestuur zijn zich bewust van hun voorbeeldfunctie en werken aan meer doel- en resultaatgerichtheid. Aanspreken en grenzen stellen gebeurt al. Er kan nog meer duidelijkheid komen over de bestuurlijke handelingsruimte en de grens naar een nee. De nieuwe besturingsfilosofie en de nieuwe bestuurlijke inrichting vragen ook om een scherpere rol van de RvC en een ander toetsingskader, zodat de RvC vanuit een iets grotere afstand kan reflecteren op de vraag wanneer Rochdale het goed (genoeg) doet en wanneer bijgestuurd of ingegrepen moet worden.

### 5.3.3 Ondernemingsraad

Ook de ondernemingsraad (OR) merkt verandering, van hard onderhandelen naar meer een gesprek voeren met elkaar over wat we willen bereiken: *"de bewoner komt meer centraal te staan, maar de doelen zijn nog vaag."* De organisatie transformeert van top-down uitvoeren naar bottom-up werken. Er komt meer ruimte voor eigenaarschap. De vakmannen komen bij de huurders over de vloer en krijgen de ruimte om naar eigen inzicht te handelen. Ook wordt het SINA project genoemd (Samen Is Niet Alleen), waarbij een vakman van Rochdale en een maatschappelijk werker van SINA samen 700 ouderen hebben bezocht. Hierdoor ontstaat een beeld wat fysiek en sociaal nodig is en waar de bewoner behoefte aan heeft. Daarna kan er maatwerk geleverd worden. Daarnaast hoort de visitatiecommissie ook: *"niet teveel knuffelen met bewoners."* Bijvoorbeeld als een nieuwe keuken binnen twee jaar is gesloopt door een huurder. Verder is de balans nog niet gevonden tussen wat nodig is en wie het meest geluid maakt: *"soms mogen we wat strenger zijn voor onze huurders."* Het klantcontactcentrum kent veel verloop. Deels komt dat door de inzet van studenten. Die zijn wel slim, maar na het inwerken ook snel weer weg. Ook wordt er heel veel/te veel overlegd. Minder mails en meetings is een thema voor Rochdale. In de PDCA-cyclus is de check er wel, maar er zijn te weinig consequenties. Uitleggen waarom doelen niet gehaald zijn en dan doorschuiven naar volgend jaar lijkt verheven tot norm. Er mogen meer harde/concrete doelen gesteld worden waar we elkaar vervolgens op aanspreken. De OR vindt het belangrijk voor de organisatie dat er duidelijkheid is over de targets die het bestuur meekrijgt van de RvC.







#### 5.4 Totaaloordeel visitatiecommissie

De visitatiecommissie ziet een organisatie in transitie. Dat de huurder nu meer centraal staat is iedereen duidelijk. Hoe daar invulling aan te geven (nog) niet. Voor het personeel ontstaat er meer ruimte om te handelen naar eigen inzicht en groeit de behoefte aan doel- en normstelling. Dit lijkt een breder thema voor de organisatie: wat mogen huurders en Rochdale van elkaar verwachten (woningkwaliteit, leefomgeving, klantcontactcentrum, klachtafhandeling et cetera), wat mogen Rochdale en het personeel van elkaar verwachten en wat mogen bestuur en RvC van elkaar verwachten.

Bij duurzaamheid is de norm extern bepaald en weten personeel en huurders wat ze van Rochdale mogen verwachten. Op die manier zou Rochdale ook de doelen intern vast kunnen stellen. De bottom-up benadering lijkt naast voeding en inspiratie van bovenaf ook behoefte te hebben aan doelen en sturing vanuit de directie. Dit kan vanuit de praktijk gevoed worden met cijfers, beelden en verhalen.

De organisatie lijkt de afgelopen jaren zoekende te zijn geweest in de wijze van aansturing. Hoewel de onderwerpen van de rapportages aansluiten bij de doelstellingen van de strategie leek het niet halen van zelf geformuleerde doelstellingen geaccepteerd te worden. Terugkijkend is het de visitatiecommissie niet duidelijk of de ambitie te hoog was of de realisatie te laag. Wel is duidelijk dat op veel terreinen nog niet werd geleverd wat Rochdale van zichzelf verwachtte. In het licht van toenemende volkshuisvestingsopgaven verdient dit onderwerp nog nadrukkelijker aandacht van bestuur en RvC.

