Maatschappelijke Visitatie 2022-2025

Datum visitatie: 2 juni 2026
Datum rapport: 7 oktober 2026

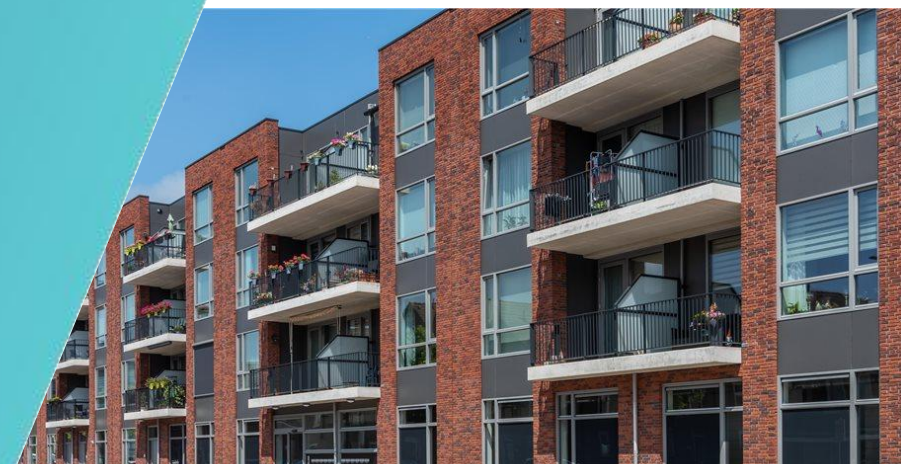
maasdelta groep

Rapport Maatschappelijke visitatie

Stichting Maasdelta Groep

Coöperatieve Vereniging Procorp
Reykjavikstraat 1
3543 KA Utrecht
Info@pro-corp.nl
www.pro-corp.nl

Visitatiecommissie
Voorzitter: Guus Verduijn
Secretaris: Brendy Boogaard
Algemeen lid: Lisette de Jong



Voorwoord

De maatschappelijke visitatie

De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de maatschappelijke waarde van een woningcorporatie zichtbaar en bespreekbaar te maken. Om woningcorporaties zelf, de raad van commissarissen (RvC), de huurders, de gemeente(n) en andere belanghebbenden en belangstellenden inzicht te geven in de maatschappelijke prestaties van een woningcorporatie.

De maatschappelijke visitatie is een vorm van verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Deze visitatie is uitdrukkelijk bedoeld om daarvan, met elkaar, te leren.

Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 7.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats vanuit een aantal thema's:

- Huurdersinvloed en het perspectief van de huurder
- Het doel van de visitatie is leren en verantwoorden
- Samenwerken en netwerken

De visitatieperiode

Deze maatschappelijke visitatie beslaat de jaren 2022 tot en met 2025. Het voorgaande visitatierapport van Stichting Maasdelta Groep (hierna: Maasdelta) dateert van 2 juni 2022.

Woningcorporaties hebben de mogelijkheid om de visitatie uit te stellen. De Woningwet biedt hiervoor ruimte: de visitatietermijn van vier jaar mag met maximaal één jaar worden verlengd, mits daarvoor een deugdelijke en onderbouwde reden bestaat.

Maasdelta heeft deze visitatie van deze mogelijkheid gebruik gemaakt. 2025 stond voor Maasdelta in het teken van het ontwikkelen van een nieuw koersplan voor de periode 2026-2030. In december is het koersplan afgerond. Om de visitatie optimaal te benutten is de visitatie uitgesteld, met leervragen ontleend aan het nieuwe koersplan.

Dit betekent dat de volgende visitatie eerder moet plaatsvinden, zodat Maasdelta gemiddeld ten minste eens per vier jaar wordt gevisiteerd.

Leeswijzer

Het rapport voor de maatschappelijke visitatie is opgebouwd uit diverse onderdelen:

- Position paper opgesteld door de corporatie
- De recensie van de commissie
- Samenvatting
- De vier visitatievelden
- Bestuurlijke reactie
- Bijlagen

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie van Maasdelta.

Inhoudsopgave

Voorwoord 3
Position paper 4
Recensie 7
Samenvatting 9
Maatschappelijke waarde 10
Maatschappelijke verankering 16
Besturing 21
Maatschappelijke capaciteit 23
Bestuurlijke reactie 26
Bijlagen 28

Position Paper – Aangeleverd door Maasdelta

Position Paper 2026: Het verhaal van Maasdelta - Ruimte om te leven

Ambitie en beweging

Maasdelta Groep presenteerde in december 2025 met trots het nieuwe koersplan **'Ruimte om te leven'** (2026 – 2030). Aan dit plan is intensief gewerkt, samen met bewoners, maatschappelijke partners en medewerkers. Het koersplan beschrijft hoe Maasdelta de komende jaren gaat bouwen, verhuren, samenwerken en ondersteunen. In 'Ruimte om te leven' staan de bewoners en het samen leven centraal. Een woning is zoveel meer dan de optelsom van stenen. De woonsituatie behoort tot de belangrijkste fundamenten om het leven te kunnen leiden dat je wilt. Tegen deze achtergrond kijkt Maasdelta naar haar rol als regionale woningcorporatie. In onze gemeenten werken we vanuit het wonen aan een samenleving die nieuwe en bestaande inwoners ruimte geeft om zichzelf te zijn en zich te ontwikkelen.

We zien genoeg kansen om deze beweging op gang te brengen. Bijvoorbeeld meer **aandacht voor de zachtere kant van ons werk**, die zorgt voor verbinding met de bewoners en de buurt. En verder werken aan een **herkenbaar maatschappelijk profiel** op basis van een duidelijke visie en rolopvatting. Dit doen we door niet alleen te sturen op output (wat leveren we, wat is onze taak?), ook **sturing op het gewenste effect** (wat bereiken we, wat betekenen we voor onze bewoners). Daarbij hebben we andere afspraken nodig om samen naar maatschappelijke vraagstukken te kijken en erop te sturen. Dit **netwerkpartnerschap** (proactief en waarde gedreven werken, op strategisch en tactisch niveau) begint vanuit een gezamenlijke, meervoudige opdracht.

Vier strategieën voor meer ruimte om te leven

Maasdelta volgt de komende jaren vier strategieën. Deze helpen om de koers om te zetten in concrete stappen en keuzes.

1. **Meer kans op een huis:** door vindingrijk te bouwen en verhuren met oog voor mens en planeet.
2. **Ieder huis een thuis:** door de dienstverlening door de ogen van de bewoner te bekijken.
3. **Thuis in de buurt:** door samen met bewoners en lokale partners te werken aan sterke gemeenschappen.
4. **Kleur geven:** door extern ruimte te pakken en intern ruimte te maken voor samen ontdekken.

Deze mooie koers geeft onze organisatie richting voor de komende jaren. En is een herijking en evolutie van ons werk de afgelopen vier jaar, waarop we graag terugkijken met deze visitatie.

Wat heeft Maasdelta bereikt op de vier visitatievelden?

Maatschappelijke waarde

We zorgden voor woningen die tegemoetkomen aan de wensen van vandaag én van morgen

We vervingen de afgelopen jaren meer dan 1.000 verouderde woningen en we verbeterden de kwaliteit van de binnenzijde van onze bestaande woningen door ruim 7.000 keukens, badkamers en/of toiletten te vernieuwen. Dit is meer dan dat in ons Ondernemingsplan stond (6.000). We realiseerden woningen die passen bij de vraag uit de markt door het aandeel grondgebonden woningen te vergroten en kleiner te bouwen. Ook vergrootten we ons aanbod Verzorgd Wonen-complexen (met oog voor voldoende ontmoetingsruimten) en werken daarbij samen met zorg- en welzijnspartners.

We hebben een bijdrage geleverd aan voldoende sociale huurwoningen

Maasdelta heeft de afgelopen jaren gezorgd voor kwalitatieve vervanging van onze sociale huurwoningen door nieuwbouw en herontwikkeling in onze gemeenten. Hiermee hebben we een bijdrage geleverd aan voldoende sociale huurwoningen in onze gemeenten. En voldeden we aan afspraken met gemeenten. In elk van onze drie gemeenten moeten er tot 2034 nog woningen bijkomen om verdere beweging in de woningmarkt te brengen.

We droegen bij aan oplossingen voor volkshuisvestelijke knelpunten

In de afgelopen periode heeft Maasdelta zich solidair opgesteld binnen de corporatiesector. Zo hebben we naast de leningruil met Vestia ook 786 woningen in Brielle overgenomen van Vestia en diens opvolger Hef Wonen en complex de groene Warande in Nissewaard van Woonbron. Binnen dit proces hebben we de regie genomen en woningcorporaties De Zes Kernen en Ressort Wonen laten leunen op onze kennis en expertise. Ook dat was een vorm van solidariteit. Tegelijkertijd kijken we naar andere mogelijkheden om samen met andere corporaties invulling te geven aan de lokale opgaven.

Position Paper – Aangeleverd door Maasdelta

We verduurzaamden onze woningen
Maasdelta heeft de wens dat onze bewoners uiterlijk in 2050 volledig CO2-neutraal wonen, volgens de landelijke klimaatafspraak. We verduurzaamden daarom flink door het uitvoeren van energieprojecten (80 miljoen investering in 4 jaar inclusief zonnepanelen) en de verbetering van energielabelstappen voor al ons bezit (in 2022 gem. een C-label naar bijna een A-label in 2025). Ook hebben we de ecologische afdruk van de Maasdelta-organisatie verkleind door ons wagenpark elektrisch te maken en door het verduurzamen van onze eigen bedrijfspanden.

Maasdelta ligt daarmee stevig op koers bij de verduurzaming van de bestaande portefeuille. We doen zelfs meer dan de doelstelling uit ons vorige ondernemingsplan. Ook de warmtetransitie is in voorbereiding. In 2024 hebben gemeente, Maasdelta en HVC een intentieovereenkomst voor Maasluis afgesloten om te onderzoeken wat ervoor nodig is om circa 4.000 woningen op een warmtenet aan te sluiten.

We hielden de woonlasten betaalbaar
We bieden voldoende aanbod voor huurders die zijn aangewezen op huurtoeslag: circa 80% van onze sociale huurvoorraad heeft een huurprijs onder de aftoppingsgrenzen. We hanteerden een gematigd huurbeleid. En voor investeringen in de duurzaamheid van onze woningen vroegen we geen huurverhoging aan onze zittende huurders. Tegelijkertijd is de financiële ruimte in de corporatiesector beperkter geworden en heeft dat ook consequenties voor de huurverhoging, wat voor sommige huurders lastig is.

Maasdelta houdt de wijken graag leefbaar. Dit doen we samen met onze ketenpartners
We stimuleerden contact tussen bewoners door het beschikbaar stellen van ontmoetingsruimten. Beheer van ontmoetingsruimten doen wij vaak met onze ketenpartners en bewoners. Met zorgpartners verhuren we zorggeschikte woningen. En met onze lokale partners werken we actief samen op allerlei sociale terreinen zoals overlast, bijzondere aandachtsgroepen en gezond en wel thuis voor senioren (RIGA). Ook zetten we een wooncoach in die oudere bewoners ondersteunt die willen verhuizen. En flatcoaches die zich bezighouden met het welzijn van oudere bewoners in 55+-complexen. We droegen bij aan een duurzame oplossingen voor bewoners met complexe problematiek door de capaciteit en expertise van de afdeling omgevings-/sociaal beheer te vergroten. De komende jaren zal ook hier een grote opgave liggen: versterken veerkracht kwetsbare wijken en goed inspelen op een toenemende diversiteit bewoners. Een omslag is nodig van ‘denken voor’ naar ‘samen doen met’ bewoners.

Maatschappelijke verankering: terug naar de bewoner van vandaag en morgen!
Ons nieuwe koersplan is tot stand gekomen door intensieve samenwerking met bewoners (huurders (organisaties) en woningzoekenden) en samenwerkingspartners. We zijn ons zeer bewust dat samenwerking essentieel is om de complexe uitdagingen aan te pakken die voor ons liggen. Door vindingrijk te denken en de verbinding met bewoners en partners te versterken, bereiken we meer.

De afgelopen jaren hebben we deze koers al ingezet. Dit kwam onder andere tot uiting in het organiseren van klankbordsessies en klantarena’s waar we processen samen met netwerkpartners en bewoners optimaliseren. En door de samenwerking met onze huurdersorganisaties en bewonerscommissies te verbeteren en hen eerder bij beleidsvorming te betrekken.

Eind 2025 behaalde Maasdelta een A-score op de Aedes-benchmark huurdersoordeel. Dit prestatieveld meet de tevredenheid van huurders die een woning betrekken, een woning verlaten en huurders met een reparatieverzoek. Een mooie waardering voor onze continue inzet om de dienstverlening te verbeteren.

