



Answering
tomorrow's
challenges
today

Maatschappelijke visitatie

Leystromen

Rotterdam, 8 juni 2026

Maatschappelijke visitatie

Leystromen

2022 tot en met 2025

Opdrachtgever:

Leystromen

Visitatiecommissie:

Maarten Nieland

Sjoerd Buizert

Marieke Kalkman

Rotterdam, 8 juni 2026

Visitatiedatum: 18 juli 2026



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Position paper.....	2
Recensie.....	6
De visitatie in één oogopslag	9
1 Maatschappelijke waarde	10
2 Maatschappelijke verankering.....	21
3 Besturing.....	24
4 Maatschappelijke capaciteit	27
A Bestuurlijke reactie	31
B Maatschappelijke reactie	33
C Geïnterviewden.....	34



Voorwoord

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

De maatschappelijke visitatie van Leystromen

Leystromen heeft Ecorys in 2025 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2022 tot en met 2025.

Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van Leystromen, de recensie van de visitatiecommissie en een samenvatting met de belangrijkste bevindingen op de vier visitatievelden: **Maatschappelijke waarde**, **Maatschappelijke verankering**, **Besturing** en **Maatschappelijke capaciteit**. Als laatste is het visitatierapport voorzien van verschillende bijlagen, waaronder een overzicht van de geïnterviewde samenwerkingspartners.

Beoordelingssystematiek

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

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

Ten aanzien van besturing en maatschappelijke capaciteit geeft de visitatie geen waardering, maar beschrijft de commissie hoe de prestaties op deze gebieden ondersteunend zijn aan Maatschappelijke waarde en Maatschappelijke verankering.

Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Bjorn Boons voor de prettige samenwerking.



Position paper

Leystromen heeft in het kader van de visitatie een position paper geschreven. De position paper vormt de start van de visitatie en bevat een reflectie van de directeur-bestuurder op het presteren van de corporatie.

Waar staat Leystromen voor

In ons koersplan Dichtbij hebben we onze missie zo verwoord:

Mensen zijn thuis bij Leystromen. Samen met bewoners en partnerorganisaties gaan we voor prettig wonen in onze buurten en dorpen. Bij ons is wonen mensenwerk.

Deze missie sluit aan bij de al in de vorige visitatieperiode in gang gezette beweging van 'stenen' naar 'mensen'. Daarbij verschuift onze focus van vastgoed naar een bredere maatschappelijke betrokkenheid. Naast het bieden van goede huisvesting willen we actief bijdragen aan vitale dorpen en buurten, fijne gemeenschappen en verbinding tussen bewoners. Intensivering van deze beweging is nodig gezien de maatschappelijke ontwikkelingen zoals onder meer de toename van mensen met complexe problemen, van minder vitale en meer kwetsbare bewoners en van minder sociale veerkracht en afnemend vertrouwen in instituties.

Dit vraagt om een integrale aanpak op het gebied van met name wonen, welzijn en zorg in samenwerking met gemeenten, belanghouders, samenwerkingspartners en natuurlijk onze bewoners. Deze verschuiving vraagt om een andere manier van denken, (samen)werken en organiseren, waarbij Leystromen haar maatschappelijke rol invult, passend bij onze identiteit en lokale context. Zo willen we zorgen dat mensen niet alleen een huis hebben, maar een thuis, in een leefbare buurt, waar ze gezien worden, mee kunnen doen en tot hun recht komen. Dit doen we in de gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Gilze en Rijen, Goirle, Hilvarenbeek en Oisterwijk. In 23 dorpen huisvesten wij ruim 20.000 bewoners in de woningmarktregio Hart van Brabant en West-Brabant.

Onze meerwaarde zit in het verbinden met onze omgeving om op die manier de dingen te kunnen doen waar ook echt behoefte aan is.

Wat willen we graag bereiken / wat zijn onze ambities

Samen dichtbij

Voor onze bewoners vinden we belangrijk dat hun huis een thuis is. Daarin spelen de buurt en bewoners die meedenken en meedoen een belangrijke rol. Dit willen we bijvoorbeeld bereiken door:

- Actief bij te dragen aan de leefbaarheid en saamhorigheid in onze dorpen en buurten
- Buurtgericht te werken en aan te haken bij wat bewoners zelf kunnen, doen en willen
- Meer (zichtbaar) aanwezig te zijn in onze buurten
- Te stimuleren dat er meer en betere ontmoetingsplaatsen (zoals buurthuis kamers) zijn voor bewoners
- De samenwerking met sociale ketenpartners te versterken en ons best te doen om daar waar we fysiek iets doen, ook de sociale opgave mee te nemen

In contact

Als het gaat om dienstverlening aan onze bewoners, staan hun vragen centraal. Want we vinden het belangrijk dat bewoners zich gezien, gehoord en geholpen voelen bij Leystromen. Dit doen we bijvoorbeeld door:

- Een goede bereikbaarheid
- Gebruik van heldere en begrijpelijke taal in onze contacten met bewoners
- Aandacht voor veilig wonen en armoede
- In contacten met onze bewoners vooral te denken in mogelijkheden en oplossingen

Groen doen

Door fors te investeren in de verduurzaming van onze woningen dragen we bij aan een goed woonklimaat en betaalbare woonlasten. Concreet zijn daarbij onze ambities dat er eind 2026 geen woningen meer zijn met een E, F of G-



energielabel. En dat onze woningen in 2030 gemiddeld energielabel A hebben. Daarnaast zetten we in op meer groen, circulair en biobased bouwen.

Als organisatie geven we graag zelf ook het goede voorbeeld als het gaat om groen doen. De afgelopen jaren zijn ook al meerdere stappen gezet. Zo is het dak van ons kantoor geheel voorzien van zonnepanelen en het kantoor van ledverlichting, zijn de bedrijfswagens elektrisch, scheiden we afval en is er veel groen aangebracht zowel in als rond ons kantoor.

Dichtbij (t)huis

Het zou mooi zijn als we aan iedereen die dat wil, snel een passend en betaalbaar thuis kunnen bieden. Helaas is dat al heel lang geen realiteit en ligt er ook de komende jaren nog een grote opgave om de woningvoorraad uit te breiden. Beschikbaarheid van voldoende sociale huurwoningen heeft voor Leystromen daarom de hoogste prioriteit. Dat betekent concreet dat we vol inzetten op de realisatie van de woningbouwopgave in onze gemeenten tot en met 2030 zoals opgenomen in de regionale woondeal.

Dichtbij elkaar

Onze medewerkers vormen ons belangrijkste kapitaal: zij lopen voorop in het waarmaken van de hiervoor genoemde ambities. Dit vanuit een organisatie die samenwerken en ontwikkeling van medewerkers stimuleert, die een veilige werkomgeving biedt, werkt vanuit vertrouwen en die financieel solide en betrouwbaar is. Kortom een organisatie met vakkundige, gedreven en verantwoordelijke medewerkers, management, bestuur en toezicht. En een organisatie waarin ruimte is voor experiment en innovatie.

Wat zijn de belangrijkste opgaven voor Leystromen

Net als andere corporaties levert Leystromen natuurlijk haar bijdrage aan de vier volkshuisvestelijke prioriteiten van de rijksoverheid zoals die vertaald zijn in de doelen en afspraken uit de Nationale Prestatieafspraken. En van daaruit weer in regionale woondeals. Voor Leystromen is dat de Stedelijke Regio Breda – Tilburg woondeal. Op gemeentelijk niveau vindt de vertaling dan uiteindelijk plaats in de (meerjarige) prestatieafspraken die we maken.

Zeker zo belangrijk vinden we de opgaven en de ambities uit ons koersplan die daarbij horen. Ons koersplan is immers tot stand gekomen met input van onder andere onze bewoners. Die vonden verduurzaming het belangrijkste onderwerp, op de voet gevolgd door nieuwbouw en leefbaarheid. Ook onderhoud werd veel genoemd.

Wat zijn de belangrijkste prestaties van Leystromen (passend bij de opgaven)

Samen dichtbij

Met de inzet van complexbeheerders, buurtbeheerders, participatie consultants en consultants sociaal beheer kozen we er de afgelopen jaren bewust voor om meer zichtbaar aanwezig te zijn in onze kernen. Het leidde ertoe dat we meer buurtgericht gingen werken. En nog belangrijker: we zien dat bewoners in toenemende mate meedenken en meedoen. Zo laten impactmetingen de afgelopen jaren een flinke groei zien van bewonerscommissies, van de activiteiten die ze organiseren en het aantal bewoners dat daaraan meedoet.

Niet alleen staken we veel tijd en energie in het stimuleren en faciliteren van de informele participatie. Dat geldt ook voor de formele participatie. Na beëindiging van de samenwerking in 2023 met de toenmalige huurdersorganisatie, bleken er tijdens de kernavonden -die we in alle zes gemeenten organiseerden- meerdere huurders te zijn die graag structureel wilden bijdragen aan participatie. Dit leidde onder andere tot de oprichting van een nieuwe huurdersorganisatie. Om deze verder te laten groeien en bloeien ondersteunen we hen zowel financieel als met raad en daad.

Samen met onze gemeenten hebben we het proces voor het maken van prestatieafspraken opnieuw ingericht en efficiënter gemaakt. Dit heeft onder andere geleid tot meerjarige prestatieafspraken en meer maatwerk per gemeente. Dit in plaats van jaarlijkse, gezamenlijke prestatieafspraken met alle zes gemeenten. Verder zijn we trots op de goed bezochte, interactieve en gewaardeerde masterclasses en workshops die we organiseerden voor de gemeenteraadsleden en colleges van B&W van de zes gemeenten.



In contact

Ten aanzien van de dienstverlening liggen onze scores op alle onderdelen van het KWH-kwaliteitslabel boven het gemiddelde van de landelijke scores.

We trainen onze collega's in het gebruik van duidelijke taal. Een aantal collega's met veel klantcontact leerden hoe zij laaggeletterdheid kunnen herkennen en het gesprek hierover kunnen aangaan. Ook gebruiken we steeds vaker beeld in plaats van tekst om iets uit te leggen, bijvoorbeeld met illustraties, infographics en instructievideo's. Ook voegden we een leeshulp toe aan onze website.

Voor onze bewoners betekent 'thuis' voelen dat ze op hun gemak zijn in hun huis én in hun omgeving. Veiligheid en gezondheid is hierbij heel belangrijk. Leystromen begrijpt dit en neemt deze thema's actief mee in het uit te voeren onderhoud.

Als bewoners moeite hebben om de huur te betalen, denken we vooral in mogelijkheden en zoeken we samen met hen naar oplossingen. Zo vond er in 2023 en 2024 geen enkele ontruiming in verband met huurachterstand plaats.

Om meer in contact te staan met verschillende (groepen) bewoners organiseerden we o.a. kernavonden, ontmoetingsavonden, high tea's, camperontmoetingen en bedankavonden.

Groen doen

Door te investeren in het verduurzamen van woningen maken we deze niet alleen toekomstbestendig maar dragen de lagere energielasten ook positief bij aan de betaalbaarheid voor onze bewoners. We richten ons in deze fase vooral op isolatie en verbetering van de energielabels. We hebben hier flinke stappen gezet: eind 2025 had 94% van onze woningen een energielabel C of hoger (waarvan 55% A of hoger). Daarnaast kozen we voor versnelde afbouw van E, F en G-energielabels (2026 in plaats van 2028).

In de volgende fase verschuift de focus naar het aardgasvrij maken. Dat doen we in samenhang met de gemeentelijke plannen, bijvoorbeeld vanuit de Transitievisie Warmte.

Dichtbij (t)huis

Het volop inzetten op de realisatie van de woningbouwopgave in onze gemeenten tot en met 2030 zoals opgenomen in de regionale woondeal, resulteerde in het toevoegen van gemiddeld 50 nieuwe woningen per jaar in de periode 2022 t/m 2025. In 2026 verwachten we zelfs 100 nieuwe woningen op te leveren en we starten met de bouw van 224 woningen. Ook voor de jaren daarna zijn meerdere projecten in voorbereiding. Met 7 wijkvernieuwingenprojecten in verschillende fases van uitvoering, hebben we ook ruim aandacht voor onze bestaande woningvoorraad.

Dichtbij elkaar

Om eerdergenoemde prestaties te kunnen leveren, hebben we ook weer stappen gezet in de verdere ontwikkeling van onze organisatie. Ook daar verschoof de focus verder naar 'mensen'. Het zijn namelijk onze medewerkers die het verschil maken als het gaat om de verbinding met onze bewoners. Er is nadrukkelijk aandacht voor HRM-beleid en -zeker in de huidige arbeidsmarkt- voor het blijven van een aantrekkelijke werkgever. We implementeerden strategische personeelsplanning, gingen aan de slag met goed werkgever- én werknemerschap en stimuleerden de interne samenwerking. Een recent uitgevoerde soft controls meting liet zien dat we op de goede weg zijn.

Welke opgaven of onderwerpen verdienen speciale aandacht

Kijkend naar de demografische ontwikkelingen, zeker ook in ons werkgebied, vraagt het thema wonen, zorg en welzijn in brede zin nadrukkelijk meer aandacht van Leystromen. Wat ons betreft is het daarbij belangrijk om hier vooral samen met onze partners op het gebied van zorg en welzijn mee aan de slag te gaan. Dit vraagt mogelijk nieuwe vormen van samenwerking en mogelijk ook nieuwe overlegstructuren.

Hoewel al mooie resultaten geboekt zijn als het gaat om informele participatie, resultaten die we graag nog verder uitbouwen, verdient de formele huurdersparticipatie zeker speciale aandacht als het gaat om de verdere versterking en verbreding daarvan. Leystromen wil dit graag stimuleren en faciliteren.

Als het gaat om het vergroten van de beschikbaarheid van sociale huurwoningen verdient met name speciale aandacht wat wij samen met onze partners in ons werkgebied én in de regio kunnen doen om de realisatiegraad van de



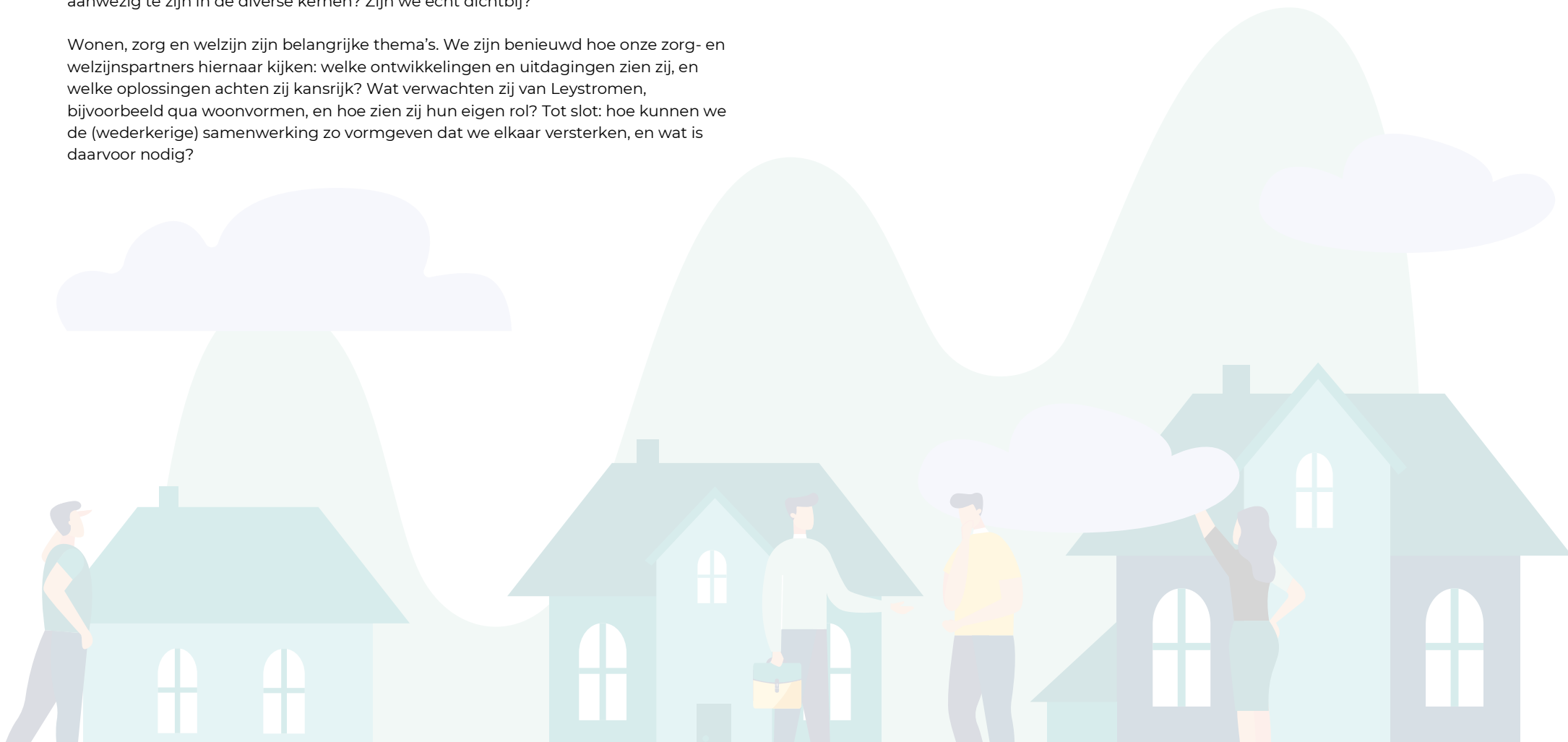
nieuwbouwplannen te verbeteren. We wekken immers met die plannen en afspraken verwachtingen bij onze bewoners en woningzoekenden en het is belangrijk die verwachtingen dan ook waar te kunnen maken. Zeker in een tijd waarin sprake van een dalend vertrouwen in instituties.

