



Maatschappelijke visitatie Van 2022 tot 2025

Bennekom, 23 juni 2026

Datum visitatie 5 juli 2026

Een rapport van **raeflex**
&

Visitaties zijn een waardevol instrument tot verbetering

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

Raeflex

Kierkamperweg 17B
6721 TE Bennekom
secretariaat@raeflex.nl
www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

Mevrouw drs. C.P.M. Doms | voorzitter
De heer drs. M.G. Paré MRE | algemeen commissielid
Mevrouw M. de Boer | secretaris

Bennekom, 23 juni 2026

In opdracht van Stek heeft Raeflex de maatschappelijke visitatie woningcorporaties uitgevoerd. Stek beheert 11.244 verhuureenheden (peildatum 2025). De corporatie is werkzaam in de gemeente Hillegom (2.306 woningen), Lisse (2.866 woningen), Teylingen (3.543 woningen) en Noordwijk (2.529 woningen).

Deze visitatie is conform Methodiek 7, zoals opgesteld door Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. Hierin staan vier visitatievelden centraal 'Maatschappelijke Waarde', 'Maatschappelijke Verankering', 'Besturing' en 'Maatschappelijke capaciteit'. Aan de hand van deze methodiek heeft een onafhankelijke commissie de maatschappelijke activiteiten van Stek onderzocht. Daarvoor heeft de commissie documenten bestudeerd en gesprekken gevoerd met tal van belanghebbenden binnen en buiten de corporatie. Verder heeft een netwerkdialog plaatsgevonden rond het thema integrale samenwerking in het kader van de gebiedsontwikkeling, versterking van de realisatiekracht en parallel plannen. Op basis daarvan heeft de commissie dit rapport opgesteld.

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

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

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

drs. Alex Grashof
directeur Raeflex

Inhoudsopgave

1	Position Paper en factsheet	3
2	Recensie en samenvatting	7
3	Maatschappelijke waarde	12
4	Maatschappelijke verankering	16
5	Besturing	21
6	Maatschappelijke capaciteit	24
7	Bestuurlijke reactie	26
8	Maatschappelijke reactie	27
	BIJLAGE: Lijst geïnterviewde personen	28



1 Position Paper en factsheet



Position paper

2 maart 2026

Visitatie

Elke woningcorporatie laat eens in de vier jaar een visitatie uitvoeren. De bedoeling hiervan is om een onafhankelijke kijk op het maatschappelijk presteren op te halen, om van te leren en op door te bouwen. Deze visitatie valt samen met het moment waarop Stek haar nieuwe Koersplan ‘Bouwen aan betekenis’ naar buiten brengt. Een mooi moment om terug te kijken op de resultaten van de afgelopen vier jaar en om vooruit te kijken

Stek in 2026

Stek is een woningcorporatie met ruim 11.000 woningen, geworteld in de Duin- en Bollenstreek. Een aantrekkelijk gebied met dorpse woonomgevingen vol voorzieningen, met stranden, duinen en omliggende steden binnen handbereik.

Onze maatschappelijke opdracht vullen we breed in. We maken verschil in wonen én welbevinden. Onze woningvoorraad is gevarieerd, betaalbaar en van goede kwaliteit. Gemiddeld hebben onze woningen energielabel A. Dit helpt goed bij het laag houden van de woonlasten van onze huurders. Een klein deel van de woningen voldoet nog niet aan onze eisen. Daar investeren we fors in verbetering en vernieuwing. In de afgelopen vier jaar bouwde Stek zo’n 500 woningen. Voor de komende jaren staat de bouw van zo’n 2.400 woningen op de planning. We bouwen toekomstbestendig, met oog voor de gemeenschap, met ruimtelijke kwaliteit, energiezuinig en steeds vaker klimaatadaptief, circulair en biobased.

We zijn actief in wonen met zorg. We verhuren – soms bijzondere – woningen waar huurders wonen die wat steun in de rug nodig hebben. Een deel van onze woningen is daarom zorggeschikt en levensloopbestendig of heeft een ontmoetingsruimte. We werken aan het versterken van de sociale samenhang en bevorderen onderlinge hulp en ondersteuning. Dat doen we samen met onze huurders, die soms verenigd zijn in bewonerscommissies. De huurderstevredenheid is op een goed niveau dankzij onze verbeterde dienstverlening. Onze goede samenwerking met Huurdershart – onze huurdersorganisatie – brengt meerwaarde bij onze werkzaamheden.

We hebben een financieel gezonde uitgangspositie en kunnen veel waarmaken van wat ons wordt gevraagd. Eerder maakten we al de keuze om maximaal te investeren om het maatschappelijk vermogen zo goed mogelijk in te zetten. Deze keuze heeft een grote impact op onze financiële positie. Waar we nu nog veel financiële ruimte hebben, verdrievoudigt onze leningenportefeuille in de komende jaren. Kostenbewustzijn en waarde(n)gericht werken moeten daarom in de toekomst – meer dan nu – hand in hand blijven gaan.

Onze doelen tot 2030

We zetten de huidige koers voort, én hebben op basis van een uitgebreide in- en externe verkenning thema's benoemd die extra aandacht behoeven. In gesprekken met bewoners en partners horen we steeds weer dezelfde oproep: zorg dat niemand tussen wal en schip valt. Zorg voor woonruimte. Werk aan sociale samenhang en heb oog voor degenen die (nog) niet op de krachtige netwerken zijn aangesloten. En we hoorden zorgen van huurders over de toenemende diversiteit, waardoor bewoners niet meer vanzelfsprekend met elkaar omgaan en er meer inspanning nodig is om plezierig te blijven wonen. Ook het klimaat vraagt aandacht. Problemen rond hittestress en wateroverlast spelen ook bij onze complexen. Daar moeten we werk van maken. Ook dat betekent iets voor onze maatschappelijke agenda.

De 8 speerpunten voor de jaren 2026 tot 2030:



Aanbevelingen uit de visitatie 2022

De aanbevelingen uit de eerdere visitatie hebben opvolging gekregen. Een toelichting in cursief.

- Ga het gesprek met de huurdersvertegenwoordiging aan over op welke wijze de ervaren invloed op beleid kan worden verbeterd.
De samenwerking met Huurdershart gaat breed en diep. Elk jaar worden talrijke onderwerpen geagendeerd, zoals op initiatief van Huurdershart als van Stek. Onderwerpen van beleid worden besproken, alvorens een formele adviesaanvraag wordt gedaan. Over het onderwerp verduurzaming wordt periodiek gesproken in een apart werkgroepverband met specialisten van Stek. Er worden themabijeenkomsten georganiseerd en medewerkers van Stek vertellen over hun werkzaamheden tijdens de vergaderingen met het bestuur. De communicatie is voortdurend onderwerp van aandacht, waarbij we elkaar vaak naar tevredenheid weten te vinden én geregeld constateren dat het beter kan.
- Ga met overige belanghebbenden op zoek naar mogelijkheden meer strategische partnerschappen aan te gaan, zodat de samenwerking het niveau van opspelende casuïstiek kan gaan overschrijden. De moderne tijd vraagt immers meer en meer om een integrale aanpak waarbij meerdere partijen met elkaar samenwerken.
Stek participeert in diverse lokale en regionale netwerken. Voor het thema Wonen, welzijn en zorg zijn samenwerkingsverbanden in HLT en Noordwijk georganiseerd. We werken er samen in buurten en op bestuurlijk niveau. Stek is aangesloten bij de gemeentelijke zorg- en veiligheidsnetwerken. Vanuit HRW (Holland Rijnland Wonen) vervult Stek een trekkende rol in een regionale samenwerking met Avant en Samen.zhn. Stek is aangesloten bij Circulair West, een netwerk van organisaties uit allerlei sectoren, waarin kennis wordt gedeeld en innovaties worden uitgedacht. Samen met Padua, de gemeente Noordwijk en private partijen draagt Stek eraan bij om de aanleg van een warmtenet in de regio haalbaar te maken.
- Wees ten aanzien van de voorraadontwikkeling en het huisvesten van specifieke doelgroepen innovatiever en creatiever om zo de voorraad te laten stijgen en meer specifieke doelgroepen te huisvesten. Geef meer inzicht in de problemen die je tegenkomt als dit onverhoopt niet lukt, zodat er samen met de partners naar een oplossing kan worden gezocht.
Met name voor de doelgroep van ouderen heeft Stek veel initiatieven genomen. In Hillegom is seniorencomplex Olympia ontwikkeld, en ook in Sassenheim is een plan voor seniorenhuisvesting in een vergevorderd stadium. In Lisse loopt de haalbaarheidsfase van de herontwikkeling van dienstencentrum de Beukenhof in combinatie met woningbouw en tot slot heeft Stek in Noordwijk 66 appartementen aangekocht van zorgorganisatie Groot Hoogwaak met de bedoeling deze te herontwikkelen, waarbij het aantal wordt verhoogd tot ca 160. In Lisse en Sassenheim neemt Stek op kleine schaal woningen af van het Knarrenhof, om huurders ook een woonkans in dit bijzondere concept te bieden. In Lisse wordt op twee locaties gewerkt aan de voorbereiding van jongerenhuisvesting.

Daarnaast is Stek in gesprek met particuliere initiatiefnemers en organisaties die zorg bieden aan andere doelgroepen.

Stek is al jaren voornemens om enkele skaeve huse toe te voegen. Dit is ook opgenomen in de prestatieafspraken. Helaas is het nog niet gelukt om hier een locatie voor te vinden.

- Deel door Stek bij haar beleidsvorming gebruikte analyses over voorraad- en doelgroepen ontwikkeling, doorstroming, huishoudens-ontwikkeling beter met de gemeente Noordwijk. Hierdoor wordt het voor de gemeente makkelijker om de keuzen van Stek te volgen.

In alle gemeenten licht Stek periodiek het portefeuilleplan toe, om de achtergronden en keuzes met de gemeenten te delen. In gemeenten die werken aan het Volkshuisvestings-programma is Stek deelnemer aan de ambtelijke werkgroep, om ook op deze wijze een bijdrage te leveren.

Vragen voor de visitatie 2026

Woningbouw

Stek heeft een ambitieus nieuwbouwprogramma, en wil wonen toegankelijk maken voor iedereen, zeker voor mensen die nu (nog) buiten de boot vallen. Een belangrijk thema is daarom de realisatiekracht in de nieuwbouw. Door slimme eigen werkwijzen, maar nog meer door slimme samenwerking met alle partijen die in een ontwikkeling een rol spelen, kan het beoogde tempo van de woningbouw worden gerealiseerd. Wat kan worden geleerd van de projecten in de afgelopen jaren?

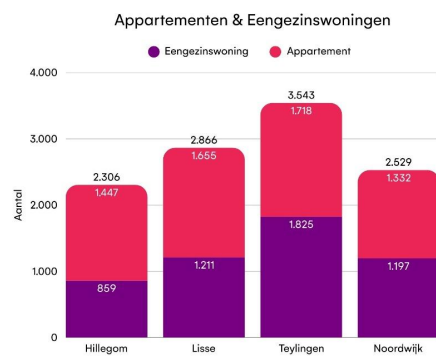
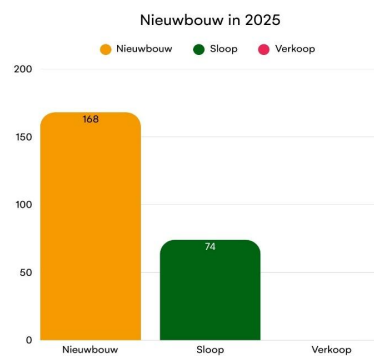
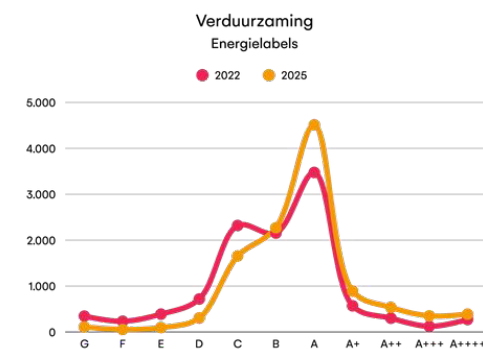
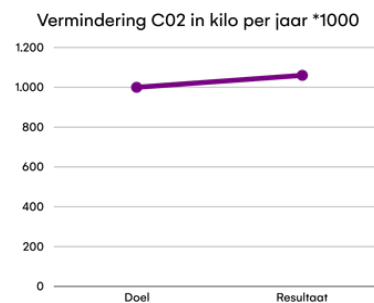
Leefbaarheid in de dorpen

Leefbaarheid in wijken en aandacht voor kwetsbare huurders zijn kernthema's in het nieuwe koersplan: "ruimte voor iedereen in sterke gemeenschappen" is een daarom ook een speerpunt in het concept koersplan. De visitatie geeft de gelegenheid om de inspanningen voor sociale cohesie en veiligheid in de buurten te onderzoeken: pakt Stek signalen uit de wijken voldoende op en werkt ze samen met bewoners en partners aan leefbare, inclusieve buurten? Eerdere feedback van belanghebbenden was dat Stek op het vlak van leefbaarheid meer wijkgericht en proactief kan opereren.