Door huurders en woningzoekenden minder te beschouwen als klant van onze producten, en meer als de reden waarvoor we als corporatie bestaan willen we richting de toekomst via een stabiele woonplek meer perspectief en minder zorgen bieden. Om de brug te slaan naar meer betekenis in het leven van onze bewoners, is daarom onze opdracht voor de komende jaren: **terug naar de bewoner van vandaag en morgen! Met ons hart, in ons hoofd en zichtbaar in onze handelingen. Als gewaardeerd partner in het lokale netwerk.**

Besturing en maatschappelijke capaciteit: kleur geven en maatschappelijke waarde!
Om onze maatschappelijke impact te vergroten, moet ook onze organisatie meebewegen. We bouwen aan een flexibele, wendbare organisatie die snel kan inspelen op veranderingen. We investeren in een lerende omgeving waar mensen zich thuis voelen, groeien en met trots bijdragen aan ons werk—wetend voor wie we het doen. Wie ruimte geeft om te leven, blijft zelf in beweging.

Position Paper – Aangeleverd door Maasdelta

Ons koersplan geeft onze ambities voor de organisatie en ondernemingsstrategie aan. De inrichting en uitvoering binnen onze organisatie brengen we in lijn met de nieuwe strategie waarin periodiek aandacht is monitoring en eventueel bijstelling samen met afdelingen en medewerkers. In bijeenkomsten en interne communicatie maken we steeds de verbinding met onze strategische koers, onze kernwaarden en onze identiteit als organisatie.

Maasdelta is en blijft een financieel gezonde organisatie met een solide financiële basis, kosteneffectief werken en risicomanagement. Mede omdat we, gezien de omvang van de opgaven, steeds dichter tegen de financiële kaders/grenzen aan bewegen.

Beheersing leerpunten vorige Visitatie

De visitatie van 2022 gaf ons heldere richting voor verdere versterking van onze maatschappelijke prestaties. De aanbevelingen bevestigden dat onze basis solide en sterk is, maar vroegen om verdere verdieping van onze missie gedreven manier van werken en maatschappelijke inzet. Onze corporatie werkt vanuit een duidelijke maatschappelijke missie, met heldere doelen en betrokken medewerkers.

Dit vormt de kern van ons koersplan en ons dagelijks werk. In de regio hebben we onze verantwoordelijkheid genomen door solidair te handelen. In de prestatieafspraken hebben we expliciet gemaakt welke extra waarde Maasdelta kon toevoegen en hebben we partners actief betrokken in onze afwegingen.

Een belangrijk leerpunt uit de visitatie 2022 was het verder versterken van het maatschappelijke perspectief in bestuur en toezicht. Maasdelta heeft stappen gezet om de zichtbaarheid in de regio te vergroten en stelt in gesprekken de maatschappelijke opgave nadrukkelijk centraal. Deze verbreding heeft ook geleid tot scherpe keuzes in het nieuwe Koersplan en tot opdrachten aan de organisatie die aansluiten bij onze kernopgave: maatschappelijke waarde creëren voor onze bewoners en de regio.

Leerpunten Visitatie 2026: naar een organisatie die begint bij de bewoner

Als woningcorporatie bestaan wij voor onze bewoners. De bewoner van vandaag én morgen moet het vertrekpunt zijn van ons handelen. Dat vraagt niet alleen om goede dienstverlening, maar om de beweging: van *denken voor* naar *samen doen mét* bewoners.

Die omslag raakt onze hele organisatie. Het bepaalt hoe wij keuzes maken, hoe we communiceren en hoe we onze maatschappelijke rol vervullen in de wijken. Deze beweging kost tijd, aandacht en een andere manier van organiseren. Daarom benutten we deze visitatie om te toetsen of we de juiste stappen zetten en waar verdere verdieping nodig is:

1. **Hoe kunnen we bewoners betrekken bij het bepalen van onze wijkvisies?**
   We willen wijkgericht gaan werken. Bij het bepalen van de opgaven in een wijk willen we bewoners betrekken. De vraag is hoe we dit kunnen organiseren.
2. **Welke rol zou Maasdelta idealiter moeten vervullen binnen het netwerk in een wijk?**
   De vraag is hoe wij ons als corporatie het beste kunnen positioneren. We willen scherper zicht krijgen op welke rolopvatting en welk samenwerkingsgedrag het meest bijdraagt aan onze maatschappelijke impact.

Ruud van Nieuwaal
Directeur-bestuurder Stichting Maasdelta Groep

Recensie

De recensie vormt de reflectie van de visitatiecommissie op het totale functioneren van Maasdelta in de periode 2022-2025. De commissie baseert zich hierbij op de bevindingen uit het onderzoek naar de vier visitatievelden. Dit onderzoek bestaat uit een analyse van de position paper, aangeleverde documenten, de uitgezette enquêtes, projectbezoeken, de gesprekken en interactieve sessie met interne en externe belanghebbenden.

Sterke prestaties in een complexe opgave

Maasdelta opereert in een werkgebied met een grote en complexe volkshuisvestelijke opgave. In deze context levert de corporatie in de periode 2022–2025 aantoonbaar sterke prestaties, met name op de fysieke opgaven. De commissie ziet een corporatie die haar plannen niet alleen formuleert, maar ook daadwerkelijk realiseert. Via de grootschalige herstructurering, nieuwbouw en verbeteringen van het bestaande bezit levert Maasdelta een zichtbare en substantiële bijdrage aan de beschikbaarheid en kwaliteit van woningen in haar werkgebied. Ook op betaalbaarheid en verduurzaming laat Maasdelta consistente keuzes en concrete resultaten zien. Daarmee is maatschappelijk sprake van een goede prestatie. Dit wordt breed erkend door huurders, gemeenten en samenwerkingspartners.

Van vastgoedgericht naar bewonersgericht werken

Maasdelta bevindt zich in een duidelijke ontwikkelfase. De corporatie maakt, in lijn met de uitspraken in de position paper de beweging van een primair vastgoed- en financieel georiënteerde organisatie naar een organisatie die nadrukkelijker vertrekt vanuit de leefwereld van de bewoner en de leefbaarheid in de wijken. De commissie herkent deze beweging in bestuurlijke keuzes, de daaruit voortvloeiende strategie en organisatieontwikkeling. Het nieuwe koersplan “Ruimte om te leven” is zorgvuldig tot stand gekomen en breed gedragen. De nadruk op ‘van denken voor, naar samen doen met bewoners’ sluit aan bij de opgave in het werkgebied en bij bredere ontwikkelingen in de sector.

Sterke basis in beheersing en uitvoering

De kracht van Maasdelta ligt in de combinatie van professionele beheersing en uitvoeringskracht. De corporatie heeft haar besturing en financiële positie goed op orde en weet binnen de beschikbare kaders gericht te sturen en waar nodig bij te sturen. Deze kracht maakt het mogelijk om forse prestaties te leveren en risico’s beheersbaar te houden. Juist deze sterke focus op beheersing maakt dat de volgende ontwikkelstap niet vanzelfsprekend is. De commissie ziet dat de organisatie moet zoeken naar een nieuw evenwicht tussen sturen en ruimte geven, waarin maatschappelijke afwegingen en maatwerk meer centraal komen te staan.

Spanning tussen beheersing en ruimte in de praktijk

De spanning tussen beheersing en ruimte wordt zichtbaar in de praktijk. Maasdelta benoemt in haar position paper zelf de ambitie om sterker te sturen op maatschappelijke effecten en om de verbinding met bewoners te vergroten. De commissie ziet dat deze beweging op strategisch niveau overtuigend is ingezet. In de uitvoering leidt dit echter nog tot verschillen in handelen, beleving en snelheid. Huurders en partners ervaren niet overal dezelfde mate van duidelijkheid, handelingsruimte en betrokkenheid bij medewerkers van Maasdelta. Waar sommige medewerkers zichtbaar de ruimte nemen en dichtbij bewoners opereren, blijken in andere situaties procedures en overlegstructuren de besluitvorming te domineren.

Deze observaties raken direct aan de leervragen die Maasdelta zelf heeft geformuleerd. De vraag hoe bewoners betrokken kunnen worden bij wijkgerichte keuzes en hoe de corporatie zich positioneert in het netwerk, komt in de praktijk nadrukkelijk naar voren. Het actief betrekken van bewoners, openstaan voor hun initiatieven en het ophalen van signalen uit hun leefwereld is nog niet overal vanzelfsprekend onderdeel van het handelen. Ook de samenwerking van Maasdelta met haar partners in de wijk vraagt om nadere uitwerking van rollen en verantwoordelijkheden, met name daar waar in de praktijk een grijs gebied ontstaat en niet altijd duidelijk is wie de regie heeft en wie het aanspreekpunt is voor bewoners.

Transitiefase: van richting naar consistent handelen

Daarmee bevindt Maasdelta zich in een transitiefase. De richting is helder en wordt breed gedragen, maar de doorwerking in het dagelijks handelen is nog niet overal consistent. Juist in de huidige opgave, waarin vraagstukken rondom leefbaarheid, kwetsbare bewoners en samenwerking met partners steeds complexer worden, is het maatschappelijk noodzakelijk dat deze beweging verder wordt verdiept. Dat betekent concreet dat medewerkers op alle niveaus ruimte krijgen én nemen om te handelen en te experimenteren, dat partners eerder worden betrokken en dat bewoners daadwerkelijk invloed ervaren.

Lessen voor de sector

Maasdelta laat zien dat een fundamentele koerswijziging gebaat is bij een zorgvuldig en breed participatieproces. Het nieuwe koersplan is tot stand gekomen met intensieve betrokkenheid van medewerkers, huurders en samenwerkingspartners. Dit leidt tot een koers die herkenbaar is voor betrokkenen en goed aansluit bij de opgaven in het werkgebied.

Daarnaast laat Maasdelta zien hoe een corporatie in de regio een actieve en verantwoordelijke rol kan pakken bij bredere volkshuisvestelijke vraagstukken. Door woningen over te nemen van andere corporaties blijven deze behouden voor de sociale huursector en wordt voorkomen dat versnippering ontstaat in eigendom en beheer. Ook maakt Maasdelta het voor gemeenten mogelijk om met dezelfde partners te blijven werken, wat bijdraagt aan continuïteit in de aanpak van wijken en bewoners. In dit proces neemt Maasdelta zichtbaar het voortouw en ondersteunt zij andere corporaties in dit proces met kennis en expertise. Deze combinatie van verantwoordelijkheid nemen, regie pakken en samenwerken versterkt de slagkracht in de regio en laat zien hoe solidariteit in de praktijk vorm kan krijgen.

Belangrijkste bevindingen

- Maasdelta levert sterke en zichtbare volkshuisvestelijke prestaties, met een hoge uitvoeringskracht op herstructurering, nieuwbouw en kwaliteitsverbetering.
- Maasdelta neemt een actieve en solidaire rol in de regio, zorgt voor behoud van sociale huurwoningen en versterkt daarmee de gezamenlijke aanpak van volkshuisvestelijke opgaven.
- Maasdelta realiseert consistente prestaties op betaalbaarheid en duurzaamheid, met duidelijke keuzes die bijdragen aan betaalbare woonlasten en een toekomstbestendige woningvoorraad.
- De duidelijke en breed gedragen beweging naar een meer bewonersgerichte en maatschappelijke benadering van de opgave is ingezet.
- De sterke basis in beheersing en controle is zowel een kracht als een risico in de beweging naar meer maatwerk en handelingsvrijheid in de uitvoering.
- De solide basis in besturing, financiën en organisatie maakt verdere ontwikkeling van de organisatie mogelijk en biedt ruimte om te experimenteren met nieuwe werkwijzen en maatschappelijke afwegingen.

Bewoners op het activiteitendek achter de Elementen aan de Hongerlandsedijk in Spijkenisse

Samenvatting

Maasdelta is een woningcorporatie met een woningvoorraad van 16.680 woningen in de gemeenten Maassluis, Nissewaard en Voorne aan Zee. Het is een op samenwerking gerichte corporatie met de ambitie de bewoner centraal te stellen. Maasdelta staat voor bereikbare, passende en toekomstbestendige huisvesting in een leefbare woonomgeving, voor mensen die elders niet op de woningmarkt terecht kunnen.

Maatschappelijke waarde

- Sterke en zichtbare prestaties op beschikbaarheid, kwaliteit en vernieuwing van de woningvoorraad.
- Consistente inzet op betaalbaarheid en duidelijke keuzes in de uitvoering van verduurzaming.
- Hoge uitvoeringskracht bij het realiseren van fysieke opgaven, ondanks complexe externe omstandigheden.
- Toenemende aandacht voor leefbaarheid en een meer integrale, wijkgerichte benadering van de opgave.

