



# Visitatierapport

Woonopmaat



**Rapportdatum: 13 maart 2026**

**Datum volgende visitatie: 8 augustus 2030**

**Visitatiecommissie**

Miranda Rovers, voorzitter

Evelien van Kranenburg, secretaris

Karel de Wit, visitator

## Vooraf

Visitatie is een instrument voor het afleggen van verantwoording over maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Daarnaast biedt dit instrument een spiegel functie voor bestuurders en toezichthouders, die deze inzichten verkregen uit de visitatie kunnen gebruiken om daarvan te leren en verbeteringen aan te brengen. Dit alles in het kader van een verantwoord beheer en ontwikkeling van het woningbezit van woningcorporaties in Nederland. Met als duurzame ambitie: behoud van eigentijdse en betaalbare woon- en leefomgevingen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Dit is "Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties", versie 7.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van Woonopmaat, die heeft plaatsgevonden in het laatste kwartaal 2025.

Woonopmaat is een lokaal verankerde woningcorporatie in Heemskerk, Beverwijk en Wijk aan Zee. Zij verhuurt en beheert bijna 8.700 woningen (ruim 9.350 verhuureenheden) met een organisatie die bestaat uit zo'n 90 medewerkers. De directeur-bestuurder is in 2025 herbenoemd voor een derde termijn van vier jaar. Het management team bestaat uit de manager vastgoed, de manager wonen en de manager bedrijfsvoering, aangevuld met de bestuurssecretaris/transitiemanager. Er is een raad van commissarissen bestaande uit vijf leden.

Woonopmaat had gedurende de visitatieperiode vier verbindingen, waarvan er drie zijn beëindigd (Woonopmaat BV, ENERGIEopMAAT BV en GEM Herstructurering Heemskerk BV) en een juist is gestart (belang in WoningNet NV).

Naast Woonopmaat is met name woningcorporatie Pré Wonen in hetzelfde werkgebied werkzaam. Woonopmaat werkt regionaal samen in de regio IJmond/Zuid Kennemerland en breder in de Metropool Regio Amsterdam.

De volkshuisvestelijke opgave van Woonopmaat is in het koersplan uitgewerkt naar vijf sleutels: gastvrije organisatie; betaalbare, passende woning; duurzaam; Samen Buurtmaken; huis op orde. Deze sleutels komen terug als thema's in dit visitatierapport (respectievelijk in het hoofdstuk maatschappelijk opgave en het hoofdstuk maatschappelijke capaciteit).

Vooraf zijn door Woonopmaat de volgende leervragen geformuleerd:

- De vraag naar sociale huurwoningen groeit sneller dan het aanbod. Wat kunnen wij meer of anders doen op het gebied van beschikbaarheid, bijvoorbeeld meer verkopen en kleiner bouwen? En mag dit ten koste gaan van de verduurzamingsopgave? Welke andere opties of partners kunnen helpen bij de grote bouwopgave? Welke rol zien onze belanghouders hierin voor zichzelf?
- De huurderspopulatie vergrijsst en vraagt steeds meer om zorgondersteuning. Terwijl de druk stijgt, nemen de middelen af bij Woonopmaat, zorginstellingen en gemeenten. Welke suggesties heeft u voor dit vraagstuk? Welke rol zien de belanghouders hierin voor Woonopmaat en zichzelf?
- De leefbaarheid in enkele wijken van Heemskerk en Beverwijk staat onder druk. Is de rol die Woonopmaat hierin pakt passend of te smal/breed? Hoe kan ons initiatief Samen Buurtmaken beter worden vormgegeven? En welke rol willen en kunnen onze stakeholders hierin pakken?
- Tot slot: ervaren de belanghouders voldoende (tijd en kwaliteit) contact met medewerkers van Woonopmaat? Zijn we voor onze belanghouders voldoende zichtbaar, benaderbaar, aanspreekbaar en hebben we het over de goede dingen?

# Inhoudsopgave

<b>Vooraf .....</b>	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave.....</b>	<b>3</b>
<b>Position paper Woonopmaat.....</b>	<b>4</b>
<b>1 Recensie en samenvatting .....</b>	<b>8</b>
1.1 Recensie.....	8
1.2 SWOT .....	11
1.3 De visitatie van Woonopmaat in één oogopslag .....	12
<b>2 Maatschappelijke waarde.....</b>	<b>13</b>
2.1 De opgaven van Woonopmaat .....	13
2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	16
2.3 Bewonder- en verwonderpunten .....	17
<b>3 Maatschappelijke verankering.....</b>	<b>18</b>
3.1 Belanghebbenden over Woonopmaat .....	18
3.2 De invloed op het beleid van Woonopmaat .....	18
3.3 Woonopmaat als samenwerkingspartner .....	18
3.4 De reputatie van Woonopmaat .....	19
3.5 De verantwoording van Woonopmaat .....	19
3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	20
3.7 Bewonder- en verwonderpunten .....	20
<b>4 Besturing .....</b>	<b>21</b>
4.1 Strategie en sturing.....	21
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	21
4.3 Bewonder- en verwonderpunten .....	22
<b>5 Maatschappelijke capaciteit .....</b>	<b>23</b>
5.1 Financiële capaciteit .....	23
5.2 Organisatorische capaciteit: huis op orde .....	24
5.3 Dienstverlening: gastvrije organisatie .....	25
5.4 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	25
5.5 Bewonder- en verwonderpunten .....	25
<b>Bestuurlijke reactie van Woonopmaat .....</b>	<b>26</b>
<b>Bijlage: gesprekspartners visitatiecommissie.....</b>	<b>28</b>

## Position paper 2022 t/m 2024 (eindversie 3 september 2025)

### Wie zijn wij?

Woonopmaat (8.600 vhe) is een wooncorporatie die in Beverwijk, Wijk aan Zee en Heemskerk midden tussen haar bewoners en belanghouders staat. Een organisatie die gastvrij en toegankelijk is en waar bevlogen medewerkers dagelijks met veel plezier werken aan het realiseren van onze missie.

### Missie en visie

Onze **missie (passie)**: wij willen onze doelgroep, mensen met een bescheiden portemonnee, een écht thuis bieden.

Onze **visie**: een thuis creëren doe je samen. Samen betekent dat we met onze (toekomstige) bewoners in gesprek gaan over wat zij onder prettig wonen verstaan. En dat we samenwerken met partijen die daarbij helpen. Kortgezegd: 'Samen werken aan samen Wonen'. We zijn daarbij gastvrij. Bovendien zijn we persoonlijk, nemen onze verantwoordelijkheid, zijn betrouwbaar, we luisteren en gaan samen op zoek naar maatwerk als de situatie daarom vraagt. Bevlogenheid en plezier in ons werk vinden we belangrijk.

We bieden betaalbare en comfortabele woningen, die passen bij de levensfase van onze bewoners. We dragen bij aan een prettige en veilige buurt en zijn daarin zichtbaar en nabij. We bieden optimaal klantcontact en zorgen voor goed onderhoud. Met nieuwe woonproducten en dienstverlening spelen we in op de veranderende wensen van bewoners.

### Onze doelen

Ons koersplan bevat heldere keuzes om dit te realiseren. Het zijn daarmee de sleutels voor 'Duurzaam Dichtbij':

1. **Gastvrije organisatie**: samen met bewoners het verschil maken voor onze huurders.
2. **Een betaalbare, passende woning**: streven naar een juiste match van vraag en aanbod en betaalbare huren.
3. **Duurzaam**: werken aan een beter milieu en meer comfort.
4. **Samen Buurtmaken**: samen werken aan fijne doelen, waar mensen prettig samenleven.
5. **Huis op orde**: een gezonde organisatie zijn en blijven, op alle terreinen.

Deze sleutels zijn in het Koersplan en Activiteitenplan uitgewerkt naar concrete doelen. Jaarlijks leggen we per doel verantwoording af over wat we hebben gehaald en wat (nog) niet. Een eerlijk verhaal.

### Wat gaat goed?

De afgelopen jaren hebben we het merendeel van onze klantbeloftes waargemaakt. De lijn van de klantgedreven organisatie hebben we bestendigd. Het nieuwe duurzame kantoor, het *Huis van de Huurder* (oplevering begin 2026), dat we samen met het Huurdersplatform gaan betrekken, symboliseert onze samenwerking met bewoners.

Onder de noemer 'gastvrijheid' verbeteren we continu onze dienstverlening, werken we steeds beter vanuit de bedoeling en spelen we flexibel in op veranderingen. De in 2024 gelanceerde portefeuillestrategie geeft ons daarbij een scherpere koers dan voorheen.

## **Wat kan beter?**

De afgelopen jaren hadden we de wind in de rug en konden mooie prestaties leveren. De afschaffing van de verhuurdersheffing per 2023 bood extra kansen. Toch waren er ook toen uitdagingen, zoals beperkte personeelsbezetting en soms weinig geloof in eigen kunnen. Nu staan we vol in tegenwind: huurprijzen zijn niet kostendekkend (de verduurzaming komt volledig voor rekening van de corporatie), nieuwbouw is te duur, netcongestie belemmert, en de instroom van kwetsbare bewoners en vergrijzing leiden tot verschraling en vereenzaming waardoor de leefbaarheid van buurten onder druk komt te staan. Wachttijden in de MRA lopen op. We moeten snel en slim inspelen om onze opgave te blijven waarmaken. Dat vraagt om een wendbare, goed toegeruste organisatie. We weten welke ontwikkelrichting nodig is en zijn daar al mee gestart.

## **Wat presteren we op de vier prestatievelden?**

*Visitatieveld 1: Maatschappelijke waarde. Wat doet de corporatie?*

### Beschikbaarheid

Sinds 2023 zorgt deelname aan het regionale woonruimte verdeelsysteem voor meer passend aanbod in een groter zoekgebied. In de periode 2022-2024 zijn 297 nieuwe woningen toegevoegd. Met de uitvoering van nieuwbouw- en herstructureringsprojecten voegen we in de periode tot 2034 netto 449 woningen (m.n. appartementen met lift) toe. De 70%-norm voor reguliere woningzoekenden uit de prestatieafspraken is gehaald; huisvesting van overige doelgroepen blijft binnen afspraken. De nieuwe uniforme verhuisregeling voor senioren verhoogde het aantal verhuringen in de regio van 25 (2022) naar 104 (2024).