Per saldo beoordeelt de visitatiecommissie de prestaties van Rochdale als **naar behoren**<sup>1</sup>. Zij is op de goede weg. De bakens zijn verzet, waarbij expliciete keuzes in de besturing zijn gemaakt. Ook zit Rochdale bij de relevante netwerken aan tafel. Beide zijn goed. Een belangrijk aandachtspunt is het halen van zelf geformuleerde targets.

##### Sterke punten

- + Er staat een stevige netwerkorganisatie die betrokken is bij de opgaven van het werkgebied.
- + Sterke buurten horen bij Rochdale. Bewoners meer centraal stellen past goed bij deze ambitie.
- + Rochdale heeft een duidelijke langetermijnvisie en stuurt daarop. Niet zozeer als korte termijn scorebord, maar meer of acties bijdragen aan de geformuleerde doelen.
- + De veranderde visie op besturen van top-down naar bottom-up is een duidelijke keuze die goed aansluit bij de focus op sterke buurten en diversiteit in vraagstukken.

##### Leerpunten

- In de rapportages is behoefte aan een sterkere opvolging. Stuur bij waar nodig of pas de doelen aan. Schuif minder door naar volgende perioden en spreek elkaar meer aan.
- Vul de keuzes voor sterke buurten en de bewoner centraal meer met beelden. Maak tellen en vertellen concreter. Wat mogen bewoners van Rochdale verwachten en omgekeerd. Je hebt elkaar echt nodig, bijvoorbeeld bij de bestrijding van ratten.
- Zoek een vorm waarbij de verantwoordelijkheid laag in de organisatie ligt (bottom-up structuur) en aandachtspunten uit de centrale rapportages tot aanpassingen leiden op de werkvloer.



<sup>2</sup>Zie Bijlage 1 voor de waarderingen.



## 6 Maatschappelijke capaciteit

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

De visitatiecommissie ziet grote opgaven en ambities van Rochdale: meer betaalbare huurwoningen, verduurzaming, kwaliteitsverbetering, sterke buurten, de huurder centraal, verbetering van de dienstverlening en onderhouden van een netwerkorganisatie. Daarnaast herhaalt de visitatiecommissie wat zij van partners hoort: "Rochdale heeft niet het makkelijkste bezit".

### 6.1 Financiële capaciteit

In financieel opzicht staat Rochdale er goed voor. Het financiële beleid gaat onder andere uit van langjarige continuïteit, voldoen aan de normen van toezichthouders, doelmatige inzet van middelen en in control blijven met voldoende bijstuurmogelijkheden. Jaarverslag 2023 laat een ICR van 1,96 zien. In de geconsolideerde balans bedraagt het eigen vermogen euro 6,7 miljard op een balanstotaal van euro 8,2 miljard. De Loan to Value op basis van bedrijfswaarde bedraagt 41,4 procent.

#### 6.1.1 Financiële toezichthouders

In de door Rochdale ontvangen brieven van de toezichthouders worden de risico's van de organisatie structureel als laag tot gemiddeld gekwalificeerd. In één van de brieven wordt aandacht besteed aan de zogenaamde 'vluchtstrook', die Rochdale gebruikt als waarschuwingszone. Hiermee wil Rochdale voorkomen dat de borgingsfaciliteiten op enig moment worden gestopt. De toezichthouders vinden dit begrijpelijk en vragen daarnaast aandacht voor de invloed van de vluchtstrook op de inzet voor de maatschappelijke opgaven. Andere opmerkingen van de toezichthouders gaan over discontinuïteit in het bestuur van huurdersvertegenwoordiging BWR, achterblijven/vertraging van de geplande onderhoudswerkzaamheden en de verdere afbouw van de verbindingen. Ook hebben de toezichthouders aandacht besteed aan de nieuwe bestuursstructuur. Zij constateren dat de

RvC in dit traject luistert en daadkracht toont. Bij de verantwoording in het jaarverslag kan zij meer transparant zijn over haar handelen. Verder valt op dat Rochdale tijdelijk niet voldeed aan de ICR-norm. Uit de ketting van toezichtbrieven blijkt dat Rochdale opvolging geeft aan de aandachtspunten vanuit het toezicht.