Samenwerking, participatie en lokaal netwerk

Stek wil werken als lokale verbinder en werkt nauw samen met gemeenten, huurders en zorg- en welzijnsorganisaties. De visitatie biedt de kans om expliciet ingaan op hoe belanghebbenden de samenwerking met Stek ervaren en in hoeverre zij zich betrokken en gehoord voelen bij gezamenlijke opgaven.

Kerninformatie visitatie 2026



Huurderstevredenheid (Aedes benchmark)

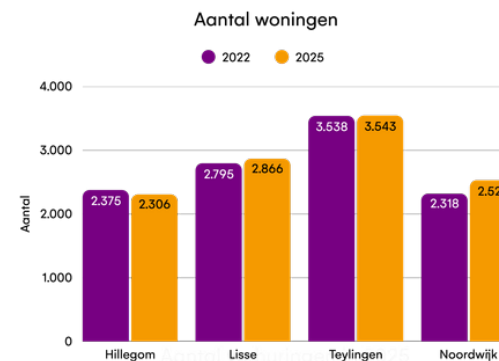
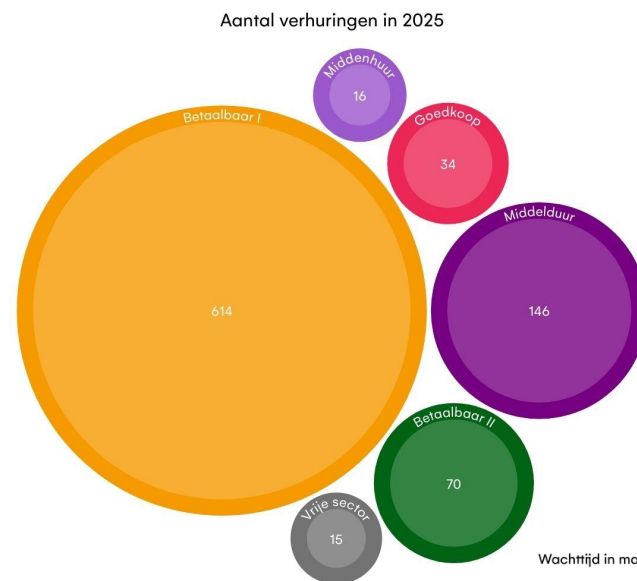


2022



2025

Kerninformatie visitatie 2026



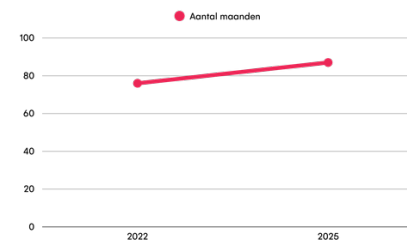
Aantal woningzoekenden in Hillegom, Lisse, Teylingen en Noordwijk



Aantal woningzoekenden

Waarvan actief

Wachttijd in maanden



2 Recensie en samenvatting

Stek is met ruim 11.000 woningen stevig geworteld in de Duin- en Bollenstreek. In Hillegom, Lisse en Teylingen is Stek de enige aanbieder van sociale huurwoningen. In Noordwijk deelt zij deze verantwoordelijkheid met één andere corporatie. De maatschappelijke positie van Stek is daarmee groot, zichtbaar en onmisbaar.

De visitatiecommissie heeft Stek leren kennen als een betrokken en maatschappelijk gedreven organisatie die zich inzet voor haar huurders en opgaven in de Bollenstreek. In de gesprekken met partijen ziet de visitatiecommissie een beeld van een organisatie die toegankelijk is, met korte lijnen en actief is in de samenwerking. Tegelijkertijd ziet de commissie een corporatie in ontwikkeling: er is in de afgelopen jaren veel in beweging gezet en gewerkt aan versterking van de eigen organisatie en haar koers. Die combinatie van betrokkenheid, ambitie en ontwikkeling maakt dat de commissie Stek ervaart als een organisatie die hard heeft gewerkt aan het verstevigen van de basis maar ook met duidelijke kansen om verder te groeien in focus samenwerking en impact.

Tijdens alle gesprekken heeft de visitatiecommissie gevraagd welke activiteiten Stek beter kan behouden, loslaten en toevoegen. Hieronder staan de belangrijkste antwoorden.

Behouden	Loslaten	Toevoegen
<ul style="list-style-type: none">• Korte lijnen• Sterke samenwerking• Focus op kwaliteit	<ul style="list-style-type: none">• Eilandjes in de eigen organisatie• Wij/zij denken• Kaarten tegen de borst houden, terughoudendheid in het delen van plannen• Zekere mate van stroperigheid	<ul style="list-style-type: none">• Meer vanuit vertrouwen samenwerken• Focus op wat echt waarde toevoegt en daardoor ook zaken niet doen• Balans tussen standaard en maatwerk

Terugblik op de vorige visitatie

In 2022 is Stek voor het eerst gevisiteerd in haar huidige vorm, na de fusies van 2019 en 2020. De visitatiecommissie schetst een overwegend positief beeld van Stek. De corporatie wordt gezien als een organisatie die haar maatschappelijke rol serieus oppakt en zichtbaar doet wat nodig is voor huurders in de regio. Daarbij valt op dat de organisatie zich sinds de fusie duidelijk heeft ontwikkeld. Stek staat steviger en maakt duidelijk wat zij wel en niet wil doen. Stek wil zich nadrukkelijk richten op betaalbaarheid en beschikbaarheid van huurwoningen voor de mensen met lagere inkomens.

Belanghebbenden van Stek geven aan dat Stek prima maatschappelijke prestaties levert. Zo zijn gemeenten tevreden over de inzet van Stek. Punt van kritiek is er ook uit deze hoek; ze willen graag meer betrokken worden aan de voorkant van het beleidsproces en samenwerkingstrajecten die verder gaan dan individuele casuïstiek.

Aandachtspunten waren er ook:

- Ga in gesprek met de huurdersvertegenwoordiging over hoe zij meer invloed op het beleid willen en kunnen uitoefenen;
- Ga met je belanghebbenden een meer strategisch partnerschap aan, de moderne tijd vraagt om een meer integrale aanpak tussen verschillende partijen;
- Wees meer innovatief en creatief om de voorraadontwikkeling te laten stijgen, en meer specifieke doelgroepen te kunnen huisvesten. Lukt dit niet? Zoek dan met partners naar een oplossing;
- En als laatste; neem de gemeente Noordwijk beter mee in de gemaakte keuzes, door gebruikte analyses te delen. Hierdoor wordt het voor de gemeente makkelijker om de keuzes van Stek te volgen.

Bijna alle aanbevelingen van de visitatiecommissie, zijn in meer of mindere mate opgepakt door Stek. We noemen de belangrijkste.

Sinds 2025 heeft Stek nog te maken met één huurdersvertegenwoordiging namelijk Huurdershart. De banden met de huurdersvertegenwoordiging zijn aangehaald en sterk verbeterd, aldus Huurdershart. De stijging in de voorraadontwikkeling is duidelijk terug te zien in de (nieuwbouw) projecten die Stek in voorbereiding dan wel in uitvoering heeft. De samenwerking met partners op een meer strategisch niveau wordt door een aantal stakeholders genoemd als kans om (nog verder) te kunnen verbeteren. Verderop in dit rapport komt de visitatiecommissie hierop terug.

Nieuwe koers met vernieuwde bestuurlijke top

Stek kende in het begin van deze visitatieperiode een bestuurlijk zeer roerig jaar 2022, naar aanleiding van de niet goed verlopen werving van een nieuwe bestuurder vanwege de aanstaande pensionering van de toen zittende bestuurder. Dit heeft geleid tot het aftreden van de gehele raad van commissarissen waarbij de corporatie een periode onder verscherpt toezicht van de Autoriteit Wonen kwam.

Sinds 2023 is een nieuwe raad van commissarissen aangetreden en een nieuwe bestuurder geworven. Onder leiding van de nieuwe bestuurder is het meerjaren-koersplan herijkt. De hernieuwde koers is tot stand gekomen op basis van uitgebreide raadpleging van verschillende groepen stakeholders. De visitatiecommissie heeft brede waardering geconstateerd voor de wijze waarop Stek de stakeholders heeft betrokken bij dit nieuwe koersplan. De acht speerpunten die Stek formuleert op vier domeinen – huurders, woningzoekenden, woningen en dorpen – worden breed gedeeld.

De nieuwe directeur-bestuurder is ook met succes met de organisatie aan de slag gegaan. Het project “Samen Stek” heeft de eenheid binnen de organisatie versterkt en is daarmee succesvol gebleken, zo constateert de visitatiecommissie. Bij Stek zijn de lijnen kort, is wat de stakeholders aangeven. De corporatie heeft een goed beeld van de opgaven in het werkgebied en daaraan levert zij keurig haar bijdrage.

Vragen uit de position paper

In de position paper voor deze visitatie benoemt Stek een aantal aandachtspunten, of zoals zij zelf zegt, vragen voor de visitatie. We geven hieronder de samenvattende bevindingen van de visitatiecommissie.

Stek anno 2026: Goed gevulde pijplijn

Stek heeft een ambitieus nieuwbouwprogramma en heeft in de afgelopen jaren hard gewerkt om de pijplijn voor nieuwbouwprojecten goed te vullen. Dat is gelukt, op het moment van deze visitatie staan er voldoende projecten gepland om de ambitie te behalen.

De acquisitie is zelfs zo goed gelukt dat sommige interne en externe stakeholders zich afvragen of het Stek gaat lukken om alle plannen uit te voeren. De extra inzet van projectleiders moet de executiekracht gaan vergroten in de komende jaren. Stek kan voor wat betreft haar inzet in de woningbouwopgave nog verder ontwikkelen, door meer aan de voorkant van nieuwe ontwikkelingen het gesprek aan te gaan met gemeenten en andere partners. De gemeente ziet Stek nog vooral als ‘één van de ontwikkelaars’ en de partner voor sociale huur, en minder als partner in gebiedsontwikkelingen. De visitatiecommissie denkt dat daarin kansen liggen voor meer gezamenlijke integrale gebiedsontwikkelingen.

Werken aan sterke dorpsgemeenschappen

Leefbaarheid in wijken en aandacht voor kwetsbare huurders zijn kernthema’s in het nieuwe koersplan: “Ruimte voor iedereen in sterke gemeenschappen”. De inspanningen van Stek voor sociale cohesie en veiligheid in de buurten worden door de betrokken stakeholders gezien en gewaardeerd. Met de introductie van de community builder wil Stek duidelijker aanwezig zijn in de dorpen en wijken waar zij woningen verhuurt, om tijdig te kunnen reageren op signalen uit de buurt. Stek werkt hierin intensief samen met lokale zorg- en welzijnspartijen. Deze samenwerking verloopt over het algemeen goed en leidt tot mooie nieuwe projecten zoals bijvoorbeeld een buurtkamer in een nieuwbouwcomplex Olympia voor ouderen. Waar Stek nog verder in kan verbeteren is in de ‘governance’ van deze samenwerkingen. “Wie zorgt dat de buurtkamer open is en dat er daadwerkelijk iets te doen is?”

Van projectsamenwerking naar gezamenlijke opgave en keuzes

De commissie ziet dat Stek door partners wordt gewaardeerd als een betrouwbare en toegankelijke samenwerkingspartner, vooral wanneer het gaat om concrete projecten. Tegelijkertijd constateert de commissie dat de samenwerking nog te weinig is gebaseerd op een gedeelde analyse van de volkshuisvestelijke opgaven en een gezamenlijke koers voor de langere termijn. Dit wordt zichtbaar in discussies over woningtypologieën: waar gemeenten inzetten op snelle realisatie van kleinere appartementen, kiest Stek vanuit haar langetermijnvisie voor minimaal driekamerwoningen.

Op operationeel niveau functioneert de samenwerking doorgaans goed, maar op strategisch niveau ontbreekt een gezamenlijke, gebiedsgerichte visie op de woningmarkt en de toekomstige opgaven. Op tactisch niveau ziet de commissie een kans om de kloof te verkleinen tussen omgevingsvisie en concrete planvorming.

Dit vraagt om meer samenhang en afstemming op gebieds- en wijkniveau, met expliciete aandacht voor de middellange termijn en de gezamenlijke keuzes die daarvoor nodig zijn.