### Betaalbaarheid

We voeren een gematigd huurbeleid. We hebben een huurverlaging doorgevoerd in 2023 voor huurders met een inkomen lager dan 120% van het minimum. In 2023 en 2024 is een huurbevrozing aangehouden voor woningen met een EFG-label. In 2025 actualiseren we ons huurbeleid.

### Kwaliteit vastgoed

In 2024 is de technische staat van het bezit in kaart gebracht. We bezitten veel flatgebouwen en woningen uit de jaren '50/'60. Gemiddeld van het totale bezit is de conditiescore 3 ('redelijk'). In de Meerjaren Onderhoudsplanning zijn alle slechtere scores vertaald naar acties. We hebben een grote verduurzamingsopgave. In de periode 2022-2024 hebben we ruim 1.000 woningen gerenoveerd en verduurzaamd. Het aantal woningen met zonnepanelen verdubbelde tot ruim 3.000. We hebben per 1 januari 2025 nog 513 woningen met een EFG-label. Tot 2032 verduurzamen we 2.400 woningen, waarbij voor eind 2028 de EFG-labels zijn aangepakt.

### Leefbaarheid

In enkele wijken staat de leefbaarheid onder druk. We hebben onze investeringen in leefbaarheid verdubbeld van 1 mio (2022) naar 2 mio (2024). Het aantal overlastmeldingen daalde van 306 (2022) naar 235 (2024). Met onze bewoners en partners zetten we in op 'Samen Buurtmaken'. Het aantal vrijwilligers in wijken en buurten groeide van 275 (2022) naar 400 (2024). Met onze komende gebiedsteams richten we onze aanpak en verbinden we ons aan lokale netwerken.

*Visitatieveld 2 Maatschappelijke verankering. Hoe verbonden is de corporatie?*

Woonopmaat is een lokaal verankerde corporatie die steeds meer in contact staat met huurders en belanghouders. We werken met meer partijen samen en maken vaker gebruik van hun expertise. De uitdaging is om signalen van buiten om te zetten in beleid, concrete acties en uitvoering.

Bewonersbetrokkenheid

Bewonersbetrokkenheid zit in ons DNA en geeft ons energie. Het actieve Huurdersplatform houdt ons scherp op wat belangrijk is voor huurders en adviseert over onderwerpen als betaalbaarheid, beschikbaarheid, leefbaarheid en duurzaamheid. Bij vastgoedprojecten werken we met klankbordgroepen, en samen met gemeenten, Huurdersplatform, collega-corporatie en hun huurdersvereniging maken we meerjarige prestatieafspraken.

We nemen deel aan de Aedes-benchmark en we gebruiken de resultaten om onze dienstverlening te verbeteren en onze bedrijfsvoering te optimaliseren. We groeiden op het prestatieveld 'Huurdersoordeel' van een **B** (2022) naar een **A** (2024).

We zijn in 2024 toegetreden tot het netwerk Groene Huisvesters om nieuwe inzichten op het gebied van duurzaamheid op te doen en zijn we in goede dialoog met onze partners in zorg en welzijn rondom de nieuwe woonzorgvisie en de uitvoeringsagenda.

*Visitatieveld 3 Besturing. Hoe doet de corporatie het?*

Sinds 2024 werken we volgens ons Koersplan *Duurzaam Dichtbij*. We zetten eerste stappen in vastgoedsturing en resultaatgericht samenwerken, om onze vastgoedportefeuille beter af te stemmen op huidige en toekomstige wensen. De interne beheersing is geoptimaliseerd. Een nieuw investeringskader is gereed om uit te rollen. Alle leidinggevendenden hebben een meerjarig organisatiebreed programma gevolgd, gericht op minder top-down en meer coachend, inspirerend en waardierend leidinggeven.

De relatie bestuur en Raad van commissarissen is evenwichtig. Er is sprake van vertrouwen, openheid, elkaar kunnen aanspreken en een oprechte nieuwsgierigheid naar elkaars visie. De raad geeft bewust invulling aan haar maatschappelijke betrokkenheid en aanspreekbaarheid voor belanghouders.

*Visitatieveld 4 Maatschappelijke capaciteit. Is de corporatie toegerust voor de opgaven?*

Vooruitkijkend zien we grote uitdagingen, zoals verwoord in het nieuwe Koersplan:

- Schaarste op de woningmarkt vraagt scherpe beleidskeuzes en realistisch verwachtingsmanagement.
- Rust en ruimte creëren voor een duurzaam businessmodel.
- In 10–15 jaar een half miljard aan vastgoedinvesteringen realiseren met hoge uitvoeringsbetrouwbaarheid.
- Dienstverlening verder ontwikkelen en structureel op hoog niveau houden (“in één keer goed”).
- Psychosociale druk op de frontoffice beheersen (overlast, vereenzaming, minder leefbare buurten).
- Vrijwilligers en actieve bewoners verdubbelen en het netwerk versterken voor samenredzaamheid in flats en buurten.

De huidige werkorganisatie staat voor een grote uitdaging, met het risico van overbelaste collega's. Daarom heeft het MT het afgelopen jaar 10 ontwikkellijnen uitgedacht, gericht op meer eigenaarschap en integrale samenwerking, zoals via gebiedsteams. Ook de digitalisering en het sturen op data krijgt hierbij een impuls. Deze lijnen worden nu actief opgepakt door enthousiaste collega's. Dit gaat leiden tot een wendbare en nog effectievere organisatie. Intussen steeg het aantal fte's van 72,3 (2022) naar 81,3 (2024), is daarbij bewust ingezet op extra kwaliteit, nam de medewerkersbetrokkenheid toe van 7,7 naar 8,2, en daalde het kortdurend ziekteverzuim van 1,8% naar 0,8%. Het aantal inhuurkrachten brengen we fors terug. Daarnaast ambiëren we regionale samenwerking op thema's als investeringsopgave, huisvesting van bijzondere doelgroepen en werkgeverschap.

### **Lessen uit de vorige visitatie**

De aanbevelingen uit de vorige visitatie zijn opgenomen en verankerd in het Koersplan 'Duurzaam Dichtbij' en het jaarlijkse activiteitenplan. Meerdere activiteiten per aanbeveling zijn grotendeels uitgevoerd, deels afgerond en geïntegreerd als regulier werk, zoals het borgen van bewonersbetrokkenheid, het verhogen van de projectrealisatie en het versterken van netwerken met zorg- en welzijnspartners. De voortgang wordt jaarlijks aan de RvC gerapporteerd en besproken. De acties leidden tot:

- Een stabiele, herkenbare koers met blijvende aandacht voor bewonersbetrokkenheid
- Professionalisering en verdere ontwikkeling van het Woonopmaat-team
- Intensievere en doelgerichtere samenwerking rondom huisvesting, leefbaarheid en wijkontwikkeling

### **Leervragen**

Graag geven we de visitatiecommissie enkele leervragen mee om te bespreken met onze belanghouders:

- De vraag naar sociale huurwoningen groeit sneller dan het aanbod. Wat kunnen wij meer of anders doen op het gebied van beschikbaarheid, bijvoorbeeld meer verkopen en kleiner bouwen? En mag dit ten koste gaan van de verduurzamingsopgave? Welke andere opties of partners kunnen helpen bij de grote bouwopgave? Welke rol zien onze belanghouders hierin voor zichzelf?
- De huurderspopulatie vergrijst en vraagt steeds meer om zorgondersteuning. Terwijl de druk stijgt, nemen de middelen af bij Woonopmaat, zorginstellingen en gemeenten. Welke suggesties heeft u voor dit vraagstuk? Welke rol zien de belanghouders hierin voor Woonopmaat en zichzelf?
- De leefbaarheid in enkele wijken van Heemskerk en Beverwijk staat onder druk. Is de rol die Woonopmaat hierin pakt passend of te smal/breed? Hoe kan ons initiatief Samen Buurtmaken beter worden vormgegeven? En welke rol willen en kunnen onze stakeholders hierin pakken?
- Tot slot: ervaren de belanghouders voldoende (tijd en kwaliteit) contact met medewerkers van Woonopmaat? Zijn we voor onze belanghouders voldoende zichtbaar, benaderbaar, aanspreekbaar en hebben we het over de goede dingen?

We kijken uit naar de terugkoppeling op deze vragen vanuit de visitatie.

Heemskerk, september 2025

Sjoerd Hooftman, bestuurder Woonopmaat

# 1 Recensie en samenvatting

In dit hoofdstuk treft u de reflectie aan van de visitatiecommissie op de prestaties van de corporatie en op de position paper van de bestuurder. Daarnaast wordt, schematisch, een samenvatting gegeven van de belangrijkste bevindingen en het oordeel van de commissie. Het speelveld van Woonopmaat in de afgelopen jaren is op onderdelen best complex geweest. In deze recensie geeft de visitatiecommissie de hoofdlijnen weer. In de volgende hoofdstukken wordt daar gedetailleerder op ingegaan.

## 1.1 Recensie

De bestuurder geeft in het position paper een beschrijving van Woonopmaat. De visitatiecommissie herkent die op grond van de bestudeerde documenten en gevoerde gesprekken:

- De klantbeloften zijn grotendeels waargemaakt.
- Er is een mooi aantal woningen toegevoegd en er zijn plannen voor meer nieuwbouw.
- Er is, ondanks een stevige inspanning in de visitatieperiode, nog een grote verduurzamingsopgave.
- Woonopmaat zet stevig in op het verbeteren van de leefbaarheid en weet een bewonderenswaardig aantal vrijwilligers/bewoners aan zich te binden.
- Woonopmaat heeft de bewonersbetrokkenheid in brede zin van het woord goed geregeld.

De aandachtspunten uit de vorige visitatie zijn grotendeels opgepakt en verankerd in de organisatie. Op onderdelen, zoals de positie van Woonopmaat in Beverwijk en de samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties, is in de praktijk soms nog steeds weerbarstig. Het blijft zoeken naar mogelijkheden om concrete stappen vooruit te zetten.