Rochdale is voornemens flink te investeren in nieuwbouw en verbetering en verduurzaming van de bestaande voorraad. Uit de meest recente meerjarenbegroting blijkt dat de leningenportefeuille (korte en lange schuld) van Rochdale in de periode tot 2027 toeneemt tot euro 2,5 miljard (waarvan euro 2,4 miljard DAEB). In jaarverslag 2023 bedraagt de leningenportefeuille euro 1,4 miljard (euro 1,2 miljard DAEB). De voorgenomen investeringen betekenen een verdubbeling van de geborgde leningenportefeuille in nog geen vijf jaar tijd. Dit investeringstempo is niet structureel vol te houden binnen de institutionele grenzen, waaronder het leningenplafond van euro 3,5 miljard. Gegeven het huidige investeringstempo gaat het leningenplafond knellen in de tweede helft van de komende tien jaar. Aangezien Rochdale niet de enige Amsterdamse corporatie is waar dit voor geldt, is het wenselijk dat overheden (centraal en decentraal), toezichthouders en woningcorporaties in de nabije toekomst werken aan een oplossing voor dit probleem. Dat kan door het leningenplafond aan te passen of oplossingen te vinden aan de corporatiekant.

Rochdale is zich bewust van de ruime financieringsbehoefte. Medio 2024 heeft zij 509 woningen in Purmerend verkocht aan collega-corporatie Wooncompagnie. Deze verkoop maakt euro 0,1 miljard vrij voor investeringen. Bovendien hoeft Rochdale niet zelf te investeren in de verplichte verduurzaming van deze woningen. De visitatiecommissie ziet dit als een passende wijze om te sturen gezien de grote opgaven van Rochdale en het werkgebied.

#### 6.1.2 Aedes-benchmark

In de laatste Aedes-benchmark scoort Rochdale op onderhoud & verbetering, duurzaamheid en huurdersoordeel een B en op bedrijfslasten een C. In de visitatieperiode zijn de onderdelen duurzaamheid en huurdersoordeel verbeterd. Beide onderdelen kregen in 2020 nog een score C. In de benchmark stijgt de huurprijs (DAEB) van euro 548 (2020) naar euro 590 (2023). Dat is structureel net boven het landelijk gemiddelde. De gevraagde huur ten opzichte van de maximaal te vragen huur (DAEB) neemt beperkt toe van 70 procent (2020) naar 71 procent (2023). Er lijkt een goede aanleiding om met huurders te gaan praten over de woningkwaliteit. De door hen ervaren kwaliteit (C) is structureel lager dan de technische kwaliteit (A).



## 6.2 Organisatie

In 2023 heeft Rochdale een formatie van 511 fte (2020: 495 fte). Het aantal medewerkers met een contract voor onbepaalde tijd is vrij stabiel en varieert tussen 366 en 378. De flexibele schil van tijdelijke medewerkers beweegt binnen de range van 13,2–15,7 procent van de totale formatie. Met 6,3 procent was het ziekteverzuim aan het begin van de visitatieperiode al hoog. Na een beperkte daling in 2021 bedraagt het in 2023 7,5 procent. Jaarverslag noemt een doelpercentage van 6 procent. Er zijn verschillende acties ondernomen: leidinggevenden volgden de training "Grip op verzuim" en er is een vitaliteitsprogramma.

Het personeel van Rochdale wordt gekenmerkt als *"een grote familie en veel informele contacten."* Daarnaast hoort de visitatiecommissie ook een wens om "schotten in de organisatie" weg te halen. Dit wordt getypeerd als een taai proces. Tegelijkertijd is het een essentieel onderdeel om ruimte te kunnen geven aan initiatieven van onderaf. De werkvloer dient dan breder te kijken dan de eigen taak. De uitvoerende vakmensen lopen hierin voorop. Naast technische handen zijn een scherpe blik, een goed inschattingsvermogen en een sociaal hart belangrijke kwaliteiten om meer mensgericht te kunnen acteren als organisatie.