Welke leer- en ontwikkelvragen ziet Leystromen

Bewoners en samenwerkingspartners betrekken we graag actief bij onze plannen. Hoe hebben zij dit de afgelopen vier jaar ervaren? Hebben zij nog ideeën of suggesties om dit nog verder vorm te geven en wat kunnen zij hier zelf aan bijdragen?

In hoeverre herkennen / ervaren onze bewoners onze ambitie om meer zichtbaar en aanwezig te zijn in de diverse kernen? Zijn we echt dichtbij?

Wonen, zorg en welzijn zijn belangrijke thema's. We zijn benieuwd hoe onze zorg- en welzijnspartners hiernaar kijken: welke ontwikkelingen en uitdagingen zien zij, en welke oplossingen achten zij kansrijk? Wat verwachten zij van Leystromen, bijvoorbeeld qua woonvormen, en hoe zien zij hun eigen rol? Tot slot: hoe kunnen we de (wederkerige) samenwerking zo vormgeven dat we elkaar versterken, en wat is daarvoor nodig?



Recensie

Leystromen is een corporatie met een werkgebied in de gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Gilze en Rijen, Goirle, Hilvarenbeek en Oisterwijk. Kenmerkend aan het werkgebied is dat het bestaat uit een groot aantal kleinere dorpen en kernen. In totaal heeft Leystromen 9.842 woningen in haar bezit.

Voorgaande visitatie

Leystromen is in 2022 gevisiteerd over de jaren 2018 tot en met 2021. De toenmalige visitatiecommissie gaf Leystromen enkele aandachtspunten mee. De belangrijkste waren:

- Ga met gemeenten na hoe de wederkerigheid vergroot kan worden en zorg voor heldere taakverdeling en verantwoordelijkheden tussen gemeenten, corporatie, formele huurdersvertegenwoordiging en zorgpartijen
- Zet de ingezette lijn op het delen van dilemma's en verhogen van resultaatverantwoordelijkheden door en heb aandacht voor hulpvragen vanuit de organisatie
- Communicatie naar bewoners over het traject van onderhoudsklachtenafhandeling behoeft verbetering
- Het HRM-beleid behoeft aandacht vanwege zowel de doorontwikkeling van de organisatie als meer algemeen de vraag hoe een aantrekkelijk werkgever te blijven
- Deel op het vraagstuk van beschikbaarheid en bijzondere doelgroepen de dilemma's met de gemeenten en zoek de gezamenlijkheid in mogelijke oplossingen, maar ook de vraag hoe je de corporatie daarin positioneert

Huidige visitatie

De visitatieperiode 2022–2025 laat een Leystromen zien dat duidelijk in een nieuwe fase terecht is gekomen. Waar de vorige visitatiecommissie de

organisatie nog typeerde als zoekend naar een steviger rol in het netwerk en een heldere interne koers, valt nu vooral op dat Leystromen zich in de afgelopen jaren heeft ontwikkeld tot een zichtbare, nabije en verbindende corporatie. De beweging van 'stenen' naar 'mensen' is niet alleen beleidsmatig gemaakt, maar wordt zichtbaar in de zeer betrokken wijze waarop medewerkers in de wijk handelen en in de gevarieerde wijze waarop Leystromen de bewoners en haar partners opzoekt.

De visitatiecommissie heeft door de diverse gesprekken gemerkt dat Leystromen duidelijk ervaart dat maatschappelijke opgaven alleen in gezamenlijkheid kunnen worden opgepakt. De organisatie is dan ook nadrukkelijker dan voorheen onderdeel geworden van lokale netwerken en bestuurlijke tafels. Gemeenten geven aan dat de toon van de samenwerking is veranderd: opener, gelijkwaardiger en meer vanuit gedeelde verantwoordelijkheid. Dat is van betekenis in een regio waarin de volkshuisvestelijke druk groot is en de brede sociale opgaven complexer worden. Toch zijn er ook kritischere geluiden. Leystromen kan soms gemeenten eerder bij de plannen betrekken.

Kenmerkend voor de ontwikkeling van Leystromen is de enkele jaren geleden ingezette beweging rond het lager leggen van verantwoordelijkheden (gebaseerd op het Rijnlands denken), dat inmiddels kan worden gezien als het DNA van de organisatie. Het is de visitatiecommissie opgevallen dat dit niet alleen een organisatorische keuze is geweest, maar dat het ook daadwerkelijk heeft geleid tot ander gedrag. Medewerkers ervaren bijvoorbeeld meer ruimte om te handelen en voelen eigenaarschap voor hun wijk, hun bewoners en hun opgaven. De visitatiecommissie ziet dat deze cultuurverandering de basis vormt voor veel van de resultaten die in dit rapport worden beschreven. Zoals de miniteams, de inzet van de camper, het buurtgericht werken en de zichtbaarheid in kernen. Het zijn activiteiten die zijn ontstaan omdat de organisatie haar medewerkers vertrouwt en hen ook stimuleert eigenaarschap te nemen zodat ze ook daadwerkelijk dichtbij bewoners komen te staan.

Die nabijheid is ook terug te zien in de leefbaarheid. De aanpak heeft effect want de visitatiecommissie ziet bij Leystromen plekken waar de energie terugkeert en inwoners elkaar opnieuw weten te vinden. Voorbeelden zijn te vinden in de Militaire Wijk, in 't Westend en in De Schutterij. Bijzonder is daarbij ook de combinatie van fysieke projecten én met bewoners samen optrekken.



Leystromen speelt daarin bovendien bewust een bescheiden, maar belangrijke rol. Bescheiden, omdat de corporatie haar rol niet overschat en duidelijk aangeeft waar haar grens ligt. Belangrijk, omdat Leystromen consequent aanwezig is, luistert, faciliteert en heel betrokken mensen bij elkaar brengt.

De commissie ziet de wijze waarop de participatie is vormgegeven als een van de meest onderscheidende kenmerken van Leystromen. Het loopt via laag-drempelige, uitnodigende vormen. De camper, de kernavonden, buurtprojecten, het groeiende aantal bewonersgroepen: het zijn voorbeelden van hoe participatie in de praktijk werkt als er ruimte is voor ontmoeting. De commissie waardeert de creativiteit en het doorzettingsvermogen waarmee Leystromen nieuwe vormen van betrokkenheid ontwikkelt. Het wordt bovendien gedaan vanuit een bredere visie gericht op verbinding. Een verdere ontwikkeling ziet de visitatiecommissie door deze min of meer projectgebonden participatie meer op gebiedsniveau in te gaan steken.

Ook op het terrein van duurzaamheid heeft Leystromen een duidelijke ontwikkel-sprong gemaakt. Er is een consequente en realistische lijn te zien: eerst isoleren, dan verduurzamen, dan aardgasvrij. Door verduurzaming slim te combineren met planmatig onderhoud ontstaat bovendien ruimte voor versnelling.

Vermeldenswaardig is dat Leystromen door het opstellen van het Soorten Management Plan een onderbouwing heeft om een ontheffing te krijgen voor de Wet Natuurbescherming. Hierdoor wordt in de praktijk veel vertraging bij nieuwbouw en verduurzaming voorkomen. Daarnaast is er bij Leystromen een groeiend bewustzijn dat duurzaamheid verder gaat dan energie: circulariteit, groen, klimaatadaptatie en biodiversiteit krijgen een steeds duidelijkere plek in beleid én projectaanpak. Dit maakt de corporatie toekomstgericht.

De beschikbaarheidsopgave is en blijft complex. Hoewel Leystromen fors inzet op nieuwbouw, blijft het een continue zoektocht naar locaties, mogelijkheden en bestuurlijke draagkracht. De commissie ziet dat Leystromen hierin niet opgeeft en ook zoekt naar creatieve oplossingen zoals flexwonen, friendscontracten, hospitaverhuur en optoppen.

Op regionaal niveau wordt structureel meegedacht over fair share en woonzorg-programma's. Tegelijkertijd blijft de realisatiegraad soms achter en dat is niet zozeer een onwil of onvermogen van Leystromen, maar eerder een gevolg van de context waarin zij werkt. Toch is het de commissie opgevallen hoe consistent Leystromen is in het nemen van haar verantwoordelijkheid, ook als dit vraagt om lastige gesprekken in gemeenten. Verdere ontwikkeling ziet de visitatiecommissie in het eerder betrekken van gemeenten bij de plannen en het bundelen van meerdere kleine projecten van gemeenten, zodat één groter geheel ontstaat. Dit kan een oplossing zijn voor de problemen die Leystromen ervaart bij het oppakken van kleinschalige projecten. Dit vraagt echter ook om meer gezamenlijk optrekken tussen gemeenten.

Leystromen heeft ingezet op haar wendbaarheid

Ten slotte ziet de commissie dat Leystromen organisatorisch volwassen is geworden. De P&C-cyclus is zorgvuldig ingericht en Leystromen maakt gebruik van scenario-analyses die helpen om koers te houden in een onzekere context. De Raad van Commissarissen toont een sterke maatschappelijke oriëntatie en houdt toezicht vanuit vertrouwen én scherpte. De strategische personeelsplanning, de aandacht voor ontwikkelruimte en het denken in rayonteam laten zien dat Leystromen toekomstgericht is en begrijpt dat maatschappelijke opgaven vragen om een wendbare organisatie met gemotiveerde medewerkers.

In het geheel komt Leystromen naar voren als een corporatie die dichtbij, betrokken, verbindend én continu in ontwikkeling is. Leystromen is zich heel goed bewust van haar maatschappelijke rol en pakt deze met overtuiging op. Hierbij houdt zij goed in de gaten dat deze rol passend is zodat deze recht doet aan haar verantwoordelijkheden en die van de andere samenwerkingspartners.

Antwoorden op ontwikkelvragen

Bewoners en samenwerkingspartners betrekken we graag actief bij onze plannen. Hoe hebben zij dit de afgelopen vier jaar ervaren? Hebben zij nog ideeën of suggesties om dit nog verder vorm te geven en wat kunnen zij hier zelf aan bijdragen?



In hoeverre herkennen / ervaren onze bewoners onze ambitie om meer zichtbaar en aanwezig te zijn in de diverse kernen? Zijn we echt dichtbij?

De huurders en samenwerkingspartners herkennen heel duidelijk dat Leystromen inzet op het zichtbaar en aanwezig zijn. Het wordt over het algemeen ook gewaardeerd. Opmerkelijk is wel dat dit niet geldt voor alle kernen / dorpen in het werkgebied. Leystromen krijgt van sommige partners juist te horen dat ze meer aandacht aan die kern moeten geven.

Wonen, zorg en welzijn zijn belangrijke thema's. We zijn benieuwd hoe onze zorg- en welzijnspartners hiernaar kijken: welke ontwikkelingen en uitdagingen zien zij, en welke oplossingen achten zij kansrijk? Wat verwachten zij van Leystromen, bijvoorbeeld qua woonvormen, en hoe zien zij hun eigen rol?

De partners geven aan dat zij vooral meer samen aan de voorkant van het beleid met Leystromen willen optrekken. Dit houdt in samen de opgaven verkennen, een aanpak ontwikkelen en de taken verdelen.

Hoe kunnen we de (wederkerige) samenwerking zo vormgeven dat we elkaar versterken, en wat is daarvoor nodig?

Om de samenwerking te versterken en wederkeriger te maken geven de samenwerkingspartners aan dat (soms) eerdere betrokkenheid nodig is en dat partijen vaker, ook informeel, met elkaar moeten optrekken. Ook het delen van dilemma's en uitdagingen zorgt voor het kweken van wederzijds begrip, hetgeen de samenwerking ten goede komt.

Wat kunnen andere corporaties leren van Leystromen?

De visitatiecommissie beseft dat oplossingen die corporaties hebben gevonden voor bepaalde opgaven, niet zonder meer overgenomen kunnen worden door andere corporaties. Toch wil de commissie de volgende punten van Leystromen noemen als inspirerend voorbeeld voor collega-corporaties:

- Fysieke aanwezigheid, echt gemeente betrokkenheid, miniteams en zichtbaar partnerschap
- Gebruik van innovatieve participatievormen: Camper, spellen, visualisaties
- 'Slim' verduurzamen zoals de combinatie met onderhoud en het Soorten Management Plan

Wat kan Leystromen leren van andere corporaties?

- Verdere professionalisering van datagedreven sturing zoals door Wonen Limburg wordt gedaan
- Inspiratie op woonzorgconcepten en nieuwe woonvormen zoals Woonkwartier en Kleurrijk Wonen doen
- Versterking van informele participatie door bewoners met stabiele structuren zoals Servatius heeft gefaciliteerd
- Verdere stimulering van doorstroom en wooncoach-modellen zoals door zeven Amsterdamse corporaties in pilots toegepast

Richting de toekomst

Leystromen levert duidelijk maatschappelijke waarde, is betrokken en heeft een stevige organisatie neergezet. De opgaven blijven echter naar verwachting de komende jaren onverminderd groot. Dit vraagt daarom om blijvende inzet van Leystromen in samenwerking met huurders, gemeenten en andere samenwerkingspartners. De visitatiecommissie wil Leystromen daarbij drie punten meegeven voor de beleidsagenda:

- Zet (nog) meer in op het operationaliseren van de woonzorgvisie in de praktijk, samen met gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen
- Vergroot de realisatiekracht door eerder en strategischer samen op te trekken met gemeenten, door standaardisatie en bundeling van kleine projecten van diverse gemeenten
- Zet in op de verdieping van participatie door van projectniveau naar gebiedsniveau te gaan en de participatie aan de voorkant meer te baseren op wensen van bewoners en aanwezige data.



De visitatie in één oogopslag

Leystromen

Leystromen is een corporatie met ongeveer 10.000 woningen en een werkgebied in de gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Gilze en Rijen, Goirle, Hilvarenbeek en Oisterwijk.