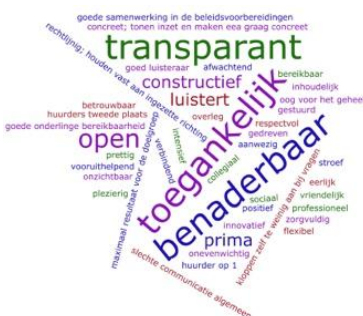


### Mooie resultaten bereikt, de opgave vraagt om (nog) meer

Woonopmaat heeft veel goede dingen gedaan: nieuwbouw van allerlei verschillende woningtypes, bouw van flexwoningen, isolatie van honderden woningen, aanbrengen van zonnepanelen op eengezinswoningen en appartementencomplexen en vooral veel en goed samenwerken in de wijken. Daarmee is Woonopmaat goed bezig. De belanghebbenden, en in het bijzonder de huurders en woningzoekenden, zijn daar heel blij mee: meer mensen kunnen beter wonen en leefbaarheidsproblemen worden goed samen opgepakt. Maar gezien de opgave moet en gaat er een schep bovenop. De visitatiecommissie ziet dat Woonopmaat goed en snel handelt als zij zelfstandig keuzes kan maken. Bijvoorbeeld het project Geelvinck, waar op eigen terrein woningen zijn gesloopt, meer woningen zijn teruggebouwd en meer differentiatie in woningen is gekomen. Uit de gesprekken met Woonopmaat en de belanghebbenden blijkt dat het ingewikkelder wordt als er (veel) verschillende partijen bij een project betrokken zijn met soms tegenstrijdige belangen. Het warmtenet is daar een voorbeeld van. Daarbij spelen wederzijdse verwachtingen een rol. Een betere balans van beide kanten in verwachtingen en kaders kan helpen om dit soort projecten (mogelijk) vlot te trekken.



### Verbinding met bewoners en samenwerkingspartners



Woonopmaat is zeer goed verbonden met de bewoners in de wijken. Ruim 400 vrijwilligers zetten zich met Woonopmaat in voor het samen buurtmaken.

Daarmee heeft Woonopmaat een parel in handen waar andere corporaties van kunnen leren.

Ook samenwerkingspartners zijn tevreden over de samenwerking met Woonopmaat. Natuurlijk kan het altijd beter: (nog) meer aandacht voor en meer samenwerking in de wijken (ook in wijken waar minder/geen problemen zijn) en meer samenwerking met collega-corporaties in het eigen werkgebied en in de regio.

## Organisatie in ontwikkeling

Woonopmaat is duidelijk een organisatie in ontwikkeling. Met een houtskoolschets heeft de bestuurder in 2023 de aanzet gegeven voor een organisatieontwikkelingsprogramma. Met dat programma krijgen medewerkers meer ruimte om in te spelen op de opgave die Woonopmaat heeft. Inzet is om de goede dingen te doen en de dingen goed te doen. De visitatiecommissie ziet het enthousiasme van management en medewerkers om met dit programma aan de slag te gaan/zijn. De uitdaging voor de komende periode is om het momentum dat de medewerkers voelen vast te houden zonder de organisatie te overbelasten. In de wetenschap dat sommige programmalijnen snel resultaten op kunnen leveren en andere een lange doorlooptijd zullen hebben.



## De nek uitsteken

Woonopmaat is financieel gezond. Er is een stevige (bouw- en verduurzamings) opgave, die is goed in beeld. De uitdaging is het daadwerkelijk realiseren daarvan. De realisatiegraad is inmiddels op voldoende niveau. Maar Woonopmaat zal alle zeilen bij moeten zetten om alle projecten en initiatieven ook in de komende jaren tot resultaten te laten komen. De organisatie had tot nu toe een zekere mate van risicomijdend gedrag, zowel financieel als in projecten. Inmiddels ligt er een ambitieus meerjarenprogramma. De visitatiecommissie onderschrijft dat dat wenselijk en noodzakelijk is om de volkshuisvestelijke opgave te realiseren.

### Wat kunnen andere corporaties leren van Woonopmaat

Verbinding maken met de buurt: Woonopmaat is sterk in verbinding met de buurt, mede door de inzet van zo'n 400 vrijwilligers.

Project Geelvinck: sloop/nieuwbouw in een effectief proces, waarbij in de nieuwbouw veel meer differentiatie is aangebracht qua woningen en een mooie groene leefomgeving is ontstaan.

Snel realiseren van modulaire woningen door een effectief en efficiënt proces.

## Conclusie



Woonopmaat werkt hard aan het betaalbaar houden van de sociale huurwoningen, het verbeteren van woningen, het toevoegen van woningen, de leefbaarheid in de wijk en de gastvrijheid van de organisatie. In de visitatieperiode zijn aansprekende resultaten neergezet. Daarvoor verdient Woonopmaat complimenten. Tegelijkertijd vraagt de opgave om nog meer: meer woningen, meer verduurzaming, meer inzet op gebied van leefbaarheid. Dat vraagt veel van de organisatie, van hoog tot laag. Terecht is daarom een organisatieontwikkelingsprogramma in gang gezet. Woonopmaat heeft de intentie om haar financiële capaciteit beter te gaan benutten in de komende jaren. Zonder natuurlijk de balans helemaal de andere kant op te laten slaan, het gaat tenslotte om geld dat mede is opgebracht door huurders van sociale huurwoningen. Daar wil Woonopmaat terecht zorgvuldig mee omgaan.

Belangrijk is dat Woonopmaat ook gewoon blijft doen wat ze altijd al deed: een sociale corporatie zijn, in open contact met huurders, met een positieve flow, betrokken en een fijne samenwerkingspartner.

## Leervragen

Vooraf zijn door Woonopmaat onderstaande leervragen geformuleerd. Uit de gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd en de enquête die is gehouden komen de volgende antwoorden naar voren.

- **De vraag naar sociale huurwoningen groeit sneller dan het aanbod. Wat kunnen wij meer of anders doen op het gebied van beschikbaarheid, bijvoorbeeld meer verkopen en kleiner bouwen? En mag dit ten koste gaan van de verduurzamingsopgave? Welke andere opties of partners kunnen helpen bij de grote bouwopgave? Welke rol zien onze belanghouders hierin voor zichzelf?**

Naar mening van de visitatiecommissie werkt Woonopmaat samen met de juiste partners (gemeenten, verschillende bouwpartijen) in de beschikbaarheidsopgave. Woonopmaat kan zich in deze samenwerking iets flexibeler (minder risicomijdend) opstellen. Belanghebbenden vragen ook om meer transparantie in

de afwegingen en tijdig aan de bel trekken als er belemmeringen ontstaan. Desgevraagd geven partners aan dat ook zij een rol hebben in het soepel en transparant samenwerken en zich optimaal moeten blijven inspannen voor het behalen van resultaten.

- **De huurderspopulatie vergrijsst en vraagt steeds meer om zorgondersteuning. Terwijl de druk stijgt, nemen de middelen af bij Woonopmaat, zorginstellingen en gemeenten. Welke suggesties heeft u voor dit vraagstuk? Welke rol zien de belanghouders hierin voor Woonopmaat en zichzelf?**  
Samenwerking is hier de sleutel. Betrek partijen in een vroeg stadium, ook als ze misschien niet de partij zijn die direct (financieel) betrokken is. Alle partijen denken graag aan de voorkant mee en willen, binnen hun eigen mogelijkheden, bijdragen aan ontwikkelingen en projecten. Actief deel blijven nemen in de samenwerking is op dit moment de belangrijkste rol voor Woonopmaat en dit gebeurt naar tevredenheid. Ook voor zichzelf zien belanghebbenden als belangrijkste rol behouden van goede samenwerking. Verder worden genoemd het tonen van lef en soms buiten de lijntjes kleuren wanneer dit nodig is om tot resultaten te komen.
- **De leefbaarheid in enkele wijken van Heemskerk en Beverwijk staat onder druk. Is de rol die Woonopmaat hierin pakt passend of te smal/breed? Hoe kan ons initiatief Samen Buurtmaken beter worden vormgegeven? En welke rol willen en kunnen onze stakeholders hierin pakken?**  
Het initiatief Samen Buurtmaken wordt zeer gewaardeerd. De rol die Woonopmaat hierin pakt is passend. De “huiskamers” die op verschillende locaties zijn gebruikt worden zeer gewaardeerd. Ontmoeting/community building is een van de sleutels, faciliteer dat maar laat het vooral ook vanuit, door en met bewoners doen. Ook andere partners in de wijk werken steeds meer wijkgericht en willen zich met Woonopmaat inzetten om deze samenwerking te verbreden en verdiepen. Het is goed dat Woonopmaat die wijkgerichte aanpak ook in haar organisatie beter wil gaan verankeren.
- **Tot slot: ervaren de belanghouders voldoende (tijd en kwaliteit) contact met medewerkers van Woonopmaat? Zijn we voor onze belanghouders voldoende zichtbaar, benaderbaar, aanspreekbaar en hebben we het over de goede dingen?**  
De algemene tevredenheid is groot, zeker ook over de samenwerking met de werkvloer. Strategisch speelt er een aantal dossiers met aandachtspunten (zoals complexe projecten en het warmtenet), waardoor de tevredenheid daarover wat lager is. Tegelijkertijd is het algemene beeld van de belanghebbenden over het contact met Woonopmaat positief. Huurders geven aan (zeer) tevreden te zijn over het contact met medewerkers in de wijk. Ze vinden echter dat overige contacten met Woonopmaat moeizamer verlopen. Het beeld bestaat dat men soms langs elkaar heen werkt en bewoners daardoor geen terugkoppeling ontvangen.

### **Aandachtspunten**

De visitatiecommissie geeft de volgende aandachtspunten mee aan Woonopmaat:

1. Intensiveren wijkaanpak met aandacht voor ontmoeting/community building.
2. (Blijven) benutten financiële ruimte door realisatie van de meerjarenbegroting en laten zien, zoals in de herontwikkeling Schrijversbuurt, dat Woonopmaat (meer) de nek uitsteekt.
3. Partners beter meenemen in overwegingen en volkshuisvestelijke, financiële en organisatorische (on)mogelijkheden.
4. Actiever samenwerken met collega-corporaties.

De visitatiecommissie heeft er, op basis van de gesprekken die zijn gevoerd met medewerkers, management, bestuurder en raad van commissarissen, vertrouwen in dat Woonopmaat deze punten in de komende tijd met enthousiasme en grote betrokkenheid zal oppakken.