Het is prettig werken bij Rochdale. De hoogste scores uit personeelonderzoek gaan naar: plezier in het werk, verantwoordelijkheid, vertrouwen en samenwerken met collega's. De sociale veiligheid is onderzocht en op organisatie- en de vijf groepsniveaus prima bevonden. Aandachtspunten uit personeelonderzoeken zijn er ook: afstemming, communicatie en feedback geven over teams heen kan nog beter. Dit sluit aan bij de wens om te "ontschotten". De visitatiecommissie ziet een wendbare organisatie die goed kan inspelen op veranderende omstandigheden. Structureren, plannen en tijdig doelen realiseren zijn belangrijke aandachtspunten voor de toekomst. De wens om minder af te stemmen en meer te doen hoort de visitatiecommissie van verschillende kanten. De organisatie lijkt klaar voor meer eigenaarschap met verantwoording achteraf. Ook evaluaties horen hierbij. Die faciliteren learning by doing en dragen daarmee bij aan het lerend vermogen van de organisatie. Op dit punt kan Rochdale nog stappen zetten.

Ook de matrixstructuur verdient aandacht. Hoe werken vastgoed, klant en sterke buurten met elkaar aan hetzelfde doel en wie is dan verantwoordelijk voor het tijdig realiseren van de doelen. Want zonder duidelijkheid in de structuur schuiven targets door naar de toekomst en worden zelf geformuleerde ambities niet/te laat gerealiseerd. Dit is een belangrijk aandachtspunt voor Rochdale. De visitatiecommissie hoort een wens om meer informatie en ontwikkelingen in de sterke buurten in de T-rapportages op te nemen. Ga aanvullend op zoek naar een sturingsmechanisme dat aansluit bij de keuze voor meer dienend leiderschap.

## 6.3 Totaaloordeel visitatiecommissie

De visitatiecommissie ziet een financieel degelijke organisatie met prudent financieel beleid. De gehanteerde vluchtstrook geeft tijdig signalen om bij te sturen. De komende jaren zoekt Rochdale meer de financiële grenzen op. De DAEB-leningenportefeuille verdubbelt in vier jaar tijd. Dat is ook wenselijk gezien de aanzienlijke opgaven in het werkgebied. Dit tempo is voor Rochdale niet structureel vol te houden binnen de institutionele grenzen, waaronder het leningenplafond van euro 3,5 miljard. Dit is een belangrijk aandachtspunt voor overheden (centraal en decentraal), de Metropoolregio Amsterdam (MRA), toezichthouders en woningcorporaties. De MRA heeft grote corporaties nodig om passend te kunnen reageren op de aanzienlijke maatschappelijke opgaven van de regio.

De interne organisatie van Rochdale maakt een transitie door. Er is een prettig werkklimaat waarbinnen in toenemende mate ruimte ontstaat op de werkvloer om te doen wat nodig is. Het hoge ziekteverzuim is een belangrijk aandachtspunt. De organisatie is zoekende naar een structuur waarin enerzijds ruimte is voor verantwoordelijkheid en eigenaarschap en anderzijds verantwoording wordt afgelegd over de te realiseren doelen/ambities en mensen worden aangesproken op de geleverde resultaten. De keuze voor een matrixstructuur verdient aanvullende aandacht. Zowel vanuit de wens om te ontschotten als de behoefte aan duidelijkheid over het aanspreekpunt als doelen niet tijdig worden gehaald.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel als **goed**<sup>1</sup>. De opgaven zijn groot en Rochdale investeert volop. Vastgoed en sterke buurten functioneren sterk.

### Sterke punten

- + Rochdale is een financieel degelijke corporatie.
- + Vanuit het niets is in enkele jaren tijd een pijplijn met 7.000 nieuwe woningen opgezet in de MRA. Een aanzienlijke prestatie nadat Rochdale geen bouwlocaties meer had.
- + Er is ruimte om wendbaar op te treden en te doen wat nodig is.
- + Er is een prettig werkklimaat en de wens om te ontschotten.

### Leerpunten

- Zoek naar een structuur met een passende balans tussen eigenaarschap en verantwoording, waarin meer ruimte is om elkaar aan te spreken op het resultaat.
- De gekozen matrixstructuur verdient nadere uitwerking in verantwoordelijkheden: wie is het eerste aanspreekpunt in een sterke buurt (klant, vastgoed of sterke buurten).



<sup>2</sup>Zie Bijlage 1 voor de waarderingen.