Maatschappelijke waarde

GOED

- ✓ De inzet op sociale cohesie in de wijken en de (aanstekelijke) bevoegenheid waarmee Leystromen dit doet
- ✓ Inzet voor opstellen en bijhouden soorten managementplan waardoor vertraging vanuit flora- en faunawetgeving wordt voorkomen
- ✓ Ontwikkelen van maatwerk mogelijkheden zoals een eigen betaalbaarheidsfonds
- ✓ Voldoende participatie bij en financiële haalbaarheid van duurzaamheidsprojecten
- ✓ Concreet invulling geven aan visie en strategie Wonen met Zorg en Welzijn

Besturing

- ✓ Heldere koers en P&C-cyclus met scenario-analyses
- ✓ Actieve betrokkenheid van RvC en huurders, strategische personeelsplanning
- ✓ Verder ontwikkelen van datagedreven sturing en borging soft controls

Maatschappelijke verankering

GOED

- ✓ De inzet van zelf ontwikkelde spellen om in- en extern begrip te genereren voor de activiteiten van Leystromen rond woonruimteverdeling, duurzaamheid en leefbaarheid
- ✓ Wijze waarop Leystromen in gesprek gaat met bewoners en actieve bewonersparticipatie stimuleert
- ✓ Vroegtijdig betrekken van samenwerkingspartners bij beleidsontwikkeling en tijdig informeren over keuzes

Maatschappelijke capaciteit

- ✓ Scenario analyses en gebruik van drie compartimentenmodel om financiële haalbaarheid van de opgaven in de toekomst te monitoren en te kunnen bijsturen
- ✓ Rijnlandse model om medewerkers meer in hun kracht te zetten en verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen.
- ✓ Inzet op organisatorische wendbaarheid en ontwikkeling medewerkers
- ✓ Monitoring van financiële ruimte in relatie tot maatschappelijke opgaven van projecten

Leystromen levert duidelijk maatschappelijke waarde, is betrokken en heeft een stevige organisatie neergezet. De opgaven blijven echter de komende jaren onverminderd groot. Dit vraagt blijvende inzet van Leystromen in samenwerking met huurders, gemeenten en andere samenwerkingspartners. De visitatiecommissie wil Leystromen daarbij drie punten meegeven voor de beleidsagenda:

- 1** Zet (nog) meer in op het operationaliseren van de woonzorgvisie in de praktijk samen met gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen
- 2** Vergroot de realisatiekracht door eerder en strategischer samen op te trekken met gemeenten, door standaardisatie en bundeling van kleine projecten van diverse gemeenten

- 3** Zet in op de verdieping van participatie door van projectniveau naar gebiedsniveau te gaan en de participatie aan de voorkant meer te baseren op wensen van bewoners en aanwezige data

1 Maatschappelijke waarde

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

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

Tabel 1-1: Opgaven en waardering visitatieveld Maatschappelijke waarde

• Dichtbij (t)huis: beschikbaarheid	Goed
• Dichtbij (t)huis: betaalbaarheid	Goed
• Groen doen: kwaliteit en duurzaamheid	Goed
• Samen dichtbij: leefbaarheid	Uitstekend
• Wonen met zorg en welzijn	Naar behoren

1.1 Opgave 1: Dichtbij (t)huis: beschikbaarheid

1.1.1 De opgaven, uitdagingen en prestaties

De woningmarkt in het werkgebied van Leystromen staat al jaren onder grote druk. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting door het toegenomen aantal (actief) woningzoekenden en oplopende zoektijden. Omdat de doorstroming moeizaam gaat en de woonwensen van de woningzoekende veranderen is de uitdaging voor Leystromen het woningaanbod niet alleen te vergroten, maar ook af te stemmen op deze veranderende wensen en behoeften. Dit wil Leystromen doen door een rijke variatie aan goede én betaalbare woningen en woonconcepten te bieden.

Portefeuillestrategie: Leystromen wil woningaanbod passend vergroten

De portefeuillestrategie beschrijft hoe Leystromen de gewenste omvang en samenstelling (beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit) van haar woningaanbod wil bereiken. Omdat er sprake is van lokale verschillen, probeert Leystromen zoveel mogelijk maatwerk te leveren door per gemeente te onderzoeken wat nodig is en hoe Leystromen dat kan bereiken. Hierbij wordt ook rekening gehouden met landelijke en regionale afspraken en ontwikkelingen.

Leystromen wil bijvoorbeeld bijdragen aan een passende en betaalbare woningvoorraad die in lijn is met de herijkte Regionale Woondeal van de SRBT (Stedelijke regio Breda – Tilburg) en de nationale prestatieafspraken. In de periode 2025 – 2032 verwacht Leystromen 1.713 woningen toe te voegen in de zes gemeenten waar Leystromen actief is. De verwachting is dat dit aantal door externe factoren naar beneden zal moeten worden bijgesteld. Opvallend is verder dat uit de prognoses blijkt dat de groei voornamelijk in de wat kleinere gemeenten zal plaatsvinden omdat er meer spreiding moet komen van verschillende doelgroepen over de regio. Dit is om diverse redenen een uitdaging. Kleinere gemeenten vragen bijvoorbeeld om kleinere complexen, waarvoor relatief gezien meer personeel nodig is. Bij kleinere projecten drukken bovendien bepaalde kostenposten zwaarder per woning en is er geen of weinig voordeel op grondkosten.

De portefeuillestrategie wordt door Leystromen jaarlijks geactualiseerd. Na de visitatieperiode zal een nieuwe versie verschijnen, waarin gekozen wordt voor het afstoten van maatschappelijk vastgoed zoals scholen en sporthallen, om meer te kunnen doen op het gebied van wonen, welzijn en zorg. Dit vraagt ook om nadrukkelijker aandacht voor de woonomgeving en gezamenlijk programmeren.

Leystromen vergroot het aanbod op verschillende manieren

Leystromen heeft de afgelopen jaren ingezet op het vergroten van het woningaanbod. Zo is bijvoorbeeld de jaarlijkse nieuwbouwplanning verhoogd en beleid ontwikkeld voor flexwoningen en andere manieren om de beschikbaarheid te vergroten. Door een gebrek aan locaties en langdurende vergunningstrajecten blijft de realisatie van woningen echter achter bij de planning.



Desondanks heeft Leystromen tijdens de visitatieperiode een aantal nieuwbouwprojecten uitgevoerd en ook een versnelling doorgevoerd. Hierdoor is het aantal woningen vergroot met 133. In 2024 leverde Leystromen bijvoorbeeld 76 woningen op in vijf projecten, waaronder De Ligt IV in Alphen, Land van Anna in Goirle en fase 1 van Rijen-Zuid. Daarnaast zijn 96 woningen in aanbouw met oplevering in 2025, zoals appartementen in Goirle en Hilvarenbeek en de tweede fase van Rijen-Zuid.

Vorbereidingen zijn getroffen voor nog eens 95 woningen die in 2025 van start gaan, onder meer in Hilvarenbeek, Oisterwijk en Gilze. Ook zijn diverse bestemmingsplannen onherroepelijk vastgesteld of in procedure, waarmee de basis is gelegd voor realisatie vanaf 2026. Dit laat zien dat de versnelling van nieuwbouw, zoals afgesproken in de Regionale Woondeal, concreet vorm krijgt.



Aansprekend voorbeeld van een nieuwbouwproject door Leystromen is de Militaire Wijk in Rijen-Zuid. Hier heeft renovatie/verduurzaming plaatsgevonden én sloop/nieuwbouw. Zowel qua stenen als sociaal is hier sprake van wederopbouw van de wijk.

Verkoopopbrengsten worden ingezet voor de opgaven

Om het aantal woningen voor haar doelgroep op peil te houden, wordt het verkoopinstrument door Leystromen beperkt tot versnipperde eenheden en incourant vastgoed. In 2024 zijn 25 verkooptransacties uitgevoerd, waaronder 11 woningen op de vrije markt, 13 zorgwoningen overgedragen aan een collega-corporatie en 2 maatschappelijk vastgoedobjecten. De opbrengsten worden ingezet voor verduurzaming, nieuwbouw en grootschalige renovatie.

Alhoewel de opbrengsten van verkochte woningen worden ingezet voor de opgaven, beseft Leystromen dat in deze tijd het verkopen van woningen een verkeerd signaal kan afgeven. Daarom is het strategielabel van 11 woningen aangepast van 'verkoop' naar 'doorexploiteren', om het aantal sociale huurwoningen zoveel mogelijk te behouden.

Het nieuwe verkoopbeleid, inclusief Koopvoorrang, geeft huurders als eerste de kans om een woning te kopen, conform de Nationale Prestatieafspraken. In 2024 zijn drie woningen op deze manier aangeboden, maar de belangstelling blijft vooralsnog beperkt.

Leystromen zet creatief in op beter benutten

Bouwen van woningen is niet de enige manier waarop de beschikbaarheid van woningen kan worden vergroot. In de visitatieperiode zijn daarom onder meer stappen gezet op het gebied van woningen op tijdelijke locaties, optoppen en transformeren en het delen van woningen.

Leystromen is gestart met de voorbereidingen voor het plaatsen van woningen op tijdelijke locaties in Oisterwijk en Goirle. Het realiseren van flexwoningen is niet eenvoudig, omdat het besluitvormingsproces op dit punt niet in alle gemeenten even vlot verloopt. Aan Leystromen zal het niet liggen: er is een projectontwikkelaar ingehuurd die hiervoor opgesteld staat.

Leystromen heeft beleid opgesteld voor optoppen en transformeren. Een mogelijke toepassing van transformatie is dat incourante garageboxen een nieuw label krijgen om te worden omgebouwd naar woningen of er een woonlaag bovenop te zetten. Hieraan wordt vooralsnog geen uitvoering gegeven,

omdat er in de gemeenten waar dit mogelijk is, voldoende andere mogelijkheden zijn voor nieuwbouw of herontwikkeling.

Ook is ingezet op het splitsen en delen van woningen. Het doel is de bestaande woningen beter te benutten. Er zijn daarom pilots gestart met friendscontracten waarbij huurders een woning delen. Ook is er een pilot ingezet voor inwoning en een zogenoemde hospitaregeling. Uit peilingen blijkt namelijk dat tientallen huurders bereid zijn een kamer te verhuren. Bij 'inwonen' wordt meestal voor korte duur door een huurder een persoon in huis genomen zonder (huur)contract. Bij 'hospitaverhuur' verhuurt een huurder een kamer van zijn woning van Leystromen tegen betaling aan een inwoner. Met de pilots was Leystromen op dit punt koploper in de regio. Inwonen was overigens bij de corporatie al langer mogelijk. De friendscontracten blijven bij de verwachtingen achter, omdat het vinden van geschikte friends niet eenvoudig blijkt te zijn.

Leystromen zet in op het vergroten van doorstroming en slagingskansen

Om doorstroming te bevorderen en een eerlijke kans op een woning te vergroten heeft Leystromen in 2023 twee nieuwe toewijzingsmodellen binnen Woning in Zicht (WiZ) gebruikt.

Het eerste is het motivatiemodel en is gebruikt voor de wijkvernieuwing in Rijen-Zuid. De woningzoekende solliciteert als het ware op een woning. De motivatie waarom voor iemand de woning of buurt belangrijk is, is vervolgens doorslaggevend. Ook moet worden aangegeven wat iemand voor de buurt kan betekenen. De ervaringen met het inzetten van dit model zijn overwegend positief.

Daarnaast is in WiZ-verband het 'Wie sneller wonen wil-model' geïntroduceerd, in de ontwikkeling waarvan Leystromen een belangrijke rol heeft gespeeld. In het model leveren woningzoekenden keuzevrijheid in type woning in voor een kortere zoekduur; toewijzing vindt plaats via loting, waardoor de kans op een woning vergroot wordt. Het model wordt door WiZ, daarin ondersteund door de betrokken corporaties, op landelijk niveau gepromoot.

Leystromen kende diverse uitdagingen

Net als veel andere corporaties kende Leystromen bij het vergroten van een passend aanbod diverse uitdagingen. Deze spelen bovendien al langer en zijn in die zin hardnekkig. Het gaat om onder meer:

- Schaarse bouwlocaties en complexe vergunningstrajecten;
- Vertraging in realisatie van flexwoningen door locatiekeuze, inspraakprocedures en aansluiting op nutsvoorzieningen;
- Stijgende bouwkosten en rente, met impact op investeringsruimte;
- Personeelstekort in de bouwsector en slagkracht bij gemeenten.

1.1.2 De waardering door samenwerkingspartners

Stichting Huurders Belangen Leystromen

Leystromen pakt volgens de HBL op dit punt alle kansen die er zijn, maar de mogelijkheden zijn beperkt, deels vanwege het overheidsbeleid, deels door gebrek aan locaties.

Er zijn andere woonvormen nodig om iedereen een kans te bieden, van starters tot grote gezinnen. Leystromen heeft hier oog voor en legt haar oor hiervoor bij sloop-/nieuwbouwprojecten te luisteren bij de betrokken bewoners. De corporatie grijpt ook kansen als het gaat om het beter benutten van de voorraad, onder meer door vriendencontracten.

Gemeenten

Leystromen zet zich, volgens de gemeenten, actief in om de sociale woningvoorraad te vergroten. In het kader van de Woondeal moet het tempo in nieuwbouw wel omhoog. Ook vragen de gemeenten aandacht voor het toevoegen van sociale huurwoningen in kleine kernen. Sommige gemeenten vinden dat Leystromen meer initiatief kan tonen, bijvoorbeeld door actief grond te verwerven en/of vastgoed te ontwikkelen, en daarbij buiten de standaard producten en strategie te denken.

Leystromen loopt volgens de gemeenten voorop als het gaat om hospita-verhuur en friendscontracten. In de meeste gemeenten is doorstroming een punt van zorg: veel mensen wonen in een te grote woning, tegelijk zijn er mensen die juist willen doorstromen naar een grotere (eengezins)woning.



1.1.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Leystromen op het gebied van beschikbaarheid als **goed**; de corporatie doet meer dan van haar verwacht mag worden. Ondanks het tekort aan bouwlocaties en de dilemma's die de corporatie op haar pad treft, zijn gedurende de visitatieperiode diverse nieuwbouwwoningen toegevoegd en is voorzien in woningen op tijdelijke locaties. Ook is beleid ontwikkeld op het gebied van het beter benutten van de bestaande voorraad; waar mogelijk is ook al met de uitvoering begonnen. In samenspraak met gemeenten is het nu zaak om meer nieuwbouw te realiseren en daarmee het percentage sociale huurwoningen te vergroten. Mocht Leystromen er de komende vier jaar in slagen het tempo van nieuwbouw op te schroeven en de doorstroming te bevorderen dan is over vier jaar op het gebied van deze opgave een 'uitstekend' te behalen.

1.2 Opgave 2: Dichtbij (t)huis: betaalbaarheid

1.2.1 De opgaven, uitdagingen en prestaties

De optelsom van huur en kosten voor water, gas en elektra vormen de woonlasten en maken deel uit van de maandelijkse uitgaven van huurders. Gedurende de visitatieperiode is de betaalbaarheid van het wonen steeds verder onder druk komen te staan. Tegenover twee jaar van respectievelijk huurbevriezing en huurverlaging, stonden twee jaar van relatief grote huuraanpassingen.

In haar koersplan heeft Leystromen zich vastgelegd om met haar inspanningen zoveel mogelijk te voorzien in de lokale behoefte aan betaalbaar en middelduur wonen. Onder meer door te zorgen dat tot en met 2025 het aantal woningen met een huurprijs tot € 575 (prijspeil 2023) niet afneemt. Er moet voldoende woningaanbod zijn in de verschillende huurprijsklassen. Het huurprijsbeleid van de corporatie is gedifferentieerd: de huurprijs is in beginsel gekoppeld aan de kwaliteit van de woningen. Leystromen conformeert zich met betrekking tot de stijging van de huursom aan de Nationale Prestatieafspraken.

In de prestatieafspraken met de gemeenten uit het werkgebied van Leystromen zijn, als het gaat om betaalbaarheid, afspraken gemaakt over voldoende beschikbare woningen en ruimte voor middeninkomens. Daarnaast zijn afspraken gemaakt over het voorkomen dan wel reduceren van

betalingsachterstanden, onder meer door vroegsignalering, en het voorkomen van energiearmoede. In de prestatieafspraken wordt verder voorzien in het maximaal benutten van de zogenaamde VoorzieningenWijzer.