## 1.2 SWOT

In onderstaande SWOT-matrix worden de sterktes en zwaktes en de kansen en bedreigingen die de visitatiecommissie heeft vastgesteld schematisch samengevat.

Sterke punten	Verbeterpunten
<ul style="list-style-type: none"><li>• Participatiebeleid, veel vrijwilligers</li><li>• Sloop/nieuwbouw met differentiatie woontypes (op eigen grond)</li><li>• Flexwoningen</li><li>• Inzet in de wijken, Samen Buurtmaken</li><li>• Als ze het doen, dan doen ze het goed</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risicomijdend gedrag (zowel qua inzet vermogen als in ontwikkelprocessen met andere partijen)</li><li>• Gemeenten transparanter meenemen in kaders, overwegingen en uitstel/afstel</li><li>•</li></ul>
Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Complexe ontwikkelingsprojecten met meerdere partijen, (potentiële) partners op tijd betrekken</li><li>• Ontwikkeltraject organisatie SIMPEL -&gt; meer slagkracht in de uitvoering</li><li>• Mindset: wat kan <i>wel</i> in plaats van wat kan <i>niet</i></li><li>• Actiever samenwerken in het werkgebied en de regio</li><li>• Intensiveren wijkaanpak, ook aandacht voor de wijken/buurtten waar geen/minder problemen zijn</li><li>• Balans vinden tussen mensen actief betrekken en mensen ruimte laten, (nog) meer inzetten op ontmoeting</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proces rond warmtenet verloopt moeizaam</li><li>• In het relatienetwerk is vooral de bestuurder zichtbaar</li><li>• Zware druk op vrijwilligers -&gt; soms een dagtaak</li></ul>

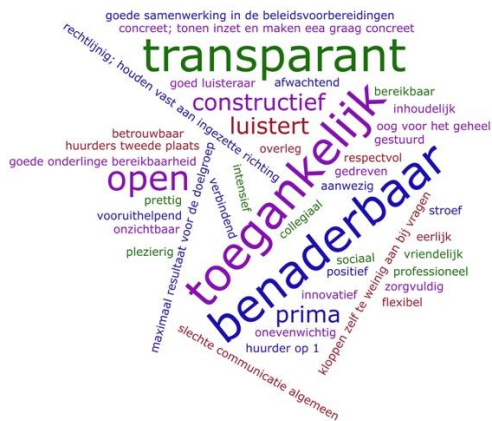
### 1.3 De visitatie van Woonopmaat in één oogopslag

#### De maatschappelijke waarde is naar behoren

Woonopmaat zet zich in om nieuwe woningen toe te voegen en bestaande woningen te verduurzamen. Ze doet de goede dingen, maar kan nog meer doen. Het Samen Buurtmaken in de wijken heeft Woonopmaat goed in de vingers, zeker ook waar het gaat om de samenwerking met bewoners. Het grote aantal vrijwilligers dat zich met Woonopmaat inzet in de wijken toont hoe goed Woonopmaat dat doet.



Vrijwilligersavond in de Jansheeren



#### De maatschappelijke verankering is goed

Woonopmaat is goed verankerd in de wijken en buurten van Heemskerk en Beverwijk. In de samenwerking met partners en huurders wordt Woonopmaat als toegankelijk, benaderbaar en transparant gezien. Met name in grote, complexe projecten kunnen de transparantie, communicatie en kaderstelling nog verbeteren.

#### Besturing

Woonopmaat werkt vanuit een helder strategisch beleidsplan dat is doorvertaald naar jaarplannen, begroting, strategie en beleid. Er wordt uitgebreid gerapporteerd waardoor de strategische lijnen niet altijd even goed zichtbaar zijn.



#### Maatschappelijke capaciteit

Woonopmaat is een financieel gezonde corporatie met een laag risicoprofiel. De medewerkers zijn gastvrij en werken met bevlogenheid aan de grote opgaven zoals verduurzaming en Samen Buurtmaken. Van belang is dat Woonopmaat de beschikbare financiële capaciteit goed inzet voor haar volkshuisvestelijke opgave. En dat het organisatieontwikkelingsprogramma de organisatie in de komende jaren versterkt.

## 2 Maatschappelijke waarde

Dit visitatieveld richt zich op de prestaties van de corporaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn. Centraal hierin staan de opgaven en de daarin behaalde resultaten.

### 2.1 De opgaven van Woonopmaat

Woonopmaat en de visitatiecommissie hebben gezamenlijk een keuze gemaakt voor drie maatschappelijke opgaven die centraal staan in deze visitatie. Deze opgaven zijn drie van de vijf sleutels zoals geformuleerd in het Koersplan van Woonopmaat. De andere twee sleutels betreffen geen maatschappelijke opgaven, maar gaan over meer interne opgaven. Deze sleutels komen in de visitatievelden maatschappelijke capaciteit en besturing terug. De drie maatschappelijke opgaven die centraal staan in dit hoofdstuk zijn:

- Een betaalbare, passende woning
- Duurzaamheid
- Samen buurtmaken

In gezamenlijkheid geven deze drie thema's een goed beeld van de totale opgave van Woonopmaat in haar werkgebied en de resultaten die bereikt zijn in de visitatieperiode.

#### Een betaalbare, passende woning

Passend en betaalbaar wonen komt uit de gesprekken die de visitatiecommissie voerde met verschillende belanghebbenden naar voren als een belangrijk maar complex thema. Er is sprake van een groot tekort aan voldoende geschikte woningen voor de diversiteit aan doelgroepen. Er is grote druk op de woningmarkt. De huurders zijn in het algemeen tevreden over de inzet van Woonopmaat om betaalbare en passende woningen te realiseren.

Gemeenten geven aan dat Woonopmaat betrokken en dichtbij is, maar merken ook op dat de corporatie in het verleden moeite had om grotere (gebieds)ontwikkelingen voortvarend op te pakken, zeker als hier veel verschillende partijen bij betrokken zijn. Het project De Velst wordt hierbij meerdere malen als voorbeeld genoemd. Het betreft hier een groot (ver)nieuwbouwproject, waarbij ook de leefbaarheid in de buurt wordt meegenomen. Woonopmaat inventariseerde hier samen met de o.a. gemeente en bewoners de mogelijkheden. Woonopmaat gaf vervolgens aan dat uit hun onderzoek kwam dat de kosten per woning bij sloop/nieuwbouw onevenredig hoog zouden worden ten opzichte van de bestaande kwaliteit (gemiddeld energielabel C). Daarmee vonden ze het project financieel en maatschappelijk onverantwoord en trokken zij zich terug. Voor de gemeente kwam zowel het terugtrekken van Woonopmaat als het moment waarop onverwacht. Dit terwijl al best veel voorbereidingen waren getroffen. Die leidde tot teleurstelling aan gemeentelijke zijde. In de herontwikkeling Schrijversbuurt zijn de eerste stappen, in co-creatie, wel goed gezet.

Bij kleinere projecten waar weinig tot geen andere partijen betrokken zijn, gaat de uitvoering wel goed. Een mooi voorbeeld hiervan is het project De Geelvinck. Bij dit project werden 52 woningen gesloopt en kwamen er 72 nieuwe woningen voor terug. Er is bewust gekozen voor een veel grotere variëteit aan woningen: kleine en grotere appartementen en eengezinswoningen in verschillende groottes. Bewoners werden hierbij nauw betrokken en op de hoogte gehouden. Er werd een klankbordgroep opgericht en ook terugkerende bewoners werden betrokken en uitgenodigd voor bijeenkomsten. Daar is door de bewoners veel en met plezier gebruik van gemaakt mede doordat Woonopmaat ook zichtbaar iets deed met de input die werd geleverd.



In zowel Beverwijk als Heemskerk ligt een forse opgave wat betreft het toevoegen van woningen. In de gemeente Heemskerk moeten 950 woningen worden toegevoegd en in de gemeente Beverwijk 2.800 woningen. Voor het realiseren van de sociale huurwoningen wordt gekeken naar de inzet van Woonopmaat en collega-corporatie Pré Wonen. Vooral in de gemeente Beverwijk is het echter ingewikkeld om ruimte te vinden waar nieuwbouw

gerealiseerd kan worden. In beide gemeenten hebben een relatief hoog percentage sociale huur, meer dan 30%. De spreiding hiervan over het bezit is niet optimaal. Dit maakt dat er aandacht wordt gevraagd voor meer differentiatie in de wijken. De gemeente Beverwijk zet daarbij vooral in op het bouwen van duurdere woningen (middenhuur en koop).



Woonopmaat heeft op twee plekken in haar werkgebied ingezet op tijdelijke woningen: 100 flexwoningen op de locatie Tolhek (30 jaar) en 40 wisselwoningen aan de Bilderdijkstraat (10 jaar). Het realiseren van tijdelijke woningen gaat sneller dan permanente woningbouw. Daarmee zijn ze een goede, snelle (tijdelijke) oplossing voor de grote vraag naar woningen, onder andere voor mensen die vanwege sloop/nieuwbouw uitverhuisd moeten worden.

Hierbij komt ook het beschikbaar hebben van passende woningen aan de orde. Er is sprake van een toenemende complexiteit van doelgroepen die extra aandacht en aangepaste woningen vragen. Als voorbeelden worden ouderen met een zorgvraag, maar ook mensen met dementie en uitstroom uit de GGZ genoemd. Deze doelgroepen vragen om andere woonvormen en een meer integrale aanpak. De woonzorgvisie is voor beide gemeenten samen opgesteld en geeft hiervoor richting. In de gesprekken wordt door partijen geconcludeerd dat de uitvoering nog wat traag op gang komt en het ontbreekt aan voldoende passende woningen en doorstroommogelijkheden. Hier wordt nadrukkelijk aandacht voor gevraagd, waarbij van Woonopmaat wordt gevraagd om soms de mogelijkheden van het woonruimteverdeelsysteem te benutten voor een betere mix in de wijken. Ook geven belanghebbenden aan dat Woonopmaat eerder en duidelijker kan communiceren wat wel en niet haalbaar is. Dan kan er samen met de gemeenten en andere partijen geprioriteerd worden welke projecten de grootste bijdrage leveren aan passend en betaalbaar wonen. En wordt er niet onnodig energie verspild, wat belangrijk is met de huidige krappe arbeidsmarkt.