Naar een sterk Huurdershart

De gezamenlijke huurdersvertegenwoordiging Huurdershart is ontstaan door het samengaan van Huurders Belangen Vereniging Bollenstreek en Stichting Huurderbelang Noordwijk op 1 januari 2025. De huurdersbelangenverenigingen zijn opgegaan in het Huurdershart, één organisatie die de belangen van alle huurders van Stek behartigt. Stek heeft in de visitatieperiode flink geïnvesteerd in het opbouwen van een goede relatie met Huurdershart. De commissie vindt het een knappe prestatie dat de huurdersverenigingen zich op deze manier hebben samengevoegd tot een actieve en gemotiveerde huurdersbelangenorganisatie. Stek faciliteert dit proces. De huurdersbetrokkenheid is niet in alle kernen gelijk georganiseerd. In Noordwijk ontbreekt formele

vertegenwoordiging van huurders in Huurdershart. Dit kan mogelijk invloed hebben op de mate waarin signalen van huurders in dit gebied worden meegenomen in bijvoorbeeld het maken van de prestatieafspraken.

Van ambitie naar uitvoering

De ambities van Stek zijn groot. Het gaspedaal is stevig ingedrukt, en dat vraagt een goed zicht op zowel het stuur als het rempedaal. In de organisatie wordt gewerkt met twee begrotingen, een basisbegroting en een ambitiebegroting waarin alle plannen en wensen zijn meegenomen. Dat vraagt om duidelijke spelregels; waarop stuurt Stek als het erop aan komt? En wanneer is het noodzakelijk om bij te sturen?

De bestuurlijke top van Stek Wonen is in de afgelopen jaren volledig vernieuwd. Dit brengt nieuw elan en kansen voor verdere ontwikkeling, maar tegelijkertijd ook uitdagingen in het samenbrengen van visie, sturing en organisatie. Het managementteam bestaat volledig uit lang zittende managers, die zijn meegegroeid vanuit de kleinere corporaties naar de huidige middelgrote organisatie die is ontstaan na de fusies.

De omvang en complexiteit van de huidige opgaven vragen om een integrale strategische sturing en duidelijke prioritering. De commissie ziet dat dit niet vanzelfsprekend is in een organisatie die gewend was aan ruime financiële kaders en een cultuur van het zoeken naar mogelijkheden en vaak 'ja' zeggen. De huidige fase vraagt daarmee om een verdere ontwikkeling in het maken van keuzes, het stellen van grenzen en het gericht inzetten van middelen.

Belangrijk daarbij is om zoveel mogelijke financiële middelen beschikbaar te houden om de ambities voor nieuwbouw te realiseren. De commissie constateert dat Stek kampt met structurele overschrijdingen van de mutatiekosten. Sinds de fusie is het aantal co-makers flink teruggebracht, maar de nieuwe samenwerkingsafspraken zijn nog onvoldoende uitgewerkt en geborgd. Tegelijk worden andere kwaliteitseisen gesteld en zijn woningen aan de binnenzijde verouderd, wat leidt tot meer werk bij mutaties. Deze combinatie van factoren leidt tot forse overschrijdingen op de mutatiekosten, waar de organisatie tot op heden onvoldoende grip op heeft weten te krijgen. De hoge mutatiekosten drukken op de investeringsruimte en beperken de mogelijkheid om de voorraad te verbeteren of uit te breiden.

Beleidsagenda voor de toekomst

- Werk gericht aan een organisatie die kan meebewegen met wat de omgeving vraagt: wendbaar, samenwerkingsgericht en strategisch alert. Dat vraagt niet alleen om goede samenwerking met externe partners, maar ook om een interne inrichting die deze samenwerking mogelijk maakt. Stel daarbij steeds de vraag; wat heeft de organisatie nodig om effectief te kunnen inspelen op ontwikkelingen? En hoe kunnen we processen, rollen en

verantwoordelijkheden zo vormgeven dat zij het fundament vormen onder de gekozen koers, zonder te vervallen in een verstikkend keurslijf.

Juist ruimte is nodig om energie te laten stromen. Ruimte om met partners te onderzoeken wat werkt, om te leren en te sturen. En om het 'even niet weten' te benutten als startpunt voor nieuwe inzichten. Dit vraagt om een werkwijze waarin het gesprek centraal staat, niet vanuit zenden, maar vanuit uitnodigen en meenemen: *'zullen we samen eens kijken wat er nodig is?'*. Daarmee verschuift de rol van Stek van primair sturend naar verbindend en faciliterend, passend bij de opgaven van deze tijd.

- Bouw verder aan de relatie met Huurdershart en ga gezamenlijk op zoek naar vertegenwoordiging in Noordwijk. Zet samen stappen om te komen tot een goed georganiseerde en herkenbare huurdersvertegenwoordiging in deze kern. Het is belangrijk dat huurders ook in Noordwijk worden betrokken bij het maken van de prestatieafspraken. Zo wordt geborgd dat hun belangen meegenomen worden in de lokale besluitvorming.
- Vergroot de grip op mutatie kosten door heldere en eenduidige afspraken te maken over de basiskwaliteit van woningen bij mutatie. Start met een grondige analyse van de huidige kostenopbouw en verschillen daarin. Vertaal deze inzichten naar gerichte maatregelen. Maak daarbij actief gebruik van kennis en ervaringen van de co-makers en collega-corporaties om te leren wat werkt en waar efficiëntie te winnen is. Implementeer de beleidskeuzes in de processen en samenwerking. Zorg daarnaast voor een vast aanspreekpunt voor de co-makers binnen de organisatie, zodat eigenaarschap en aanspreekbaarheid worden geborgd.
- Werk gericht aan het versterken van de governance op het thema leefbaarheid in de wijken. Er gebeurt al veel, vaak in goede samenwerking met partners. De volgende stap is om deze inzet scherper te richten: onderzoek met elkaar wat er per wijk echt nodig is en maak daarin duidelijke keuzes.

Borg daarbij dat niet alleen aan de 'voorkant' wordt nagedacht over interventies maar ook aan de 'achterkant' over de organisatie en uitvoering. Denk aan vragen als: wie is waarvoor verantwoordelijk, hoe wordt de inzet gefinancierd en hoe zorgen we dat activiteiten duurzaam kunnen worden ingezet en voortgezet? Door de combinatie van inhoudelijke focus en stevige organisatorische verankering ontstaat meer samenhang, duidelijkheid en effectiviteit in de aanpak van leefbaarheid.

Als ik de baas van Stek zou zijn dan was mijn eerste besluit wat ik nam...



... Projecten prioriteren, alles tegelijk kost alleen maar meer tijd.

... Door op deze koers.
~ *Zorgpartij* ~

... Beter luisteren naar de mensen met wie je samenwerkt. Ga op zoek naar hun mening, waar zit het probleem? Kom achter je bureau vandaan en ga de wijk in!
~ *Huurders* ~

... Atrivé prijzenboek weg doen!
~ *Co-maker* ~

... Signalen uit de wijk registreren en delen van het onderbuik gevoel van de medewerkers met welzijnspartijen.
~ *Welzijn* ~

... Een portfolio gaan maken van alle projecten en daar een team op gaan zetten. Dat geeft meer inzicht in bepaalde dingen hebben zodat de sturing beter wordt.
~ *Gemeente* ~

... Heb ik voldoende strategische kracht in huis om de komende jaren wendbaar en flexibel te zijn? En zo niet; besluit nemen om dat te organiseren.
~ *Gemeente* ~

... Kleinere woningen bouwen.
~ *Gemeente* ~

... communicatie verbeteren
Meer eenheid aanbrengen in de werkwijze.
~ *Co-maker* ~

... Aan de slag met de koers die is bepaald, daar staan goede punten in. Stakeholders aan boord krijgen en houden. Wie is fundamenteel onderdeel van dit plan en wie moet ik nog aan boord krijgen. Bewonerscommissies meekrijgen in de transitie naar community building.
~ *Welzijn* ~

... Ik zou willen weten; heb ik voldoende in huis om slim mee te kunnen bewegen in de huidige (lastige) tijd?
~ *Gemeente* ~

... Diensten welzijnspartij inkopen voor community building, schoenmaker blijf bij je leest.
~ *Welzijn* ~

... Verschil maken tussen snelzoekers en kwaliteitszoekers.
~ *Huurders* ~

... Prioriteren van projecten, je kunt niet alles een beetje doen.

Samenvattend oordeel

Maatschappelijke waarde: goed

Sterke punten

- + De pijplijn met nieuwbouwprogrammering is de afgelopen jaren ambitieus ingevuld
- + Stek beschikt over een kwalitatief sterke goed geïsoleerde woningvoorraad
- + Stek onderscheidt zich op het gebied van wonen en zorg doordat zij actief en zichtbaar inzet op zorggeschikte, levensloopbestendige woningen
- + Stek is pragmatisch en doet wat er gedaan moet worden of wat nodig is

Leerpunten

- Versterk de aansluiting tussen de eigen langetermijnstrategie en de actuele behoefte van de gemeenten
- Maak een expliciete keuze in de positionering van Stek binnen gebiedsgericht werken

Bijzondere projecten

De buurtkamer bij Olympia is een bijzonder project waarin Stek haar maatschappelijke rol zichtbaar maakt door een programma met zorg en woningen te realiseren en een ontmoetingsruimte te creëren voor de hele wijk.

Maatschappelijke verankering: naar behoren

Sterke punten

- + Stek wordt ervaren als een betrouwbare en benaderbare samenwerkingspartner
- + Veel draagvlak voor de nieuwe koers
- + Relatie met Huurdershart is de afgelopen periode duidelijk verbeterd
- + Samenwerkingspartners zijn positief over community building

Leerpunten

- Wees extra zichtbaar als Stek in Noordwijk
- Bepaal aan de voorkant samen met partners scherper wat écht nodig is
- Maak duidelijke afspraken met partners over rollen, verantwoordelijkheden en uitvoering van leefbaarheidsinitiatieven

Besturing

Sterke punten

- + Er is een duidelijke lijn in vooruitkijken, bijsturen en verantwoorden
- + Vernieuwde RvC die goed in verbinding is met bestuurder en de organisatie

Leerpunten

- Versterk de organisatie in de beweging van beheersmatig werken naar adaptief sturen
- Krijg grip op de kosten voor mutatieonderhoud

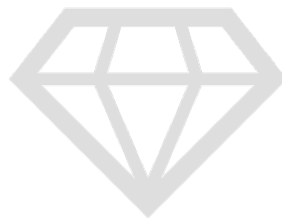
Maatschappelijke capaciteit

Sterke punten

- + In de nieuwe bestuurlijke situatie heeft Stek de organisatie snel op orde gebracht
- + Er is geïnvesteerd in het aantrekken van capabele nieuwe medewerkers binnen vastgoed

Leerpunten

- Concretiseer de visie op leefbaarheid
- Vertaal de leefbaarheidsdoelen naar je organisatie, mensen, kennis en inzet



3 Maatschappelijke waarde

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

De commissie constateert dat het bezit van Stek kwalitatief goed op orde is. Op het gebied van duurzaamheid levert Stek met gemiddeld label A een enorme prestatie, waarbij ook de betaalbaarheid op orde is. Daarnaast levert Stek veel inzet op klimaatadaptatie, biobased bouwen, circulariteit, wonen met zorg en leefbaarheid in wijken en buurten. De commissie heeft in overleg met de corporatie besloten om in dit hoofdstuk vooral de aandacht te richten op de twee speerpunten uit het koersplan: de nieuwbouwopgave en leefbaarheid en de vragen die de bestuurder in het position paper aan de commissie gesteld heeft.

Opgave 1 Stek heeft een ambitieus nieuwbouwprogramma en wil wonen toegankelijk maken voor mensen die, zoals zij zeggen, nu buiten de boot vallen. In de komende 10 jaar wil Stek 2.400 woningen toevoegen. Woningen met, wat Stek noemt, toekomstwaarde. Realisatiekracht is daarbij cruciaal. In hoeverre slaagt Stek erin om het beoogde bouwtempo daadwerkelijk te realiseren? Hoe geeft Stek invulling aan haar realisatiekracht in de nieuwbouwopgave? Wat laten recente projecten zien over wat goed werkt als het gaat om werkwijzen, samenwerking en versnelling? De commissie heeft een aantal stakeholders gesproken m.b.t. deze opgave. Daarnaast heeft de commissie de dialoogsessie benut om dit thema te verdiepen. Met name dat deel waar partijen beter met elkaar kunnen samenwerken en mogelijk kunnen versnellen.

Huurdershart ziet een corporatie die hard werkt aan meer woningen voor mensen die nu geen kans krijgen, zij vraagt aandacht voor tempo, belasting van medewerkers en een stevigere plek voor huurdersbelangen in de voorbereiding en uitvoering van projecten. Alles tegen elkaar afwegend beoordeelt Huurdershart de prestaties van Stek op het gebied van het nieuwbouwprogramma als goed.