Al het bovenstaande is gericht op het beheersen van de woonlasten van de huurders. Maar dat streven staat op gespannen voet met de noodzaak om de investeringscapaciteit tenminste op het huidige peil te houden, om aan de overige opgaven te kunnen blijven voldoen. Het niet opleggen van inkomensafhankelijke huurverhogingen laat de mogelijkheid om zo de operationele kasstroom te doen toenemen onbenut. Deze toename zou in het voordeel van de huurder kunnen worden ingezet. Leystromen gaat met ingang van 2026 inkomensafhankelijke huurverhogingen doorvoeren.

Een andere uitdaging wordt gevormd door het eenzijdig verhogen van de grondprijzen, wat tot gevolg heeft dat de te realiseren woningen te duur worden. Dilemma's zijn onder meer passend toewijzen versus sociaal evenwichtige wijkopbouw, duurzaamheid toevoegen bij nieuwbouw versus beheersbare stichtingskosten.

In stappen naar een nieuw huurbeleid

In 2022 begon Leystromen met de evaluatie van het toen geldende huurbeleid dat in 2020 was ingevoerd. Aanleiding hiervoor werd onder meer gevormd door de Nationale Prestatieafspraken, die in 2023 zouden worden ingevoerd, waarin maatregelen opgenomen waren zoals de gematigde huurverhoging voor 2023 t/m 2025. Een eventuele inkomensafhankelijke huurverhoging en de mogelijkheid om de middenhuur vanaf 2024 te reguleren, kregen in de evaluatie aandacht.

Uiteindelijk werd in 2024 een nieuw huurbeleid ingevoerd, dat als uitgangspunt niet het genereren van meer huur heeft, maar het behoud van voldoende aanbod binnen de verschillende huurcategorieën. Zo wil Leystromen alle woningzoekenden een kans bieden om in aanmerking te komen voor een betaalbare woning.



Leystromen helpt huurders met betalingsproblemen ...

Leystromen werkt intensief samen met externe budgetcoaches en schuldhulpverleners en gemeenten om te komen tot gezamenlijke oplossingen voor huurders die met betalingsproblemen te maken hebben. Er is regelmatig afstemming op casusniveau. Deze samenwerking werpt zijn vruchten af. Het aantal uitzettingen vanwege huurachterstanden is de gehele visitatieperiode stabiel laag.

Huurders die tijdelijk niet aan hun huurbetalingsverplichting kunnen voldoen, kunnen onder bepaalde voorwaarden aanspraak maken op het betaalbaarheidsfonds van Leystromen. Het fonds is geen vervanging van bestaande voorzieningen en richt zich op de totale woonlasten.

.. en draagt bij aan beheersing woonlasten

De stijging van de energieprijzen gedurende de afgelopen jaren heeft een direct effect op de totale woonlasten. Via de eigen communicatiekanalen besteedt Leystromen veel aandacht aan energiebesparing. Zo wordt in diverse 'René denkt mee'-videofilms aandacht geschonken aan energiebesparing. Samen met gemeenten en energiecoöperaties helpt Leystromen in Hilvarenbeek, Gilze en Rijen huurders bij het treffen van maatregelen om energie te besparen. Waar mogelijk vraagt de corporatie, ook samen met gemeenten subsidie aan, waarmee huurders zelf kleine maatregelen kunnen nemen. Lokale en landelijke ontwikkelingen, die gericht zijn op het bestrijden en voorkomen van energiearmoede, worden door Leystromen nauwlettend gevolgd en waar mogelijk overgenomen.

In drie van de gemeenten waarin Leystromen werkzaam is zijn partners gevonden om samen deel te nemen aan de VoorzieningenWijzer. Via deze online tool kunnen huurders bijvoorbeeld nagaan of er toeslagen zijn waarop zij aanspraak kunnen maken, of gemeentelijke regelingen waar zij gebruik van kunnen maken. Leystromen neemt een gedeelte van de kosten voor deelname aan de VoorzieningenWijzer voor haar rekening en hoopt hiermee haar huurders meer financiële armslag te geven. Gemiddeld leidt gebruik van de VoorzieningenWijzer tot een besparing van 600 euro per jaar.

1.2.2 De waardering door samenwerkingspartners

Stichting Huurders Belangen Leystromen

Leystromen voert, aldus de HBL, een gematigd huurbeleid en een sociaal incassobeleid. De corporatie vraagt wel ieder jaar de maximale huurverhoging. Winst valt wat betreft de HBL te halen uit de bijdrage die de corporatie vraagt voor doorgevoerde duurzaamheidsmaatregelen (zonnepanelen): die zijn aan de hoge kant, waardoor het voordeel voor de huurders beperkt is.

Gemeenten

Leystromen voert volgens de gemeenten een sociaal incassobeleid; het aantal huisuitzettingen op basis van huurachterstanden is daarom beperkt. Als het gaat om preventie kan de onderlinge afstemming hier en daar nog beter; daar wordt nu aan gewerkt. Tegelijk noemen gemeenten ook goede voorbeelden, bijvoorbeeld in het gezamenlijk gebruik van de VoorzieningenWijzer.

Omdat er in een deel van de gemeenten in het werkgebied van Leystromen weinig mutaties zijn in de woningen, moet er volgens de gemeenten extra huur uit nieuwbouw komen, die dan vaak te duur is voor een groot deel van de doelgroep. Leystromen wil in de nabije toekomst inkomensafhankelijke huurverhogingen gaan opleggen; dit wordt door de gemeenten toegejuicht.

1.2.3 De waardering door de visitatiecommissie

De prestaties van Leystromen op het gebied van betaalbaarheid worden door de visitatiecommissie beoordeeld als **goed**; de corporatie doet wat er van haar verwacht mag worden en zet hier en daar een stapje meer. Bijvoorbeeld met een huurbeleid dat vooral gericht is op voldoende aanbod binnen de verschillende huurcategorieën en met de maatwerkmogelijkheden van een eigen betaalbaarheidsfonds.



1.3 Opgave 3: Groen doen: kwaliteit en duurzaamheid

1.3.1 De opgaven, uitdagingen en de prestaties

Voor het gezamenlijke groene verhaal van Leystromen, de bewoners, gemeenten en andere partners vormen de warmtevisies van de gemeenten het fundament, zo laat het koersplan 2023 zien. In de omvangrijke opgave heeft Leystromen een prioritering aangebracht. Het duurzaamheidsbeleid laat zien dat de corporatie zich in de eerste plaats wil richten op de fysieke bebouwde omgeving, omdat daar het meeste impact kan worden gemaakt. Daarbinnen wil Leystromen eerst haar woningen isoleren om zoveel mogelijk energie te besparen. Daarna komt het duurzaam opwekken van energie en tot slot de verduurzaming van de installaties.

Eind 2026 wil de corporatie alle E, F, en G-labels weggewerkt hebben en voor 2030 is het streven gericht op een gemiddeld energielabel A voor het hele bezit. De omvang van de opgave maakt verbinding noodzakelijk, naast de inspanning van alle betrokkenen: corporatie, bewoners, gemeenten en partners. Hiertoe worden bijvoorbeeld medewerkers meegenomen in groene inspiratiesessies, rond thema's als tuinen, groene daken en biobased toepassingen. En richting aannemers, leveranciers wordt steeds groener (biobased, houtbouw, biodivers, klimaatadaptief) uitgevraagd.

Meer groen, hergebruik van materialen en materialen afkomstig uit de natuur: dat is wat het toekomstige bouwen en onderhouden vraagt. Met meer groen wordt op extreem warme dagen hitte opgevangen, en op andere dagen overvloedige regen. Voor bouwen en onderhouden zet Leystromen in de toekomst steeds meer hergebruikte materialen en (rest)materialen in die uit de natuur afkomstig zijn en op termijn ook lokaal geteeld worden. Een en ander is in 2025 vastgelegd in het document Visie en strategie circulariteit, klimaatadaptatie en biodiversiteit. Leystromen is aangesloten bij het programma Building Balance.

Het bovenstaande is niet alleen in het koersplan van Leystromen opgenomen, maar heeft ook een plek gekregen in de prestatieafspraken die in de diverse gemeenten zijn vastgesteld.

Leystromen wil haar duurzaamheidsambities zoals gezegd realiseren met inachtneming van de warmtevisies en de wijkuitvoeringsplannen van de

gemeenten. De warmtevisies zijn er inmiddels, maar de uitvoeringsplannen nog niet/nog niet overal. Dat maakt de planning van duurzaamheidsingrepen lastig. Ook het vinden van duurzame isolatiematerialen die zowel energiezuinig als herbruikbaar zijn, is een complexe taak. De financiële haalbaarheid van en voldoende participatie bij duurzaamheidsprojecten vragen blijvende aandacht.

Leystromen verduurzaamt de voorraad ...

"De urgentie is hoog, terwijl nog veel onduidelijk is door de complexiteit van de problematiek, maar afwachten is geen optie", noteert Leystromen in het jaarverslag 2022. Dus de corporatie pakt door. Jaarlijks worden honderden woningen verduurzaamd, door de basisisolatie ervan op peil te brengen. De verduurzaming dient twee doelen: enerzijds lagere woonlasten met een hoger wooncomfort voor de bewoners, anderzijds de duurzame inzet van energiebronnen en materialen. Bij verduurzaming en renovatie worden zonnepanelen aangeboden. Sinds 2023 is de manier van verduurzamen aangepast. 'Slim' en efficiënt verduurzamen is in de plaats gekomen van simpel en effectief isoleren. Verduurzaming wordt zoveel mogelijk gecombineerd met (vervroegd) planmatig onderhoud, waarbij extra stappen gezet kunnen worden op het gebied van isolatie.

... heeft de basis gelegd voor het verkrijgen van ontheffing voor de wet Natuurbescherming ...

Om vertraging in het vergunningentraject te voorkomen, werd door Leystromen in samenspraak met de provincie gewerkt aan een Soorten Management Plan (SMP). Een belangrijke voorwaarde voor het verkrijgen van een ontheffing voor de wet Natuurbescherming. In het SMP staat beschreven hoe de corporatie omgaat met de beschermde diersoorten die aanwezig zijn in haar woningen. De aandacht van Leystromen heeft als bijkomend voordeel het vergroten van de populatie vleermuizen, mussen en gierzwaluwen in de regio. In 2024 heeft Leystromen een nieuw SMP voorbereid, dat er samen met andere aspecten zoals een ecologisch onderzoek voor moet zorgen dat er sneller een ontheffing verkregen wordt.



... zet eerste stappen in de richting van klimaatadaptiviteit ...

Als gevolg van klimaatverandering zal er steeds vaker sprake zijn van extreme regenbuien, hitte, droogte en overstromingen. Door in te zetten op klimaatadaptieve buurten wil Leystromen zich hierop voorbereiden. De corporatie doet dit vooral door in te zetten op inspireren via communicatie, bijvoorbeeld door nieuwe bewoners te vragen om verharding van tuinen en terrassen zoveel mogelijk te beperken. Om bewoners bewust te maken van het belang hiervan, legt Leystromen bij wijkvernieuwing samen met bewoners de (her)inrichting van de openbare ruimte aan.



... en geeft het groene voorbeeld

Leystromen zet niet alleen in op duurzaamheid van haar woningbezit, maar ook in de bedrijfsvoering is duurzaamheid een belangrijk thema. Zo werd in 2022 een stap gezet in het scheiden en circuleren van afval in 17 afvalstromen.

Verder vergroende de corporatie de binnentuin van het kantoor en werd gevelbekleding met planten aangebracht. Vogel- en vleermuiskasten kregen eveneens een plek aan de gevel. Wat dit laatst betreft had Leystromen een primeur: de inzet van de eerste mobiele vleermuizenkast. Bij sloop/nieuwbouw of andere projecten die niet onder het SMP vallen, is het vaak verplicht om een tijdelijke voorziening voor vleermuizen te realiseren. Met de tijdelijke mobiele vleermuizenkast kan de periode tussen sloop en gerealiseerde nieuwbouw worden overbrugd. De kast is verplaatsbaar en herbruikbaar.

In 2024 optimaliseerde Leystromen het kantoor op het gebied van hybride vergaderapparatuur, akoestiek en meer groen. In het hele kantoor werd ledverlichting aangebracht.

1.3.2 De waardering door samenwerkingspartners

Stichting Huurders Belangen Leystromen

Leystromen ligt volgens de HBL ver voor op de landelijke eisen rond het wegwerken van slechte labels. Als een nieuwbouwproject niet doorgaat of vertraagd wordt, dan investeert de corporatie extra in verduurzaming. Aan de opleverkant zijn er soms wat losse eindjes, maar de corporatie pakt dit altijd goed op.

De kwaliteit van de woningen is in de ogen van de huurdersvertegenwoordiging niet altijd even goed, het onderhoud ligt op schema. Klachten worden adequaat opgepakt. Het hergebruik van materialen heeft de aandacht

Gemeenten

Leystromen loopt volgens een aantal gemeenten voor op wat is vastgelegd in de prestatieafspraken. Leystromen is op dit punt proactief geweest. Al vroeg had de corporatie, bijvoorbeeld, een ontheffing voor de wet Natuurbescherming. De kwaliteit van het bezit is in orde. Ook spreken de gemeenten hun waardering uit voor de manier waarop (kwetsbare) bewoners worden meegenomen en gerustgesteld.

1.3.3 De waardering door de visitatiecommissie

Op het gebied van kwaliteit en duurzaamheid scoort Leystromen een **goed**. De overgang van simpel en effectief naar 'Slim' en efficiënt verduurzamen heeft extra stappen mogelijk gemaakt wat betreft het isoleren van woningen. Met de ontheffing voor de wet Natuurbescherming, een Soorten Management Plan én een mobiele vleermuizenkast, is een versnelling aangebracht in de verduurzaming van het bezit. Leystromen zette eerste stappen op het gebied van klimaatadaptatie en circulariteit en gaf het groene voorbeeld door kantoor en bedrijfsvoering te verduurzamen.

1.4 Opgave 4: Samen dichtbij: leefbaarheid

1.4.1 De opgaven en de prestaties

Uit haar Visie op leefbaarheid uit 2022 blijkt de droom van Leystromen: een veilige, inclusieve buurt, die preventief kan bijdragen aan het vergroten van zowel de saamhorigheid als de zelfredzaamheid van bewoners. Leystromen is, zo blijkt daarnaast uit het koersplan 2023, van mening dat een huis alleen een thuis is, als je je veilig en op je gemak voelt in dat huis én in de woonomgeving. Daarom wonen mensen bij voorkeur in diverse en saamhorige buurten waar zij elkaar kennen en elkaar helpen als er wat is. Als dat nodig is kan Leystromen de hulp inroepen van een sterk partnernetwerk dat haar bewoners ondersteunt. Zo draagt de corporatie bij aan de ontwikkeling van vitale gemeenschappen.



Dit vraagt om de betrokkenheid en denkkraft van bewoners. Zij hebben niet alleen inspraak via de formele huurdersvertegenwoordiging, maar ook op allerlei andere manieren, zoals het digitale huurderspanel en ontmoetingsavonden in de wijk. In de ogen van Leystromen is de input van bewoners nodig om goed wonen mogelijk te maken. Dat leidt tot een aantal ambities op het gebied van leefbaarheid, zoals bijvoorbeeld 'Wij werken buurtgericht en zijn hierbij in staat aan te haken bij wat bewoners zelf kunnen, doen en willen'.