Zowel gemeenten, zorg- en welzijnspartijen als Woonopmaat zelf benadrukken dat betaalbaarheid voor huurders een harde randvoorwaarde is.

Kortom: passend en betaalbaar wonen wordt door alle partijen gezien als cruciaal en Woonopmaat wordt gewaardeerd voor haar inzet op deze opgave. Uitdagingen zitten vooral in financiële beperkingen, complexiteit bij projecten met meerdere partijen, beperkte beschikbaarheid van locaties voor nieuwbouw, nog te weinig passende woonvormen voor doelgroepen en soms onvoldoende transparantie tussen partijen.

### **Duurzaamheid**

Het verduurzamen van de woningvoorraad is een middel om te zorgen dat de totale woonlasten voor huurders betaalbaar blijven en soms zelfs omlaag gaan. Woonopmaat is actief bezig met het verduurzamen van haar woningbezit. Dat is ook nodig, want een deel van het bezit bestaat nog uit woningen met een slecht energielabel. Woonopmaat zit in vergelijking met andere corporaties in de middenmoot qua verduurzaming.

De visitatiecommissie heeft rondom de verduurzamingopgave een groepsgesprek georganiseerd met diverse partijen. Uit dit gesprek komt naar voren dat verduurzaming een belangrijk thema wordt gevonden, en dat belanghebbenden zien dat Woonopmaat hier stevig op inzet. Tegelijkertijd wordt ook aangegeven dat Woonopmaat in deze opgaven vaak een zorgvuldige, maar daardoor ook voorzichtige positie inneemt. De corporatie bewaakt dat verduurzamingsmaatregelen niet leiden tot hogere woonlasten voor haar huurders. De belanghebbenden begrijpen dat, maar partners ervaren dat deze beschermende houding soms tot vertraging en terughoudendheid leidt bij Woonopmaat. Vooral het warmtenetdossier laat zien hoe complex de balans is tussen ambitie en betaalbaarheid: gemeenten en HVC willen snel stappen zetten, terwijl Woonopmaat en collega corporatie Pré Wonen nadrukkelijk (en vanuit hun perspectief terecht vanuit hun zorg voor de huurder) randvoorwaarden stellen. Dit maakt het proces lastig voor alle partijen. Het is belangrijk dat alle partijen duidelijk communiceren over strategische randvoorwaarden en financiële afwegingen. Er is wederzijds flexibiliteit nodig, maar ook respect voor elkaars grenzen. Het is belangrijk dat duidelijk is wat voor partijen harde strategische kaders zijn waarbinnen het warmtenet moet passen. Daardoor ontstaat meer begrip en daardoor meer slagkracht.

Naast het Warmtenet investeert Woonopmaat stevig in het verduurzamen van haar bezit. Dit doet zij o.a. door middel van isolatie, schilmaatregelen en zonnepanelen. Inmiddels zijn ruim 3.000 eengezinswoningen voorzien van zonnepanelen en is gestart met het plaatsen van zonnepanelen op hoogbouwcomplexen. Ieder jaar wordt verder een aantal renovatie/verduurzamingsprojecten uitgevoerd (in 2023 zijn 333 woningen aangepakt, in 2024 362 woningen en in 2025 ook 362 woningen). Tot 2032 gaat het om circa 2.400 die (verder) verduurzaamd moeten worden. Het project De Duurzame Duizend is hier een mooi voorbeeld van. Woonopmaat gaat in beiden gemeenten in totaal duizend portieketagewoningen (vijf complexen) verduurzamen. De woningen zijn gebouwd in de jaren zestig en voldoen niet meer aan de huidige eisen. Mede met het oog op de betaalbaarheid gaat Woonopmaat de gevels, daken en vloeren isoleren en wordt er nieuw glas geplaatst. Ook komen er zonnepanelen op de daken om zo energie op te wekken voor o.a. de algemene ruimten. Ook bij andere projecten worden duurzame initiatieven gerealiseerd. Denk bijvoorbeeld aan struikroofdagen en het hergebruiken van nog bruikbare materialen uit slooprojecten (in sommige projecten wordt maar liefst 98% van het sloopmateriaal hergebruikt).



Daarnaast denkt Woonopmaat vooruit en maakt zij woningen op voorhand al warmtenet-ready. Wanneer het lukt om Warmtenet te realiseren, dan kunnen de woningen gemakkelijk worden aangesloten.

Mooi is ook dat Woonopmaat haar bewoners actief en vroegtijdig betreft bij verduurzamingsprojecten. De bewoners zijn daar ook tevreden over: "als ze het doen, dan doen ze het goed". Natuurlijk gaat het sommige bewoners niet snel genoeg: "in sommige complexen duurt het lang voor er aan de slag wordt gegaan".

### Samen Buurtmaken

De leefbaarheid in wijken en buurten staat ook in Heemskerk en Beverwijk onder druk. Zeker omdat er in verschillende wijken een grote concentratie van sociale huurwoningen staat, wat met de huidige wet- en regelgeving betekent daar ook met name daar bijzondere doelgroepen (vaak met een zorgvraag) worden gehuisvest. Dit vraagt veel begeleiding van Woonopmaat, van zorg- en welzijnsinstanties en de gemeente. Over het algemeen zijn bewoners, gemeenten en zorg- en welzijnsorganisaties positief over de inzet van Woonopmaat in de wijken. Woonopmaat wordt gezien als betrokken, zichtbaar en laagdrempelig benaderbaar, vooral op het niveau van wijkbeheer en bewonerscontact. Buurtbemiddeling, wijkopzichters en bewonersbegeleiding worden breed gewaardeerd, met name ook door de huurders. Veel partijen noemen de korte lijnen en het gevoel dat Woonopmaat bewoners serieus neemt. De samenwerking in het complex de Westerheem wordt genoemd als goed voorbeeld van de wijze waarop Woonopmaat benaderbaar is en hoe zij de leefbaarheid voor een diversiteit aan doelgroepen tracht te verbeteren. De Westerheem is een woon-zorglocatie die niet enkel appartementen en aanleunwoningen heeft, maar juist ook wordt genoemd vanwege de vele activiteiten die worden georganiseerd. Op deze manier is het complex een ontmoetingsplek voor bewoners en omwonenden.



Woonopmaat staat, samen met haar partners, voor een fikse uitdaging. De toename in bepaalde buurten van mensen met multiproblematiek (zoals psychische kwetsbaarheid, armoede, overlast, vergrijzing en taalproblemen) vraagt om een meer integrale en proactieve aanpak. Dit terwijl de welzijnsorganisatie steeds minder uren beschikbaar heeft om daadwerkelijk in de wijken en buurten aanwezig te zijn. Er komt meer nadruk te liggen op preventieve maatregelen, zoals een betere spreiding en eerdere signalering van (mogelijke) problemen. Ook buurtbemiddeling speelt een belangrijke rol. De visitatiecommissie heeft gesproken met bewoners en verschillende partners in de wijken. Tijdens het gesprek geeft men aan dat de privacywetgeving vaak wordt gezien als belemmerende factor. De uitwisseling van informatie tussen verschillende partijen verloopt soms moeizaam. Woonopmaat heeft hier veel aandacht aan besteed en geleerd dat er meer kan dan partijen vaak denken. Woonopmaat roept haar partners dan ook op de ruimte die er wel is goed te benutten en zo elkaar te versterken in de aanpak van problemen in de wijken en buurten. Partijen hebben elkaar nodig, zoals ook de naam van deze opgave al luidt: men moet **samen buurtmaken**.



Woonopmaat betreft bewoners actief bij het leefbaar maken en houden van hun woonomgeving. Zo zijn er inmiddels zo'n 400 vrijwilligers actief met Woonopmaat. Zij bedenken met elkaar activiteiten en organiseren die vervolgens om de saamhorigheid in hun wijk of buurt te vergroten. Woonopmaat is de partij die dit stimuleert, meehelpt met organiseren en (deels) financiert. Een prachtig voorbeeld van hoe Woonopmaat met haar bewoners samenwerkt.

Partners geven aan dat samenwerking met Woonopmaat op uitvoerend niveau (erg) goed gaat, maar dat de corporatie op strategisch niveau soms terughoudend is. Dit heeft als gevolg dat wijk overstijgende vraagstukken minder vlot worden opgepakt. Ook het verschil tussen de gemeenten Heemskerk en Beverwijk wordt benoemd. In Beverwijk voelt men minder structurele aanwezigheid en minder intensieve inzet op wijkontwikkeling. Woonopmaat geeft aan dat beide gemeenten evenveel aandacht krijgen en even hoog geprioriteerd worden.

## 2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie constateert dat Woonopmaat zich vol overtuiging inzet voor haar maatschappelijke opgaven. Tegelijkertijd valt op dat de uitvoering soms wordt belemmerd door terughoudendheid bij Woonopmaat wanneer projecten complexer worden en er sprake is van onzekerheid over kosten en uitkomsten. Er is sprake van een zekere mate van risicomijdend gedrag (zie ook hoofdstuk 5).

Op het gebied van passend en betaalbaar wonen ziet de visitatiecommissie dat Woonopmaat een scherp oog heeft voor de betaalbaarheid van de totale woonlasten. Ze durft ook richting haar partners aan te geven dat de betaalbaarheid voor hen een hele belangrijke, zo niet de belangrijkste plek inneemt.

De toename van huurders met multiproblematiek en het tekort aan woningen maakt dat het bieden van passende woningen steeds moeilijker wordt. Het bouwen van meer woningen is daarom dringend gewenst. Woonopmaat kan zich dan niet beperken tot alleen de eigen locaties maar zal ook deel moeten nemen aan wat complexere projecten (met meerdere partijen) op andere locaties. De Schrijversbuurt is hier tot nu toe een goed voorbeeld van. Woonopmaat gaat hier met haar partners de wijk weer toekomstbestendig maken. Waarbij er verouderde woningen worden gesloopt, nieuwe woningen worden toegevoegd en er ook aandacht is voor leefbaarheid in de wijk. Tegelijkertijd moet de besluitvorming en voorspelbaarheid van Woonopmaat en beide gemeenten over en weer verbeteren. Hoewel waardering wordt uitgesproken, wordt ook opgemerkt dat de partijen niet precies van elkaar weten hoe zij ergens in staan. Dit kan leiden tot frustraties, verkeerde verwachtingen en onnodige vertragingen.