## 7 Bestuurlijke reactie

Van wie is de woningcorporatie? In 1903 was het antwoord simpel. Toen de coöperatieve bouwvereniging Rochdale werd opgericht, waren onze huurders de baas. Zij waren de leden van de vereniging en zij kozen een bestuur dat uitvoerde wat zij vroegen. Tegenwoordig zijn we een stichting, zonder winstoogmerk, die gerund wordt door professionals. Huurders praten nog wel mee over het beleid van de woningcorporatie, maar ze staan veel meer op afstand. Er is een hele reeks controlemechanismen opgetuigd om de kwaliteit van de bedrijfsvoering te bewaken en te garanderen dat alles maatschappelijk verantwoord verloopt. Een vierjaarlijkse visitatie, uitgevoerd door experts uit de sector, is een belangrijk onderdeel van deze 'governance'. Rochdale neemt het beoordelingstraject zeer serieus en wil er zo veel mogelijk van leren.

De vorige visitatie was in 2020 en had betrekking op de periode vanaf 2016, toen een 'beleidsheroïentatie' was ingezet om 'integraal samen te werken aan sterke buurten'. De visitatiecommissie was content met wat er gepresteerd was in die vier jaar. 'Een dergelijke ontwikkeling en integrale visie ten aanzien van de invulling van maatschappelijk opgaven (hebben we) nog niet eerder op deze manier ingevuld zien worden', aldus de commissie. Over de hele linie scoorde de organisatie beter dan bij de vorige visitatie. De nieuwe koers van Rochdale sloeg aan en werd gewaardeerd.

Eind 2024. We hebben een nieuwe beoordelingsronde achter de rug. Uit het rapport klinkt wederom lof voor onze inzet om buurten sterker te maken. 'Dé buurtcorporatie van de metropoolregio' worden we genoemd. Daar zijn we trots op. Onze betrokkenheid wordt gezien, de resultaten die we boeken blijven niet onopgemerkt. Tegelijkertijd plaatst de commissie een kritische kanttekening bij onze aanpak, omdat die nogal varieert per buurt. Van die gedifferentieerde aanpak zijn we ons zeer bewust. 'Ongelijk investeren voor gelijke kansen' is dat. De meeste aandacht gaat uit naar de plekken waar we het hardst nodig zijn. Dat principe moeten we beter uitdragen dus, óók of misschien wel juist in de buurten waar het relatief goed gaat. Verwachtingsmanagement is belangrijk.

De nieuwbouwportefeuille van Rochdale is goed gevuld. Dat wordt gezien als een prestatie van formaat. Tien à vijftien jaar geleden namen wij, noodgedwongen, afscheid van vrijwel alle nieuwbouwposities die we hadden. Inmiddels is de pijplijn weer goed gevuld. Het komende decennium leveren we zeventiendertig nieuwe woningen op, zo is het perspectief. Gedeeltelijk is dat vervanging van bestaande woonruimte (van matige kwaliteit). Het is ook netto groei van onze totale woningvoorraad. Zo maken we een grote inhaalslag en pakt Rochdale zijn verantwoordelijkheid om maximaal bij te dragen aan het lenigen van de woningnood.

De visitatoren signaleren ook verbeterpunten. De bereikbaarheid van onze telefooncentrale was te lang niet goed genoeg. De kwaliteit was tegen het einde van de visitatieperiode al sterk verbeterd, nu het is zaak dat niveau vast te houden. Dat geldt zeker voor kwesties waar bewoners ons echt nodig hebben, zoals bij vocht- en schimmelproblemen of overlastzaken. Dan móeten we thuis geven.

Als het om de organisatie van Rochdale gaat, is een observatie van de visitatiecommissie dat de medewerkers veel intrinsieke betrokkenheid bij het werk laten zien. Partners bevestigen onze coöperatieve instelling en de bereidheid om altijd buiten de gebaande paden te denken en waar nodig een stapje extra te zetten. Tegelijkertijd blijft er ruimte voor verbetering. Er is behoefte aan 'minder praten en meer doen'. Collega's ervaren een overleg- en vergadercultuur en trage besluitvorming. In het reeds ingezette organisatie-ontwikkeltraject krijgt deze behoefte een plek. Zo gaan we het buurtgerichte werken beter vorm geven. Buurtteams krijgen meer bevoegdheden en extra budget om snel te kunnen handelen.