- Doorwerking van de wijk- en bewonersgerichte aanpak vraagt verdere concretisering in de praktijk.
- Balans in wijken (o.a. kwetsbare bewoners) vraagt vanuit leefbaarheidsperspectief blijvende aandacht en zorgvuldige afweging bij toewijzing van woningen.

Maatschappelijke verankering

- Professionele, betrouwbare en betrokken samenwerkingspartner die actief verantwoordelijkheid neemt in de regio.
- Sterke en stabiele samenwerking met gemeenten, collega corporaties, zorg- en welzijnspartners en onderhouds- en vastgoedpartners.
- Professioneel ingerichte en gewaardeerde relatie met huurdersorganisaties.

- Bereiken en betrekken van bredere en meer diverse groepen huurders vraagt versterking.
- Meer ruimte nodig voor initiatieven en eigenaarschap van huurders in de praktijk.
- Samenwerking op wijkniveau vraagt heldere rollen, regie en aanspreekpunten voor bewoners.

Besturing

- Zorgvuldige heroverweging van het bestuursmodel en breed gedragen keuze voor eenhoofdig bestuur.
- Strategievorming is meer participatief en extern georiënteerd ingericht.
- Samenhangend en professioneel sturingskader met een duidelijke planning- en controlcyclus.

- Doorwerking van strategische keuzes in het dagelijks handelen is nog niet overal consistent.
- Besluitvorming via meerdere lagen kan tempo en duidelijkheid in de uitvoering beperken.
- Verdere ontwikkeling ligt in de balans tussen sturen en loslaten, ofwel tussen de sterke basis in beheersing en meer handelingsvrijheid in de uitvoering.

Maatschappelijke capaciteit

- Solide financiële basis en actieve sturing op financiële haalbaarheid met toenemende aandacht voor maatschappelijke afwegingen.
- Bewuste koppeling tussen strategie, portefeuilleverdeling en beschikbare middelen.
- Gerichte ontwikkeling van organisatie, leiderschap en lerend vermogen, met breed draagvlak doordat trajecten van onderop worden vormgegeven.

- Doorwerking van organisatieontwikkeling naar dagelijks gedrag vraagt verdere verdieping.
- Meer ruimte nodig voor maatwerk, handelingsvrijheid en experiment in de uitvoering.

Maatschappelijke waarde

De maatschappelijke opgaven van Maasdelta

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

Maasdelta opereert in een werkgebied waarin de druk op de woningmarkt structureel hoog is en waar verschillende opgaven tegelijk spelen. In de drie kerngemeenten Maassluis, Nissewaard en Voorne aan Zee is sprake van een groeiende vraag naar sociale huurwoningen, een toenemende behoefte aan passende woningen voor specifieke doelgroepen en een verouderde woningvoorraad die op onderdelen om vernieuwing vraagt. Ook spelen vraagstukken rond verduurzaming, leefbaarheid en wonen met zorg een steeds grotere rol, mede door demografische ontwikkelingen en de toenemende kwetsbaarheid in delen van de wijken.

Voor de visitatie van Maasdelta zijn vijf maatschappelijke opgaven gehanteerd:

1. Beschikbaarheid;
2. Betaalbaarheid;
3. Kwaliteit;
4. Duurzaamheid;
5. Leefbaarheid.

Deze opgaven sluiten aan bij het ondernemingsplan 2021–2025 en vormen de basis voor de beoordeling van de geleverde prestaties in deze periode. In de duiding betrekt de commissie ook de lijn uit het nieuwe koersplan 2026–2030, waarin Maasdelta haar ambities voor de komende jaren heeft uitgewerkt. De vier strategieën uit dit nieuwe koersplan (meer kans op een huis, ieder huis een thuis, thuis in de buurt, kleur geven) raken meerdere opgaven.

In dit hoofdstuk beschrijft de commissie hoe Maasdelta invulling geeft aan deze opgaven en welke bijdrage zij daarmee levert aan de maatschappelijke waarde in haar werkgebied.

Beschikbaarheid

Maasdelta leverde in de periode 2022–2025 een substantiële bijdrage aan de beschikbaarheid van woningen, in een woningmarkt waarin de vraag structureel groter is dan het aanbod. De commissie ziet een corporatie die niet alleen plannen maakt, maar deze ook daadwerkelijk omzet in vastgoedprestaties.

In meerdere wijken zijn woningen gesloopt, vernieuwd en teruggebouwd, en zijn daarnaast nieuwe woningen toegevoegd. Daarmee werkt Maasdelta gelijktijdig aan uitbreiding en kwalitatieve vernieuwing van de woningvoorraad, waarbij Maasdelta in de afgelopen jaren meer dan 1.000 verouderde woningen heeft vervangen. Deze inzet is zichtbaar in diverse projecten in het werkgebied. Zo werkt Maasdelta in Nissewaard aan de herstructurering van het Sterrenkwartier en is zij betrokken bij de ontwikkeling van De Groene Warande. In Maassluis werkt Maasdelta aan nieuwbouw en gebiedsontwikkeling, onder meer in de Burgemeesterswijk en Sluispolder-West en op locaties als Oud Sluys en De Vloot, waar wonen en zorg samenkomen. Tijdens een projectbezoek in Maassluis was de commissie onder de indruk van de vernieuwing die is gerealiseerd in meerdere wijken.

> “De herstructurering is heel zorgvuldig uitgevoerd door Maasdelta, ook richting de huurders.”
>
> Gemeente Nissewaard

Ook in Hellevoetsluis (sinds 2023 één van de kernen van de gemeente Voorne aan Zee) wordt via projecten en prestatieafspraken gewerkt aan vernieuwing en uitbreiding van de woningvoorraad. Daarnaast heeft Maasdelta in de visitatieperiode circa 786 woningen overgenomen in Brielle, van Vestia en diens opvolger Hef Wonen. Hiermee zijn deze woningen behouden voor de sociale huursector en is de beschikbaarheid van betaalbare huurwoningen in de regio geborgd. Daarmee leverde Maasdelta ook een bijdrage aan bredere volkshuisvestelijke vraagstukken in de regio.

De inzet van Maasdelta richt zich op verschillende doelgroepen en woonvormen. De corporatie ontwikkelt nieuwbouw voor zowel de sociale doelgroep als voor lagere middeninkomens, en zet in op woningen voor bijzondere doelgroepen en op woon-zorgconcepten. Daarnaast zet Maasdelta in op het bevorderen van doorstroming, via de inzet van wooncoaches die huurders begeleiden bij een verhuizing naar een woning die beter past bij hun situatie. Ook wordt in de toewijzing, binnen de afspraken met gemeenten en de kaders

van de Huisvestingswet, een substantieel deel van de woningen met voorrang toegewezen aan woningzoekenden met lokale binding.

Waar het gaat om toewijzing wordt in gesprekken met bewoners, gemeenten en samenwerkingspartners regelmatig benoemd dat het belangrijk is om te blijven kijken naar wat een wijk kan dragen, met name waar het gaat om de concentratie van kwetsbare bewoners. Daarmee wordt de beschikbaarheidsopgave niet alleen een vraagstuk van aantallen en doelgroepen, maar ook van balans in wijken, binnen de landelijke kaders waarbinnen de corporatie deze afweging kan maken.

Nieuwbouw Stella Nova in Sterrenkwartier Hoog in Spijkenisse

Maasdelta heeft in de periode 2021–2025 ingezet op het toevoegen van 1.062 sociale huurwoningen. Uiteindelijk zijn in deze periode 984 woningen gerealiseerd. Deze inzet sluit aan bij de prestatieafspraken met gemeenten, waarin het vergroten van de sociale woningvoorraad een centrale opgave is. Daarmee heeft Maasdelta een substantiële uitbreiding van de woningvoorraad gerealiseerd, ondanks de beperkingen in de externe omstandigheden. De realisatie van nieuwe woningen is namelijk afhankelijk van factoren waarop Maasdelta niet volledig invloed heeft. In de visitatieperiode hebben externe omstandigheden, zoals stikstofbeperkingen, flora- en faunaregelgeving, netcongestie, procedures en ontwikkelingen in de bouwsector, invloed gehad op het tempo en de fasering van projecten. Dit heeft ertoe geleid dat plannen soms zijn aangepast of in de tijd zijn verschoven. Juist tegen deze achtergrond valt op dat Maasdelta erin slaagt om de productie op peil te houden en door te ontwikkelen.

Uit de enquête en de gesprekken met huurders, gemeenten en samenwerkingspartners blijkt dat deze inzet en de geleverde fysieke prestaties breed worden gewaardeerd. Ook de medewerkers van Maasdelta zijn er trots op.

Betaalbaarheid

Maasdelta heeft in de visitatieperiode stevig ingezet op het waarborgen van de betaalbaarheid van wonen, in een context waarin woonlasten onder druk stonden door stijgende energieprijzen, inflatie en landelijke huurontwikkelingen. De commissie ziet een corporatie die betaalbaarheid consequent als uitgangspunt hanteert in haar beleid en uitvoering.

In het ondernemingsplan is als uitgangspunt opgenomen dat minimaal 80% van de sociale huurvoorraad betaalbaar blijft voor de doelgroep, met huren onder de aftoppingsgrenzen. Uit de jaarstukken blijkt dat Maasdelta aan deze doelstelling voldoet en dat het aandeel woningen onder deze grenzen in de visitatieperiode boven de 80% ligt. Daarmee blijft een groot deel van de voorraad toegankelijk voor huishoudens met een lager inkomen en sluit het aanbod aan bij de financiële draagkracht van de doelgroep.

> “Maasdelta streeft naar betaalbare woningen.”
> Huurder

Daarnaast heeft Maasdelta bij de uitvoering van duurzaamheidsmaatregelen nadrukkelijk rekening gehouden met betaalbaarheid. Bij energieprojecten, zoals isolatie en andere verduurzamingsmaatregelen, is ervoor gekozen om voor zittende huurders geen huurverhoging toe te passen. Dit betekent dat investeringen in de kwaliteit en energieprestaties van woningen niet leiden tot hogere huurprijzen voor bewoners, maar juist bijdragen aan lagere energielasten en daarmee aan de betaalbaarheid van de totale woonlasten.

In de praktijk wordt deze inzet herkend. Uit de enquête blijkt dat huurders en samenwerkingspartners unaniem positief zijn over de mate waarin Maasdelta bij haar keuzes rekening houdt met de balans tussen kwaliteit, duurzaamheid en betaalbaarheid. Ook in gesprekken met huurders en belanghebbenden komt naar voren dat de corporatie bewust omgaat met huurverhogingen en oog heeft voor de betaalbaarheid van wonen, met name voor huishoudens met een lager inkomen. De commissie ziet daarmee een corporatie die binnen de beschikbare ruimte en kaders actief stuurt op betaalbaarheid en hierin ook concrete resultaten behaalt.

Kwaliteit

Maasdelta heeft in de visitatieperiode de kwaliteit van haar bezit aantoonbaar versterkt. In de afgelopen jaren is zowel ingezet op herstructurering en vervanging van verouderde woningen als op het verbeteren van bestaande woningen, onder meer via planmatig onderhoud en kwaliteitsverbetering.

Zo zijn in de periode 2021–2025 circa 890 woningen gesloopt als onderdeel van herstructurering. Daarnaast zijn meer dan 7.000 keukens, badkamers en toiletten vernieuwd (meer dan de beoogde 6.100 in het ondernemingsplan), waarmee de kwaliteit van de bestaande woningen aantoonbaar is verbeterd en het wooncomfort voor huurders is toegenomen. De kwaliteitsverbetering wordt verder versterkt door de combinatie met duurzaamheidsmaatregelen. Maasdelta heeft in de visitatieperiode gewerkt aan het energiezuiniger maken van woningen en het toekomstbestendig maken van het bezit voor de toekomst.

> “Iedereen is onder de indruk van wat er in de Burgemeesterswijk aan vernieuwing is verricht.”
>
> Gemeente Maassluis

Maasdelta behaalde eind 2025 een A-score op de Aedes-benchmark voor het huurdersoordeel. Tegelijkertijd blijkt uit de enquête en gesprekken dat in de dagelijkse uitvoering van onderhoud en service verbetering mogelijk blijft, vooral in communicatie, opvolging en duidelijkheid over het aanspreekpunt. De waardering voor de kwaliteit van de woningen en het klantcontactcentrum (KCC) is over het algemeen positief. Huurders beoordelen echter de stelling dat Maasdelta zorgvuldig en tijdig reageert op vragen, signalen of klachten relatief het minst positief.