Op het gebied van duurzaamheid zien we dat Woonopmaat goed op weg is met het verduurzamen van haar bezit. Ze is geen koploper, maar volgt ontwikkelingen op de voet en past toe wat past bij de financiële mogelijkheden en het bezit. De visitatiecommissie constateert dat de nadruk ligt op isolatiemaatregelen, hergebruik van materialen en zonnepanelen. Er is beperkt nog relatief beperkt aandacht voor vergroening en klimaatadaptatie. Het is van belang dat ook die aspecten van verduurzaming nadrukkelijk(er) onderdeel worden van de aanpak.

Wat betreft het Warmtenet is het de visitatiecommissie opgevallen dat zowel de gemeenten als HVC veel kijken naar de corporaties om (een groot deel van) het Warmtenet te financieren. Woonopmaat en Pré Wonen hebben hier op een voor de andere partners onverwacht moment en vrij laat in het proces een aantal strategische, tactische en operationele kaders gesteld. Kaders die nu de doorgang van het gehele traject frustreren, ook door de mate van detail. Een goed gesprek tussen alle partijen over wat nu echt de harde kaders zijn en waar ruimte zit om te bewegen lijkt raadzaam.

De commissie ziet veel kracht in de zichtbaarheid, nabijheid en betrokkenheid van Woonopmaat in de wijken in het kader van het samen buurtmaken. De drive van de medewerkers is inspirerend en dat maakt de operationele samenwerking met bewoners(commissies) en partners sterk. Dat is ook nodig, want de leefbaarheid blijft onder druk staan. Dat vraagt om het voortdurend behouden van de aandacht en een goede betrokkenheid bij o.a. de wijkontwikkeling. De stap die Woonopmaat wil maken naar meer gebiedsgericht werken kan een goede stimulans zijn om het samen buurtmaken nog verder te versterken.

Alles overziend is de visitatiecommissie van mening dat de maatschappelijke waarde van Woonopmaat naar behoren is. Woonopmaat is een belangrijke en gewaardeerde speler in haar werkgebied en doet goede dingen. De samenwerking om tot goede resultaten op alle opgaven te komen kan echter nog net een stapje beter. Dit ligt nadrukkelijk niet alleen aan Woonopmaat. Er ligt ook een taak bij beide gemeenten om te zorgen voor duidelijkheid, transparantie en continuïteit in de samenwerking. En om de rekening daarvan niet (grotendeels) bij de corporaties neer te leggen.

## 2.3 Bewonder- en verwonderpunten

### Bewonderpunten



- Woonopmaat is goed zichtbaar bij haar bewoners(commissies) en partners in de wijk.
- Woonopmaat heeft al twee projecten met tijdelijke woningen gerealiseerd.
- Het is Woonopmaat gelukt om ruim 400 van haar bewoners als vrijwilligers mee te laten helpen om hun eigen wijk of buurt leefbaar te maken of te houden. Dit is iets waar veel corporaties mee worstelen, maar Woonopmaat al mooi heeft vormgegeven. Een prachtig voorbeeld van bewonersparticipatie.

### Verwonderpunten



- Terughoudendheid bij complexe ontwikkelingen met meerdere partijen.
- Onvoldoende transparantie over keuzes en prioriteiten maakt dat partners verrast worden door besluiten van Woonopmaat.

### 3 Maatschappelijke verankering

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

#### 3.1 Belanghebbenden over Woonopmaat

Uit de gesprekken met belanghebbenden blijkt dat Woonopmaat een gewaardeerde partner is in haar werkgebied. Ze worden gezien als betrokken, toegankelijk, ambitieus en natuurlijk als (een van) de belangrijkste sociale verhuurders in de gemeenten Heemskerk en Beverwijk. In de digitale enquête die Cognitum heeft uitgezet onder belanghebbenden van Woonopmaat is hen gevraagd om Woonopmaat in een aantal woorden te typeren. Het resultaat hiervan is zichtbaar in de woordwolk hiernaast.



#### 3.2 De invloed op het beleid van Woonopmaat

De visitatiecommissie heeft waargenomen dat het beleid van Woonopmaat wordt beïnvloed door wat er speelt in haar werkgebied. Medewerkers in alle niveaus van de organisatie zetten zich in om beleid te formuleren en uit te voeren dat het beste past bij wat nodig is. Tegelijkertijd blijkt uit de gesprekken ook dat belanghebbenden, zoals beide gemeenten, niet altijd het gevoel hebben dat zij ook daadwerkelijk invloed hebben op de keuzes van Woonopmaat. Er wordt in veel gesprekken gesproken over beslissingen die Woonopmaat neemt zonder dat dit transparant of onderbouwd is overgebracht naar de partners. Woonopmaat kan hierin haar partners (nog) meer en duidelijker betrekken en beter communiceren over haar (beleids)keuzes.

#### 3.3 Woonopmaat als samenwerkingspartner

Belanghebbenden ervaren Woonopmaat over het algemeen als een betrouwbare, betrokken en toegankelijke samenwerkingspartner. De korte lijnen, zichtbaarheid in de wijk en het oplossingsgerichte handelen van medewerkers op uitvoerend niveau worden breed gewaardeerd. Ook bewoners en bewonerscommissies voelen zich gehoord en serieus genomen. Woonopmaat doet een beroep op haar bewoners om zelf bij te dragen aan het fijner maken van hun woonomgeving. Zo zijn er zo'n 400 vrijwilligers die helpen bij het initiëren en organiseren van allerlei activiteiten voor en door bewoners.

Tegelijkertijd signaleren verschillende belanghebbenden dat Woonopmaat op strategisch niveau minder stevig is gepositioneerd. Gemeenten geven aan dat Woonopmaat terughoudend wordt als trajecten complex zijn of meerdere partijen betreffen. Dat zorgt soms voor onduidelijkheid over standpunten, prioriteiten en haalbaarheid. Vooral rondom grootschalige gebiedsontwikkeling en warmtetransitie ervaren partners Woonopmaat als voorzichtig of strikt, waardoor het proces vertraagt of vastloopt. Partners benoemen ook dat Woonopmaat niet altijd tijdig of volledig inzicht geeft in financiële of organisatorische afwegingen, wat het wederzijdse begrip en daardoor de samenwerking bemoeilijkt. Tegelijkertijd wordt ook benoemd dat wanneer Woonopmaat iets wel doet, ze het ook goed doet. Ze pakken het dan met beide handen aan en gaan er vol voor. Het traject waarbij er in korte tijd flexwoningen werden geplaatst en de sloop van een flat werd uitgesteld om Oekraïense vluchtelingen te huisvesten worden genoemd als goed voorbeeld waar Woonopmaat in samenwerking met o.a. MET Heemskerk en de gemeente iets moois heeft gerealiseerd.

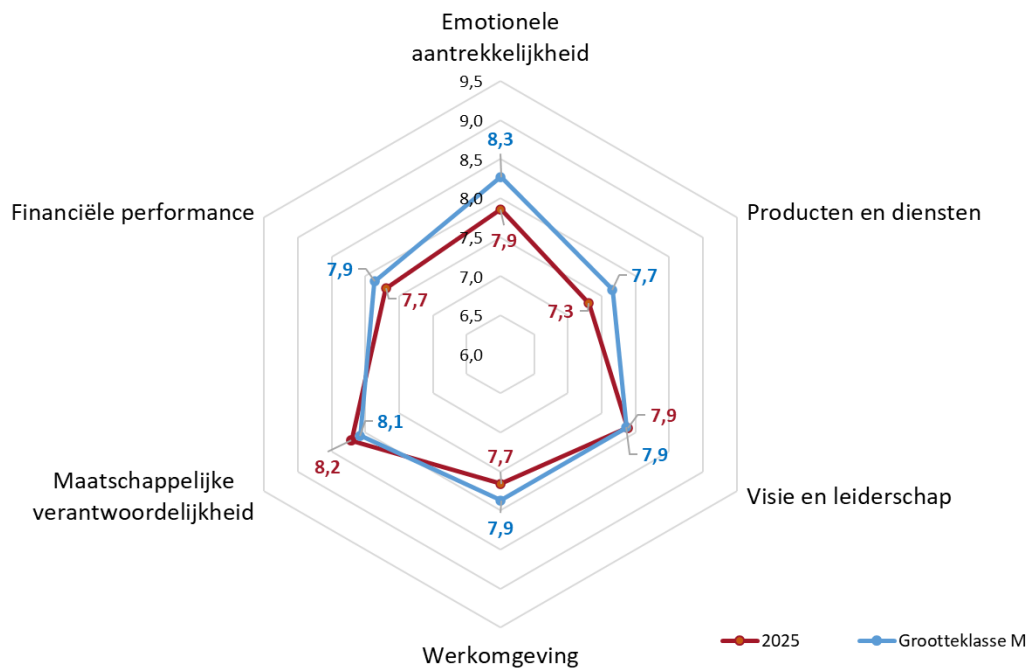


Over het geheel genomen waarderen belanghebbenden Woonopmaat als een betrouwbare en fijne partner, met sterke relaties op operationeel niveau. Partners zien Woonopmaat als belangrijke partner, maar benoemen ook de

noodzaak om op strategisch niveau pro-actiever, transparanter en consistentere te acteren. Dat vraagt om duidelijkheid over (strategische) grenzen, maar ook de mindset om kansen echt te willen benutten. Op die manier weten partners vroeg in het proces waar zij aan toe zijn en kan men gezamenlijk werken aan de kansen. Zo geeft Woonopmaat ook de mogelijkheid aan andere partijen om hun rol meer en beter op te pakken. Woonopmaat kan als belangrijke speler in haar werkgebied dan een drijvende motor zijn achter innovatieve ontwikkelingen.

### 3.4 De reputatie van Woonopmaat

In de digitale enquête die is uitgezet onder belanghebbenden van Woonopmaat hebben wij hen ook gevraagd naar hun algemene beeld van de corporatie. Hierbij gaat het niet direct om de prestaties van Woonopmaat of om feitelijke waarnemingen, maar juist om het gevoel dat de belanghebbenden hebben bij Woonopmaat. De resultaten hiervan geven een beeld van de reputatie van Woonopmaat bij haar belanghebbenden. De resultaten van dit onderzoek zijn vervolgens onderverdeeld in zes verschillende dimensies. In onderstaande grafiek kunt u zien hoe belanghebbenden Woonopmaat beoordelen.