Ook in de prestatieafspraken met de gemeenten waarin Leystromen werkzaam is, is leefbaarheid een thema. Partijen tonen zich er onder meer van bewust dat community building een belangrijke basis vormt in het creëren van een thuis voor iedereen. Het gaat dan om het versterken, stimuleren en aanmoedigen van verbindingen:

bijvoorbeeld de verbinding tussen bewoners in een complex, en vervolgens de verbinding tussen dat complex en de wijk. Soms gaat dat vanzelf, omdat de gemeenschapszin in de dorpen waarin Leystromen opereert groot is. Soms is er hulp bij nodig. Dat was het geval in de Militaire Wijk in Rijen-Zuid, waar een miniteam van corporatie, gemeente en een welzijnsorganisatie samen met bewoners de wijk weer in positieve zin op de kaart heeft weten te zetten. De visitatiecommissie heeft daar ook zelf rond mogen kijken en de nieuwe gemeenschapszin van dichtbij mogen ervaren. Het effect hiervan werkt door tot buiten de wijk: waar vroeger de Militaire Wijk door de rest van Rijen gemeden wordt, zijn de festiviteiten die er worden georganiseerd een publiekstrekker.

Het succes van de inzet van miniteams heeft de commissie ook mogen meebeleven in De Schutterij in Hilvarenbeek en 't Westend in Oisterwijk. Aan het eind van de visitatieperiode kent Leystromen, als het gaat om leefbaarheid, weinig of kleine vraagstukken. Dat is geen garantie voor de toekomst. Het is realistisch uit te gaan van een toename en concentratie van maatschappelijke en sociale problematiek, waardoor de kwetsbaarheid in wijken en complexen toeneemt. Dit kan zorgen voor onveiligheid en sociale spanningen, wat de leefbaarheid en sociale cohesie in de wijken onder druk zet. Dat vraagt nóg verdergaande samenwerking met gemeenten en andere partners. De grenzen waarbinnen Leystromen opereert zijn duidelijk: de corporatie realiseert ontmoetingsruimtes, maar exploiteert deze niet. Behoeften van bewoners worden gestimuleerd en gefaciliteerd, maar voor uitvoering zijn bewoners zelf verantwoordelijk.

Leystromen heeft aandacht voor sociale kant bij wijkvernieuwing ...

Vanuit de overtuiging dat wijkvernieuwing niet alleen over stenen gaat, maar evenzeer over de samenhang in buurt of wijk. Bewoners die elkaar kennen en respecteren zorgen voor een leefbare buurt en sterke wijk. Bij wijkvernieuwingen en grote renovatieprojecten speelt Leystromen hierin een faciliterende rol. Zo waren er in de wijk Westend in Oisterwijk, waar een groot renovatie- en sloop/nieuwbouwproject loopt, in 2023 ook diverse sociale projecten, zoals zomerkletstafels, een buurtbarbecue en groen in de wijk. In 2024 werden voorafgaand aan het renovatieproject in de Wieken in Goirle in het projectteam al afspraken gemaakt over hoe om te gaan met de bewoners, i.c. een groep van (kwetsbare) senioren, en hoe de overlast voor hen beperkt zou kunnen worden. Voor het project van start ging werd een zogenaamde sociale opname gedaan.

Hierbij werd onder meer in kaart gebracht of de bewoners tijdens de werkzaamheden thuis konden blijven wonen en wat zij dan daarvoor nodig hadden.

... en introduceert buurtgericht werken

In 2024 maakte Leystromen een start met buurtgericht werken. De corporatie ontplooië diverse initiatieven die gericht waren op de vernieuwing en leefbaarheid van een aantal wijken en buurten. Er werd samengewerkt met bewoners en lokale organisaties om duurzaamheid, circulariteit en buurtverbinding te stimuleren. Voorbeelden: in het project THUIS Rijen-Zuid is een verhalenbundel met portretten van bewoners gemaakt die zicht biedt op een wijk in verandering. In Gilze-Rijen werd een groene markt georganiseerd, waarbij bewoners planten konden 'struikroven' uit sloopwoningen en materialen zoals rolluiken en vloeren een tweede leven kregen via lotingen. Er werden buurtbeheerders aangesteld die laagdrempelig problemen signaleren en het eerste aanspreekpunt zijn voor bewoners. In Oisterwijk en Goirle werden werkplekken gecreëerd om teams meer dichtbij en zichtbaar in de buurt te laten zijn.

1.4.2 De waardering door samenwerkingspartners

Stichting Huurders Belangen Leystromen

Leystromen laat bewoners meedenken en zet vaak net een stapje extra om mensen te ondersteunen, vindt de HBL. De medewerkers van de afdeling Participatie hebben zichtbaar hart voor de mens.

Gemeenten

Leystromen slaat op dit punt nieuwe wegen in, constateren de gemeenten. De corporatie doet veel aan communitybuilding en heeft goed in beeld wat er nodig is voor welke doelgroep en wat de wijk en buurt nodig heeft. De samenwerking miniteams wordt geroemd; de inzet daarvan verdient navolging. Na afloop van een project is het zaak ieders betrokkenheid ook voor de tijd daarna te borgen. Een van de gemeenten vindt dat Leystromen te weinig zichtbaar is in de wijk. Hoewel er geen probleemwijken zijn en buurten relatief goed gemengd, ziet de gemeente graag dat Leystromen meer activiteiten initieert en ontmoeting stimuleert.

1.4.3 De waardering door de visitatiecommissie

Voor leefbaarheid scoort Leystromen een **uitstekend**. Op velerlei manieren is Leystromen zichtbaar in de wijk. De visitatiecommissie is er getuige van geweest hoe complexbeheerders, buurtbeheerders, participatie consultants en consultants sociaal beheer gekend en gewaardeerd worden door bewoners. De samenwerking in de wijk binnen miniteams waarin ook gemeenten en welzijnsorganisaties zijn vertegenwoordigd, is een voorbeeld voor collega-corporaties én andere gemeenten. Ook de manier waarop Leystromen haar grote betrokkenheid combineert met rolvastheid is deze waardering waardig.

1.5 Opgave 5: Wonen met Zorg en Welzijn

1.5.1 De opgaven en de prestaties

Door demografische ontwikkelingen nemen de opgaven op het gebied van wonen, zorg en welzijn de komende jaren verder toe. Het aantal ouderen stijgt fors en mensen worden gemiddeld steeds ouder. Dit vraagt iets van de zorg en hoe deze nu is en in de toekomst wordt georganiseerd. Deze demografische ontwikkelingen hebben ook als gevolg dat het aantal mensen dat hulp (professionele zorg en mantelzorg) kan bieden aan ouderen afneemt. Dit betekent dat de ouderenzorg niet meer toegankelijk is voor mensen met een lichte zorgbehoefte. Met het oog op de toekomst is er daarom landelijk afgesproken dat ouderen waar mogelijk langer zelfstandig thuis blijven wonen.

Ook neemt de laatste jaren het aantal woningzoekenden uit aandachtsgroepen toe. De zogenoemde urgent woningzoekenden. Het gaat onder meer om psychisch kwetsbare mensen, mensen met een fysieke beperking en (dreigend) dak- en thuislozen. Maar ook jongeren die uitstromen uit de jeugdzorg of vrouwen uit de vrouwenopvang. De woon- en ondersteuningsbehoeften van deze kwetsbare groepen vergen goede samenwerking tussen wonen en zorg.

Behalve dat ook deze groepen het tekort aan voldoende beschikbare woningen ervaren, is de opgave vooral kwalitatief van aard.

Leystromen heeft een duidelijke visie ontwikkeld en een strategie opgesteld

De afgelopen periode heeft Leystromen een verkenning gedaan van de toekomstige opgaven op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Op basis hiervan

is de visie ontwikkeld: “Leystromen wil een prettig en betaalbaar (t)huis bieden in de buurten en dorpen, waar mensen zelfstandig kunnen wonen in een veilige en toegankelijke omgeving met als dat nodig is de juiste zorg en ondersteuning/begeleiding.”

Leystromen richt zich bewust op verschillende doelgroepen, namelijk op mensen die zelfstandig kunnen wonen én op de mensen die (tijdelijk) extra zorg of ondersteuning/begeleiding nodig hebben. Daarbij vindt Leystromen het belangrijk om woonvormen te realiseren die passen bij de behoeften van de verschillende doelgroepen en ook de verschillende gemeenten daarin te bedienen.

Belangrijke strategische keuzes die Leystromen maakt zijn: een eerlijke(re) verdeling van aandachtsgroepen in de regio (doelgroepen), geschikt wonen stimuleren door o.a. woningtoewijzing en het aanpassen van bestaande woningen/ toevoegen van nieuwe concepten (woonvormen) en het stimuleren van ontmoeting (woonomgeving).

De opgaven rond wonen, zorg en welzijn lopen dwars door de organisatie van Leystromen. Verschillende teams zijn vanuit verschillende invalshoeken en/of deelonderwerpen bezig om deze opgaven op te pakken. Dit maakt afstemmen noodzakelijk. Daarom monitort het MT actief de voortgang van het realiseren van de visie en worden regelmatig gesprekken gevoerd met de teams.

Leystromen slaagt er steeds in om het afgesproken percentage bijzondere doelgroepen te huisvesten. Daarnaast is Leystromen bewust bezig om deze mensen ook goed op te vangen in de wijken en buurten. Overigens ziet de corporatie zelf van deze prestatie ook een andere kant: hoe meer bijzondere groepen je ruimte biedt, hoe kleiner de kansen voor regulier woningzoekenden. In de regio wordt deze keerzijde ook gezien. Het is regelmatig onderwerp van gesprek, ook omdat vanuit het ‘fair share principe’ het aantal te huisvesten aandachtsgroepen nog zal toenemen.

1.5.2 De waardering door samenwerkingspartners

Stichting Huurders Belangen Leystromen

Leystromen speelt, in de ogen van de HBL, in op de behoeften op dit punt en kijkt goed naar wat nodig is. In de Militaire wijk in Gilze-Rijen hebben de inspanningen van Leystromen en de samenwerking met gemeente en welzijnspartijen vruchten afgeworpen. De corporatie zet in op het creëren van communities om sociale cohesie in complex en buurt te bewerkstelligen.

Gemeenten

Hoewel de problematiek op dit punt in de meeste gemeenten nog beperkt is, is de verwachting dat dit in de toekomst zal veranderen. Daar ligt voor gemeenten, corporaties en zorg- en welzijnspartijen een rol. Dit wordt zowel lokaal als regionaal opgepakt, bijvoorbeeld in een van de gemeenten met een actieplan iedereen een (t)huis.

Over het huisvesten van aandachtsgroepen zijn in de prestatieafspraken overigens al bepalingen openomen. Wat lastig is, is dat er in het bezit van Leystromen veel eengezinswoningen zijn en weinig appartementen, terwijl die juist hard nodig zijn.

Zorg- en welzijnspartners

Partners zien dat Leystromen openstaat voor nieuwe woonzorgconcepten, zoals community vorming, gemengd wonen en nieuwe combinaties van wonen en zorg. Bestuurlijk is daar ook duidelijk visie op, al is die visie in de praktijk nog niet altijd uitgewerkt in concrete stappen. Het beeld bestaat dat Leystromen hierin wat terughoudender is dan enkele andere corporaties die sterker pionieren met zorgpartijen.

Partners zijn het erover eens dat er de komende decennia meer clustering van zorgvraag nodig is, gecombineerd met voldoende “dragere” om een gezonde community te creëren. Partners zien duidelijke kansen voor Leystromen om actiever te worden in het woonzorgdomein, samen met zorgorganisaties toekomstbeelden te ontwikkelen, en praktischer door te pakken op woonvormen voor de komende decennia.



1.5.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de inzet van Leystromen op het gebied van Wonen met Zorg en Welzijn als **'naar behoren'**. De corporatie heeft duidelijk begrip van de opgave. Dit blijkt o.a. uit de uitgebreide verkenning van de opgave en de visie en strategie die Leystromen heeft opgesteld. De corporatie doet wat je van haar mag verwachten. Voor de komende periode is het zaak om de visie en strategie concreet invulling te geven, samen met zorg- en welzijnspartners en gemeenten.

1.6 Leystromen presteert 'goed'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke waarde** met **'goed'**. Leystromen levert ondanks een uitgestrekt werkgebied en dilemma's (zoals gebrek aan locaties, investeringsruimte) belangrijke maatschappelijke prestaties. Bijzonder is de manier waarop Leystromen zichtbaar is in de wijk. De visitatiecommissie is van mening dat er ook richting de toekomst een sterke basis is gelegd voor het realiseren van maatschappelijke waarde. De volgende stap voor Leystromen ligt op het vlak van innoveren en pionieren.

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



Maatschappelijke waarde

Sterk

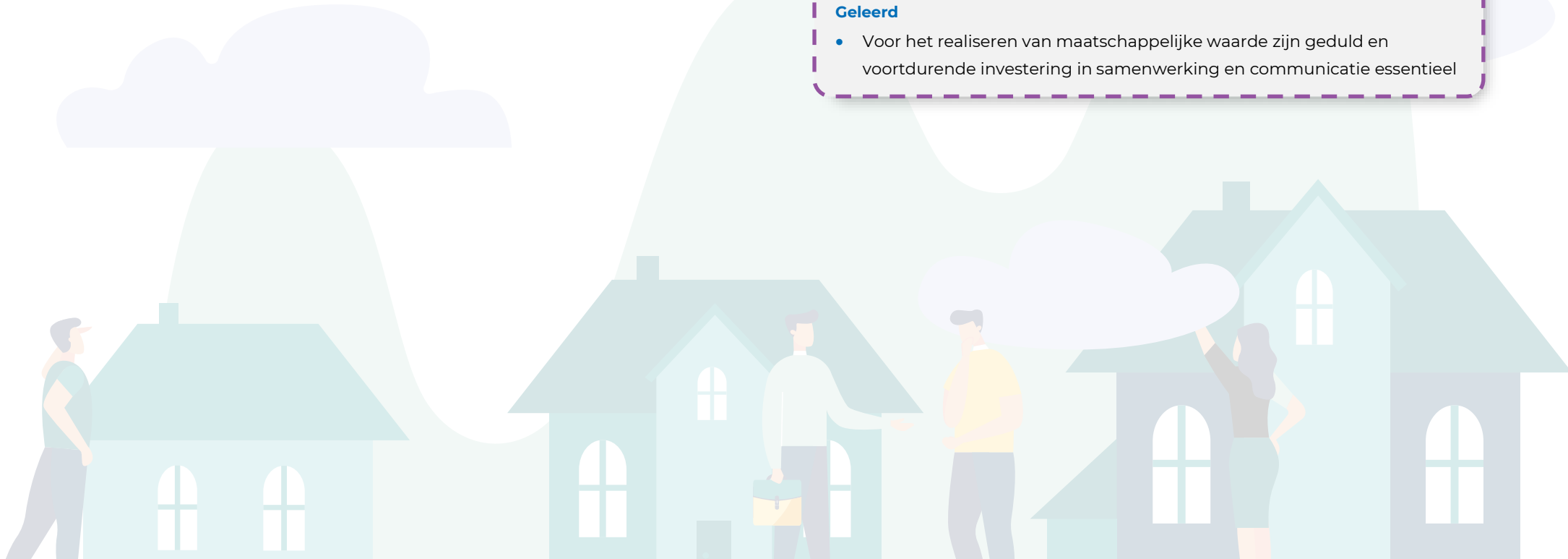
- De inzet op sociale cohesie in de wijken en de (aanstekelijke) bevoegenheid waarmee Leystromen dit doet
- Inzet voor opstellen en bijhouden soorten managementplan waardoor vertraging vanuit flora- en faunawetgeving wordt voorkomen
- Ontwikkelen van maatwerk mogelijkheden zoals een eigen betaalbaarheidsfonds

Aandacht (blijven) geven

- Voldoende participatie bij en financiële haalbaarheid van duurzaamheidsprojecten
- Concreet invulling geven aan visie en strategie Wonen met zorg en welzijn

Geleerd

- Voor het realiseren van maatschappelijke waarde zijn geduld en voortdurende investering in samenwerking en communicatie essentieel



2 Maatschappelijke verankering

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

2.1 De Maatschappelijke verankering

In het koersplan 2023 heeft de corporatie haar visie op samenwerking opgenomen: “Mensen zijn thuis bij Leystromen. Samen met bewoners en partnerorganisaties gaan we voor prettig wonen in onze buurten en dorpen. Bij ons is wonen mensenwerk. (..) Wij staan midden in de samenleving en voelen ons verbonden met de mensen en de streek. Onze bewoners voelen zich gezien, gehoord en geholpen. We zijn een stevige en betrouwbare partij voor onze samenwerkingspartners. Bewoners en samenwerkingspartners betrekken we actief bij onze plannen. Zo werken we samen aan vitale dorpen en leefbare buurten..”