De huurdersorganisatie Huurdershart ziet dat Stek een omvangrijke en ambitieuze nieuwbouwopgave oppakt. Nieuwbouw staat structureel op de agenda en Huurdershart en

voelt zich doorgaans goed geïnformeerd over de projecten die op stapel staan. Tegelijkertijd signaleert Huurdershart dat het huidige hoge bouwtempo veel vraagt van de organisatie. Sommige afdelingen ervaren grote druk, waardoor het werk soms voelt als 'hollen'. Vanuit het huurdersperspectief roept dit vragen op over de houdbaarheid van dit tempo en over de mate waarin Stek voldoende toegerust is om de ambitie blijvend waar te maken. Huurdershart is actief betrokken bij bewoners- en omwonendenavonden.

HLT gemeenten (Hillegom, Lisse, Teylingen) zien dat de druk op de woningmarkt groot is en niet één bepaalde doelgroep raakt, maar vrijwel iedereen. De opgave om wonen toegankelijk te maken voor alle inwoners wordt dan ook bij de gemeenten breed herkend. Tegelijkertijd is het realiseren van deze ambitie geen rechte lijn proces en vraagt het om lastige keuzes, intensief overleg en bestuurlijke sensitiviteit. Terugkerend onderwerp van gesprek is hoogbouw. Verdichting in de kernen is onvermijdelijk, maar leidt ook tot maatschappelijke discussie en weerstand. Hoogbouw roept vragen op over ruimtelijke kwaliteit en het karakter van dorpen en wijken. De gemeente Lisse ervaart dat Stek deze discussie niet uit de weg gaat en bereid is om het gesprek te voeren zowel op bestuurlijk niveau als met bewoners, omwonenden en andere betrokkenen. Deze dialoog kost tijd, maar wordt door de HLT-gemeenten gezien als onmisbaar om tot een gedragen oplossing te komen.

De zoektocht naar bouwlocaties vraagt om creativiteit en doorzettingsvermogen. Gesprekken over waar nog gebouwd kan worden zijn intensief gevoerd, maar inbreiding binnen bestaand stedelijke gebied blijft lastig door schaarse ruimte, complexe procedures en uiteenlopende belangen. Desondanks zien de HLT-gemeenten dat er de afgelopen jaren serieus is gezocht naar mogelijkheden om locaties te vinden en dat het Stek steeds beter lukt om verbindingen te leggen met ontwikkelaars en andere partijen. Die koppeling wordt als een belangrijke randvoorwaarde gezien om de pijlpijn met projecten gevuld te houden. De HLT-gemeenten zien dat Stek de afgelopen periode heeft geleerd van ervaringen en gericht werkt aan het vergroten van de realisatiekracht. Tegelijkertijd kunnen we constateren dat er in de visitatieperiode relatief weinig is bijgebouwd, omdat de pijlpijn in de voorgaande periode minder gevuld was, ondanks de grote behoefte. De commissie ziet dat realisatiekracht onder druk staat door capaciteit, tempo en afstemming met gemeenten.

In dit kader brengen de HLT-gemeenten ook het gesprek over kleinere woningen nadrukkelijk in. Niet alleen via nieuwbouw, maar ook door slimmer gebruik te maken van de bestaande voorraad,

bijvoorbeeld door splitsen, delen of andere woonvormen, kunnen kansen ontstaan om meer mensen aan een woning te helpen. De gemeenten zien dit als een gezamenlijke verkenning waarbij maatschappelijke waarde niet alleen zit in aantallen nieuwgebouwde woningen, maar ook in het benutten van de mogelijkheden die er al zijn. Waar gemeenten inzetten op snelle realisatie van kleinere appartementen, kiest Stek vanuit haar langetermijnvisie, naast studio's en tweekamer appartementen, vooral voor driekamerwoningen.

Gemeenten hechten eraan dat Stek ook bijdraagt aan de middenhuur, omdat juist deze groep steeds vaker buiten de boot valt. Zij zien maatschappelijke meerwaarde wanneer Stek, naast sociale huur, aandacht heeft voor deze categorie. Daarbij verwachten gemeenten geen onbegrensd inzet, maar wel dat Stek meedenkt en keuzes maakt die bijdragen aan doorstroming en een beter functionerende woningmarkt.

Gemeente Noordwijk ziet dat Stek in de woningbouwopgave nadrukkelijk het voortouw neemt in grotere projecten, met name in Noordwijk. Stek toont initiatief en werkt voortvarend, maar loopt daarbij soms aan tegen wisselende inzichten, capaciteitstekorten en interne processen binnen de gemeente. Projecten als Schoolstraat en Gruenepad laten zien hoe plannen in een vergevorderd stadium alsnog worden aangepast of getemporiseerd, wat leidt tot vertraging en frustratie. Positief is dat Stek deze spanningen actief adresseert en direct het gesprek aangaat. Daarbij wordt aangegeven dat Stek soms best wat steviger 'met de vuist op tafel mag slaan' om tempo in de projecten te houden. Tegelijk vraagt de samenwerking om scherpere afspraken aan de voorkant, beter inzicht in gemeentelijke processen en meer parallel werken om doorlooptijden te verkorten.

De collega-corporatie Padua typeert Stek als een ambitieuze organisatie met een duidelijke en consistente wens om te bouwen. Stek is volgens de collega-corporatie nooit gestopt met bouwen en heeft ook in lastigere periode vastgehouden aan de nieuwbouwopgave. De huidige ambitie legt druk op de organisatie, maar daar is actief op bij gestuurd. Zo kende vastgoedontwikkeling een periode van onderbezetting die inmiddels is ingevuld met goeie en deskundige mensen. De samenwerking met de collega-corporatie wordt gekenmerkt door duidelijke geografische grenzen.

Opgave 2 Leefbaarheid en aandacht voor kwetsbare huurders zijn kernpunten in het nieuwe koersplan "Bouwen aan betekenis". Hierin geeft Stek aan steeds vaker gebiedsgericht te willen werken. Zij zien hierin koppelkansen waarbij zij meerdere doelen in één keer aan willen pakken. De realisatie van complex Olympia is hier een voorbeeld van. In dit complex komen samenwerking met zorg- en welzijn en ontmoeting voor wijkbewoners bij elkaar. In hoeverre is Stek zichtbaar en effectief in de wijken? Pakt zij signalen tijdig en proactief op en draagt zij – samen met bewoners en partners – aantoonbaar bij aan leefbare wijken en inclusieve buurten?

Huurdershart ervaart dat Stek nog onvoldoende gevoelig en alert is op signalen uit buurten en complexen. Volgens Huurdershart moet de corporatie een duidelijke inhaalslag maken om beter in beeld te komen bij huurders, zeker nu leefbaarheid jarenlang als kerntaak onder druk stond en corporaties minder ruimte kregen om hierin actief te zijn. Juist daarom vinden huurders het belangrijk dat Stek weer nadrukkelijk aanwezig is in de wijk en structureel signalen oppakt die te maken hebben met overlast, onveiligheid of sociale problematiek.

Het afschaffen van de wijksschouw wordt door Huurdershart als een gemis ervaren. Zij zagen de wijksschouw als een waardevolle manier om samen met medewerkers van Stek te signaleren wat er in een buurt speelt. Hoewel zij erkennen dat niet alles een corporatie-opgave is, vinden zij dat 'fijn wonen' óók betekent dat Stek actief kijkt naar knelpunten in leefbaarheid binnen haar eigen cirkel van invloed. Huurdershart benadrukt dat Stek meer mag inzoomen op de problematiek die huurders dagelijks ervaren, zowel in complexen als in straten.

Volgens Huurdershart staat leefbaarheid onder toenemende druk door huurders met onbegrepen gedrag. Zij erkennen dat deze mensen een plek moeten krijgen, maar zien dat dit in de praktijk veel vraagt van burens en dat Stek hierin een actievere rol kan spelen door eerder signalen op te pikken en door beter samen te werken met partners in het sociaal domein.

Huurdershart ziet daarnaast dat medewerkers van Stek regelmatig van functie wisselen of vertrekken. Dit schaadt de continuïteit en zichtbaarheid in de wijk. Zij vinden dat bijvoorbeeld de buurtregisseur veel vaker zichtbaar moet zijn, zodat huurders weten bij wie zij terecht kunnen en zodat Stek tijdiger problemen kan onderkennen.

De gemeente Hillegom noemt complex Olympia als een positief voorbeeld van hoe wonen en zorg kunnen samenkomen. In dit complex verhuurt Stek woningen aan zorgorganisatie Marente en is een ontmoetingsruimte ingericht die toegankelijk is voor de hele wijk. De gemeente ziet dat samenwerking rondom zorg en leefbaarheid de afgelopen jaren intensiever is geworden en merkt dat die samenwerking ook steeds beter verloopt.

Tegelijkertijd hoort de gemeente in sommige buurten veel klachten over Stek. Met name de concentratie van huurders met onbegrepen gedrag wordt genoemd. De gemeente waardeert dat Stek aangeeft dit op te pakken, maar ervaart dat terugkoppeling hierover soms ontbreekt. Dat leidt tot onzekerheid bij bewoners en partners over de voortgang. Juist daarom wordt Olympia gezien als een goed voorbeeld: hier laat Stek zien hoe door samenwerking, aanwezigheid en voorzieningen leefbaarheid en inclusie elkaar kunnen versterken. Wel wordt geconstateerd dat een optimaal gebruik van dergelijke voorzieningen nog een zoektocht is in rollen en verantwoordelijkheden tussen de verschillende partijen die actief zijn in wijken en buurten.

De gemeente Lisse ervaart Stek als een vaste en betrouwbare partner op het gebied van leefbaarheid en het sociaal domein. Stek is goed aangesloten op alle relevante gemeentelijke netwerken en werkt met korte lijnen, waardoor partijen elkaar snel weten te vinden. Binnen de WWZ structuur (Wonen, Welzijn en Zorg) is Stek volledig meegenomen en participeert zij actief in overleggen en samenwerkingsverbanden. De gemeente ziet Stek daarmee niet alleen als ontwikkelaar, maar nadrukkelijk ook als maatschappelijke partner die meedenkt en meewerkt aan gezamenlijke oplossingen.

De gemeente Noordwijk ziet Stek als een actieve en betrokken partner op het gebied van zorg en leefbaarheid. In het organiseren van bewonersbijeenkomsten neemt Stek zichtbaar verantwoordelijkheid. De gemeente laat dit soort bijeenkomsten bewust graag bij de corporatie, ook omdat signalen van huurders soms scherp of onredelijk kunnen zijn en een directe relatie met de verhuurder vragen. Met name de afdeling Maatschappij werkt constructief samen met Stek bij signalen rondom leefbaarheid en kwetsbare huurders.

Zorg- en welzijnspartijen zien Stek als een zichtbare en toegankelijke samenwerkingspartner binnen het sociaal domein. De corporatie is goed aangesloten op lokale en regionale netwerken rond wonen, welzijn en zorg en investeert bewust in samenwerking. Op strategisch en operationeel niveau weten partijen elkaar te vinden en wordt de sociale ambitie van Stek herkend en gedeeld. In de wijken wordt die inzet op meerdere plekken concreet zichtbaar. Voorbeelden zoals ontmoetingsruimten in complexen en integrale pilots laten zien dat Stek samen met partners bijdraagt aan leefbaarheid en het ondersteunen van kwetsbare huurders. Met de inzet van woonconsultanten, buurtverbinders en wijkbeheerders is Stek aanwezig waar het nodig is en worden signalen opgepakt in samenhang met andere partijen. Enkele partijen benadrukken dat Stek nog meer oog kan hebben voor het gezamenlijke beheer van bijvoorbeeld de buurtkamer, zodat die minder vaak gesloten is.

Tegelijkertijd geven de zorg- en welzijnspartijen aan dat de zichtbaarheid en effectiviteit niet overal gelijk zijn. In buurten waar de druk op leefbaarheid groot is, bijvoorbeeld door een concentratie van kwetsbare huurders, verwachten bewoners dat Stek nog eerder en consistent in beeld is. Niet omdat Stek haar verantwoordelijkheid niet neemt, maar omdat de maatschappelijke opgaven toenemen en complexer worden.

De kracht van Stek ligt volgens partners in de bereidheid om te leren en te ontwikkelen. De organisatie laat zien dat zij openstaat voor feedback en zoekt naar manieren om signalering, aanwezigheid in de wijk en samenwerking verder te versterken. Daarmee werkt Stek stap voor stap aan een aanpak waarin haar maatschappelijke bijdrage voor bewoners steeds beter zichtbaar en merkbaar wordt.

De collega-corporatie Padua geeft aan dat Stek en zij elkaar op het thema leefbaarheid nauwelijks tegenkomen. De corporaties zijn niet in elkaars wijken actief en opereren wel in dezelfde gemeente maar niet in hetzelfde werkgebied. Daardoor is er weinig overlap in de dagelijkse praktijk en beperkt zicht op elkaars aanpak van leefbaarheid in de wijk.