Meten is weten. Als je oprecht geïnteresseerd bent in het effect van je werk, moet je je goed afvragen hoe je het resultaat van je inzet kunt meten. Wij zeggen dat 'de basis op orde' moet zijn. Maar wat is de basis, wat betekent 'op orde' precies en waar mogen huurders ons dus op aanspreken? Hoe weet je of een buurt sterk genoeg is en wanneer hebben bewoners daar voldoende kansen? Hoeveel inzet van onze mensen en middelen is proportioneel? Het advies om beter meetbare indicatoren te verbinden aan onze ambities nemen we ter harte.

Tenslotte krijgen we een voorzichtige, maar terechte en gevoelige tik tegen onze achilleshiel: de huurdersvertegenwoordiging bij Rochdale. We konden eind 2023 niet anders dan het vertrouwen in de centrale bewonersraad opzeggen toen duidelijk werd dat geld, bedoeld voor bewonerscommissies en bewonersactiviteiten, achterover was gedrukt. De constatering van fraude was pijnlijk, het vertrouwen opzeggen deed ons misschien nog wel meer zeer. Bij de vorige visitatie was ook al kritiek gespuid over de representatie van huurders. 'Perikelen binnen het bestuur van de bewonersraad leiden af van optimale participatie op bestuurlijk niveau', was toen de tekst. We hebben dat niet goed genoeg op orde en zijn daar nu met groot gevoel van urgentie mee aan de slag. We beseffen als geen ander dat het nodig is om draagvlak te hebben en te houden voor wat we doen. Gebruik maken van eigentijdse methoden en (web)technieken moet het mogelijk maken onze huurders beter te betrekken bij wat Rochdale allemaal is en doet.

Momenteel zitten we in de afrondende fase van het proces om onze nieuwe koers, onze geactualiseerde ondernemingsstrategie te bepalen. De conclusies en aanbevelingen van deze visitatie nemen we daarin mee. De timing is perfect. Aan de slag dus, maar niet dan nadat we alle betrokkenen bij deze visitatie hartelijk bedankt hebben voor hun bijdragen. Dat geldt in de eerste plaats voor de huurders die hebben meegedaan, maar ook voor alle collega's die zich hebben uitgesproken en niet in de laatste plaats voor onze partners die gehoor hebben gegeven aan de oproep om het gesprek met de visitatiecommissie aan te gaan. Dank daarvoor!

Amsterdam, november 2024

Mohamed Acharki  
voorzitter Raad van Bestuur

Paul Vismans  
voorzitter Raad van Commissarissen



# Bijlagen

40

38





# Verantwoording visitatie

De visitatie bij Woningstichting Rochdale is uitgevoerd op 26-28 juni 2024 en 2 juli 2024 op basis van Methodiek 7 (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2022/1) en vond plaats tussen april en november 2024.

Methodiek 7 richt zich op:

- (1) Het leren en verantwoorden van de corporatie, waarbij de visitatiecommissie zich een oordeel vormt over de maatschappelijke waarde die een corporatie heeft geleverd en daarbij sterke punten en leerpunten identificeert.
- (2) In beeld brengen van de huurdersinvloed en het huurdersperspectief op de corporatie. Door feitelijk geconstateerde onrechtmatigheden was er tijdens de visitatie geen huurdersorganisatie actief. De visitatiecommissie heeft gesproken met huurdersvertegenwoordigers uit het verleden.
- (3) Netwerken en samenwerking: in deze visitatie zijn diverse gebiedsgerichte gesprekken en netwerkdialogen gevoerd. In de Amsterdamse Van Deyssebuurt heeft de visitatiecommissie ook met vertegenwoordigers van verschillende bewonerscommissies gesproken.

### Documentatie

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

### Startbijeenkomst en visitatiegesprekken

De visitatie is van start gegaan met een voorbereidende sessie, startbijeenkomst, waarin bestuur, directieteam, RvC en ondernemingsraad in samenspraak met de visitatiecommissie de diverse aandachts- en leerpunten hebben besproken. Vervolgens zijn er gedurende drie dagen gesprekken gevoerd met verschillende belanghebbenden, binnen en buiten de corporatie. Dit is gedaan in de vorm van een-op-een gesprekken, groepsgesprekken en gebiedsgerichte gesprekken in de Amsterdamse Van Deyssebuurt. Een overzicht van de gesprekken is opgenomen in de bijlagen.