Tijdens de gesprekken worden hier ook concrete voorbeelden van genoemd. Zo geeft een huurder aan dat meerdere afrekeningen van stook- en servicekosten zijn teruggestuurd vanwege fouten, maar dat daarop geen reactie volgde. Ook kwam een voorbeeld naar voren waarbij een reparatieverzoek bij Maasdelta als afgehandeld stond geregistreerd, terwijl de huurder aangaf dat er niemand was geweest. In andere situaties ervaren huurders dat zij worden doorverwezen naar een aannemer, terwijl zij de corporatie als aanspreekpunt blijven zien. Dit laat zien dat, daar waar Maasdelta samenwerkt met onderhouds- en uitvoeringspartners, deze partijen door de corporatie wel als verlengde van de organisatie worden gezien, maar dat dit in de beleving van huurders niet altijd zo wordt ervaren. Hierdoor kan er ruis ontstaan in het contact en de beleving van dienstverlening.

De geschetste aandachtspunten sluiten aan bij bevindingen uit de vorige visitatie, waarin huurdersorganisaties eveneens aangaven dat verbetering mogelijk was in mutatie- en reparatieonderhoud. Daarbij werd onder meer gewezen op de wens voor minder gestandaardiseerd contact met het klantencontactcentrum en beter toezicht op het werk van onderhoudspartijen. De commissie constateert dat Maasdelta in de visitatieperiode met gerichte werkgroepen aantoonbaar heeft ingezet op verbetering van de dienstverlening. Daarmee is zichtbaar voortgang geboekt, al blijkt uit de enquête en gesprekken dat deze punten blijvende aandacht vragen.

Duurzaamheid

Maasdelta heeft in de visitatieperiode duidelijke stappen gezet op het gebied van duurzaamheid. De corporatie werkt vanuit de ambitie dat huurders uiterlijk in 2050 volledig CO_2-neutraal wonen en heeft in het ondernemingsplan als doel opgenomen de CO_2-uitstoot van de woningen in 2025 met 13% te reduceren ten opzichte van eind 2020. Maasdelta heeft de CO_2-uitstoot van haar woningvoorraad al in 2024 met ruim 16% verlaagd ten opzichte van 2020. Daarmee is de doelstelling ruimschoots behaald.

De verduurzaming is zichtbaar in concrete maatregelen aan de woningvoorraad en de woonomgeving. Maasdelta heeft onder meer ingezet op isolatiemaatregelen (zoals het toepassen van HR++ glas) en het verbeteren van energielabels. Daarnaast is op grote schaal geïnvesteerd in zonnepanelen. Vooral in 2023 is hierin een grote stap gezet: toen zijn ruim 3.000 eengezinswoningen van zonnepanelen voorzien en is het project in korte tijd vrijwel afgerond. In vervolg daarop is de plaatsing van zonnepanelen bij mutaties voortgezet en is vanaf 2024 gestart met de toepassing bij meergezinswoningen.

Ook is gewerkt aan klimaatadaptatie in de woonomgeving. Zo is het tuinenbeleid aangepast om verharding te verminderen en zijn pilotprojecten uitgevoerd met blauw-groene daken, die bijdragen aan het opvangen van water en het tegengaan van hittestress. Daarmee richt de verduurzaming zich niet alleen op de energieprestatie van woningen, maar ook op het toekomstbestendig maken van wijken en leefomgevingen.

Zonnepanelen op woningen aan de Rivierlaan in de wijk Schenkel in Spijkenisse

De visitatieperiode laat ook zien dat de uitvoering van de energietransitie afhankelijk is van externe ontwikkelingen en veranderende randvoorwaarden. In 2025 nam de animo voor zonnepanelen bij meergezinswoningen af door het aangekondigde einde van de salderingsregeling. Daarnaast heeft Maasdelta besloten om de plaatsing van hybride warmtepompen bij ketelvervanging dat jaar niet uit te voeren, mede door de onduidelijkheid rond de huurbevriezing. Dit laat zien dat Maasdelta, naast het realiseren van de ambities, ook bewuste keuzes maakt in het tempo en de inzet van maatregelen wanneer de omstandigheden daarom vragen.

Bij meer ingrijpende duurzaamheidsmaatregelen, zoals de mogelijke aansluiting op een warmtenet, wordt zichtbaar dat duurzaamheid niet alleen een technische opgave is, maar ook vraagt om goede communicatie met bewoners. In 2024 hebben de gemeente Maassluis, Maasdelta en HVC een intentieovereenkomst gesloten om te onderzoeken wat nodig is om circa 4.000 woningen in Maassluis op een warmtenet aan te sluiten. Maasdelta koos in dit proces bewust voor een andere aanpak door de huurdersvertegenwoordiging in een vroeg stadium te betrekken en gezamenlijk aan een communicatieplan te werken, wat de commissie ziet als een positieve ontwikkeling. In de praktijk blijkt deze samenwerking nog zoekende. Tijdens de interactieve sessie gaven huurdersvertegenwoordigers aan dat de gemeente vanuit haar eigen besluitvorming al communiceerde over het initiatief, terwijl het communicatieplan van Maasdelta gezien de planning van de werkzaamheden pas in een later stadium ingezet zou worden. De huurdersvertegenwoordiging kreeg echter al vragen van bewoners die zij nog niet altijd kon beantwoorden, en daardoor ontstond spanning. Dit laat zien dat het vroegtijdig betrekken van huurders(vertegenwoordigers) alleen effectief is wanneer alle betrokken partijen deze werkwijze ondersteunen en hun handelen afstemmen op het perspectief van de huurder; juist omdat huurdersvertegenwoordigers in de praktijk vaak het eerste aanspreekpunt zijn voor bewoners.

De commissie benadrukt deze observatie, omdat deze aansluit bij de beweging in het nieuwe koersplan, waarin Maasdelta de dienstverlening meer wil vormgeven vanuit het perspectief van de bewoner. De commissie ziet een corporatie die op duurzaamheid aantoonbaar veel heeft gerealiseerd en haar belangrijkste doelstellingen eerder dan gepland heeft gehaald. De volgende fase van de energietransitie vraagt om het blijven maken van afgewogen keuzes, én om tijdige communicatie, heldere uitleg en ruimte om mee te denken bij duurzaamheids-maatregelen die direct raken aan de woning en woonlasten van huurders.

Leefbaarheid

Maasdelta heeft in de visitatieperiode gewerkt aan de leefbaarheid in wijken, in een context waarin deze opgave steeds complexer wordt. In het ondernemingsplan is leefbaarheid benoemd als belangrijk aandachtsgebied, maar in de praktijk lag de nadruk in de afgelopen jaren in de verslaglegging en uitvoering vooral op beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid. In het nieuwe koersplan is zichtbaar dat Maasdelta hierin een beweging maakt en leefbaarheid nadrukkelijker positioneert als integraal onderdeel van haar opgave, met het perspectief van de bewoner als uitgangspunt.

De leefbaarheidsopgave is ook stevig verankerd in de prestatieafspraken met gemeenten. In Maassluis ligt de nadruk onder meer op buurtbemiddeling, een brede wijkaanpak, community vorming en wonen met begeleiding. In Voorne aan Zee gaat het bijvoorbeeld om netwerkversterking, monitoring en de samenhang tussen wonen, zorg en leefbaarheid en

veiligheid. In Nissewaard ligt de nadruk op samenwerking in de wijk, onder meer via gebiedsteams en casusgerichte afstemming met zorg- en welzijnspartners, gericht op het vroegtijdig signaleren en aanpakken van complexe situaties.

De inzet van Maasdelta op leefbaarheid krijgt vorm in zowel het fysieke beheer van de woonomgeving als in de sociale aanpak rondom bewoners. In de dagelijkse praktijk zijn wijkbeheerders actief op het schoon, heel en veilig houden van de leefomgeving. Daarnaast richten senior woonconsulenten zich op vraagstukken zoals overlast, woonfraude en multiproblematiek, waarbij ook gebruik wordt gemaakt van instrumenten zoals buurtbemiddeling. Hiermee wordt ingezet op het signaleren, voorkomen en oplossen van problemen in de directe woonomgeving.

Ook is de sociale component van leefbaarheid de afgelopen jaren verder versterkt. Maasdelta zet onder meer flatcoaches in, stimuleert het gebruik van ontmoetingsruimten en werkt intensief samen met zorg- en welzijnspartijen. Deze inzet is gericht op het ondersteunen van bewoners en het versterken van sociale netwerken in de wijk. Ook initiatieven zoals opruimdagen dragen hieraan bij en werken verbindend tussen bewoners en hun leefomgeving.

De betrokkenheid van bewoners en partners op het gebied van leefbaarheid kwam tijdens de visitatie nadrukkelijk naar voren. In de interactieve sessie was de commissie onder de indruk van de actieve inzet van samenwerkingspartners en hun betrokkenheid bij wat er speelt in de wijken. Ook onder bewoners is een sterke mate van onderlinge betrokkenheid zichtbaar, bijvoorbeeld in het gezamenlijk koffiedrinken, het ondersteunen van buren bij praktische zaken zoals het doen van boodschappen of het bezoeken van de dierenarts. Deze informele netwerken vormen een belangrijke basis voor leefbare wijken.

Tegelijkertijd wordt in gesprekken duidelijk dat de opgave complexer wordt. Vraagstukken rondom kwetsbare bewoners nemen toe. Huurders noemen voorbeelden van buurtbewoners met psychische problematiek en verslaving en vormen van overlast in de woonomgeving. Ook de groeiende diversiteit in wijken maakt dat bewoners elkaars leefwereld niet altijd vanzelfsprekend begrijpen. Dit vraagt om andere vormen van ondersteuning en om een werkwijze waarin samenwerking en afstemming tussen partijen nog belangrijker worden. In dit kader werd tijdens de gesprekken ook benoemd dat het voor bewoners niet altijd duidelijk is wie het aanspreekpunt is bij complexe situaties, wat de effectiviteit van de aanpak kan beïnvloeden.
Dit sluit aan bij de tweede leervraag van Maasdelta in de position paper over haar rol in het netwerk. Met de recente aanstelling van een gebiedsregisseur zet Maasdelta een stap in het verder versterken van de regie en samenhang in de wijk. Daarbij geeft de corporatie ook aan bereid te zijn om, waar nodig, het stapje extra te zetten in de ondersteuning van bewoners en het oppakken van complexe situaties. De commissie ziet daarmee dat Maasdelta de beweging inzet van een benadering waarin leefbaarheid vooral via fysieke ingrepen werd versterkt, naar een meer integrale en wijkgerichte aanpak, waarin aanwezigheid, samenwerking en het perspectief van de bewoner centraler komen te staan.

Wijkbeheerder in de wijk Schiekamp in Spijkenisse

Oordeel van de commissie

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke waarde van Maasdelta als **goed**.

Maasdelta heeft in de visitatieperiode aantoonbare maatschappelijke prestaties geleverd op de vier volkshuisvestelijke opgaven: beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid. De corporatie combineert een stevige productie en verbetering van de woningvoorraad met consistente keuzes op betaalbaarheid en een duidelijke voortgang in de verduurzaming van het bezit. Deze prestaties worden herkend en gewaardeerd door huurders, gemeenten en samenwerkingspartners.

De commissie constateert dat, bezien vanuit de gerealiseerde prestaties in de visitatieperiode, een hogere waardering verdedigbaar zou zijn. Tegelijkertijd erkent Maasdelta zelf dat de opgave verschuift en dat een andere benadering nodig is, en heeft zij hiervoor een duidelijke koerswijziging ingezet. De commissie sluit aan bij deze beweging door niet alleen terug te kijken, maar ook vooruit te kijken naar wat de opgave in de komende periode vraagt.
In dat licht beoordeelt de commissie de maatschappelijke waarde als goed. De context waarin Maasdelta opereert wordt complexer, waardoor de opgave verschuift van primair vastgoedgericht werken naar een bredere, meer wijk- en bewonersgerichte aanpak. Met name op het gebied van leefbaarheid vraagt deze ontwikkeling nog verdere uitwerking en borging in de praktijk.

Bevindingen maatschappelijke waarde

De visitatiecommissie wil de volgende bevindingen meegeven:

- **Maasdelta levert stevige en zichtbare prestaties op de volkshuisvestelijke kerntaken**

Maasdelta heeft in de visitatieperiode een substantiële bijdrage geleverd aan de beschikbaarheid van woningen. Ook op kwaliteit en verduurzaming zijn concrete resultaten gerealiseerd. Deze prestaties maken zichtbaar dat Maasdelta in staat is plannen daadwerkelijk om te zetten in resultaten.