De resultaten van dit reputatieonderzoek zijn onderverdeeld in zes dimensies en vergeleken met de scores van andere corporaties in dezelfde grootteklasse (op basis van de gehanteerde verdeling door Aedes) als Woonopmaat. Omdat Cognitum als enige visitatiebureau dit onderzoek uitvoert, zitten niet alle corporaties uit ons land in deze vergelijking. Omdat Cognitum dit onderzoek al enige jaren uitvoert, geeft deze vergelijking echter wel een goed beeld.

Woonopmaat scoort gemiddeld een 7,8 voor haar reputatie. Het gemiddelde van de andere corporaties uit dezelfde grootteklasse is een 8,0. Woonopmaat scoort hier dus net iets onder. Opvallend is dat Woonopmaat juist op de dimensie maatschappelijke verantwoording hoger dan gemiddeld scoort. Belanghebbenden zien dan ook de grote betrokkenheid van Woonopmaat bij haar werkgebied. Dat wil niet zeggen dat alles altijd goed gaat, maar er is geen enkele twijfel dat Woonopmaat haar best doet en tracht te doen wat het beste is voor de bewoners. Dat verklaart ook deels dat Woonopmaat voor producten en diensten een relatief lage score heeft. Alhoewel een 7,3 ook zeker niet slecht is. Woonopmaat zet betaalbaarheid voorop en is mede daarom voorzichtig in haar investeringen in vernieuwende producten of projecten. Ze maakt altijd een afweging of de kosten wel opwegen tegen de baten voor haar huurders.

### 3.5 De verantwoording van Woonopmaat

Woonopmaat legt verantwoording af via haar jaarstukken die openbaar zijn en gemakkelijk op de website zijn te vinden. Daarnaast is er regelmatig overleg met belangrijke partners, zowel formeel als informeel. Ook het laten uitvoeren van de maatschappelijke visitatie is een manier waarop Woonopmaat verantwoording aflegt over haar prestaties.

### 3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Woonopmaat sterk lokaal is verankerd. De corporatie is zichtbaar in wijken en buurten met medewerkers die dichtbij bewoners en partners staan. Tegelijkertijd leeft het gevoel dat Woonopmaat beter is verankerd in de gemeente Heemskerk dan in de gemeente Beverwijk. De visitatiecommissie heeft echter niet waar kunnen nemen dat Woonopmaat daadwerkelijk minder inzet in de gemeente Beverwijk of dat er verschillen zitten in de manier waarop wordt ingezet op de maatschappelijke opgaven in beide gemeenten. De wijze waarop Woonopmaat ook samenwerkt met ruim 400 vrijwilligers is een goed voorbeeld van de wijze waarop de medewerkers van Woonopmaat weten hoe zij betrokkenheid kunnen stimuleren en bewoners kunnen motiveren om mee te doen. Er zijn niet veel corporaties in ons land waarbij dit op deze schaal lukt. De grote drive van de medewerkers van Woonopmaat om het goede te doen voor de bewoners bleek uit de gesprekken die de visitatiecommissie voerde met hen, maar ook uit de verhalen van belanghebbenden is ontzettend tevreden zijn.

Op operationeel niveau wordt Woonopmaat geprezen. Ook op strategisch en tactisch niveau wordt Woonopmaat gezien als vanzelfsprekende samenwerkingspartner. Een partner die als ze iets doet, het ook goed doet. Maar partners signaleren ook dat Woonopmaat bij complexere vraagstukken en samenwerkingen soms risicomijdend optreedt. Dit maakt dat de kansen voor samenwerking daar niet altijd optimaal worden benut. Transparantie en daarmee samenhangende heldere communicatie over keuzes, kaders, mogelijkheden en onmogelijkheden is gewenst.

De visitatiecommissie is ervan overtuigd dat Woonopmaat goed is verankerd in haar werkgebied. De wijze van samenwerking met bewoners en partners in wijken en buurten is dermate goed dat dit kan dienen als voorbeeld voor andere woningcorporaties. Maar er is ook nog ruimte voor verbetering in de communicatie en samenwerking met partners op strategisch niveau. Dit maakt dan ook dat de visitatiecommissie het visitatieveld maatschappelijke verankering voor nu beoordeelt als goed. Daarbij is er met kleine verbeteringen, die grote verschillen kunnen maken in de samenwerking met partners, een hele goede mogelijkheid om door te groeien naar de beoordeling uitmuntend.

### 3.7 Bewonder- en verwonderpunten

#### Bewonderpunten



- De samenwerking tussen medewerkers van Woonopmaat en bewoners en partners in de wijken en buurten is erg goed, een voorbeeld voor de sector;
- Woonopmaat heeft 400 vrijwilligers die initiatieven in de wijk organiseren. Woonopmaat moedigt aan en faciliteert waar nodig en mogelijk.

#### Verwonderpunten



- Samenwerking met partners in complexe projecten op strategisch niveau vraagt aandacht.

## 4 Besturing

Dit visitatieveld 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.

### 4.1 Strategie en sturing

Woonopmaat heeft gedurende de visitatieperiode met twee koersplannen gewerkt:

- 2019 - 2023: Hier ben ik Thuis
- 2024 - 2030: Duurzaam dichtbij

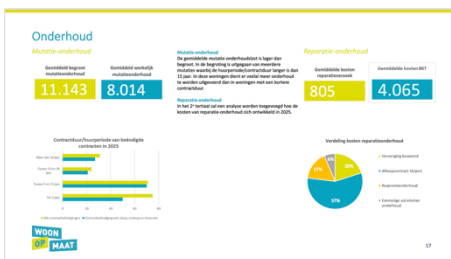
Beide koersplannen kennen zogenaamde sleutels (= strategische keuzes en doelstellingen) die in beide koersplannen terugkomen. De missie van Woonopmaat is gericht op “het bieden van een echt thuis aan de doelgroep, mensen met een bescheiden portemonnee”. De bewoners staan daarbij centraal: een thuis creëren doe je samen. Woonopmaat heeft in het koersplan 2024 - 2030 5 sleutels geformuleerd om de strategie te realiseren:

1. Gastvrije organisatie
2. Betaalbare, passende woning
3. Duurzaam
4. Samen buurt maken
5. Huis op orde

De doelen zijn in jaarplannen verder geconcretiseerd naar activiteiten (jaarlijks activiteitenplan) en KPI's. Het strategisch plan is vertaald naar een portefeuillestrategie, huurbeleid, duurzaamheidsbeleid en een visie op bewonersbetrokkenheid en ander facetbeleid. Ook vindt uitwerking plaats naar de (meerjaren)begrotingen.



In de begroting worden scenario's doorgerekend. Verantwoording vindt plaats via de tertiaalrapportages en jaarverslagen. In de tertiaalrapportages wordt dezelfde indeling gehanteerd als het koersplan. In het jaarverslag wordt een andere indeling gehanteerd maar wordt wel per sleutel verantwoording afgelegd over de behaalde resultaten.



We zien dat de tertiaalrapportage een ontwikkeling heeft doorgemaakt. In 2025 is een tertiaalrapportage ontwikkeld die meer visueel is gemaakt en korter is dan in de jaren daarvoor. In 2025 wordt niet meer de koppeling gemaakt met de sleutels uit het koersplan.

Extern zijn de prestaties van de organisatie vastgelegd in prestatieafspraken met de gemeenten Beverwijk en Heemskerk, Woonopmaat, huurdersplatform Woonopmaat, Pre Wonen, bewonerskern IJmond. Deze liggen in het verlengde van de woonvisie Beverwijk/Heemskerk en de nationale prestatieafspraken.

### 4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De basis van strategievorming en sturing is bij Woonopmaat op orde. Alle benodigde documenten, plannen en rapportages voor effectieve sturing zijn aanwezig. De documenten in de jaarcyclus zijn niet volledig consistent gestructureerd want ze volgen niet altijd de indeling van het koersplan.

In de tertiaalrapportage vindt een feitelijke analyse plaats maar mist grotendeels welke acties de organisatie neemt om bij te sturen. Daarnaast is de rapportage nog steeds erg uitgebreid. We zien in het verslag van de RvC-vergadering over de eerste nieuwe tertiaalrapportage terug dat de neiging bestaat om nog toch (nog) meer informatie te vragen. In de optiek van de visitatiecommissie is dit een risico. Wij zijn van mening dat rapportage op hoofdlijnen moet plaatsvinden omdat op deze wijze een kwalitatief betere sturing plaatsvindt op datgene waar het echt over gaat en er ook voldoende aandacht kan worden besteed aan maatregelen om waar nodig bij te sturen. Door de grote hoeveelheid gegevens die wordt gepresenteerd is het lastig om de wezenlijke afwijkingen te achterhalen en kost het maken van de rapportage veel tijd die ten koste kan gaan van de daadwerkelijke sturing.

Daarnaast is de frequentie van een tertiaalrapportage niet optimaal. Zoals ook de RvC wenst is de visitatiecommissie van mening dat een kwartaalrapportage een betere mogelijkheden geeft om op tijd bij te sturen. Het MT onderschrijft die wens, inmiddels ligt er een voorstel voor aanpassing van de rapportage.

#### 4.3 Bewonder- en verwonderpunten

##### Bewonderpunten



- De lijn uit het eerste koersplan op basis van de sleutels heeft een mooi vervolg gekregen in het 2<sup>e</sup> koersplan.

##### Verwonderpunten



- De tertiaalrapportage is erg uitgebreid en mist daadwerkelijke bijsturing.

## 5 Maatschappelijke capaciteit

Dit visitatieveld richt zich op 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.