Opgave 3 Stek positioneert zich als een lokale verbinder en werkt samen met gemeenten, huurders en maatschappelijke partners. Hoe wordt deze samenwerking met Stek door belanghebbenden ervaren? Voelen partners en bewoners zich daadwerkelijk gehoord en betrokken als mede-eigenaar van gezamenlijke opgaven?

Deze opgave valt feitelijk onder maatschappelijke verankering en zal daarom in dat hoofdstuk verder behandeld worden. Daar valt ook te lezen wat de commissie heeft opgehaald bij de stakeholders.

Onderdeel / opgave	Huurders	Belanghebbenden	Visitatiecommissie
Woningbouw	Goed, veel in de planning	Goed	Goed
Leefbaarheid in de dorpen	Voor verbetering vatbaar	Uiteenlopend van 'voor verbetering vatbaar' tot 'goed'	Goed
Samenwerking, participatie en lokaal netwerk	Voor verbetering vatbaar	Uiteenlopend van 'voor verbetering vatbaar' tot 'goed'	Naar behoren

Totaaloordeel commissie

Toelichting op de bevindingen en het oordeel van de commissie:

De visitatiecommissie constateert dat Stek op het veld maatschappelijke waarde in belangrijke mate invulling geeft aan haar opdracht. De corporatie laat zien dat ze de urgentie erkent van wat er moet gebeuren en vertaalt naar concrete inzet en activiteiten. Stek is in de regio ook veelal de enige sociale verhuurder. Deze urgentie rondom de woningbouw heeft Stek vertaald naar een omvangrijke programmering met een groot palet aan projecten in voorbereiding dan wel in uitvoering of bijna in uitvoering. Daarmee blijft de ambitie van Stek niet beperkt tot de intenties, maar is zij zichtbaar omgezet in concrete plannen en activiteiten. Stek vaart daarin een duidelijke eigen koers, die op onderdelen afwijkt van wat de gemeenten zien als belangrijkste opgave voor de korte termijn. De keuze van Stek om, in beperkte mate, mee te gaan in het bouwen van kleinere appartementen is helder onderbouwd, maar de commissie denkt dat Stek hierin meer kan doen om met de gemeenten tot een gezamenlijke visie op de opgaven te komen.

De woningvoorraad van Stek is met gemiddeld label A al goed geïsoleerd en daarmee van goede kwaliteit. Zo maakt Stek gebruik van energiecoaches en heeft zijn woningen voorzien van zonnepanelen. Hiermee heeft Stek een sterke uitgangspositie op het gebied van verduurzaming. De visitatiecommissie is onder de indruk van deze prestatie.

Ook ziet de visitatiecommissie positieve voorbeelden van maatschappelijke en gebiedsgerichte elementen zoals de realisatie van voorzieningen en ontmoetingsplekken in de complexen (bijvoorbeeld Olympia) en de inzet van community builders. Deze initiatieven worden door partners en bewoners positief ontvangen en laten zien dat Stek zich nadrukkelijke breder definieert dan uitsluitend verhuurder. Tegelijkertijd merkt de visitatiecommissie op dat de verdere concretisering en borging van deze inzet nog in ontwikkeling is.

De rol die Stek neemt op het gebied van wonen en zorg wordt gezien en positief ervaren door de samenwerkingspartners. Stek is op dit gebied een sociale maar zeker ook ambitieuze partner.

Dit alles overziend is de visitatiecommissie van oordeel dat Stek goed presteert. Dit geldt zeker voor de onderdelen woningbouw en leefbaarheid in de dorpen. De Commissie ziet dat Stek in de uitvoering voortvarend handelt. Tegelijkertijd vraagt het vergroten van maatschappelijke waarde, om vaker en eerder gezamenlijk op te trekken met partners zoals gemeenten en zorg- en welzijnsorganisaties. Met name aan de voorkant van trajecten ligt ruimte om samen te komen tot een gedeelde probleemdefinitie en visie zodat keuzes over oplossingen en uitvoeringen gezamenlijk en in afstemming met elkaar worden gemaakt.

Sterke punten:

- De pijplijn met nieuwbouwprogrammering is de afgelopen jaren ambitieus ingevuld
- Stek beschikt over een kwalitatief sterke goed geïsoleerde woningvoorraad
- Stek onderscheidt zich op het gebied van wonen en zorg doordat zij actief en zichtbaar inzet op zorggeschikte, levensloopbestendige woningen
- Stek is pragmatisch en doet wat er gedaan moet worden of wat nodig is

Bijzondere projecten:

De buurtkamer bij Olympia is een bijzonder project waarin Stek haar maatschappelijke rol zichtbaar maakt door een programma met zorg en woningen te realiseren en een ontmoetingsruimte te creëren voor de hele wijk.

Leerpunten:

- Versterk de aansluiting tussen de eigen langetermijnstrategie en de actuele behoefte van de gemeenten
- Maak een expliciete keuze in de positionering van Stek binnen gebiedsgericht werken



4 Maatschappelijke verankering



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



Beschrijving netwerken

Stek is actief in een breed netwerk van partijen die samen vormgeven aan de lokale volkshuisvestelijke en maatschappelijke opgaven. Deze netwerken hebben betrekking op wonen, zorg en welzijn, leefbaarheid en ruimtelijke ontwikkeling. Deze overleggen kennen zowel formele – bijvoorbeeld de prestatieafspraken – als informele samenwerkingsvormen; de door partijen genoemde kopjes koffie. Partijen zijn uitgebreid betrokken bij de totstandkoming van het nieuwe koersplan. Zij zijn dan ook allen onverdeeld positief over hoe dit traject met elkaar doorlopen is.

Stek benoemt in de position paper als Opgave 3: *Stek positioneert zich als een lokale verbinder en werkt samen met gemeenten, huurders en maatschappelijke partners. Hoe wordt deze*

samenwerking met Stek door belanghebbenden ervaren? Voelen partners en bewoners zich daadwerkelijk gehoord en betrokken als mede-eigenaar van gezamenlijke opgaven?

HLT Gemeenten ervaren Stek als een vaste samenwerkingspartner en als preferred supplier voor de sociale woningbouw. Stek vervult hierin een dubbelrol; enerzijds ontwikkelaar die woningbouw realiseert en anderzijds maatschappelijk partner die meedenkt over bredere vraagstukken in wijken en buurten. Daarnaast maakt Stek onderdeel uit van netwerken in het sociaal domein. Zo werkt zij onder meer samen met zorgaanbieders, welzijnsorganisaties en gemeenten aan vraagstukken rondom leefbaarheid, zelfstandig wonen, kwetsbare huurders en inclusieve buurten. Stek participeert hierin zowel op strategisch als operationeel niveau en draagt bij door bijvoorbeeld het beschikbaar stellen van woningen en ruimtes, en inzet van haar medewerkers bijvoorbeeld het aanstellen van een community builder die met een caravan zichtbaar is in wijken. Voor gemeenten zit succes behalen in de samenwerking vooral aan de voorkant van het proces. Zij benadrukken het belang van een helder vertrekpunt: duidelijke uitgangspunten, een gezamenlijk einddoel. Wanneer alle betrokkenen – ambtelijk, bestuurlijk én politiek – vroegtijdig hun randvoorwaarden kunnen meegeven, ontstaat rust en voorspelbaarheid in het vervolg van het traject.

Ook betere grip op de planning en vroegtijdige betrokkenheid van de omgeving (bewoners én politiek) worden gezien als essentieel om draagvlak te versterken en verrassingen te voorkomen. Een belangrijk gespreksonderwerp in alle gemeenten betreft het type woningen dat wordt toegevoegd. Gemeenten ervaren een toenemende vraag naar kleinere woningen, terwijl Stek nadrukkelijk vasthoudt aan het bouwen van grotere driekamerwoningen. Deze discussie wordt open gevoerd maar heeft nog niet het, door gemeenten, gewenste resultaat. Gemeenten waarderen dat Stek vasthoudt aan haar visie, maar blijven ook het gesprek voeren over flexibiliteit en het beter aansluiten bij veranderende woonvragen.

Gemeenten geven aan dat Stek meebeweegt en openstaat voor aanpassing, terwijl zij tegelijkertijd zichzelf uitdagen om ook anders en creatiever te denken. “We trekken aan elkaar”, zo wordt het omschreven. De gemeente Noordwijk, waar projecten soms moeizaam verlopen, geeft aan dat Stek op sommige onderdelen nog wel harder zou mogen trekken. De gezamenlijke zoektocht naar ontwikkellocaties laat dit zien: binnen duidelijke grenzen – zoals het politieke uitgangspunt dat bouwen op bollengrond geen optie is – wordt samen gezocht naar haalbare oplossingen.

Ook de bijeenkomst rond het koersplan van Stek wordt positief genoemd: goed bezocht, open van karakter en verbindend. Tegelijk plaatsen gemeenten daar een kanttekening bij: het koersplan biedt richting, maar is in hun ogen soms nog vrij algemeen, wat vraagt om verdere concretisering in de uitvoering.

De gemeente Noordwijk ervaart Stek als een prettige samenwerkingspartner. In de praktijk van de samenwerking spelen echter ook uitdagingen een rol. In Noordwijk, zo geeft de gemeente aan, wordt vrijwel tegen elk project bezwaar gemaakt. Dit maakt samenwerken complex en tijdrovend. Daarnaast merkt de gemeente op dat in het begin de samenwerking tussen Stek en ontwikkelaars wat stroef verliep. Na gesprekken is hier verbetering zichtbaar en loopt het proces soepeler. Tegelijkertijd ervaren gemeente en Stek dat zij soms een black box voor elkaar zijn. Voor Stek is het gemeentelijk apparaat niet altijd transparant, bijvoorbeeld als het gaat om stikstof, planning en vertraging. Andersom houdt Stek in bepaalde situaties 'de kaarten tegen de borst' en treden ze naar buiten wanneer de oplossing en aanpak helder is. De spanning tussen de rollen van Stek als maatschappelijk partner en als ontwikkelaar is hierin voelbaar.

Op regionaal niveau ziet de gemeente dat de samenwerking tussen corporaties onderling, maar ook tussen gemeenten, onvoldoende inzichtelijk en samenhangend is. Zij pleiten dan ook voor een bredere blik op gezamenlijke afspraken en processen. De vraag wordt gesteld waarom er niet wordt gewerkt met meer gezamenlijke of regionale prestatieafspraken, of op zijn minst met een gezamenlijk proces om deze te ontwikkelen. In dat verband zien zij voor Stek een mogelijk initiatief nemende rol.



Samenwerking met en invloed huurders

Huurdershart ziet dat Stek duidelijke stappen heeft gezet in het versterken van de relatie. Er is meer ruimte voor gesprek, wederzijds respect en betrokkenheid. Tegelijkertijd vraagt Huurdershart om tijdig te worden betrokken, en dat meenemen van Huurdershart intern beter geborgd wordt. Een punt van aandacht voor Huurdershart is met name het moment van betrokken worden. Zij waarderen dat Stek hen informeert, maar geven expliciet aan dat zij nu vaak achteraf worden geïnformeerd over projecten. Huurdershart wil graag eerder in het proces betrokken zijn, zodat zij het perspectief van huurders kunnen inbrengen voordat keuzes al vastliggen. Vroegtijdige participatie helpt in hun ogen om knelpunten te voorkomen én om de kwaliteit van plannen te versterken. Huurdershart ervaart dat zij bij sommige medewerkers van Stek 'in een dode hoek' terechtkomen. Medewerkers zijn druk, handelen op routine en daardoor wordt Huurdershart soms vergeten of onvoldoende geraadpleegd. Huurdershart spreekt Stek hierop aan, waarna meestal wél het gesprek wordt gevoerd. Maar de wens is dat dit niet afhankelijk blijft van oplettendheid of toevallige momenten, maar structureel wordt ingebed in de werkwijze van Stek.

Huurdershart beschrijft de relatie met Stek als een ontwikkeling met pieken en dalen. In het verleden werd veel inzet gepleegd om standpunten goed te verwoorden en te onderbouwen maar dit leidde niet altijd tot zichtbare opvolging. Dat werkte ontmoedigend; schuren leverde niet vanzelf glans op, soms bleven er doffe stukjes in de relatie. De verbinding was daarmee wisselend en sterk afhankelijk van personen en momenten.

Met de komst van de huidige directeur-bestuurder is volgens Huurdershart een duidelijke omslag zichtbaar. Zij spreken waardering uit voor haar rol en houding. Er is ruimte ontstaan voor gesprek en verschil van mening. Het feit dat men het niet altijd eens is wordt nu niet als probleem ervaren maar als onderdeel van een meer volwassen relatie. Dit heeft geleid tot meer wederzijds begrip.