- **Betaalbaarheid krijgt consistent aandacht, binnen een spanningsveld van externe ontwikkelingen**

Maasdelta hanteert duidelijke uitgangspunten voor betaalbaarheid en past deze consequent toe. Daarmee blijven woonlasten voor een brede doelgroep beheersbaar. Dit vraagt wel om blijvend scherpe afwegingen te maken tussen betaalbaarheid en de investeringen die nodig zijn om de woningvoorraad te onderhouden en te verbeteren.

- **De opgave verschuift naar een meer integrale en wijkgerichte aanpak**

Maasdelta heeft de basis voor het werken aan leefbare wijken versterkt, met inzet op zowel fysiek beheer als een sociale aanpak via onder meer wijkbeheerders, senior woonconsulenten en flatcoaches, in nauwe samenwerking met zorg- en welzijnspartijen. De opgave wordt daarbij steeds complexer. Dit vraagt om een meer integrale en wijkgerichte werkwijze, met heldere rollen, samenwerking en aanspreekpunten voor bewoners.

Maatschappelijke verankering

Maatschappelijke verankering van Maasdelta

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.

Maasdelta opereert in een omgeving waarin samenwerking met huurders, gemeenten en maatschappelijke partners essentieel is voor het realiseren van haar opgaven. In de gemeenten Maassluis, Nissewaard en Voorne aan Zee hangen vraagstukken rondom wonen, zorg, welzijn en leefbaarheid nauw met elkaar samen. In de afgelopen jaren stond de afstemming met de omgeving in belangrijke mate in het teken van de omvangrijke vastgoedopgave, waarbij leefbaarheid vaak via herstructurering en fysieke vernieuwing van wijken werd aangepakt. Deze benadering verschuift naar een meer integrale en wijkgerichte aanpak, met de bewoner centraal. Daarmee beweegt ook de samenwerking met partners mee, waarbij het steeds belangrijker wordt om gebiedsgericht te werken binnen een netwerk met duidelijke rollen, goede afstemming en herkenbare aanspreekpunten voor bewoners.

Huurders

Maasdelta betrekt haar huurders structureel via huurdersorganisaties De Koepel (Voorne aan Zee), SHS (Nissewaard) en VBBM (Maassluis) bij beleids- en planvorming (zoals woonvisies en verduurzamingsprojecten) en bij prestatieafspraken. De huurdersorganisaties beschikken over voldoende middelen en ondersteuning om deze rol goed te vervullen. Uit gesprekken met belanghebbenden blijkt dat deze basis wordt herkend en gewaardeerd. De gemeenten geven bijvoorbeeld aan dat de wijze waarop Maasdelta haar huurdersvertegenwoordiging betrekt bij de prestatieafspraken een voorbeeld is voor andere corporaties. Tijdens de visitatiedagen stelde de commissie vast dat Maasdelta een zeer betrokken huurdersvertegenwoordiging heeft.

Een aandachtspunt binnen deze formele structuur is de representativiteit van de huurdersvertegenwoordiging. Dit is een vraagstuk dat breder speelt binnen de sector, waarin vernieuwing en verjonging van participatiestructuren niet vanzelfsprekend zijn. Hoe zorg je ervoor dat bijvoorbeeld het perspectief van jongere bewoners, bewoners met diverse achtergronden én woningzoekenden goed is vertegenwoordigd in de formele structuren?

Tijdens de gesprekken kwam de meerwaarde van diversiteit onder huurders aan de orde. Het leidt tot nieuwe en verfrissende inzichten in het gesprek over de aanpak van de problematiek in de wijken, zowel onder huurders onderling als in gesprek met de corporatie en partners.

Daar komt bij dat de huidige vertegenwoordiging binnen de huurdersorganisaties veelal is voortgekomen uit bewonerscommissies op complexniveau. Deze structuur sluit goed aan bij de vastgoedopgave, maar minder vanzelfsprekend bij vraagstukken op wijkniveau, waar vaak geen vergelijkbare organisatiegraad aanwezig is. In de gesprekken wordt daarom het belang benadrukt om de betrokkenheid van huurders ook wijkgericht structureler vorm te geven, bijvoorbeeld door het versterken van netwerken in de wijk en het faciliteren van nieuwe vormen van ontmoeting en overleg naast de bestaande bewonerscommissies.

Maasdelta zet stappen om het contact met huurders te verbreden, onder meer via initiatieven in de wijk die ontmoeting en betrokkenheid stimuleren. Tijdens de gesprekken werden de opruimdagen als goed voorbeeld genoemd. In Voorne aan Zee zijn in samenwerking met gemeente en partners meerdere opruimdagen georganiseerd. Dit zorgt voor een tijdelijk trefpunt in de wijk waar bewoners grofvuil direct kunnen aanbieden, een praatje met de buurman of één van de professionals kunnen maken en de kinderen een leuke dag hebben op een springkussen.

De commissie ziet dat signalen van huurders en huurdersorganisaties zichtbaar terugkomen in de ontwikkeling van het nieuwe koersplan, waarin Maasdelta bewust de bewoner centraal stelt. Dat vraagt volgens de corporatie dat ze niet alleen denken voor bewoners, maar vooral samen doen mét bewoners. Met hun eerste leervraag in de position paper erkent de corporatie dat ze nog zoekend is hoe hieraan invulling te geven. Ook uit de enquête blijkt dat dit een aandachtspunt is voor Maasdelta. Bij de open vraag in de enquête welke tips respondenten voor Maasdelta hebben, worden vanuit de verschillende groepen concrete punten genoemd:

- “huurders betrekken in vroegtijdig stadium” en “aansluiten bij buurtnetwerken: afstand verkleinen met bewoners” door belanghebbenden
- “meer luisteren naar bewoners” en “huurder centraal stellen” door huurdersvertegenwoordiging
- “bewoners écht betrekken” en “actievere rol nemen in wijkgericht werken” door medewerkers van Maasdelta

Tijdens de gesprekken zijn deze punten verder verdiept. Een belanghebbende legde het als volgt uit: “het zit in de genen van Maasdelta om plannen te maken en deze vervolgens voor te leggen, terwijl het ophalen van signalen uit de leefwereld van bewoners nog verdere ontwikkeling vraagt”.

Opruimdag in Brielle, georganiseerd door Maasdelta met betrokken organisaties

In het verlengde van het betrekken van huurders bij beleid en wijkvisies constateert de commissie dat de beweging naar ‘de bewoner centraal’ ook vraagt om ruimte voor initiatieven die vanuit bewoners zelf ontstaan. Zo spraken wij huurders in een nieuw opgeleverd complex die graag de bloembakken aan de buitenzijde zelf willen onderhouden, maar hiervoor afhankelijk zijn van goedkeuring van Maasdelta. Zij ervaren dit als beperkend en typeren het als ‘betuttelend’. Dit voorbeeld laat zien dat het faciliteren van betrokkenheid niet alleen vraagt om goede bedoelingen en initiatieven, maar ook om ruimte in werkwijzen, mandaten en afwegingen om bewoners daadwerkelijk meer zeggenschap te geven.

Samenwerkingspartners

Gemeenten

Maasdelta werkt intensief samen met de gemeenten Maassluis, Nissewaard en Voorne aan Zee, onder meer via prestatieafspraken en de aanpak van fysieke en sociale vraagstukken in wijken. In deze samenwerking wordt Maasdelta gezien als een betrouwbare en professionele partner, die haar rol serieus neemt en actief bijdraagt aan gezamenlijke opgaven. Gemeenten spreken van een goede bestuurlijke verstandhouding en waarderen de wijze waarop Maasdelta transparant is over haar keuzes en inzet. Zo geven zij aan dat Maasdelta open communiceert wanneer ontwikkelingen in de ene gemeente gevolgen hebben voor een andere, bijvoorbeeld bij de overname van woningen van Vestia in Brielle. Daarbij verantwoordt Maasdelta haar keuzes en legt uit wat deze betekenen voor de inzet en prioriteiten in de verschillende gemeenten. Ook wordt Maasdelta gezien als een partij die collega-corporaties in de regio helpt en ontzorgt in dit soort trajecten.

De waardering voor de samenwerking is hoog. Gemeenten geven aan dat Maasdelta haar zaken op orde heeft, methodisch werkt en afspraken nakomt. Ook wordt de inzet op specifieke rollen, zoals senior woonconsulenten, nadrukkelijk gewaardeerd: zij worden gezien als cruciaal in het omgaan met complexe situaties rondom veiligheid, huisuitzettingen of multiproblematiek. Dit draagt bij aan het vertrouwen dat gemeenten hebben in de corporatie als partner in het sociale domein.

> “We zijn dankbaar voor de goede en constructieve samenwerking met Maasdelta.”
>
> Gemeenten Maassluis, Nissewaard en Voorne aan Zee

Gemeenten geven ook aan dat de opgave waarin wordt samengewerkt verandert en complexer wordt. In de gesprekken komt naar voren dat de beleidsmatige beweging naar een meer bewonersgerichte en wijkgerichte aanpak wordt herkend en gedeeld, maar dat de doorwerking hiervan in de uitvoering de komende jaren aandacht zal vragen. Het centraal stellen van de bewoner vraagt volgens gemeenten dan ook dat deze benadering consequent wordt doorvertaald in alle afwegingen en werkwijzen, en ruimte biedt voor experiment en professionele afwegingen.

Tijdens de gesprekken geven gemeenten aan dat signalen over de uitvoering (zoals de mogelijkheid tot overname van aangebrachte verbeteringen bij mutaties van woningen) op het niveau van de directie wel worden gehoord en erkend, maar dat het tijd kost voordat deze zichtbaar worden doorvertaald in de praktijk. Ook wordt gewezen op situaties waarin maatwerk nodig is, maar waarin procedures en financiële kaders dit bemoeilijken. Een voorbeeld dat wordt genoemd, betreft de realisatie van zorgwoningen, waarbij bleek dat de doelgroep wel aanwezig was, maar niet iedereen in staat was om zelfstandig te verhuizen. Bij sloop zijn hiervoor middelen beschikbaar, maar deze situatie vroeg om flexibiliteit en maatwerk. In de praktijk laat Maasdelta zich dan nog sterk leiden door bestaande kaders en financiering, waardoor oplossingen uitblijven of vertraging oplopen. Het centraal stellen van de bewoner vraagt volgens gemeenten dan ook om het daadwerkelijk ondersteunen en faciliteren van deze manier van werken in de uitvoering.

Collega-corporaties

Maasdelta werkt samen met collega-corporaties in de regio in verschillende samenstellingen en op verschillende niveaus, variërend van gezamenlijke projecten en prestatieafspraken tot afstemming rondom woon-zorg en wijkgerichte opgaven. Collega-corporaties typeren Maasdelta als een professionele, mensgerichte en prettige samenwerkingspartner, waarbij sprake is van onderling vertrouwen en de bereidheid om elkaar te ondersteunen. De samenwerking op bestuurlijk en tactisch niveau wordt als constructief ervaren, met ruimte om gezamenlijk op te trekken en van elkaar te leren.

Daarnaast geven collega-corporaties aan dat de samenwerking op operationeel niveau in ontwikkeling is, met name waar het gaat om het uitwisselen van kennis, het gezamenlijk optrekken in wijken en het benutten van elkaars data en inzichten. In de gesprekken komt naar voren dat de beweging naar wijkgericht werken en het dichter bij bewoners opereren breed wordt herkend, maar dat deze in de praktijk nog verdere uitwerking vraagt. Daarbij wordt, mede vanuit verschillende perspectieven, benoemd dat Maasdelta van oudsher sterk is in het realiseren van vastgoedopgaven en dat de omslag naar een meer bewonersgerichte manier van werken tijd en ontwikkeling vraagt. De commissie constateert dat de basis voor samenwerking stevig is, en dat er in de verdere intensivering van de samenwerking op wijk- en uitvoeringsniveau nog kansen liggen om gezamenlijk meer impact te realiseren.

Zorg- en welzijnspartners

Maasdelta werkt samen met zorg- en welzijnspartners aan woon-zorgconcepten en de begeleiding van bewoners in de wijk. Deze samenwerking krijgt concreet vorm in het vastgoed en in de dagelijkse praktijk. Zo realiseert Maasdelta woonzorglocaties zoals De Eik in Hellevoetsluis (met zorgplekken voor Careyn), Hoog Sluys in Maassluis (waar Argos zorg aan huis levert) en beschut-wonenprojecten voor mensen met een psychiatrische aandoening. Daarnaast werkt Maasdelta samen met zorgpartners aan doorstroming uit opvang en beschermd wonen naar zelfstandige huisvesting aan specifieke initiatieven voor doelgroepen, zoals een pilot gericht op de huisvesting en begeleiding van tienermoeders. Verder verzorgen welzijnspartners programma's gericht op seniorenwelzijn in ontmoetingsruimten van diverse complexen.