Het werkveld én de omgeving waarin de corporatie opereert zijn beide complex. Ook daaraan besteedt Leystromen in haar koersplan aandacht: “Het vraagt flink wat organisatiekracht om in elke gemeente stevig te staan en met het lokale netwerk te doen wat nodig is. Wij luisteren goed, werken samen en hebben een open en benaderbare houding.” Leystromen heeft bijzondere methoden ontwikkeld om de effecten van haar activiteiten duidelijk te maken. Zo worden onder meer effecten van een beoogde duurzaamheidsingreep in een complex bijvoorbeeld gevisualiseerd met een maquette. Om processen meer inzichtelijk te maken heeft Leystromen daarnaast spellen ontwikkeld, onder meer rond woonruimteverdeling, duurzaamheid en leefbaarheidsingrepen. Het spelen van de spellen leidt zowel in- als extern tot meer begrip.

In de besturingsfilosofie van de Raad van Commissarissen wordt eveneens ingegaan op de zo noodzakelijke samenwerking: “Op het gebied van wonen hebben we de ambitie om in samenspraak met (toekomstige) huurders en samenwerkingspartners te doen waar behoefte aan is. (..) De leefwereld en het belang van onze (toekomstige) huurders zijn het startpunt van ons denken en

doen. We staan naast hen. De belangen van onze samenwerkingspartners integreren we daarbij zoveel mogelijk. Dit vraagt om goed luisteren, samenwerking en een open, toegankelijke en benaderbare houding.”

In vervolg op het koersplan stelde Leystromen in 2024 een Belanghoudersbeleid op. Het moet leiden tot duurzame partnerschappen, het bevorderen van transparante communicatie en het bereiken van gemeenschappelijke doelen. In het Belanghoudersbeleid schetst de corporatie haar visie op dit punt en wordt omschreven wat ieders rol is. Op basis van een analyse zijn verschillende type belanghouders in kaart gebracht én de mate van invloed die zij hebben op Leystromen. Het Belanghoudersbeleid is een jaarlijks terugkerend onderwerp van gesprek in het MT.

Leystromen werkt vanzelfsprekend samen met haar huurders, onder meer met huurdersorganisatie HBL. De HBL wordt ondersteund door een externe professional. De afstand tussen de huurdersorganisatie en Leystromen is klein. Bij het tweewekelijkse overleg van de huurdersvertegenwoordiging sluit Leystromen geregeld aan om de HBL mee te nemen in haar beleid en de uitvoering daarvan.

In het vorige visitatierapport werd de corporatie opgeroepen het vraagstuk van de relatie met de huurdersorganisatie op te lossen zonder de eigen ideeën van verdergaande en andere vormen van huurdersparticipatie los te laten. De corporatie heeft aan deze oproep gehoor gegeven. Sprekend voorbeeld: Leystromen heeft een camper gekocht, waarmee medewerkers naar wijken en buurten reizen, daar hun tenten opslaan en met de bewoners in gesprek gaan. Dit is een van de manieren waarop het team Participatie het aantal actieve bewonersgroepen probeert te vergroten. Dat werkt: gedurende de visitatieperiode steeg het aantal van 20 naar ruim 60.

De HBL zelf heeft de eigen organisatie tijdens de huidige visitatieperiode vormgegeven. Leystromen heeft hen daarin organisatorisch en financieel ondersteund.

Leystromen hecht eraan in beleid en projecten de opvattingen van haar huurders mee te nemen. In dat verband legt de corporatie maximaal vier keer per jaar een vraag voor aan haar brede huurdersbestand, het huurderspanel. Over de betrokken onderwerpen wordt ook al van tevoren met bewoners overlegd.



Leystromen werkt samen met de gemeenten in haar werkgebied en andere samenwerkingspartners aan het realiseren van de opgaven en het creëren van maatschappelijke waarde. De samenwerking met de gemeenten krijgt mede vorm in de prestatieafspraken. In het kader van de uitvoering daarvan wordt samengewerkt in onder andere miniteams en duurzaamheidsteams.

Verder wordt samengewerkt met maatschappelijke organisaties als ContourdeTwern en Butterfly Effect en in regionale, ambtelijke werkgroepen rond bijvoorbeeld Woondeal, fair share en Weer Thuis. En ook met diverse andere zorg- en welzijnsorganisaties wordt samengewerkt aan de opgave Wonen met zorg en welzijn.

2.2 De samenwerking in de praktijk

De samenwerking volgens de huurdersvertegenwoordiging

De HBL omschrijft Leystromen als een prettige corporatie: toegankelijk op alle niveaus, wil altijd meedenken. Natuurlijk zijn er soms botsende belangen, maar sinds het nieuwe koersplan van kracht is, heeft de corporatie merkbaar meer aandacht voor de huurders en voor participatie. Voor de directeur-bestuurder zijn er louter complimenten. Corporatie en HBL kunnen elkaar alles zeggen en behandelen elkaar respectvol.

Als individuele huurders zich melden wordt er altijd binnen twee dagen gereageerd, ook de opvolging is goed. Dat was voorheen anders, ook op dit punt geldt dat de corporatie socialer is geworden. Er is tijd en aandacht voor iedereen en huurders ervaren gelijkwaardig behandeld te worden.

Huurdersparticipatie is lastig. De HBL is niet bij iedereen bekend. Bestuur en corporatie zijn allebei op zoek naar mensen die mee willen praten. Vanuit de afdeling Participatie zet Leystromen daar sterk op in.

Over het algemeen ervaart de HBL op tijd de stukken te krijgen die ze nodig heeft. Leystromen neemt de huurdersvertegenwoordiging soms in een vroeg stadium mee over een voorgenomen besluit, om draagvlak te creëren en het adviestraject te vereenvoudigen. Als voorbeeld hiervan wordt het sociaal statuut genoemd, waarbij de huurdersvertegenwoordiging zich echt betrokken voelde.

Een enkele keer ervaart de stichting te weinig tijd voor het uitbrengen van advies. Stichting HBL ontvangt een financiële bijdrage van Leystromen voor het kunnen uitvoeren van haar taak, onder meer voor de inzet van een externe adviseur.

De samenwerking volgens de gemeenten

Gemeenten ervaren over het algemeen een goede en constructieve samenwerkingsrelatie met Leystromen, waarin de corporatie toegankelijk is en op alle niveaus bereidheid toont om samen op te trekken. Tegelijkertijd ervaren sommige gemeenten momenten van frictie, vaak ontstaan door verschillen in verwachtingen, tempo of werkwijze. In meerdere gemeenten is de samenwerking de afgelopen jaren merkbaar verbeterd, mede dankzij meer continuïteit in bezetting en de urgentie van de gezamenlijke opgave. Gemeenten waarderen de open houding en duidelijke communicatie van Leystromen, maar zien ook verbeterpunten, zoals het elkaar tijdiger betrekken en meer aandacht voor lokale gevoeligheden. Voor de toekomst blijft het belangrijk om te werken aan wederzijds begrip en het vergroten van inzicht in elkaars dilemma's.

Gemeenten ervaren in wisselende mate invloed te kunnen uitoefenen op het beleid en de keuzes van Leystromen. De gemeenten spreken hun waardering uit voor de manier waarop prestatieafspraken tot stand komen en voor de bereidheid van Leystromen om in regionale opgaven mee te bewegen. Tegelijkertijd ervaren sommige gemeenten dat Leystromen steeds meer werkt vanuit uniform beleid, wat spanning oplevert met lokale politieke en bestuurlijke behoeften.

Het proces van beleidsontwikkeling verloopt over het algemeen constructief en in open samenwerking, maar het verschilt per gemeente en per onderwerp hoe goed gemeenten daadwerkelijk worden betrokken. In sommige gevallen wordt de afstemming als te laat of te eenzijdig ervaren. Tegelijkertijd zien gemeenten dat recente veranderingen in management en werkwijzen binnen Leystromen hebben geleid tot meer wederkerigheid, duidelijkere belangen en verbeterde samenwerking.



De samenwerking volgens zorg- en welzijnsorganisaties

De samenwerking met Leystromen wordt in de breedte als prettig, toegankelijk en constructief ervaren. Zowel op strategisch als op tactisch en operationeel niveau zijn de lijnen kort, is er regelmatig bestuurlijk overleg en zijn contactpersonen goed bereikbaar. Partners waarderen de luisterende houding van Leystromen en voelen zich betrokken bij relevante vraagstukken. Ook operationele teams zoals accountmanagers en de reparatiedienst worden expliciet genoemd als positief voorbeeld.

Toch ervaren enkele partijen dat het soms meer tijd kost om alle niveaus binnen Leystromen goed aangehaakt te krijgen of om tot eenduidigheid te komen.

Hoewel bestuurlijk vaak overeenstemming bestaat over wat nodig is, volgt dat in de praktijk nog niet altijd door in concreet handelen. Partners zien het als essentieel om in gezamenlijkheid te bespreken welke woonvormen nodig zijn voor ouderen, WLZ doelgroepen en mensen met een verhoogde zorgvraag, en welke mate van zorggeschiktheid woningen moeten hebben.

2.3 Leystromen presteert 'Goed'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke verankering** met **'Goed'**. Leystromen heeft gedurende de visitatieperiode een duidelijke ontwikkeling doorgemaakt. De meeste samenwerkingspartners zijn ook heel tevreden over deze ontwikkeling. De visitatiecommissie ziet een duidelijk verankerde corporatie die actief werk maakt van het betrekken van huurders en samenwerkingspartners.

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



Maatschappelijke verankering

Sterk

- De inzet van zelf ontwikkelde spellen om in- en extern begrip te genereren voor de activiteiten van Leystromen rond woonruimteverdeling, duurzaamheid en leefbaarheid
- Wijze waarop Leystromen in gesprek gaat met bewoners en actieve bewonersparticipatie stimuleert

Aandacht (blijven) geven

- Vroegtijdig betrekken van samenwerkingspartners bij beleidsontwikkeling en tijdig informeren over keuzes

Geleerd

- Een goede relatie en wederzijds begrip zijn essentieel voor het kunnen realiseren van maatschappelijke prestaties



3 Besturing

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

3.1 Leystromen heeft haar strategie in co-creatie opgesteld

Leystromen werkt vanuit het koersplan 'Dichtbij', dat richting geeft aan de strategische keuzes. Het koersplan Dichtbij is tot stand gekomen via een participatief en iteratief proces. Leystromen heeft bewust gekozen voor co-creatie met bewoners, medewerkers en samenwerkingspartners. Het uitgangspunt was om van buiten naar binnen te werken: de behoeften en verwachtingen van huurders en stakeholders vormden het vertrekpunt voor de strategische keuzes.

Het proces kenmerkte zich door:

- Dialoog en betrokkenheid: via klankbordgroepen, koersplanmomenten en gesprekken met gemeenten en huurdersorganisaties
- Flexibiliteit: het koersplan is opgezet als een "reisgids" in plaats van een vast spoorboekje, zodat ruimte blijft voor bijsturing op basis van nieuwe inzichten
- Cultuur en gedrag: aandacht voor soft controls en kernwaarden (Verbindend, Ondernemend, Dichtbij) om strategische doelen te verankeren in de organisatie
- Lerend vermogen: experimenteren en evalueren zijn onderdeel van het proces, met ruimte voor innovatie en ondernemerschap.

Deze aanpak zorgt ervoor dat de strategie niet alleen richting geeft, maar ook adaptief en gedragen is door de organisatie en haar omgeving.

Het koersplan wordt jaarlijks vertaald naar een kaderbrief, begroting en jaarplan

Vervolgens worden scenario-analyses toegepast om financiële en volkshuisvestelijke risico's te beoordelen. Monitoring vindt plaats via kwartaalrapportages en het jaarverslag, zodat tijdig kan worden bijgestuurd.

Wendbaarheid en adaptiviteit

Leystromen toont wendbaarheid door in te spelen op externe ontwikkelingen zoals huurbevriezing en veranderende wetgeving. Scenario-analyses helpen bij het anticiperen op financiële impact. Innovatie krijgt vorm via digitalisering, informatiebeveiliging (KnowBe4) en circulair bouwen. Datagedreven werken wordt verder ontwikkeld om besluitvorming te ondersteunen.

Bij Leystromen is sprake van een open en constructieve dialoog

De Raad van Commissarissen vervult een actieve rol in toezicht en strategische dialoog. Commissies zoals Audit en Bewoners & Maatschappij zorgen voor verdieping. De OR is betrokken bij instemmingsverzoeken en organisatieontwikkeling. Huurdersparticipatie vindt plaats via HBL, actieve bewonersgroepen en het huurderspanel, waardoor de stem van bewoners wordt meegenomen in beleid en uitvoering.

Risicomanagement en interne beheersing

Strategische risico's worden jaarlijks geanalyseerd en voorzien van beheersmaatregelen. Het interne controleplan en frauderisicoanalyse versterken de betrouwbaarheid van processen. Scenario-analyses ondersteunen besluitvorming bij grote externe onzekerheden, zoals economische ontwikkelingen en wetgeving.

Professioneel opdrachtgeverschap en samenwerking

Leystromen werkt samen met gemeenten, zorgpartijen en ketenpartners om maatschappelijke opgaven te realiseren. Inkoopprocessen zijn ingericht met aandacht voor integriteit en duurzaamheid. Samenwerking in de regio versterkt de slagkracht bij nieuwbouw, renovatie en leefbaarheidsprojecten.



3.2 De maatschappelijke oriëntatie van de commissarissen

De Raad van Commissarissen van Leystromen bestaat uit zes leden met uiteenlopende achtergronden. Ze brengen kennis mee vanuit onder meer de financiële sector, de zorg en gemeentelijke organisaties en hebben ervaring opgedaan in bestuurlijke rollen en als commissaris. Ze zetten deze met grote betrokkenheid in voor de corporatie, vanuit de overtuiging dat hun inbreng van meerwaarde is.

De RvC houdt haar toezicht vanuit een duidelijk maatschappelijke focus

Wat opvalt aan de toezichtvisie van de commissarissen is dat deze een duidelijke maatschappelijke focus heeft en toegeschreven is op de specifieke opgaven van Leystromen. Dat geldt ook voor de interne beraadslagingen: aan ieder besluit gaat de overweging vooraf wat het betekent voor de betrokken huurders. De toezichtvisie is compleet vernieuwd en gebaseerd op het Rijnlands denken. Dat vormde feitelijk al de basis voor denken en doen van de Raad en is met het vaststellen van de visie geformaliseerd.

Het Rijnlands denken, als tegenhanger van het Angelsaksische denken dat op het creëren van aandeelhouderwaarde is gebaseerd, vormt de basis voor het Leystromen-DNA. Het model werkt op basis van vertrouwen en gemeenschappelijke belangen. Binnen de organisatie en tussen de organisatie en de Raad zijn verbindingen gelegd en wordt er gewerkt op basis van vertrouwen. Dit zet de medewerker in zijn kracht en leidt tot een andere manier van besluitvorming. Vanuit haar klankbordfunctie houdt de Raad van Commissarissen meer toezicht aan de voorkant van een besluitvormingstraject. Dat heeft binnen de organisatie gaandeweg geleid tot vertrouwen ten aanzien van zelfstandig werken en in de Raad tot een effectievere besluitvorming.