### Waarderingen

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

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



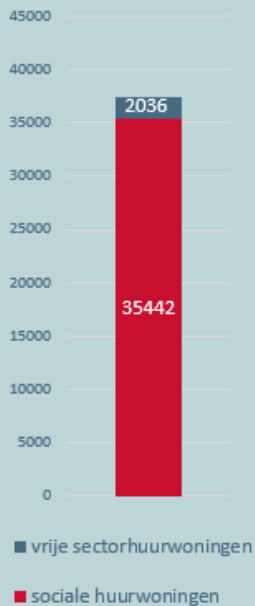
# BIJLAGE 2

## ontwikkeling woningvoorraad 2020-2023

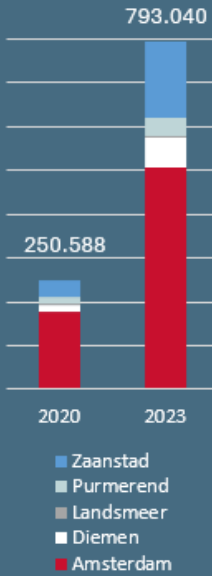
sociale huurwoningen  
**-212**

vrije sector huurwoningen  
**-19**

## exploitatie 2023



## aantal ontvangen reacties van woningzoekenden



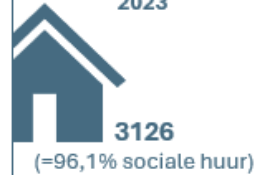
## nieuwbouw 2020-2023



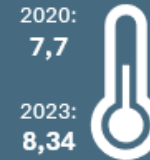
## ervaren woonkwaliteit 2020 en 2023

**C**

## nieuwe verhueringen 2023



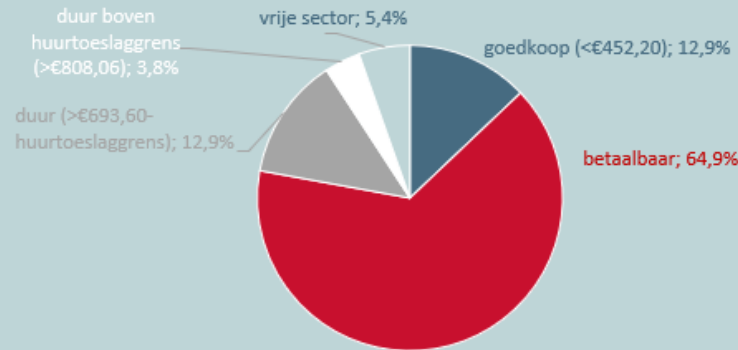
## mutatiegraad



## thema's

- **voldoende betaalbare woningen:** meer bouwen, ook voor middeninkomens
- **sterke buurten:** veilig en prettig wonen met toegang tot goede voorzieningen
- **gericht op de toekomst:** kwaliteit en duurzaamheid op peil houden en verbeteren

## woningaanbod 2023

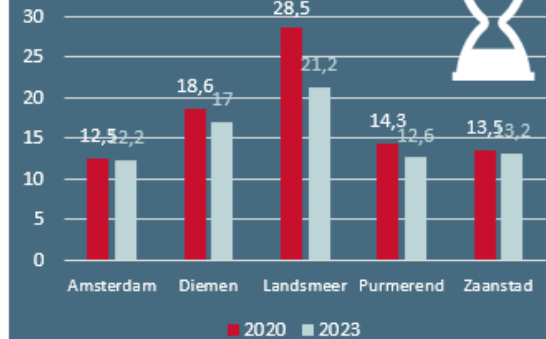


## gemeenten

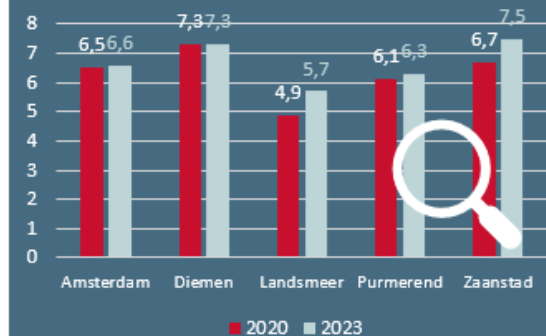
Amsterdam  
Diemen  
Landsmeer  
Purmerend  
Zaanstad