Zorg- en welzijnspartners zijn positief over de samenwerking en typeren Maasdelta als een toegankelijke en meedenkende partner met korte lijnen. Zij waarderen de bereidheid om samen naar oplossingen te zoeken en de rol die Maasdelta speelt in het realiseren van woningen en woonvormen voor kwetsbare doelgroepen.

De commissie constateert dat Maasdelta een belangrijke rol speelt in het mogelijk maken van wonen met zorg in de regio. De verdere ontwikkeling ligt met name in het versterken van de samenwerking in de uitvoering, waarbij wonen, zorg en welzijn nog meer in samenhang worden gebracht op wijkniveau.

Opening ontmoetingsruimte Hoog Sluys in Maassluis

Onderhoud- en vastgoedpartners
Maasdelta werkt samen met een netwerk van vastgoed- en onderhoudspartners, waaronder aannemers en onderhoudspartijen, aan de realisatie en instandhouding van de woning-voorraad. Deze samenwerking krijgt vorm via aanbestedingen, waarbij partners worden ingezet voor nieuwbouw, planmatig en groot onderhoud en verduurzamingsprojecten. Voor onderdelen van het dagelijks onderhoud, zoals glasherstel, worden partners ingezet die via het klantcontactcentrum direct schakelen met bewoners. De commissie constateert dat Maasdelta hiermee beschikt over een professioneel ingericht samenwerkingsmodel, veelal is sprake van langdurige relaties met deze partners.

In de praktijk wordt de samenwerking door de partijen als gestructureerd en professioneel ervaren. Er wordt gewerkt met meerjarige onderhoudsplanningen, begrotingen en opdrachtbonnen, en bij oplevering is er uitgebreide controle en inzicht via rapportages en opleverdossiers. Ook is er sprake van een samenwerking gebaseerd op vertrouwen en gelijkwaardigheid, bijvoorbeeld in de omgang met meer- en minderwerk.

In de uitvoering werken Maasdelta en haar partners nauw samen aan projecten, waarbij ook aandacht is voor de impact op bewoners. Zo wordt bij verduurzamingsprojecten gezamenlijk gekeken naar de 'klantreis', waarbij Maasdelta de communicatie aan de voorkant verzorgt en partners het contact met bewoners tijdens de uitvoering overnemen. Daarbij wordt geprobeerd werkzaamheden, zoals planmatig onderhoud en verduurzaming, zoveel mogelijk te combineren om overlast voor bewoners te beperken.

Doordat onderhoudspartners regelmatig 'achter de voordeur' komen, hebben zij ook zicht op sociale en veiligheidsvraagstukken bij bewoners. In de praktijk signaleren zij bijvoorbeeld kwetsbaarheid, vervuiling of zorgmijdend gedrag. Deze signalen worden (binnen de kaders van de privacywetgeving) doorgegeven aan Maasdelta, waarna woonconsulenten of andere betrokken professionals opvolging kunnen geven. In dat kader wordt door partners het belang benoemd van een zogenoemde 'sociale kaart' die ze soms van andere corporaties ontvangen. Daarmee is vooraf inzichtelijk welke problematiek of aandachtspunten bij bewoners spelen en wie betrokken is. Dit kan hen helpen om in de uitvoering beter voorbereid te zijn en gerichter samen te werken met Maasdelta en andere partijen.

Als aandachtspunt geven de partners verder aan dat de werkwijzen tussen teams en opzichters van Maasdelta kunnen verschillen en dat dit kan leiden tot onduidelijkheid richting aannemers en bewoners. Ook wordt genoemd dat besluitvorming soms vertraging oploopt wanneer vraagstukken complexer worden of buiten bestaande kaders vallen. Dit kan gevolgen hebben voor de planning en inzet van partners.

Daarnaast geven partners aan dat er kansen liggen in het verder versterken van de samenwerking. Zo wordt het eerder betrekken van partners bij de ontwikkeling van complexstrategieën genoemd, zodat zij tijdig kunnen meedenken over aanpak, tempo en uitvoerbaarheid. De commissie constateert dat Maasdelta hierin bewuste keuzes maakt. Voor mutatie- en reparatieonderhoud en delen van de verduurzamingsopgave werkt Maasdelta bewust met vaste partners. Hierdoor kunnen partijen over een langere periode samen optrekken en van ervaringen leren. Voor planmatig onderhoud en nieuwbouw kiest Maasdelta er juist voor de markt periodiek opnieuw te bevragen. De commissie ziet hierin een bewuste strategie, passend bij de verschillende type werkzaamheden en de doelen die Maasdelta daarmee wil bereiken.

Oordeel van de commissie

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van Maasdelta als **goed**.

Maasdelta is stevig verankerd in haar maatschappelijke omgeving en werkt op verschillende niveaus samen met huurders, gemeenten en samenwerkingspartners. De corporatie heeft haar formele participatiestructuren goed ingericht en laat signalen van huurders en partners zichtbaar doorwerken in strategie, beleid en werkwijze. De commissie ziet dat Maasdelta actief het gesprek voert over gemaakte keuzes en afwegingen in de samenwerking met huurders, gemeenten en partners. De corporatie onderhoudt stabiele en constructieve relaties met partners. In de samenwerking wordt Maasdelta gezien als een professionele, betrouwbare en betrokken partij die afspraken nakomt, verantwoordelijkheid neemt en actief bijdraagt aan gezamenlijke opgaven.

De commissie ziet dat Maasdelta in de afgelopen jaren belangrijke stappen heeft gezet in het versterken van de betrokkenheid van huurders en partners. De corporatie betrekt huurdersorganisaties structureel bij beleid en prestatieafspraken en werkt met partners intensief samen aan complexe opgaven in het fysieke en sociale domein. Ook in de uitvoering is sprake van een professioneel ingerichte samenwerking, met duidelijke processen en een sterke basis van vertrouwen en gelijkwaardigheid.

De visitatie laat zien dat de maatschappelijke verankering zich verder ontwikkelt in een context waarin de opgave verandert. De nadruk verschuift van een primair vastgoedgerichte benadering naar een meer integrale en wijkgerichte werkwijze, waarin het perspectief van bewoners centraler komt te staan. Deze beweging is zichtbaar in beleid en ambitie, maar

vraagt in de praktijk nog verdere doorwerking, met name in het dagelijks handelen en de uitvoering.

De commissie constateert dat Maasdelta in de basis goed is gepositioneerd om deze volgende stap te zetten. De uitdaging ligt met name in het versterken van de samenhang tussen beleid en uitvoering, het bieden van ruimte voor maatwerk en initiatief en het verder benutten van de kennis en signalen uit de samenwerking met huurders en partners.

Bevindingen maatschappelijke verankering

De visitatiecommissie wil de volgende bevindingen meegeven:

- **Maasdelta heeft een sterke en stabiele basis in de samenwerking met huurders en partners**

De corporatie werkt structureel samen met huurdersorganisaties, gemeenten en andere partners en wordt door hen gezien als een betrouwbare en professionele partij. De samenwerking is goed georganiseerd en wordt breed gewaardeerd.

- **Formele participatie is goed ingericht, maar vraagt blijvende aandacht voor representativiteit**

Huurdersorganisaties zijn stevig gepositioneerd en worden actief betrokken bij beleid en prestatieafspraken. Deze structuren bereiken echter niet vanzelfsprekend alle groepen huurders, wat vraagt om aanvullende, meer wijkgerichte vormen van betrokkenheid.

- **De beweging naar een meer bewonersgerichte en wijkgerichte aanpak vraagt verdere doorwerking in de praktijk**

Maasdelta zet zichtbaar stappen in het centraler stellen van de bewoner en het versterken van betrokkenheid van huurders. De volgende stap, van betrekken naar daadwerkelijk ruimte geven, vraagt om verdere concretisering in gedrag, werkwijzen en mandaten, zodat initiatief en eigenaarschap van bewoners in de praktijk beter tot hun recht komen.

- **Samenwerking met partners is breed en professioneel, met ruimte voor verdere verdieping in de uitvoering**

Maasdelta werkt intensief samen met gemeenten, zorg- en welzijnspartners en onderhoudspartijen. De basis is sterk, maar in de uitvoering liggen kansen in het versterken van snelheid, integraliteit en het benutten van kennis en signalen uit het netwerk.

Besturing

De besturing van Maasdelta

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.

Bestuurlijke ontwikkeling en governance

De visitatieperiode kenmerkt zich door een belangrijke bestuurlijke verandering. Naar aanleiding van het aangekondigde pensioen van de vorige bestuurder is aanvankelijk gekozen voor een overgang naar een tweehoofdig bestuur. Deze keuze werd geïnitieerd door de raad van commissarissen en kwam voor de organisatie relatief onverwacht, mede omdat de bestaande inrichting lange tijd stabiel had gefunctioneerd.

In de uitwerking van deze keuze ontstond beweging in de top van de organisatie. Het voorgenomen tweehoofdige bestuur leidde tot interne sollicitatieprocedures en verschuivingen binnen het directieteam. De toenmalige directeur bedrijfsvoering is benoemd tot bestuurder, er is een nieuwe directeur wonen aangetrokken en er zijn ook op andere managementposities nieuwe mensen ingestroomd. Daarmee heeft zich niet alleen op bestuurlijk niveau, maar ook binnen directie en management een aanzienlijke vernieuwing plaats gevonden.

Na twee wervingsrondes voor een tweede bestuurder is, mede vanwege het uitblijven van een passende invulling en de onrust die dit met zich meebracht, besloten om de keuze voor een tweehoofdig bestuur te heroverwegen en de organisatie te laten leiden door een eenhoofdig bestuur. De visitatiecommissie constateert dat deze keuze zorgvuldig tot stand is gekomen en in de organisatie en bij partners breed wordt gedragen. In gesprekken met de raad van commissarissen, de ondernemingsraad, het directieteam en medewerkers komt naar voren dat men zich goed meegenomen voelt in het proces en dat er vertrouwen bestaat in de gekozen bestuursvorm. De nieuwe bestuurder heeft er vervolgens voor gekozen de bestaande inrichting met de drie directiedomeinen vastgoed, wonen en bedrijfsvoering te handhaven.

In de visitatieperiode heeft binnen de raad bovendien substantiële vernieuwing plaatsgevonden, waardoor sprake is van een nieuwe samenstelling met een mix van ervaring en nieuwe perspectieven. De raad is zichtbaar betrokken bij strategische keuzes en de bestuurlijke inrichting van de organisatie. De heroverweging van het bestuursmodel is daarvan een concreet voorbeeld en laat zien dat de raad in staat is om eerdere keuzes kritisch te evalueren en, waar nodig, bij te stellen.

Strategievorming

In de visitatieperiode heeft Maasdelta haar strategievorming verder ontwikkeld. Waar strategie voorheen meer intern werd vormgegeven, is in de ontwikkeling van het nieuwe koersplan zichtbaar dat de corporatie meer kiest voor een open en participatieve aanpak. In verschillende fasen zijn huurders, samenwerkingspartners en medewerkers betrokken bij de totstandkoming van de koers.

De commissie constateert dat Maasdelta hiermee een beweging maakt van een primair vastgoedgedreven naar een meer maatschappelijk gedreven benadering van de opgave, waarbij signalen uit de praktijk en de omgeving nadrukkelijker worden meegenomen. Tegelijkertijd blijft vastgoed een belangrijke basis onder deze ontwikkeling; de maatschappelijke ambitie vormt nadrukkelijk een aanvulling op, en verdieping van, de bestaande kracht in vastgoed en uitvoering. Dit draagt bij aan een betere aansluiting van de strategie bij de maatschappelijke opgaven in het werkgebied.

Sturingskader

Maasdelta beschikt over een helder en samenhangend sturingskader, waarin strategie, prestaties en financiële kaders met elkaar zijn verbonden. In het ondernemingsplan zijn de belangrijkste speerpunten gekoppeld aan financiële randvoorwaarden en stuurt Maasdelta expliciet op haalbaarheid en uitvoerbaarheid van plannen. Daarbij kijkt ze bij de uitwerking van plannen systematisch naar wat binnen de beschikbare middelen realiseerbaar is, waardoor strategie en uitvoering nadrukkelijk met elkaar in balans worden gebracht.

De besturing wordt ondersteund door een vaste beleidscyclus, waarin strategische doelen uit het ondernemingsplan worden vertaald naar interne jaarplannen en actieplannen. Parallel hieraan maakt Maasdelta, samen met gemeenten en collega-corporaties, prestatieafspraken waarin gezamenlijke opgaven worden vastgelegd.