Samenwerking met en invloed van andere samenwerkingspartners

Zorg en welzijnspartijen zien op het gebied van leefbaarheid en buurtteams zowel kracht als een duidelijk ontwikkelpunt in de samenwerking met Stek. Zij ervaren dat Stek een trekkende rol neemt waar het gaat om randvoorwaarden voor leefbaarheid, zoals het beschikbaar stellen van woningen en het mogelijk maken van buurthuis kamers en ontmoetingsruimten. Deze inzet wordt gewaardeerd en gezien als een belangrijke bijdrage aan het ontstaan van zorgzame buurten.

Tegelijkertijd constateren zorg en welzijnspartijen dat de verantwoordelijkheid, mede eigenaarschap en rolverdeling van de verschillende partners rondom buurtteams en community building, nog niet overal helder is ingericht. Welzijnspartijen begrijpen dat Stek bewust opereert vanuit haar rol als verhuurder: Stek is er primair voor haar huurders en minder voor andere wijkbewoners. Die rolvastheid wordt gewaardeerd, maar vraagt ook om goede afstemming met partijen die een bredere verantwoordelijkheid hebben in de wijk.

Een belangrijk aandachtspunt dat wordt genoemd, is het vooraf goed doordenken van het gebruik van gemeenschappelijke ruimtes. Als aan de voorkant niet helder is hoe ontmoetingsruimten worden ingezet en beheerd, kan dat leiden tot spanningen of het niet behalen van het doel wat men voor ogen heeft. Het voorbeeld van gebouw Olympia wordt daarbij genoemd, waar een buurtkamer grotendeels op slot zit omdat het gebruik onvoldoende is afgestemd. Dit benadrukt volgens zorg en welzijnspartijen het belang van gezamenlijke afspraken en duidelijke keuzes bij het inrichten van sociale voorzieningen.

De collega-corporatie ziet Stek als een betrokken en gedreven organisatie, met duidelijke maatschappelijke ambities. Een club die nooit gestopt is met bouwen. En nu de focus deels lijkt te verleggen naar het vraagstuk op het gebied van wonen en zorg. Verdere maatschappelijke verankering kan volgens hen worden versterkt door meer externe gerichtheid, grotere nabijheid en het expliciet zoeken van samenwerking en wederzijdse steun met collega-corporaties. Vanuit dit perspectief wordt de wens uitgesproken om als corporaties meer voor elkaar te gaan staan, meer onderling support te bieden en gezamenlijk op te trekken. Daarbij hoort een zekere mate van vertrouwen: elkaar de ruimte geven en ervan uitgaan dat de ander handelt vanuit dezelfde maatschappelijke opgaven.

De co-makers – de uitvoerende onderhoudspartijen – zijn na de fusie teruggebracht van negen partijen toen, naar nu vier. Een proces waar Stek zorgvuldig in heeft geacteerd en de tijd heeft genomen om afscheid te nemen. Een belangrijk thema dat zowel Stek als de co-makers benoemen, zijn de hoge mutatiekosten van de afgelopen jaren. Zij herkennen hiervoor meerdere oorzaken. De eisen aan de basiskwaliteit zijn aangescherpt en het aantal mutaties toegenomen. De hoge kwaliteitsambitie van Stek wordt daarbij als verklaarbaar gezien, maar roept ook vragen op over voorspelbaarheid en afwegingen. De samenwerkingsafspraken met de co-makers zijn gedateerd en aan een opfrisbeurt toe.

De Co-makers typeren de samenwerking met Stek overwegend als prettig en constructief. Zij geven aan dat processen soms minder snel verlopen dan gewenst. Een mogelijke oorzaak ligt volgens de co-makers in de complexiteit van het werk. De bereidheid om samen te werken en zaken bespreekbaar te maken wordt gewaardeerd. Daarnaast wordt Stek door co-makers gezien als een actieve organisatie, met een duidelijke focus op de huurder. In de samenwerking wordt gestuurd op concrete KPI's, zoals reactietijden en 'first time fix', en er is expliciet aandacht voor klanttevredenheid.

De co-makers benoemen ook een praktisch knelpunt in de samenwerking. Stek wordt door meerdere partijen omschreven als 'wat rommelig' in de organisatie van het dagelijks- en mutatieonderhoud. Zo wordt het, door de co-makers zeer gewaardeerde, tertiaaloverleg al enige

tijd niet meer georganiseerd. Deze onrust wordt vooral verklaard door wisselingen in de personele bezetting binnen Stek. Co-makers geven aan dat juist op momenten waarop gezamenlijk wordt gewerkt aan verbeteringen vaste aanspreekpunten vertrekken, waardoor continuïteit in afspraken en doorontwikkeling onder druk komt te staan. Het gevolg van dit alles is dat met name de kosten voor mutatieonderhoud de pan uit rijzen. Het lukt Stek nog niet om grip te krijgen op deze sterk stijgende kostenpost.

Samenwerking in netwerken – de netwerkdialog

In de netwerkdialog met betrokkenen uit de uitvoering, gemeenten en externe adviseurs, ontstaat een genuanceerd beeld van hoe Stek samenwerkt aan complexe woningbouwopgaven. Deze samenwerking speelt zich af in een context van hoge urgentie, schaarse ruimte en uiteenlopende belangen. Alle partijen delen het maatschappelijke doel om voldoende passende woningen te realiseren, maar ervaren dat dit niet automatisch betekent dat doelen, tempo en verwachtingen gelijklopen.

Stek wordt gezien als een actieve en betrokken partner die initiatief neemt. Vanuit de corporatie wordt veel geïnvesteerd in de voorfase van projecten, waar ideeën worden verkend, locaties worden besproken en randvoorwaarden in beeld worden gebracht. Deze fase kenmerkt zich door een dynamiek van 'een stap vooruit en een stap terug', waarin voortdurend wordt gezocht naar slimmere werkwijzen om de realisatiekracht te vergroten en beschikbare middelen effectiever in te zetten.

Gemeenten en andere betrokken partijen herkennen deze inzet, maar geven ook aan dat juist in deze fase tempo en perspectiefverschillen kunnen ontstaan. De urgentie om woningen te realiseren is groot en wordt door alle partijen gevoeld. De politieke, ruimtelijke en technische kaders verschillen per project en per moment. Dit kan leiden tot wrijving, bijvoorbeeld wanneer plannen die in de samenwerking veelbelovend lijken, later stuiten op aanvullende randvoorwaarden zoals archeologie, infrastructuur of waterhuishouding. In die situaties wordt zichtbaar hoe belangrijk rolhelderheid is: wie is initiatiefnemer, wie stuurt, en wie weegt belangen af? Daarnaast is bouwen op de bollenvelden nog altijd een no-go.

Projecten waarin bewust is ingezet op parallel plannen – waarbij meerdere disciplines tegelijk aan tafel zaten en projectfasen waar mogelijk gelijktijdig worden doorlopen – worden door alle partijen als leerzaam benoemd. Deze werkwijze heeft bijgedragen aan beter begrip voor elkaars positie en beperkingen, al levert dit niet direct een versnelling op. Parallel werken vraagt meer samenwerking, vertrouwen en duidelijke afspraken aan de voorkant. Wanneer die ontbreken, kan het risico ontstaan dat plannen te ver vooruitlopen op de bestuurlijke en ruimtelijke realiteit.

Vanuit gemeentelijk perspectief wordt kritisch gereflecteerd op de eigen rol. Er wordt benoemd dat gemeenten niet altijd voldoende regie hebben genomen in hun positie als gebiedsontwikkelaar, waardoor Stek in sommige trajecten juist te veel als gebiedsontwikkelaar in beeld kwam, terwijl dit in de ogen van de gemeente niet volledig past bij haar rol. Deze mismatch kan leiden tot plannen die technisch, ruimtelijk of financieel onvoldoende aansluiten op de gemeentelijke kaders. Tegelijk wordt gewaardeerd dat Stek hierin open staat voor gesprek en zelfreflectie.

Dit beeld laat zien dat Stek maatschappelijk verankerd is in haar netwerk van gemeenten en andere partners, en actief investeert in samenwerking. Tegelijkertijd vraagt verdere verdieping om blijvende aandacht voor rolverdeling, regie en het gezamenlijk organiseren van de voorfase, zodat maatschappelijke doelen niet alleen gedeeld worden, maar ook realistisch en effectief gerealiseerd

Feedback en verantwoording corporatie

“We leggen samen de puzzel” aldus Stek. Hiermee geeft de corporatie duiding aan het moment wanneer zij betrokken is en wordt bij strategische visievorming. Stek is onder andere gesprekspartner bij de totstandkoming van volkshuisvestelijke programma's en duiden samen met gemeenten de woonvraag in de regio. Op inhoud en invulling zijn partijen het in sommige gevallen niet eens. En hoe kom je dan tot een oplossing? Zo blijft de discussie over welk type woning nodig is in de regio. “Op inhoud en invulling zijn partijen het grotendeels eens, maar daar waar het gaat om de woonvraag van klein huishoudens hebben de gemeenten een voorkeur om meer tweekamerappartementen te bouwen dan Stek nu doet. De visie lopen op dit punt uiteen”.



Totaaloordeel commissie

Maatschappelijke verankering

Oordeel commissie: naar behoren

Stek heeft de afgelopen periode ingezet op de totstandkoming van de nieuwe koers. Dit heeft zij gedaan met actieve inbreng van haar stakeholders. De route van de totstandkoming van dit koersplan wordt door deze partijen breed gewaardeerd. Stek verdient dan ook een compliment voor de wijze waarop.

Het beeld van Stek daar waar het gaat maatschappelijke verankering is overwegend positief. Stek wordt gezien als een betrokken en verantwoordelijk speler die investeert in draagvlak en verbinding. Tegelijkertijd ziet de visitatiecommissie enkele ontwikkelpunten die kunnen bijdragen aan het verder versterken van verankering in de praktijk. De goede intenties worden herkend, maar de vraagstukken die voorliggen, zoals ontmoeting in de wijk, vragen om een bredere verkenning met stakeholders. Dat vergroot de kans op succes en draagvlak, en maakt de gekozen oplossingen toegankelijk voor een bredere doelgroep.

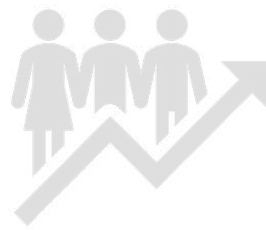
Sterke punten:

- Stek wordt ervaren als een betrouwbare en benaderbare samenwerkingspartner.
- Veel draagvlak voor de nieuwe koers
- Relatie met Huurdershart is de afgelopen periode duidelijk verbeterd
- Samenwerkingspartners zijn positief over community building

Leerpunten:

- Wees zichtbaar en aanwezig in buurten en wijken, met extra aandacht voor Noordwijk
- Bepaal aan de voorkant samen met partners scherper wat écht nodig is.
- Maak duidelijke afspraken met partners over rollen, verantwoordelijkheden en uitvoering van leefbaarheidsinitiatieven





5 Besturing

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

Bevindingen commissie

Stek beschikt over een actueel ondernemingsplan, “*Bouwen aan betekenis*”, waarin missie, visie en strategische keuzes zijn uitgewerkt. De corporatie positioneert zich nadrukkelijk op het snijvlak van wonen en welzijn, met aandacht voor beschikbaarheid en betaalbaarheid, duurzaamheid en sociale samenhang. Het plan is tot stand gekomen met brede betrokkenheid van stakeholders en laat zien dat externe signalen en maatschappelijke ontwikkelingen herkenbaar zijn vertaald naar de strategische koers.

Het ondernemingsplan is uitgewerkt in acht concrete speerpunten, waaronder woningbouw, verduurzaming, leefbaarheid en aandacht voor kwetsbare doelgroepen. De corporatie kiest bewust voor een integrale en gebiedsgerichte aanpak, waarin vastgoed, leefbaarheid en het sociaal domein in samenhang worden benaderd.

Stek zet sterk in op zowel uitbreiding van de woningvoorraad als op bredere inzet op het thema verduurzaming en maakt daarbij de bewuste keuze om haar maatschappelijk vermogen maximaal in te zetten. Deze koers leidt tot een omvangrijke investeringsopgave en vraagt om scherpe financiële sturing en zorgvuldig risicomanagement. Hiervoor zijn duidelijke kaders geformuleerd. In de organisatie wordt deze koers zichtbaar vertaald via ontwikkelpijlers zoals gebiedsgericht werken, integrale vastgoedsturing en data gedreven werken, hoewel deze doorvertaling zich nog in verschillende stadia van volwassenheid bevindt.

De visitatiecommissie constateert dat Stek beschikt over een duidelijke en samenhangende strategische koers, waarin maatschappelijke ambitie centraal staat. Tegelijkertijd vraagt deze koers blijvende aandacht voor het bewaken van de balans tussen ambities, financiële middelen en uitvoeringskracht. De uitdaging voor de besturing ligt daarmee vooral in het blijven verbinden

van strategische doelen met realistische planning, keuzes en organisatorische capaciteit, zodat de gewenste maatschappelijke impact ook duurzaam kan worden gerealiseerd.