Naast een Auditcommissie heeft de Raad een commissie Mens en Werkomgeving en een commissie Sociale Innovatie, Duurzaamheid en Digitalisering. Wat deze laatste betreft: het streven naar sociale innovatie heeft intern geleid tot de introductie van het al genoemde Rijnlands denken en extern tot een betere huurdersparticipatie, in die zin dat huurders, zowel de HBL als anderen, eerder bij een project of proces worden betrokken.

De RvC ziet toe op rol van Leystromen in het netwerk

De Raad stimuleert de directeur-bestuurder om de samenwerkingspartners overal bij aan te laten haken, ook als dat een schijnbaar onevenredig grote inzet van Leystromen vraagt. Natuurlijk moet de corporatie soms volgen, maar de nadruk ligt op eigen initiatief, ook als dat eerder van anderen zou worden verwacht. Om de directeur-bestuurder te steunen, hebben de commissarissen input opgehaald bij de wethouders uit het werkgebied, over de rol die Leystromen in het veld moet spelen. Daaruit kwam een grote behoefte naar voren aan sociale integratie met gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen. Dat sluit naadloos aan bij de ambitie van Leystromen om gezamenlijk te streven naar een mooie leefomgeving voor huurders. De corporatie werkt aan een stakeholdersmanagement, waarin wordt omschreven wie in het netwerk welke rol heeft. Net als bij het Rijnlands denken gaat het om het vastleggen van wat in de praktijk al gebeurt. De timing is goed: financieel gaat het de corporatie voor de wind en de interne processen zijn ingeregeld.

De Raad van Commissarissen is in de ogen van de visitatiecommissie ook goed op de hoogte van thema's waaraan Leystromen de komende tijd extra aandacht moet geven. De Raad vindt dat bijvoorbeeld in de nabije toekomst de huurdersparticipatie extra aandacht verdient door andere vormen van participatie uit te breiden. Met name voor het bestuur van de HBL is het lastig mensen te vinden. Daarmee is ook de wens van de gemeenten om bij het proces van het maken van prestatieafspraken een lokale huurder aan tafel te hebben niet overal te honoreren. In dat licht is het voorbeeld van Woongoed Middelburg interessant. Woongoed Middelburg heeft een speciale Raad van Advies opgericht om de corporatie en het Huurdersplatform Woongoed (en voorheen Huurdersvereniging Woongoed) inhoudelijk te versterken en te ondersteunen. De visitatiecommissie ziet dat corporaties regelmatig over een Raad van Advies beschikken, maar zag bij Woongoed Middelburg specifiek dat de Raad van Advies een belangrijke klankbordrol vervult voor de huurders(vertegenwoordiging).

Op korte termijn zal, als het gaat om verduurzaming, onder meer de aandacht voor biobased bouwen nog verder worden uitgebreid. Voor de toekomstige bedrijfsvoering is het noodzakelijk mogelijkheden en risico's van AI-toepassingen in beeld te brengen.



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

 Besturing**Sterk**

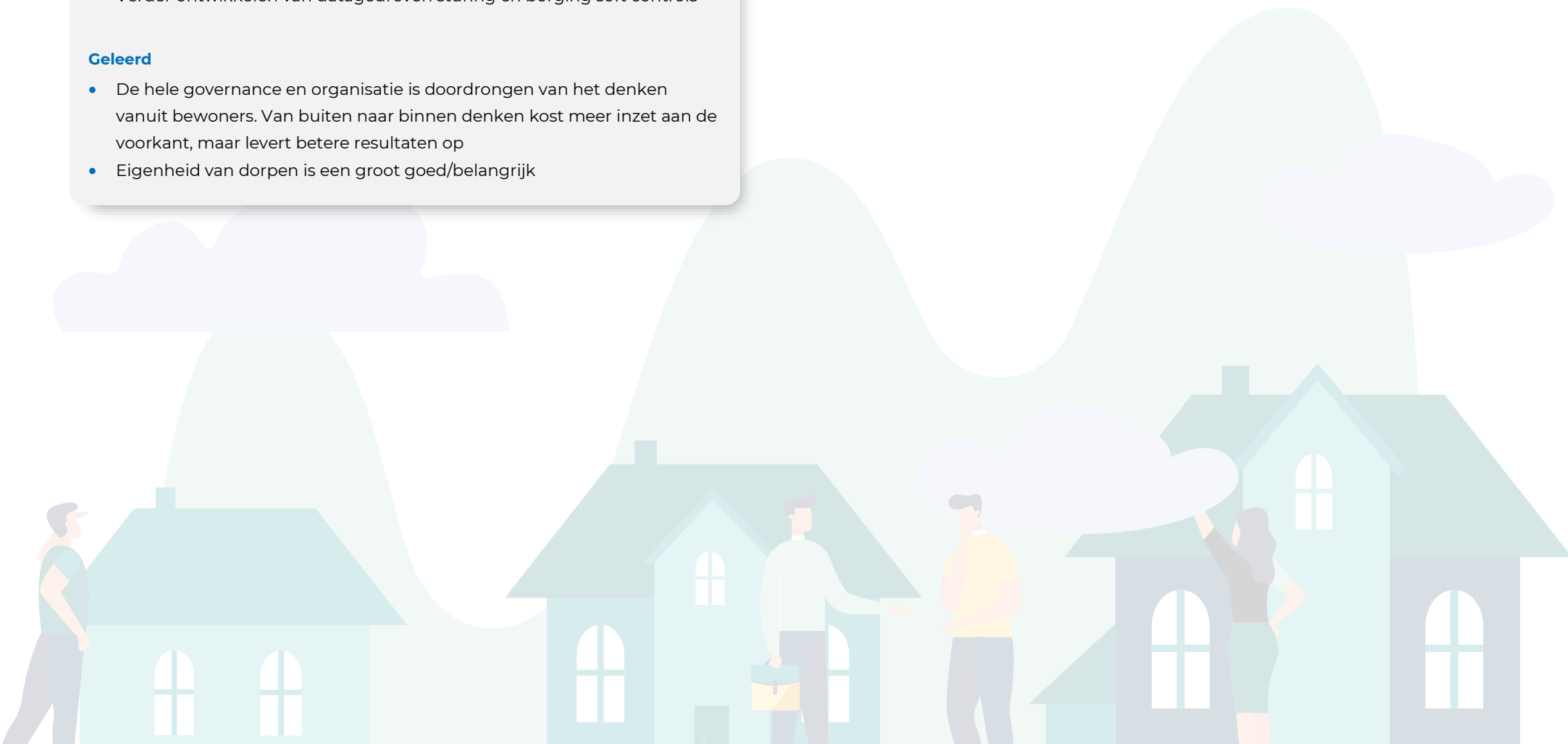
- Heldere koers en P&C-cyclus met scenario-analyses
- Actieve betrokkenheid van RvC en huurders, strategische personeelsplanning

Aandacht (blijven) geven

- Verder ontwikkelen van datagedreven sturing en borging soft controls

Geleerd

- De hele governance en organisatie is doordrongen van het denken vanuit bewoners. Van buiten naar binnen denken kost meer inzet aan de voorkant, maar levert betere resultaten op
- Eigenheid van dorpen is een groot goed/belangrijk



4 Maatschappelijke capaciteit

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

4.1 Financiële capaciteit

Leystromen heeft investeringsruimte, maar deze staat onder druk: 'gas geven en scherp monitoren'

De financiële positie van Leystromen biedt ruimte om te investeren in nieuwbouw, verduurzaming en renovatie, maar deze ruimte staat onder druk. Stijgende bouwkosten, hogere rente en inflatie maken investeringen duurder dan verwacht. Dit vraagt om scherpe keuzes en een continue afweging tussen maatschappelijke opgaven en financiële continuïteit.

Leystromen werkt daarom met scenarioanalyses om de invloed van externe ontwikkelingen op de investeringscapaciteit te beoordelen. Deze scenario's helpen bij het bepalen welke projecten doorgaan, worden uitgesteld of herzien. Daarbij wordt rekening gehouden met de normen van de toezichthouders om financieel gezond te zijn. De voorgenomen ambities zijn vertaald in een 0-scenario. Dat gaf aan wat Leystromen wilde bereiken. Vervolgens zijn de financiële ratio's, signaalwaarden en de operationele haalbaarheid getoetst zodat ook duidelijk werd of dit allemaal kon.

Als de ambities niet realiseerbaar bleken dan rekende Leystromen verschillende alternatieve scenario's door om te kunnen kiezen hoe wordt bijgestuurd. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een begroting, waarin nieuwbouwvoornemens worden geïntensiveerd, wordt vastgehouden aan de versnelling bij verduurzaming, het niveau van onderhoud van onze woningen wordt behouden en bewust beperkt woningen worden verkocht.

Door deze keuzen denkt Leystromen haar bijdrage aan de volkshuisvestelijke prioriteiten te maximaliseren binnen de financiële én operationele mogelijkheden.

Ook is het belangrijk dat duurzaam ingezet kan worden op het realiseren van ambities voor de (toekomstige) huurders. Daarom is duurzame realiseerbaarheid uitdrukkelijk in de begroting van de plannen opgenomen.

Leystromen gebruikt het DrieCompartimentenModel voor aanvullende sturing. Leystromen stuurt uiteraard op het voldoen aan de normen van de (financiële) toezichthouders Aw/WSW. Aanvullend hierop gebruikt men het zogenoemde DrieCompartimentenModel. In dit model bestaan drie compartimenten, ieder met zijn eigen financiële kader:

- De exploitatie van de bestaande woningportefeuille
- De transformatie via vervangende nieuwbouw vanwege sloop en verkoop
- De uitbreiding van nieuwbouw voor de groei van de woningportefeuille

Centraal in het DrieCompartimentenModel staat Saldo instandhouding. Dit geeft aan of sprake is van een duurzaam prestatiemodel. Als het saldo, zoals bij veel woningcorporaties, negatief is dan kunnen investeringen voor bouw en verduurzaming niet worden gedaan zonder bij te lenen. Dit is structureel geen houdbare situatie omdat het de leenruimte opgebruikt en kengetallen verslechteren.

Analyse door Leystromen van de begroting 2026 toont echter dat het saldo instandhouding alleen in 2026 negatief is. Vanaf 2027 is sprake van een ruim positief en constant saldo instandhouding. Dit betekent dat er financiële middelen zijn voor de uitbreiding van de woningportefeuille zonder dat direct bijgeleend moet worden. Leystromen wil deze ruimte inzetten om een zo groot mogelijke bijdrage te leveren aan de opgaven.

4.2 Organisatorische capaciteit

De maatschappelijke opgaven van Leystromen – zoals het versnellen van woningbouw, het verduurzamen van de voorraad en het waarborgen van betaalbaarheid – vragen om een wendbare en toekomstbestendige organisatie. In de visitatieperiode is daarom door Leystromen gewerkt aan organisatieontwikkeling, met aandacht voor cultuur, processen en medewerkers.



Leystromen heeft gewerkt aan een cultuur van eigenaarschap om wendbaar te zijn

Leystromen heeft bij het ontwikkelen van haar organisatie en medewerkers gebruik gemaakt van de zogenoemde Rijnlandse principes. Deze zijn vakmanschap, verbinding en vertrouwen. Deze waarden vormen de basis voor de wijze waarop Leystromen wil dat medewerkers samenwerk en besluiten worden genomen. Hierbij is het belangrijk dat er oog is voor maatschappelijk rendement en de lange termijn. Ook in de toekomst moet Leystromen immers opgaven kunnen oppakken.

De opgaven zijn de afgelopen jaren complexer geworden. Ook is er steeds meer de ervaring dat medewerkers (in de wijk) de problemen het best ervaren en dus ook het best met oplossingen kunnen komen. Leystromen speelt hierop in door het eigenaarschap te promoten en in te zetten op samenwerking binnen teams. Hierdoor kan beter worden ingespeeld op complexe en veranderende opgaven.

Leystromen heeft ingezet op de ontwikkeling van medewerkers, strategische personeelsplanning en aantrekkelijk zijn voor nieuwe werknemers

De ontwikkeling van medewerkers is een speerpunt gebleven. Tijdens de visitatieperiode is veel geïnvesteerd in opleidingen, vitaliteitsprogramma's en duurzame inzetbaarheid.

Leystromen heeft ook een strategische personeelsplanning ingevoerd. Dit helpt om toekomstige capaciteit en competenties in beeld te brengen, zodat Leystromen voorbereid is op de uitstroom van oudere ervaren medewerkers en de krapte op de arbeidsmarkt.

Om aantrekkelijk te zijn en te blijven voor nieuwe medewerkers, heeft Leystromen ook gewerkt aan de branding van woningcorporaties door middel van 'Werken bij de Woco'. Dit is campagne waarin samen wordt gewerkt met alle Brabantse woningcorporaties. Het resultaat was dat voor Leystromen een eigen branding met Leystromen DNA is ontstaan.

Leystromen heeft ingezet op procesoptimalisatie en digitalisering

Leystromen heeft de afgelopen jaren ingezet op het verbeteren van werkprocessen. De LEAN-methodiek wordt toegepast op nieuwbouw, onderhoud

en prestatieafspraken om efficiënter te werken en klantwaarde te vergroten. Daarnaast is de digitalisering van processen doorgezet, waardoor interne samenwerking en dienstverlening verder zijn verbeterd. Hybride werken is structureel ingebed, wat flexibiliteit biedt voor medewerkers en bijdraagt aan aantrekkelijk werkgeverschap.

Leystromen heeft ingezet op het 'In contact' komen met haar bewoners en zo continu te leren en te verbeteren

Leystromen streeft naar optimale dienstverlening aan haar bewoners. Klanttevredenheidsonderzoeken toonden al goede resultaten, maar gesprekken met bewoners lieten verbeterpunten zien, vooral in bereikbaarheid, samenwerking tussen afdelingen en communicatie over werkzaamheden.

In het koersplan 2023 heeft Leystromen als doel gesteld de vraag van de bewoner centraal te stellen. Om dat mogelijk te maken werkt de corporatie in rayonteam en worden klantverhalen intern continu gedeeld om te leren en de dienstverlening te verbeteren. Klachten ziet Leystromen als een kans voor een goed gesprek. Bijzonder is dat de rayonteam door de medewerkers zelf voorgesteld zijn bij hun ontwerp voor een logische organisatiestructuur. Medewerkers hebben ook zelf de indeling gemaakt, hun leidinggevende uitgezocht en zaken waar nodig bijgestuurd. Doordat ze zelf implementeerden hoefde er niets 'ontvangen' te worden.

Bewoners kunnen Leystromen op diverse manieren bereiken: online, telefonisch, aan de balie of in de buurt. Door digitalisering is de corporatie 24/7 bereikbaar. Leystromen bezigt in haar communicatie heldere en begrijpelijke taal. Leystromen is lid van het taalnetwerk Midden-Brabant en daarmee zet men zich in voor mensen die moeite hebben met lezen en schrijven. Ook deed Leystromen eind 2024 mee aan een podcast over duidelijke taal.

Ten aanzien van het in contact zijn heeft Leystromen een aantal ambities geformuleerd, zoals:

- Bewoners weten waarvoor ze bij wie terecht kunnen binnen Leystromen.
- Bewoners worden tijdig geïnformeerd over werkzaamheden aan hun woning.
- We besteden aandacht aan veilig wonen en armoede, in samenwerking met gemeente en wijkagent.
- Onze dienstverlening wordt gewaardeerd met een 7,5 of hoger."