De voortgang op deze doelen wordt gemonitord via tertiaalrapportages, waarin per speerpunt inzicht wordt gegeven in de realisatie van doelstellingen. Omdat de prestatieafspraken in belangrijke mate aansluiten op deze doelen, wordt de voortgang daarop in de praktijk in deze rapportages meegenomen. Daarbij wordt gewerkt met KPI's, normen, acties en toelichtingen, waardoor zichtbaar is waar doelen op koers liggen, waar bijsturing nodig is en waar prestaties

achterblijven. De voortgang wordt inzichtelijk gemaakt via een stoplichtenmodel, waarmee de stand van zaken op een overzichtelijke en eenduidige manier wordt gepresenteerd.

Daarnaast laten de rapportages en jaarverslagen zien dat sturing niet alleen plaatsvindt op doelen en prestaties, maar nadrukkelijk ook op risico's. Risicomanagement is expliciet onderdeel van de besturing, waarbij risico's worden benoemd en voorzien van concrete beheersmaatregelen. Daarbij wordt zichtbaar dat Maasdelta actief bijstuurt wanneer ontwikkelingen daartoe aanleiding geven. Zo worden, wanneer financiële normen of prognoses onder druk komen te staan, aanpassingen gedaan in investeringsprogramma's, onderhoudsplanningen en faseringen van projecten om binnen de gestelde kaders te blijven. Daarmee wordt besturing niet alleen ingezet voor verantwoording, maar ook als instrument om actief keuzes te maken en koers bij te stellen.
Ook in de vorige visitatie werd het monitoren van prestatieafspraken en het risicomanagement als sterk punt benoemd. In de huidige visitatieperiode ziet de commissie dat deze basis behouden is gebleven en verder is doorontwikkeld in een samenhangend en actief toegepast sturingskader.

De commissie ziet dat Maasdelta van oudsher sterk is in beheersing en controle. Deze professionaliteit vormt een duidelijke kracht en heeft bijgedragen aan de realisatie van de opgaven in de afgelopen periode. In de huidige fase, waarin de opgave complexer en meer contextafhankelijk wordt, vraagt dit echter ook om een herijking. De commissie ziet dat de verdere ontwikkeling van de besturing mede ligt in het vinden van een nieuw evenwicht tussen sturen en het bieden van ruimte, zodat strategische keuzes niet alleen zorgvuldig worden gemaakt, maar ook wendbaar en effectief in de uitvoering tot hun recht komen.

Reflectie van de commissie

Maasdelta beschikt over een solide en samenhangend sturingskader, waarin strategie, prestatie-informatie en financiële kaders met elkaar zijn verbonden. De corporatie werkt met een duidelijke planning- en controlcyclus en maakt gebruik van KPI's, tertiaalrapportages en risicomanagement om de voortgang op de maatschappelijke opgaven te monitoren en bij te sturen. Daarmee sluit de besturing goed aan op de eisen die aan corporaties worden gesteld ten aanzien van strategievorming en prestatiesturing.

De commissie ziet dat Maasdelta in de visitatieperiode zorgvuldig omgaat met bestuurlijke keuzes. De heroverweging van het bestuursmodel en de uiteindelijke keuze voor een eenhoofdig bestuur laten zien dat de organisatie in staat is om koers te bepalen, maar ook om deze kritisch te evalueren en aan te passen. Daarbij is sprake van breed vertrouwen in de gekozen inrichting van de besturing, zowel binnen de organisatie als bij externe partners. Ook het toezicht is in deze periode versterkt door een aanzienlijke vernieuwing van de raad van commissarissen. De raad is zichtbaar betrokken bij strategische vraagstukken en vervult een actieve rol in het bewaken van de koers en het functioneren van de organisatie.

Tegelijkertijd constateert de commissie dat de doorwerking van strategische keuzes in de uitvoering nog niet overal even sterk is. De besturing is inhoudelijk goed ingericht en wordt ook actief gebruikt, maar vraagt in de praktijk nog verdere versterking in de consistentie ervan. De opgave ligt daarbij vooral in het sneller en eenduidiger vertalen van signalen en besluiten naar het dagelijks handelen in de organisatie.

Bevindingen besturing

De visitatiecommissie wil de volgende bevindingen meegeven:

- **De bestuurlijke inrichting en het toezicht zijn vernieuwd en functioneren in samenhang**

In de visitatieperiode hebben zowel het bestuur, de raad van commissarissen als delen van het directie- en managementteam een vernieuwing doorgemaakt. De heroverweging van het bestuursmodel en de uiteindelijke keuze voor een eenhoofdig bestuur laten zien dat Maasdelta in staat is om bewust en reflectief te sturen, met breed vertrouwen binnen en buiten de organisatie. De raad van commissarissen vervult hierin een actieve en betrokken rol.

- **Maasdelta beschikt over een samenhangend en professioneel sturingskader dat de prestatiesturing goed ondersteunt**

Strategie, jaarplannen, prestatieafspraken en tertiaalrapportages sluiten op elkaar aan en worden gebruikt om gericht te sturen op de maatschappelijke opgaven. De corporatie werkt daarbij met KPI's, monitoring en periodieke bijsturing, waardoor voortgang inzichtelijk is en tijdig kan worden ingegrepen.

- **De verdere ontwikkeling van de besturing ligt in het vinden van een evenwicht tussen beheersing en ruimte in de uitvoering**

Maasdelta is van oudsher sterk in beheersing en controle, wat een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan het realiseren van de opgaven. In de huidige fase vraagt de toenemende complexiteit van de opgave om meer ruimte voor maatwerk en afweging in de praktijk. De uitdaging ligt in het versterken van de balans tussen sturen en loslaten, zodat strategische keuzes niet alleen zorgvuldig worden gemaakt, maar ook wendbaar en effectief tot uitvoering komen.

Maatschappelijke capaciteit

De maatschappelijke capaciteit van Maasdelta

Het visitatieveld maatschappelijke capaciteit richt zich op de vraag of de corporatie financieel en organisatorisch voldoende is toegerust om haar maatschappelijke opgaven te realiseren, zowel op korte als op langere termijn.

Financiële toerusting

De commissie constateert dat Maasdelta beschikt over een solide financiële basis. In het ondernemingsplan is financiële continuïteit expliciet benoemd als randvoorwaarde voor het realiseren van de maatschappelijke opgaven. De corporatie sluit daarbij aan bij de normen van de Autoriteit Woningcorporaties (AW) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en stuurt onder meer op ICR, LTV, solvabiliteit, dekkingsratio en onderpandratio.

De koppeling tussen ambities en financiële haalbaarheid is daarbij nadrukkelijk aanwezig. In het ondernemingsplan zijn de strategische ambities doorgerekend en afgezet tegen de beschikbare financiële ruimte. Daarmee formuleert Maasdelta haar maatschappelijke doelen niet los van haar financiële draagkracht, maar binnen de randvoorwaarden die zij zichzelf stelt.

De stukken laten zien dat Maasdelta deze financiële lijn actief hanteert. In de derde tertiaalrapportage van 2023 wordt zichtbaar dat een eerste doorrekening van de meerjarenbegroting op termijn spanning gaf op de financiële ratio's. Maasdelta heeft daarop aanpassingen doorgevoerd in onder meer onderhoud, investeringen en in de fasering en uitwerking van projecten. Dit laat zien dat de corporatie tijdig ingrijpt wanneer de financiële ruimte onder druk komt te staan.

Ook uit de jaarstukken in de visitatieperiode blijkt dat Maasdelta haar financiële positie als gezond beoordeelt en verwacht in de meerjarenbegroting binnen de externe normen te blijven. Daarbij wordt expliciet benoemd dat het speelveld voortdurend verandert en dat periodiek wordt gekeken naar de invloed van economische ontwikkelingen op de financiële positie.

De commissie constateert dat Maasdelta daarmee financieel stevig is toegerust, maar dat de ruimte niet onbeperkt is. De combinatie van omvangrijke opgaven, stijgende kosten en externe onzekerheden maakt dat de corporatie steeds dichter tegen de financiële kaders aan beweegt. Dit vraagt om blijvend scherpe keuzes in tempo, fasering en prioritering van investeringen.

Ook in de gesprekken die de commissie voerde wordt dit beeld herkend en verder geduid. Partners typeren Maasdelta als een organisatie die van oudsher sterk financieel is gestuurd en zien dat de huidige druk op ratio's maakt dat er meer nadruk komt te liggen op maatschappelijke afwegingen. Daarbij wordt aangegeven dat de focus verschuift van grootschalige vervanging naar een bredere benadering van de opgave, waarbij ook wordt gekeken naar wat in wijken nodig is wanneer het vastgoed op orde is.

De raad van commissarissen benadrukt dat de solide financiële basis juist ruimte heeft geboden om te investeren in de maatschappelijke opgaven, maar dat deze ruimte in de toekomst minder vanzelfsprekend is. Naarmate ambities verder worden geconcretiseerd in portefeuillestrategie en begroting, worden keuzes scherper en neemt de noodzaak tot prioriteren toe. Waar in het verleden veel tegelijk mogelijk was, vraagt de huidige context om explicieter afwegen.

Ook binnen de directie wordt deze ontwikkeling herkend. In de gesprekken komt naar voren dat de aanpak in de afgelopen jaren sterk gericht was op herstructurering van de meest kwetsbare wijken, vaak met inzet op sloop en vervangende nieuwbouw. Tegelijkertijd wordt onderkend dat deze aanpak financieel niet overal vol te houden is en niet in alle situaties meer noodzakelijk of wenselijk is. Dit leidt tot een verbreding van het perspectief, waarbij vaker wordt gekeken naar alternatieven die bijdragen aan de kwaliteit van wijken zonder dat grootschalige ingrepen in het vastgoed nodig zijn.

De commissie waardeert dat Maasdelta deze spanning expliciet onderkent en vertaalt naar andere keuzes in de uitvoering van de maatschappelijke opgave. Daarbij valt de commissie positief op dat de organisatie, met name op strategisch niveau, in staat blijkt om zich aan te passen aan deze veranderende context en de noodzakelijke omslag te maken in de wijze waarop de opgave wordt benaderd.

Organisatorische toerusting

Maasdelta heeft in de visitatieperiode nadrukkelijk ingezet op de ontwikkeling van de organisatie. Ze werkte stapsgewijs aan het versterken van de basis en het vergroten van de wendbaarheid en het lerend vermogen van de organisatie.

Een belangrijk fundament hiervoor is gelegd met het formuleren van de kernwaarden Toegewijd, Helpen, Uitleggen en Saamhorig (THUIS) in 2022. Deze kernwaarden zijn in de daaropvolgende periode verder uitgewerkt in concreet gedrag. In 2023 bespraken meer dan 175 medewerkers in 24 sessies met elkaar welke gedragingen daarbij horen, wat leidde tot een set van 20 gezamenlijke gedragsnormen. Hiermee investeerde Maasdelta zichtbaar in het versterken van een gedeelde cultuur en een gezamenlijke taal binnen de organisatie.

In dezelfde periode ontwikkelde Maasdelta de visie op organisatieontwikkeling 'Iedere dag een beetje beter', waarin zij haar ambitie beschrijft om te komen tot een wendbare en toekomstbestendige organisatie. Deze visie is concreet gemaakt door het benoemen van kritieke processen en focusgebieden, variërend van leiderschap en rolduidelijkheid tot samenwerking, communicatie en talentontwikkeling. In de uitwerking daarvan startte Maasdelta verschillende trajecten, waaronder de doorontwikkeling van strategische personeelsontwikkeling (SPO), het versterken van onboarding en ontwikkelmogelijkheden en het opzetten van een organisatiebreed leiderschapsprogramma voor directie en management.

Daarnaast investeerde Maasdelta in de fysieke en organisatorische werkomgeving. De vernieuwing van de kantoren, waaronder het kantoor aan de Thorbeckelaan, draagt zichtbaar bij aan de gewenste cultuurverandering. De commissie merkte tijdens de visitatiedagen in de 'Thuiskamer' zelf ook op hoe deze ruimte ontmoeting en samenwerking tussen medewerkers kan stimuleren. Parallel hieraan werkte Maasdelta aan de digitale toerusting, onder meer via een digitale visie, de verbetering van digitale plattegronden, digitalisering van het vastgoedarchief, camerabeleid en de vernieuwing van de netwerkinfrastructuur.

In 2024 en 2025 trok Maasdelta deze lijnen verder door en verbond ze met de ontwikkeling van het nieuwe koersplan 'Ruimte om te leven'. Dit koersplan kwam tot stand in een zorgvuldig proces waarin medewerkers, partners en bewoners zijn betrokken, en vormt een belangrijke stap in het versterken van de samenhang tussen strategie, organisatieontwikkeling en dagelijkse uitvoering.