De organisatie

De inrichting van de organisatie en de sturing waren lange tijd sterk gericht op vooruitkijken en beheersen: duidelijke plannen, vaste cycli en nadruk op controle. Die basis is aanwezig en zichtbaar in jaarplannen en tertiaal-rapportages. Naast de bestaande planning en control cyclus is Stek gestart met kwartaalgesprekken. Deze gesprekken vinden plaats in het MT en in een breder MT, inclusief teamleiders. Het doel hiervan is niet alleen scherpere sturing, maar juist ook meer gezamenlijke verantwoordelijkheid en integraliteit in de organisatie. Hiermee ontwikkelt de besturing van Stek zich zichtbaar van een intern kolommen model naar een meer adaptieve en integrale manier van sturen en aanpassen.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) schetst de context waarin Stek opereert als bijzonder en veeleisend. De corporatie staat voor een enorme maatschappelijke opgave, mede door de (on)beschikbare bouw mogelijkheden en relatief betaalbare grondprijzen in het werkgebied. Stek is daarbij in de praktijk vaak de enige aanbieder van sociale woningbouw. Dat maakt de maatschappelijke verantwoordelijkheid groot en vergroot tegelijk de druk op de organisatie en haar besturing.

De RvC ziet dat de realisatiekracht onder spanning staat, maar ook dat hier actief aan wordt gewerkt. Met een vastgoedontwikkelafdeling van ongeveer tien medewerkers is capaciteit opgebouwd en volgens de RvC wordt er efficiënt gewerkt. Tegelijkertijd blijft de vraag in hoeverre de onderliggende analyses van capaciteitsbehoefte voldoende doorwrocht zijn. Het gesprek over capaciteit wordt gevoerd, maar kan nog scherper worden verbonden aan de ambities en het tempo van de opgaven.

In de financiële sturing werkt Stek met een basis en ambitiebegroting. De RvC begrijpt deze systematiek en stuurt primair op de basisbegroting; ambitieprojecten worden gezien als positieve afwijkingen. De RvC wil waar mogelijk ruimte bieden voor deze positieve afwijkingen. Tegelijkertijd wordt erkend dat deze manier van sturen binnen de organisatie complex is en dat niet altijd helder is hoe de doorvertaling naar uitvoering precies plaatsvindt. De RvC ziet hier een spanningsveld tussen flexibiliteit en bestuurbaarheid.

Veel tijd en aandacht van de RvC gaat naar de beheersing van de lopende vastgoedprojecten. Binnen de organisatie heeft het grootste bedrijfsonderdeel, Wonen, nadrukkelijk ook de aandacht van de RvC. Opvallend is dat de verantwoordelijke manager Wonen relatief weinig aansluit bij de RvC overleggen, terwijl het belangrijke zorgpunt, mutatieonderhoud, en enkele belangrijke thema's zoals dagelijkse dienstverlening en leefbaarheid juist in dit domein liggen. De RvC heeft hier oog voor en beschouwt dit als een aandachtspunt in de besturing.

De verbinding met de buitenwereld onderhoudt de RvC vooral informeel, onder meer via opleveringen, bijeenkomsten rondom het koersplan en andere publieke momenten, die doorgaans goed worden bezocht. Het contact met de huurdersorganisatie wordt als goed ervaren, zowel via periodieke gesprekken met huurderscommissarissen als via een jaarlijks collectief overleg met het bestuur.

Relatie met de directeur-bestuurder en de raad van commissarissen (RvC)

De relatie tussen de directeur-bestuurder en de raad van commissarissen wordt gekenmerkt door een open, professionele en kritisch betrokken samenwerking. Na de bestuurlijk lastige periode is zowel een nieuwe directeur-bestuurder als een volledig vernieuwde raad van commissarissen aangetreden. De raad van commissarissen schetst een bestuurder die duidelijk in control is en goed weet waar de raad staat. De RvC blijft, vanuit haar rol, scherp op haalbaarheid, uitvoeringkracht en maatschappelijke meerwaarde. De dialoog tussen directeur-bestuurder en raad van commissarissen wordt benut voor gezamenlijke reflectie en tegenkracht. De dialoog is inhoudelijk en zorgvuldig, met ruimte voor tegenspel zonder dat toezicht en bestuur op elkaars stoel gaan zitten. Tegelijk volgt de RvC nadrukkelijk hoe de nieuwe bestuurlijke stijl landt in MT en organisatie en bewaakt zij daarin de balans tussen vertrouwen en noodzakelijke scherpste.

De ondernemingsraad (OR)

De ondernemingsraad (OR) typeert Stek als een ambitieuze en betrokken organisatie met een sterk maatschappelijk hart. Medewerkers zijn trots op wat wordt bereikt en willen meer betekenen, maar de OR plaatst daarbij nadrukkelijk de vraag of de organisatie alles wat zij wil, ook goed en duurzaam kan blijven doen. Focus, prioritering en werkdruk zijn daarbij belangrijke aandachtspunten. De bestuurlijke crisis van enkele jaren geleden was ingrijpend.

De OR speelde een actieve rol in het proces en heeft samen met medewerkers en MT sterk ingezet op het vasthouden van elkaar. Deze periode heeft geleid tot meer saamhorigheid en een sterker gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid, dat nog steeds voelbaar is in de organisatiecultuur. Het kantoor wordt bewust gebruikt als ontmoetingsplek en informele initiatieven versterken de onderlinge verbondenheid.

De OR heeft een vaste overlegstructuur met de bestuurder en periodiek contact met de raad van commissarissen. De OR richt zich vooral op de vraag of de organisatie is toegerust op de groeiende opgaven. Extra capaciteit, onder meer bij projectleiders en opzichters, wordt als noodzakelijk gezien en signalen van hoge werkdruk worden serieus opgepakt. Initiatieven als Samen Stek hebben bijgedragen aan meer eenheid na de fusie. De doorvertaling van de koers naar de praktijk krijgt vorm via meerjarenbegroting, jaarplannen en dashboards. De OR is positief over de aandacht voor leiderschapsontwikkeling en zelfreflectie binnen het MT en ziet in recente organisatorische aanpassingen kansen om de maatschappelijke capaciteit verder te versterken. Punten die verdere ontwikkeling vragen. Zo geeft de RvC aan dat de organisatie kwetsbaar blijft door afhankelijkheid van interim functies, en ziet zij de noodzaak om continuïteit beter te borgen, zeker nu het contract met de bestuurder afloopt. Collega-corporaties merken op dat er geen eenduidigheid is over de langetermijnstrategie van de samenwerking (zelfstandig-plus/alliantie versus vergaande integratie/fusie), wat governance vragen oproept over richting en besluitvorming binnen de alliantie.



Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen

Stek heeft in 2022 een bestuurlijk lastige periode doorgemaakt, die veel vroeg van bestuur, toezicht en organisatie. Deze fase is inmiddels afgesloten en heeft geleid tot een vernieuwde bestuurlijke context, met een nieuwe directeur-bestuurder en een vernieuwde raad van commissarissen. Het managementteam (MT) vormt sinds de fusie een stabiele factor binnen de organisatie en is als geheel gebleven. Daarbij is de context waarin het MT opereert veranderd: managers die hun ervaring grotendeels opdeden in kleinere organisaties functioneren inmiddels binnen een middelgrote corporatie met een bredere en complexere opgave. Het MT is zich hiervan bewust en heeft de afgelopen periode zichtbaar ingezet op verdere professionele ontwikkeling, onder meer in samenhang, prioritering en het omgaan met schaal en dynamiek die bij deze fase van de organisatie horen.

Na de fusie en de bestuurlijke crisis heeft Stek zich snel hersteld en opnieuw georganiseerd, met een gedeeld besef van de opgaven die voorliggen en de lessen die zijn geleerd.

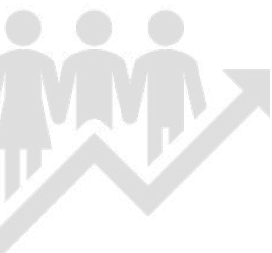
De huidige bestuurlijke setting vraagt bewuste aandacht voor rolvastheid, integrale sturing en een gezonde dynamiek van kracht en tegenkracht. De uitdaging voor Stek is om deze dynamiek zodanig vorm te geven dat scherpe sturing, tegenspel en gezamenlijke verantwoordelijkheid elkaar versterken en bijdragen aan een stabiele en toekomstbestendige besturing.

Sterke punten:

- Er is een duidelijke lijn in vooruitkijken, bijsturen en verantwoorden
- Vernieuwde RvC die goed in verbinding is met bestuurder en de organisatie

Leerpunten:

- Versterk de organisatie in de beweging van beheersmatig werken naar adaptief sturen
- Krijg grip op de kosten voor mutatieonderhoud





6 Maatschappelijke capaciteit

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



Bevindingen commissie

Organisatiecapaciteit

Stek is een ambitieuze, betrokken organisatie met een sterk maatschappelijk hart. Waar medewerkers trots zijn, maar waar ook zorgen zijn over focus, prioritering en werkdruk. De bestuurlijke crisis heeft geleid tot meer saamhorigheid en een sterker gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid binnen de eigen organisatie. Het beeld van een ambitieuze organisatie wordt door alle gremia binnen de organisatie herkend. Stek heeft de afgelopen jaren bewust geïnvesteerd in het versterken van haar maatschappelijke capaciteit onder andere door uitbreiding en professionalisering van haar teams op het gebied van vastgoedontwikkeling en datagedreven werken. Tegelijkertijd kunnen we constateren dat de omvang en complexiteit van de opgave op de verschillende terreinen steeds meer is gaan vragen van de organisatie.

Inzet van financiële middelen

Stek zet haar financiële middelen doelgericht en consistent in voor het realiseren van maatschappelijke opgaven. Uit de tertiaalrapportages en jaarverslagen blijkt dat de corporatie structureel investeert in nieuwbouw, verduurzaming en onderhoud, waarbij de uitvoering grotendeels conform begroting verloopt en in sommige jaren zelfs meer resultaat wordt geboekt dan gepland. De jaarlijkse CO₂ reductie van circa 1 miljoen kilo en de sterke afname van EFG labels laten zien dat middelen effectief worden ingezet voor kwaliteitsverbetering van de bestaande voorraad. Tegelijkertijd bewaakt Stek haar financiële continuïteit zorgvuldig: de investeringsruimte wordt afgewogen binnen de kaders van het ondernemingsplan en vastgestelde begrotingen, en de corporatie blijft binnen de normen voor solvabiliteit en kasstromen. Door te werken met een ambitiebegroting en een basisbegroting weet Stek een balans te vinden tussen ambitieus investeren en financieel verantwoord opereren, wat haar maatschappelijke capaciteit versterkt. Een belangrijke randvoorwaarde hierbij is wel het verkrijgen van grip op de operationele kosten, waar met name de mutatiekosten aandacht verdienen.

Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen

De commissie ziet Stek als een ambitieuze organisatie die zich bewust is van de uitdagingen die horen bij dit ambitieniveau. Na een voor de organisatie zeer roerig jaar in 2022, waarin de gehele RvC is opgestapt en Stek onder verscherpt toezicht van de Aw kwam te staan, is hard gebouwd aan een toekomstbestendige organisatie. Met de komst van een nieuwe RvC en de werving van een nieuwe bestuurder is er gewerkt aan een nieuwe koers en een stabiele organisatie.

De bouwopgave blijft onverminderd groot. De middelen om de basisbegroting te realiseren zijn aanwezig, maar de ambities liggen hoger getuige de ambitiebegroting. Hiervoor zijn de middelen op dit moment niet voorzien. Een (sectorbrede) opgave voor de toekomst.

De executiekracht van de organisatie vraagt de komende jaren aandacht. Bestuur en RvC zijn zich hiervan bewust. Om de organisatie beter toe te rusten voor de enorme opgaven in ontwikkeling en leefbaarheid is de organisatie uitgebreid met o.a. projectleiders en community builders.

De commissie ziet energie en bevologenheid in de organisatie, maar ook spanning in de opgaven voor het managementteam. De doorgroei van een kleinere organisatie met heldere taken naar een ambitieuze maatschappelijke onderneming op het brede terrein van wonen, vraagt om strategische visie gekoppeld aan integrale samenwerking, buiten de grenzen van de eigen domeinen zoals wonen, vastgoed en financiën, maar ook buiten de grenzen van de eigen organisatie.

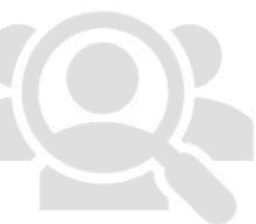
Dit vraagt om een organisatie die kan meebewegen met wat de omgeving vraagt; wendbaar, samenwerkingsgericht en strategisch alert. Het is daarom belangrijk dat bestuur en MT zich voortdurend blijven afvragen wat de organisatie nodig heeft om effectief te kunnen inspelen op opgaven en ontwikkelingen.