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

 Maatschappelijke capaciteit**Sterk**

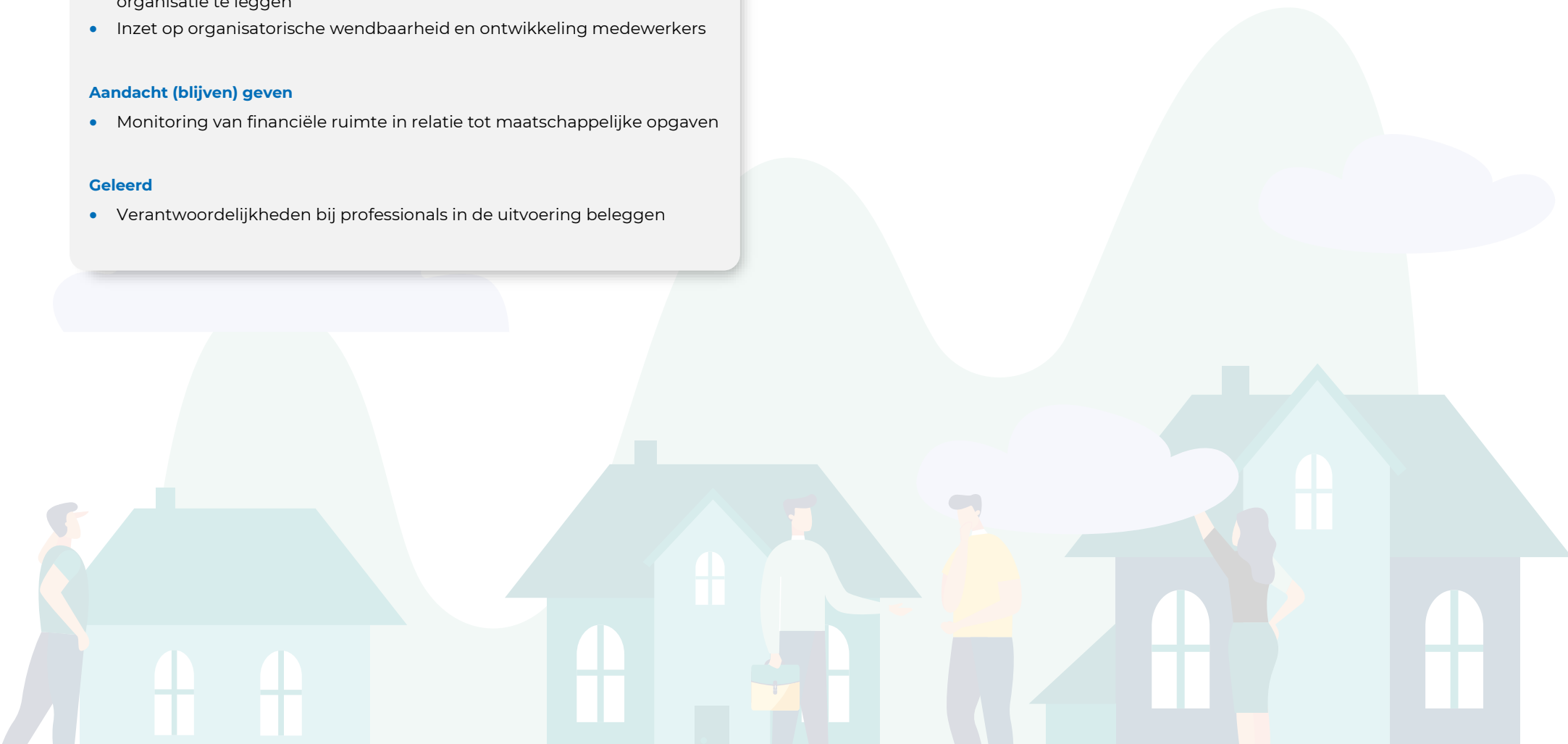
- Scenario analyses en gebruik van drie compartimentenmodel om financiële haalbaarheid van de opgaven in de toekomst te monitoren en te kunnen bijsturen
- Leystromen DNA geïnspireerd op Rijnlandse principes om medewerkers meer in hun kracht te zetten en verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen
- Inzet op organisatorische wendbaarheid en ontwikkeling medewerkers

Aandacht (blijven) geven

- Monitoring van financiële ruimte in relatie tot maatschappelijke opgaven

Geleerd

- Verantwoordelijkheden bij professionals in de uitvoering beleggen



Bijlagen



A Bestuurlijke reactie

Trots en met vertrouwen vooruit!

Leystromen kijkt met trots en waardering terug op de maatschappelijke visitatie 2022–2025 en de resultaten daarvan. De visitatie maakt zichtbaar wat Leystromen betekent voor haar omgeving en wat we de afgelopen jaren bereikten.

Wij bedanken iedereen die aan deze visitatie heeft bijgedragen voor hun betrokkenheid en de waardevolle inzichten die zij met ons deelden. In het bijzonder het team van Ecorys voor de zorgvuldige en professionele begeleiding. Het hele traject verliep in een open en prettige sfeer, met constructieve gesprekken en bruikbare adviezen.

Het visitatierapport laat zien dat onze belanghouders waarderen wat we doen en vertrouwen hebben in de koers die we varen. Wij herkennen het beeld dat Leystromen zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld tot een nabije, betrokken en verbindende organisatie.

Onze belanghouders herkennen de beweging die wij hebben ingezet – van stenen naar mensen – in de praktijk. Ze bevestigen dat onze medewerkers zichtbaar en betrokken zijn in de dorpen en kernen en dat we op uiteenlopende manieren de verbinding zoeken. Bewoners voelen zich gezien en gehoord en partners ervaren ons als toegankelijk en prettig om mee samen te werken. Daarbij is duidelijk dat de opgaven groot blijven en dat verdere verdieping nodig is. Daar gaan wij graag mee aan de slag!

Visie op wonen, zorg en welzijn

De visitatiecommissie geeft aan dat onze visie op wonen, zorg en welzijn in ontwikkeling is. Dat klopt. Onze woonzorgvisie hebben we inmiddels aangescherpt; de volgende stap is om die verder in de praktijk te brengen, samen met bewoners, gemeenten en zorg- en welzijnspartners. We kijken daarbij wat nodig is, welke woonvormen passen en hoe we de opgaven in de verschillende

dorpen en kernen het beste kunnen oppakken. Dat vraagt om gezamenlijk optrekken, op operationeel en op strategisch niveau.

Strategische samenwerking

De visitatie laat zien dat wij onze samenwerking met partners de afgelopen jaren versterkten. Hier bouwen we op voort. In de toekomst betrekken we belanghouders nog eerder en werken we nog beter met hen samen. We blijven in gesprek, delen dilemma's en zoeken samen naar oplossingen. Juist bij de woonopgave is dat nodig. Die opgave is complex door de grote volkshuisvestelijke druk in de regio en doordat sociale vraagstukken steeds breder en ingewikkelder worden. Maatwerk, gezamenlijke stappen, creativiteit en soms ook andere manieren van werken zijn daarbij onmisbaar.

Tegelijk houden we oog voor de verschillen tussen onze dorpen en kernen. Wat in de ene kern werkt, hoeft niet automatisch ergens anders te passen. Ook stimuleren we (regionale) standaardisatie en bundeling waar dat kan.

Participatie

De visitatiecommissie spreekt waardering uit voor de manier waarop wij participatie vormgeven. Ook op dit aspect zijn we goed op weg. We zien dit als een duidelijke uitnodiging om hiermee verder te gaan. Participatie vraagt structurele aandacht, tijd, inzet en geduld.

In de komende periode geven we participatie en gemeenschapsvorming verder vorm, met nog meer aandacht voor samenhang in gebieden en vroeg betrekken van bewoners. Daarbij blijven we investeren in het contact en de relaties, omdat juist daar de basis ligt voor leefbare en verbonden gemeenschappen.

Tot slot

De visitatie is voor ons een moment van reflectie. De uitkomsten bevestigen dat we op de goede weg zijn. De visitatie geeft ook richting aan de volgende stappen. We houden vast aan onze nabijheid en betrokkenheid en we versterken onze slagkracht. Dat past bij ons koersplan “Dichtbij”, waarin we niet uitgaan van een vast eindbeeld, maar werken vanuit een duidelijke richting die we gaandeweg bijstellen op basis van nieuwe inzichten en ontwikkelingen.



Vanuit onze missie - *Mensen zijn thuis bij Leystromen* - blijven we samen met bewoners en partners werken aan prettig wonen in onze buurten en kernen. Bij ons is wonen mensenwerk. Met vertrouwen gaan we verder op de ingeslagen koers.

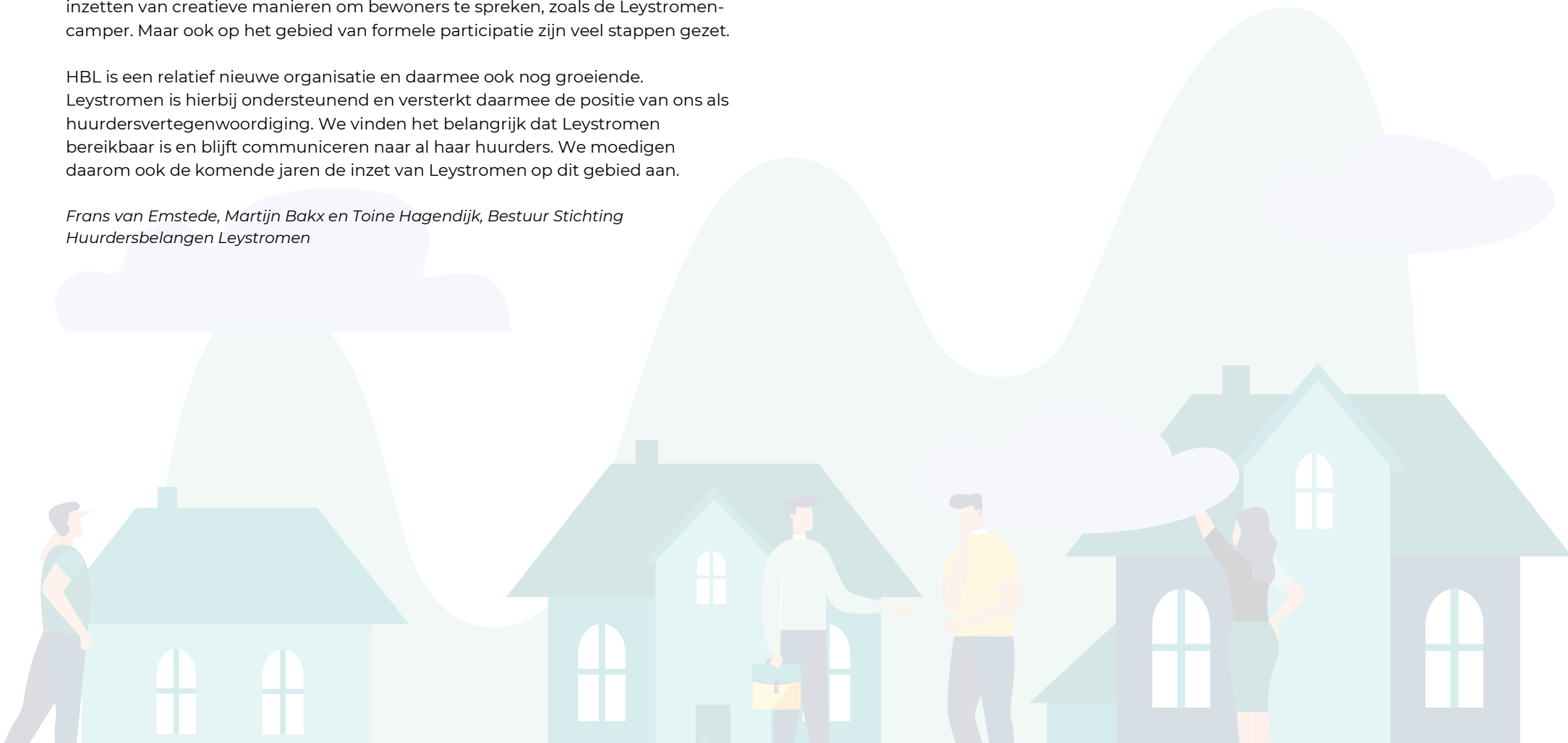


B Maatschappelijke reactie

Wij herkennen ons in de uitkomsten van het visitatierapport en waarderen dat onze inbreng hierin een prominente plek heeft gekregen. Leystromen mag trots zijn op dit resultaat. Specifiek willen we waardering uitspreken voor de manier waarop Leystromen bewoners betreft bij verschillende onderwerpen. Het rapport laat mooi de inspanningen van de afgelopen jaren zien op het thema participatie. Zowel op informeel gebied, met het uitbreiden van het participatieteam en het inzetten van creatieve manieren om bewoners te spreken, zoals de Leystromen-camper. Maar ook op het gebied van formele participatie zijn veel stappen gezet.

HBL is een relatief nieuwe organisatie en daarmee ook nog groeiende. Leystromen is hierbij ondersteunend en versterkt daarmee de positie van ons als huurdersvertegenwoordiging. We vinden het belangrijk dat Leystromen bereikbaar is en blijft communiceren naar al haar huurders. We moedigen daarom ook de komende jaren de inzet van Leystromen op dit gebied aan.

Frans van Emstede, Martijn Bakx en Toine Hagendijk, Bestuur Stichting Huurdersbelangen Leystromen



C Geïnterviewden

De gesproken medewerkers van Leystromen

Naam	Functie
Marie-Thérèse Dubbeldam	Bestuurder
Linda Haans	Manager Strategie
Mara van der Lans	Manager Klant
Nicole Jansen	Manager Vastgoed
Richard de Fijter	Manager Bedrijfsondersteuning
Bjorn Boons	Beleidsadviseur
Mustapha El Kouazi	Gebiedsregisseur
Kees Klerks	Vastgoedontwikkelaar
Marloes Sperber	Sociaal regisseur
Andreas de Graaf	Lid RvC
Patrick de Rooij	Lid RvC
Geert-Jan van Schijndel	Voorzitter RvC
Reinout Schoone	Lid RvC

De samenwerkingspartners van Leystromen

Huurders en bewonersgroepen		
Naam	Functie	Organisatie
Johanna Dijkstal		Bewonersgroep Mangrovelaan, Rijen
Seline van der Sluis		Bewonersgroep Fagelhof, Rijen
Toine Hagendijk		Huurdersorganisatie HBL
Martijn Bakx		Huurdersorganisatie HBL
Theo Backx		Huurdersorganisatie HBL
Marieke van der Ploeg	Begeleider huurdersorganisatie HBL	Van Nimwegen

Gemeenten		
Naam	Functie	Organisatie
Eric Daandels	Wethouder	Gemeente Alphen-Chaam
Anne Marie Godinho Nunes	Opgave regisseur/programmamanager Wonen	ABG Gemeenten
Jacco den Hartog	Beleidsadviseur Sociaal Domein	ABG Gemeenten
Janneke van der Laak	Wethouder	Gemeente Baarle-Nassau
Liesbeth Kox	Strategisch adviseur Sociaal Beleid	ABG Gemeenten
Marielle Doremalen	Wethouder	Gemeente Gilze-Rijen
Corné Machielsen	Wethouder	Gemeente Gilze-Rijen
Piet Machielsen	Wethouder	Gemeente Hilvarenbeek
Gerrit Overmans	Wethouder	Gemeente Hilvarenbeek
Eric Logister	Wethouder	Gemeente Oisterwijk
Dion Dankers	Wethouder	Gemeente Oisterwijk
Rik Umar	Beleidsadviseur Wonen en Volkshuisvesting	Gemeente Oisterwijk
Liselotte Fransen	Wethouder	Gemeente Goirle
Jessie van Dijk	Beleidsadviseur Fysiek	Gemeente Goirle

Zorg- en welzijnsorganisaties		
Naam	Functie	Organisatie
Eelco Romijn	Relatiebeheerder Maatschappelijk Domein	GGZ Breburg
Wim Jansen	Concernmanager huisvesting & facilitair	Amarant
Vicky van Kuijk	Concerndirecteur Wonen, Welzijn en Zorg	Zorggroep Elde Maasduinen
Arjan Bandel	Lid Raad van Bestuur	Thebe
Johan Klunder	Manager	ContourdeTwern
Monique Langeslag	Franchisenemer van Bommelhof	Het Andere Wonen
Leon van de Wijdeven	Manager vastgoed inkoop, facilitair	Prisma





Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GC Rotterdam
Nederland

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

K.v.K. nr. 24316726

ecorys.nl