In de visitatieperiode stroomde ook een aanzienlijke hoeveelheid nieuwe medewerkers in, onder meer als gevolg van pensionering en bewuste keuzes in het kader van de nieuwe koers. Volgens de gesprekspartners draagt deze vernieuwing bij aan nieuwe perspectieven en helpt het om bestaande werkwijzen ter discussie te stellen. In de gesprekken wordt namelijk door Maasdelta erkend dat de organisatie van oudsher sterk is in het op orde hebben van processen en systemen, maar ook een cultuur kent waarin voorzichtigheid en risicomijding een rol spelen.

De commissie ziet dat het directieteam, samen met de bestuurder, bewust werkt aan het versterken van het lerend vermogen en de veranderkracht van de organisatie. Het gezamenlijke leiderschapstraject en de nadruk op reflectie op het eigen handelen dragen hieraan bij. Positief is dat medewerkers deze beweging herkennen en waarderen, en dat de koers in belangrijke mate van onderop is opgebouwd, waardoor deze ook in de organisatie wordt gedragen.

> "We zijn open en transparant, weten waar we goed in zijn en waar ruimte voor verbetering is."
> Medewerker

De commissie constateert ook dat de verdere ontwikkeling van de organisatie vraagt om meer handelingsvrijheid in de uitvoering, ruimte voor maatwerk en het durven experimenteren in de praktijk. In gesprekken met medewerkers, partners en huurders komen signalen naar voren dat besluitvorming soms nog via meerdere overleglagen verloopt en dat de neiging bestaat om zekerheid te zoeken in plaats van verantwoordelijkheid te nemen. Het bereiken van bewoners en het benutten van initiatieven van onderop vraagt om medewerkers die actief contact zoeken, signalen uit de leefwereld ophalen en deze vertalen naar handelen. Gemeenten geven daarbij aan dat een sterke nadruk op systematiek en beslisregels in sommige gevallen het professioneel afwegingsvermogen kan beperken, terwijl juist behoefte bestaat aan ruimte voor maatwerk en menselijke afwegingen.

Daarbij speelt ook communicatie een belangrijke rol. Huurders en partners geven aan behoefte te hebben aan duidelijkheid over wat wel en niet kan, welke keuzes worden gemaakt en waarom. Juist wanneer processen langer duren of afwegingen complex zijn, draagt transparante communicatie bij aan vertrouwen en begrip. Dit geldt bijvoorbeeld bij gevoelige thema's zoals woningtoewijzing of de omgang met specifieke doelgroepen.

De commissie ziet hierin de belangrijkste ontwikkelopgave voor de komende periode. De basis voor een lerende en wendbare organisatie is aanwezig en wordt actief versterkt. De volgende

stap ligt in het verdiepen van deze ontwikkeling, door meer ruimte te geven aan medewerkers en samenwerkingspartners en door de beweging van ‘beheersen’ naar ‘richten en ruimte geven’ ook in het dagelijks handelen zichtbaar te maken. Daarmee kan Maasdelta de ambities uit het koersplan niet alleen verwoorden, maar ook daadwerkelijk realiseren in de praktijk. Dat vraagt om consistent voorbeeldgedrag op alle niveaus in de organisatie.

Reflectie van de commissie

Maasdelta is financieel en organisatorisch goed toegerust om haar maatschappelijke opgaven te realiseren. De corporatie stuurt bewust op financiële haalbaarheid en past plannen tijdig aan wanneer de ruimte onder druk komt te staan. Tegelijk ontwikkelt Maasdelta zich van een primair financieel gestuurde organisatie naar een organisatie die nadrukkelijker maatschappelijke afwegingen maakt en deze vertaalt naar keuzes in de uitvoering.

Maasdelta heeft in de visitatieperiode zichtbaar geïnvesteerd in haar lerend vermogen. Met gerichte aandacht voor cultuur, leiderschap en personeelsontwikkeling bouwt Maasdelta aan een wendbare organisatie, waarin medewerkers worden betrokken en de koers breed wordt gedragen. Dit legt een stevige basis voor verdere ontwikkeling.

De commissie ziet dat Maasdelta deze ontwikkeling inzet, maar dat de doorwerking in de dagelijkse praktijk nog aandacht vraagt. Het benutten van handelingsruimte, het toepassen van maatwerk en het nemen van verantwoordelijkheid vragen om een volgende stap. Daarbij zijn heldere communicatie en zichtbaar voorbeeldgedrag op alle niveaus cruciaal, evenals een meer actieve verbinding met de leefwereld van bewoners.

Bevindingen maatschappelijke capaciteit

De visitatiecommissie wil de volgende bevindingen meegeven:

- **Maasdelta beschikt over een solide financiële basis en stuurt bewust op haalbaarheid van haar ambities**

De corporatie blijft binnen de externe normen en laat zien dat zij tijdig bijstuurt wanneer de financiële ruimte onder druk komt te staan, waarbij ambities worden afgewogen binnen de beschikbare middelen.

- **Maasdelta investeert zichtbaar in ontwikkeling en lerend vermogen**

Via kernwaarden, gedragsafspraken en gerichte ontwikkeltrajecten op het gebied van leiderschap, personeelsontwikkeling en cultuur werkt Maasdelta systematisch aan een wendbare en toekomstbestendige organisatie.

- **Maasdelta maakt een inhoudelijke omslag naar bredere maatschappelijke afwegingen, waarvan de doorwerking in de praktijk verdere versterking vraagt**

De verschuiving van een primair vastgoedgedreven aanpak naar bredere maatschappelijke afwegingen laat zien dat Maasdelta zich ontwikkelt in lijn met de toenemende complexiteit van de opgaven. Het realiseren van deze ambities vraagt om meer ruimte voor maatwerk, minder gelaagde besluitvorming en zichtbaar voorbeeldgedrag op alle niveaus, met heldere communicatie richting bewoners en partners.

Bestuurlijke reactie

Bestuurlijke reactie visitatierapport Maasdelta

Een waardevolle spiegel voor onze volgende stap

Dit visitatierapport stemt ons trots. Trots op wat onze medewerkers iedere dag voor bewoners betekenen en op wat we samen met huurdersorganisaties, gemeenten en maatschappelijke partners hebben bereikt. Tegelijk houdt het rapport ons een waardevolle spiegel voor. En juist daarin zit voor ons de betekenis van een visitatie: niet alleen terugkijken en verantwoorden, maar vooral eerlijk onderzoeken wat de volgende stap van onze organisatie vraagt.

We herkennen ons in het beeld dat de commissie schetst. Maasdelta staat er goed voor. De commissie ziet een organisatie die al jarenlang solide presteert op vastgoed, duurzaamheid, uitvoering, besturing en financiën, beheersing van de processen. Een organisatie die niet alleen plannen maakt, maar deze ook waarmaakt.

Tegelijkertijd laat het rapport zien dat we klaar zijn voor een volgende stap. Een stap waarin we onze maatschappelijke ambities nog sterker zichtbaar maken in het dagelijks contact met bewoners, in onze wijken en in de manier waarop we samenwerken met partners.

Het visitatierapport komt op een uitstekend moment. Het sluit nauw aan bij de koers die we met de hele organisatie hebben uitgewerkt in *Ruimte om te leven* en bevestigt de richting die we hebben gekozen.

Wij danken onze huurdersorganisaties, gemeenten, maatschappelijke partners en toezichthouders voor hun openheid tijdens de visitatie. Hun perspectieven helpen ons om scherp te blijven en betere keuzes te maken.

Wat we samen hebben bereikt

De afgelopen jaren stonden in het teken van grote maatschappelijke opgaven. Het woningtekort, verduurzaming, leefbaarheid en de groeiende samenhang tussen wonen, welzijn en zorg vragen veel van woningcorporaties.

De visitatie bevestigt dat Maasdelta binnen deze uitdagingen sterke resultaten neerzet. We hebben meer dan 1.000 verouderde woningen vervangen, belangrijke stappen gezet in de kwaliteit van onze woningen, verduurzaming en betaalbaarheid en onze verantwoordelijkheid genomen bij de overname van voormalig Vestia-bezit. De commissie constateert dat deze prestaties breed worden gewaardeerd door huurders, gemeenten en samenwerkingspartners en geeft aan dat zelfs een hogere waardering verdedigbaar zou zijn geweest.

Daar zijn we trots op. Niet omdat cijfers een doel op zich zijn, maar omdat achter deze prestaties duizenden bewoners schuilgaan die hierdoor beter kunnen wonen.

Daarnaast bevestigt de commissie dat Maasdelta beschikt over een sterke basis. Onze organisatie combineert uitvoeringskracht met professionele besturing en financiële stabiliteit. Die basis geeft ons de ruimte om vooruit te kijken en nieuwe stappen te zetten.

Van denken voor naar samen doen

Het rapport houdt ons tegelijkertijd een waardevolle spiegel voor. De commissie ziet dat de beweging naar een meer bewonersgerichte en maatschappelijke organisatie overtuigend is ingezet. De uitdaging ligt nu in het verder doorvoeren van de klantgerichte oplossingen door onze medewerkers in de dagelijkse praktijk.

De kern van de boodschap is helder: onze koers wordt herkend en gewaardeerd. Nu is het zaak dat bewoners en partners deze koers steeds vaker ervaren in hun dagelijkse contact met Maasdelta.

De twee leervragen die wij voorafgaand aan de visitatie formuleerden, blijven richtinggevend. Hoe betrekken we bewoners actief bij het vormgeven van wijkvisies? En welke rol kan Maasdelta het beste vervullen in het netwerk van partijen die samen werken aan leefbare buurten?

De antwoorden daarop ontstaan vooral in buurten, in gesprekken met bewoners en in de samenwerking met gemeenten, zorg- en welzijnspartners en andere maatschappelijke organisaties. We willen daarom eerder luisteren, verschillende perspectieven bij elkaar brengen en bewoners meer ruimte geven om mee te denken en mee te doen.

We bouwen onze wijkgerichte manier van werken verder uit en verbinden daarbij de fysieke en sociale opgaven. Niet vanuit de gedachte dat Maasdelta alles zelf kan of moet oplossen,

maar vanuit een heldere rol en een gedeelde verantwoordelijkheid. Dat vraagt dat we zichtbaar en dichtbij zijn, heldere keuzes maken en ook bespreekbaar maken wat niet kan.

Leren betekent ook laten zien wat we doen

De uitkomsten van deze visitatie geven ons vertrouwen. Vertrouwen in de koers die we hebben gekozen, in de samenwerking met onze partners en vooral in onze medewerkers.

We vertalen de bevindingen uit de visitatie naar concrete opdrachten binnen *Ruimte om te leven*. Daarbij volgen we niet alleen wat we uitvoeren, maar vooral welk verschil bewoners en buurten daarvan merken. We blijven hierover het gesprek voeren met bewoners, partners, medewerkers en onze raad van commissarissen. Ook willen we na verloop van tijd bewust terugkijken: wat hebben we geleerd, wat is zichtbaar veranderd en waar moeten we bijsturen?

Dit rapport is daarmee geen eindpunt en ook geen rapport om alleen op terug te kijken. Het is een uitnodiging om verder te bouwen op wat goed gaat en om scherp te blijven op wat beter kan.

Samen met bewoners, partners en medewerkers geven we de komende jaren verder vorm aan de maatschappelijke koers van Maasdelta. Met energie, met vertrouwen en met oog voor wat onze bewoners iedere dag nodig hebben.

Ruud van Nieuwaal
Directeur-bestuurder Stichting Maasdelta Groep

Martine Ammerlaan
Voorzitter Raad van Commissarissen Stichting Maasdelta Groep

De Vlootschouwer, Maassluis

procorp
visitatie woningcorporaties

Bijlagen

Genodigden visitatie

Gemeenten
- Gemeente Maassluis
- Gemeente Nissewaard
- Gemeente Voorne aan Zee

Zorg- en welzijnspartners
- Argos Zorggroep
- Careyn
- Catharina – Thuis op Voorne
- Naut (STOED)
- Stichting Vreedzaam

Vastgoed- en onderhoudspartners
- ABB Bouwgroep
- Coen Hagedoorn
- Hoogvliet Vastgoedonderhoud
- Huizer Bouw
- Waal Bouw

Collega-corporaties
- De Leeuw van Putten
- De Zes Kernen
- Ressort Wonen
- Woonbron

Huurdersorganisaties
- De Koepel - Voorne aan Zee
- SHS (Stichting Huurdersraad Spijkenisse) - Nissewaard
- VBBM (Vereniging Bewoners Belangen Maassluis) - Maassluis

Maasdelta:
- Vertegenwoordiging medewerkers en OR Maasdelta
- Directieteam Maasdelta
- Directeur-bestuurder Maasdelta
- Raad van Commissarissen Maasdelta