Sterke punten:

- In de nieuwe bestuurlijke situatie heeft Stek de organisatie snel op orde gebracht
- Er is geïnvesteerd in het aantrekken van capabele nieuwe medewerkers binnen vastgoed

Leerpunten:

- Concretiseer de visie op leefbaarheid
- Vertaal de leefbaarheidsdoelen naar je organisatie, mensen, kennis en inzet



7 Bestuurlijke reactie

Maatschappelijke visitatie
Bestuurlijke reactie
juli 2026

De visitatie

De vierjaarlijkse visitatie zie ik als kans om via goede gesprekken met een derde boven tafel te krijgen hoe onze omgeving ons waardeert. Natuurlijk spreken we alle geïnterviewden heel geregeld. Dit zijn open en doelgerichte gesprekken over makkelijke en moeilijke thema's. Maar in een gesprek met een derde, zeker op de uitnodigende wijze waarop de commissie van Raeflex de gesprekken heeft gevoerd, hoor je terug wat mensen zeggen als je er niet bij bent. En dat is soms net wat scherper dan in een direct onderling contact. De visitatie geeft op deze manier een beeld van de reputatie van onze organisatie en daar kunnen we ons voordeel mee doen.

Waar vorige visitatieonderzoeken deels het karakter van een managementrapportage hadden, 'zijn alle beoogde doelen bereikt', geeft de huidige methodiek meer vrijheid en mogelijkheden om vooruit te kijken. Om een thema uit te diepen in samenspraak met de betrokken samenwerkingspartners. Met als doel samen te kijken naar wat je graag wilt behouden in de samenwerking, waar je vanaf wilt en wat je wilt toevoegen om samen meer te bereiken. Zo draagt de visitatie ook daadwerkelijk bij aan beter samenwerken aan de opgaven.

In voorgaande alinea valt vaak het woord 'samen', en dat is niet voor niets. De visitatie gaat weliswaar over de rol van de corporatie, maar we zijn ons er zeer van bewust dat we onze opgaven alleen samen met anderen kunnen waarmaken. Of het nu gaat om de leefbaarheid van onze buurten, de energietransitie of de versnelling van de woningbouw. Het zijn stuk voor stuk onderwerpen waar we met veel partijen samen optrekken. De visitatie geeft zicht op hoe we als corporatie nog beter kunnen acteren in deze context en waar de samenwerking nog verder versterkt kan worden.

Drie vragen aan de commissie

In onze position paper gaven we drie vragen mee aan de commissie, samengevat:

- Hoe kunnen we de realisatiekracht in de woningbouw vergroten?
- Pakt Stek signalen uit de wijken over de leefbaarheid voldoende op en werkt zij samen met bewoners en partners aan leefbare, inclusieve buurten?
- Hoe ervaren belanghebbenden de samenwerking met Stek en voelen zij zich betrokken en gehoord bij gezamenlijke opgaven?

De inzichten

De visitatiegesprekken hebben ongelooflijk veel inzichten opgeleverd. Concrete inzichten, bijvoorbeeld over het versterken van de realisatiekracht in de woningbouw. Met de gemeente Teylingen hebben we drie maatregelen afgesproken om elkaar eerder, beter en integraler te kunnen betrekken. Ook het signaal van onze huurders over de terugkoppeling van onze inspanningen voor het behoud van leefbaarheid en de interventies bij overlast is heel concreet en een punt om goed opvolging aan te geven.

De commissie heeft op basis van de gesprekken ook aanbevelingen gedaan van meer abstracte aard. Die vragen een nadere verkenning. Bijvoorbeeld de aanbeveling om te ontwikkelen van samenwerking in projecten naar samenwerking aan de gezamenlijke opgave en keuzes: *'kom tot een gedeelde analyse van de volkshuisvestelijke opgaven en een gezamenlijke koers voor de langere termijn. Voeg op strategisch niveau een gezamenlijke, gebiedsgerichte visie toe op de woningmarkt en de toekomstige opgaven. Op tactisch niveau ziet de commissie een kans om de kloof te verkleinen tussen omgevingsvisie en concrete planvorming.'*

Op het gebied van leefbaarheid heeft de commissie veel opgehaald. Zij constateert: *'Er gebeurt al veel, vaak in goede samenwerking met partners. De volgende stap is om deze inzet scherper te richten: onderzoek met elkaar wat er per wijk echt nodig is en maak daarin duidelijke keuzes. Borg daarbij dat niet alleen aan de "voorkant" wordt nagedacht over interventies, maar ook aan de "achterkant" over de organisatie en uitvoering. Denk aan vragen als: wie is waarvoor verantwoordelijk, hoe wordt de inzet gefinancierd en hoe zorgen we dat activiteiten duurzaam kunnen worden ingezet en voortgezet? Door de combinatie van inhoudelijke focus en stevige organisatorische verankering ontstaat meer samenhang, duidelijkheid en effectiviteit in de aanpak van leefbaarheid.'* Ook hier kunnen we mee aan de slag. Onder meer in de context van de samenwerking op het gebied van Welzijn, Wonen en Zorg.

Deze bestuurlijke reactie is te compact om alle inzichten langs te lopen en de vervolgacties te benoemen, maar voor de interne en externe opvolging maken we deze slag vanzelfsprekend.

Tot slot

Stek presteert graag goed. De organisatie heeft veel energie, kundigheid en betrokkenheid in huis om het goede te doen voor onze huurders en voor de volkshuisvestelijke opgaven in brede zin, voor de korte en lange termijn. Met het oordeel van de commissie 'goed' voor maatschappelijke waarde zijn we best content. Het oordeel 'naar behoren' voor maatschappelijke verankering geeft ons te denken. De commissie geeft aan dat er verbetering mogelijk is. Hoe we aan de voorkant samen met partners scherper kunnen bepalen wat écht nodig is, en tot duidelijkere afspraken met partners kunnen komen over rollen, verantwoordelijkheden en uitvoering van leefbaarheidsinitiatieven. We zien tegelijkertijd veel waarderende woorden voor de prestaties, de betrokkenheid, de verantwoordelijkheid en het werken aan draagvlak en verbinding. Vanuit die basis bouwen we graag samen verder aan wat nodig is.

Veel dank voor de openheid van alle gesprekspartners in de interviews. We waarderen de wijze waarop de commissie de gesprekken heeft gevoerd. Van meerdere kanten hoorde ik terug dat er echt leuke, goede en inspirerende gesprekken zijn gevoerd. We geven hier heel graag opvolging aan. Met de aanknopingspunten uit de visitatie gaan we in gesprek met alle partners om tot concrete, gezamenlijke stappen te komen.

Joke van den Berg
directeur-bestuurder

8 Maatschappelijke reactie

Nieuwe horizon

Begin 2026 kregen wij als huurdersorganisatie HuurdersHart de uitnodiging om deel te nemen aan het visitatieproces. In maart ontvingen wij een zogenaamd position paper. Hierin legt Stek uit waar zij als organisatie voor staat en wat de doelen en speerpunten voor de komende vier jaar zijn. Daar hoort ook het nieuwe Koersplan bij.

Voor mij persoonlijk is dit alweer de derde keer dat ik betrokken ben bij dit proces. Een proces dat voorheen een lang en uitgebreid rapport opleverde, en waar een aantal conclusies en aanbevelingen uit kwamen. Aanbevelingen die bij een volgende versie worden belicht en waarbij wordt gekeken naar wat ermee gedaan is.

Dit jaar was er echter een nieuwe methodiek die intuïtiever aanvoelde. Er volgden een aantal prettige en ontspannen sessies waar een ieder aan het woord kwam om zo zijn of haar standpunten toe te lichten, de juiste informatie te verzamelen of de nodige vragen te stellen. Een ander doel van deze nieuwe methode was ook om met een veel kortere eindconclusie te komen. Dat laatste is zeker gelukt en het is een prettig leesbaar en duidelijk stuk geworden.

Als huurdersorganisatie hebben wij van alle partners of stakeholders misschien wel het meest te maken met de niet altijd leuke sociale kant van het huurproces. Als alles goed loopt zullen bewoners niet snel van zich laten horen. Natuurlijk krijgt Stek in volume veel meer contactmomenten te verwerken, maar er komt in iedere huurperiode een moment waarin men vastloopt en toch hulp nodig heeft. Uiteraard zijn wij er niet voor elke huurder met zijn specifieke probleem, maar wij horen iedereen aan, gaan kijken hoe een huurder het best geholpen kan worden en maken vervolgens een weloverwogen beslissing. Omdat wij zelf ook huurder zijn benaderen wij iedere zaak toch op een andere manier. Hier gaat soms veel tijd in zitten, maar wij zijn de huurdersorganisatie. Of zoals een voormalige voorzitter ooit eens zei, als wij het niet doen, wie doet het dan wel?

De afgelopen jaren hebben wij meerdere fusies bij Stek meegemaakt en er zijn ook meerdere huurdersorganisaties gefuseerd. De schaalvergroting is helaas niet altijd een zege gebleken. De afgelopen jaren waren soms heel zwaar, er is een professionaliteit ontstaan die lang niet altijd makkelijk is. Daar waar de verhuurder tientallen medewerkers en een fulltime opgetuigd apparaat tot haar beschikking heeft moeten wij het in de avonduren met een handvol vrijwilligers doen, terwijl er van ons bijna hetzelfde verwacht wordt. Wij zijn de laatste jaren dan ook snel volwassen geworden, maar je moet soms een keuze maken in waar je in deelneemt en waar niet.

Dit is dan ook de grootste uitdaging voor een huurdersorganisatie. Hoe kom je aan de juiste mensen, en hoe hou je alles op de rails? Waar haal je de informatie vandaan en wie kun je om hulp vragen? Stek heeft ons de afgelopen jaren altijd bijgestaan en geholpen waar mogelijk. Daar zijn wij dankbaar voor. Dat wil echter niet zeggen dat wij het altijd met elkaar eens zijn. Zonder wrijving geen glans zeggen we dan maar. Er is veel veranderd in huurdersland. Snel wisselende regeringen, nieuwe regelgeving, andere wethouders, groeiende wachtlijsten door veel instromende mensen van buitenaf, klimaat en verduurzamingen en een toeslagensysteem. De samenleving verandert drastisch. Dit alles zorgt voor constante uitdagingen en je moet altijd je oog op de bal houden, want je staat zomaar buitenspel of op achterstand.

Als huurdersorganisatie zijn wij dan ook benieuwd naar wat de komende vier jaar gaat brengen en wij willen iedereen in dit proces bedanken voor de prettige samenwerking en hopen elkaar nog vaak tegen te komen. Maar door deze visitatie zijn alle partijen weer wat dichter bij elkaar gekomen en is er meer begrip voor elkaar gekomen. Huren is en blijft heel veel emotie en draait lang niet altijd om geld.

Franco Dieters namens het gehele HuurdersHart team.

BIJLAGE 1

Lijst geïnterviewde personen

Interne gesprekken

Raad van commissarissen

De heer R. de Lint (voorzitter)
Mevrouw C. Niestijl
Mevrouw A. van Grinsven
De heer B. Spelbos
Mevrouw I. Desumma

Directeur-bestuurder

Mevrouw J. van den Berg

Managementteam

Mevrouw J. de Vries – Meijberg (Wonen)
De heer E. Linotte (Vastgoed)
De heer P. Guijt (Financiën en Bedrijfsvoering)

OR

Mevrouw M. Bense
De heer R. Bodrij
De heer A. de Ruiter
De heer B. Pijper
De heer T. Schenkeveld

Overige intern

De heer C. Wijbrandi
De heer J. Breed
De heer M. Hofman

Externe gesprekken

Huurdersorganisatie

De heer F. Dieters
Mevrouw T. Vertuin

Gemeente Noordwijk

De heer M. Tibboel (programma manager
woningbouw)

Gemeente Lisse

Mevrouw J. Langeveld (wethouder wonen)

Gemeente Hillegom

De heer M. Roelofs (wethouder wonen)

Gemeente Teylingen

Mevrouw M. Volten (wethouder wonen)

HTL samen

Mevrouw A. Stegeman

Corporatie(s)

Mevrouw A. Allewijn (Padua)

Zorg- en welzijnsinstelling(en)

Mevrouw G. Spies (Welzijnswartier)
De heer R. van Schie (Welzijn Noordwijk)
Mevrouw N. Baghdadi (Welzijn Teylingen)
De heer A. Leemhuis (Marente)

Co-makers

De heer D. Meijvogel (Van Rhijn Bouw)
De heer H. Janssen (Coen Hagedoorn)
De heer IJ. Van Dijk (KBM)

Overig

De heer L. Kwak (extern adviseur parallel
plannen provincie Zuid-Holland)