**Rochdale geeft thuis:  
voorspelbaar,  
betrouwbaar en  
lieft persoonlijk**

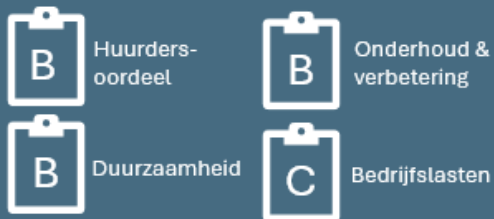
## wachttijd (jaren)



## actieve zoektijd (jaren)



## Aedes-benchmark 2023



## huisuitzettingen 2020-2023



## huurgemiddelde



## woningen met tenminste energielabel B

2020: 55%  
2023: 59%





# Onafhankelijkheidsverklaringen

### Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.

Naam corporatie : **Woningstichting Rochdale te Amsterdam**  
Jaar visitatie : **2024**

Raeflex verklaart hierbij dat de visitatie van Woningstichting Rochdale in 2024 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee jaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Woningstichting Rochdale te Amsterdam hebben.

Bennekom, 10 april 2024  
drs. A.H. Grashof | directeur Raeflex

### Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie, verklaren hierbij dat de visitatie van Woningstichting Rochdale te Amsterdam in 2024 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Bennekom, 23 april 2024	drs. C.P.M. Doms   voorzitter
Bennekom, 10 april 2024	drs. A.H. Grashof   algemeen commissielid
Bennekom, 10 april 2024	drs. D.M. de Jong-Tennekes   secretaris

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





## BIJLAGE 4

# Lijst met geïnterviewde personen

### Interne gesprekken

#### Bestuur

De heer M. Acharki (voorzitter)  
De heer N. Overdevest

#### Raad van commissarissen

De heer A. van den Berg  
De heer G. van Bortel  
Mevrouw R. Laline  
Mevrouw E. Nordman  
De heer P. Vismans (voorzitter)  
De heer M. Zonneveld

#### Directieraad/MT/Controller

De heer M. Kokhuis  
Mevrouw J. Kragtwijk  
De heer E. Nagengast  
De heer H. Pluim  
Mevrouw M. van der Welle (controller)

#### OR

Mevrouw S. Bouw  
De heer T. Postema (voorzitter)  
De heer M. Tuininga  
De heer P. Zechner

### Externe gesprekken

#### Huurdersvertegenwoordiging

Mevrouw E. Barbiere  
De heer D. Doest  
De heer O. Elema  
Mevrouw L. Koning  
Mevrouw M. Naviglio  
Mevrouw C. Sylvester  
Mevrouw V. Ternardi  
De heer J. van Veen

#### Gemeente Amsterdam

Mevrouw K. Daman  
Mevrouw S. Doevendans  
Mevrouw E. Nieuweboer

#### Gemeente Diemen

Mevrouw M. Everhardt (wethouder)  
De heer H. Prins (wethouder)  
Mevrouw S. Vilé

#### Gemeente Landsmeer

De heer N. Bonenkamp (wethouder)  
De heer G. Mulder

#### Gemeente Purmerend

Mevrouw N. Saaf (wethouder)  
De heer H. Stalman  
Mevrouw L. Wladimiroff

#### Gemeente Zaanstad

De heer L. Graaff  
De heer R. Justus  
Mevrouw M. Sloep

#### Corporaties

De heer S. van Schaik (Wooncompagnie)  
De heer F. Storm (ZVH)  
De heer C. Tip (Intermaris)  
Mevrouw K. Verdooren (Lieven de Key)  
Mevrouw A. Visser (AFWC)

#### Zorg- en welzijnsinstelling(en)

De heer M. Baba (SAAM Zorg)  
De heer W. van Ginkel (het Leger des Heils)  
Mevrouw S. Keulemans (Cordaan)  
Mevrouw R. Louman (HVO Querido)

#### Van Deysselbuurt

Mevrouw N. Bouabbouz (gemeente Amsterdam)  
De heer R. Bousbaaouafi  
Mevrouw D. Everts  
Mevrouw J. Hartevelt (Eigenwijks)  
Mevrouw A. el Morabet (gemeente Amsterdam)  
De heer R. Schoenmakers (Cascoland)  
Mevrouw J. Scholten (Stichting Vooruit)  
De heer I. Taher (IMD)