### 5.1 Financiële capaciteit

Woonopmaat is een financieel gezonde corporatie met een laag risicoprofiel. Volgens de Autoriteit woningcorporaties (Aw) is de risico inschatting gedurende de visitatieperiode laag op alle onderdelen. Wel maakt de Aw in 2025 duidelijk dat aandacht voor fraude door aannemers en installateurs noodzakelijk is. De concerncontroller heeft vastgesteld dat meldingen direct bij de aannemer binnenkomen en de prestatielevering in beperkte mate door Woonopmaat werd getoetst. De vaststelling van de prestatielevering is aangescherpt en richtlijnen zijn inmiddels opgesteld. Via de KWH-enquête worden bewoners gevraagd naar de tevredenheid van de geleverde diensten. Verder controleren de technisch wijkopzichters steekproefsgewijs de prestaties van de aannemers. Dit heeft al geleid tot verbetermaatregelen bij de betreffende aannemer. Deze intensiteit van de steekproeven zal in 2026 verder worden opgevoerd. Daarnaast geeft de Aw aan dat de realisatiegraad over de afgelopen jaren voor nieuwbouw (54%) relatief laag is.

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) beoordeelt de financiële positie van Woonopmaat ook als positief. In de laatste brief van het WSW in 2024 beoordeelt het WSW de begroting als voldoende realistisch. Daarnaast geeft het WSW aan dat op basis van de huidige financiële positie en operationele kasstroom een zeer groot deel van de opgave financieel haalbaar is.

Uit de management letter 2024 van de accountant komt naar voren dat Woonopmaat verbeteringen heeft doorgevoerd ten aanzien van het integrale risicomanagement. In 2024 zijn daarvoor de primaire processen beschreven, de operationele risico's geactualiseerd, het risk en control framework geactualiseerd, het raamwerk risicomanagement en control framework opgesteld. Daarnaast vraagt de accountant aandacht voor het blijvend kunnen voldoen aan de Nationale prestatieafspraken. Dit vraagt om voortdurende monitoring van de realiseerbaarheid van begrotingen en het maken van scenario analyses. In dit verband neemt ook de accountant waar dat de realisatiegraad van nieuwbouw op een laag niveau ligt (68% in 2021, 56% in 2022 en 66% in 2023).

In de gesprekken die de visitatiecommissie met de organisatie heeft gevoerd is aangegeven dat de realisatiegraad in 2024 en 2025 is verbeterd. In 2025 was de realisatie-index (realisatie in €) 81% en de realisatiegraad (realisatie in aantallen woningen) 82%. In lijn met de richtlijnen van de Aw neemt Woonopmaat alleen nog maar harde projecten mee in de meerjarenbegroting.

Nader inzicht in de financiële positie wordt verkregen door het verloop van de belangrijkste financiële ratio's gedurende de visitatieperiode met elkaar te vergelijken. De ratio's zijn gebaseerd op de rekenmethode en normen van Aw en WSW. Woonopmaat hanteert striktere interne (veiligheids-)normen dan Aw en WSW. Voor de solvabiliteit hanteert Woonopmaat een interne signaleringsnorm van 35%; een Interest Coverage Rate (ICR) van 1,5, een Loan to Value (LTV) van 65% en een dekkingsratio van 65%. Dat Woonopmaat financieel gezond is, blijkt uit de onderstaande financiële ratio's.

Prestatievelden	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2035
Solvabiliteit (norm WSW > 30) in %	54%	47%	56%	52%	49%	48%	43%	32%
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	3,9	4,1	4,3	2,6	3,1	3,2	2,7	1,5
Loan to value (norm WSW < 70%)	40%	43%	35%	42%	44%	46%	49%	62%
Dekkingsratio (norm WSW < 70%)	16%	17%	17%	17%	18%	19%	21%	25%

*Bron: Woonopmaat.* De solvabiliteit geeft de verhouding aan tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen. De ICR (Interest Coverage Ratio) geeft aan of de kasstromen voldoende zijn om de leningen te betalen. De LtV (Loan-to-Value) is het totale leenbedrag gedeeld door de onderliggende waarde. De dekkingsratio is de verhouding tussen de leningen van de corporatie en de marktwaarde van de woningen.

Uit het staatje blijkt dat Woonopmaat qua solvabiliteit en ICR tegen de interne en externe normen aan gaat schuren vanaf 2035.

De financiële grenzen zijn de komende jaren ruim en er zijn voldoende bijsturingmogelijkheden bij tegenvallers aanwezig.

De visitatiecommissie constateert dat Woonopmaat in de visitatieperiode haar vermogen nog niet optimaal heeft ingezet. Uit de doorkijk voor de komende 10 jaar blijkt dat Woonopmaat in de komende jaren steeds meer de grenzen van haar financiële mogelijkheden wil opzoeken.

Uit de gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd is het beeld ontstaan dat de organisatie in de afgelopen jaren nogal risicomijdend heeft geopereerd: er werden in het verleden strengere normen gehanteerd dan de Aw en het WSW aanhielden, en ook rond ingewikkelde projecten zoals het warmtenet wordt behoudend gemanoeuvreed. In het gesprek van de visitatiecommissie met de raad van commissarissen is dit aan de orde geweest. De raad van commissarissen is, anders dan gebruikelijk van veel corporaties, juist minder risicomijdend dan de organisatie en daagt de organisatie uit om soms net een stapje extra te zetten. Inmiddels werkt de corporatie eraan om in de komende jaren meer de grenzen op te zoeken.

## 5.2 Organisatorische capaciteit: huis op orde

De jaarlijkse Aedes benchmark levert inzicht in het oordeel van de huurders over de dienstverlening, in de bedrijfs- en onderhoudslasten en de duurzaamheid. Het huurdersoordeel is in 2024 en 2025 op een score A<sup>1</sup> gewaardeerd, beter dan het gemiddelde van de referentiegroep. De bedrijfslasten hebben een score van A over de gehele visitatieperiode. De duurzaamheid ligt op een score B (rond het gemiddelde van de referentiegroep) en de score op verbeterings- en onderhoudslasten was in de jaren van 2022 tot en met 2024 een C (slechter dan het gemiddelde) en in 2025 een B. Woonopmaat scoort dus beter op huurdersoordeel en bedrijfslasten en gemiddeld op onderhoud en verbetering en duurzaamheid dan de referentiegroep.

Aedes benchmark	2022	2023	2024	2025
Huurdersoordeel	B	C	A	A
Bedrijfslasten	A	A	A	A
Onderhoud en verbetering	C	C	C	B
Duurzaamheid	B	B	B	B

Het huis op orde is een van de sleutels uit het koersplan. Of, zoals een van de gesprekspartners het formuleerde: “wil je buiten winnen, dan moet je binnen beginnen”.

In 2023 heeft de directeur-bestuurder een zogenaamde houtskoolschets opgesteld waarin hij een beeld schetst van de gewenste organisatieontwikkeling. Dit ter ondersteuning van het nieuwe koersplan. De transitie waarvoor de organisatie staat is kort gezegd: Van top down naar bottom up waarbij eigenaarschap op een lager niveau in de organisatie komt te liggen. Er wordt ook een transitie gemaakt naar meer gebiedsgericht werken. In de houtskoolschets wordt nog gesproken over samensturing als basismodel voor de organisatie. Dit is inmiddels doorontwikkeld in SIMPEL (Samen, Integraal werken aan Meerwaarde voor bewoners met Passie, Eigenaarschap en Lef). Het programma is in 2025 echt gestart en bestaat uit 10 ontwikkellijnen die in verschillende groepen medewerkers worden ontwikkeld. Het gaat daarbij om ontwikkellijnen zoals gebiedsgericht werken, resultaatgericht samenwerken met vaste partners, leiderschap & cultuurverandering, digitalisering, vastgoedsturing, integraal risicomanagement en stakeholdermanagement.



Uit de gesprekken is de visitatiecommissie gebleken dat de vormgeving en aanpak van deze transitie gewaardeerd wordt door MT en medewerkers. Aandacht wordt gevraagd voor de grote werkdruk omdat naast een ambitieus vastgoedprogramma (nieuwbouw en verduurzaming) ook deze transitie veel vraagt van medewerkers.

De visitatiecommissie heeft ook het beeld gekregen dat de strategische competenties van de organisatie nog verbeterd kunnen worden, met name waar het gaat om de verbreding naar management en medewerkers. De

<sup>1</sup> Zie: <https://aedes.nl/aedes-benchmark/toelichting-op-de-resultaten-prestatieveld> voor een nadere toelichting van de scores.

organisatie is zich hiervan bewust. Het is een van de redenen voor het starten van het organisatieontwikkelingsprogramma.

### 5.3 Dienstverlening: gastvrije organisatie

Aedes benchmark	2022	2023	2024	2025
Nieuwe huurders	A 8,1	B 7,7	B 7,8	B 7,6
Reparatieverzoeken	B 7,9	C 7,3	A 8,2	A 8,4
Vertrokken huurders	B 7,7	B 7,7	A 8,0	A 8,1

Uit het staatje blijkt dat de dienstverlening van Woonopmaat van meer dan voldoende kwaliteit is. De inzet van Woonopmaat om een gastvrije organisatie te (willen) zijn wordt herkend, bijvoorbeeld door het vroegtijdig betrekken van bewoners bij projecten. Uit de gesprekken is gebleken dat de huurders in het algemeen ook tevreden zijn met de dienstverlening van Woonopmaat. Door de huurders wordt nog wel aandacht gevraagd voor het nog beter nakomen van afspraken (doe wat je zegt), het (begrijpelijk) taalgebruik en spellingsfouten in bijvoorbeeld de brieven gericht aan de huurders en het daadwerkelijk zichtbaar zijn, ook in wijken waar minder aan de hand is.

### 5.4 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie is van mening dat Woonopmaat in financiële zin een tandje bij mag zetten zoals Woonopmaat zich ook heeft voorgenoemen. Dit beeld is gebaseerd op het feit dat de financiële ruimte aanwezig is om meer te investeren in nieuwbouw en duurzaamheid. Dat vraagt wel om voldoende planvorming én het ook daadwerkelijk waarmaken van die plannen. En daarbij soms wat meer risico's nemen dan tot nu toe gebruikelijk is. Daar ligt nog een opgave voor Woonmaat. Dat risico kunnen ze ook nemen omdat er voldoende bijsturingmogelijkheden zijn om tijdig in te grijpen bij negatieve ontwikkelingen.

De visitatiecommissie constateert dat de doorlooptijd van het organisatieontwikkelings-programma om van houtskoolschets naar ontwikkellijnen te komen aanzienlijk is geweest. Enerzijds is het goed dat de tijd is genomen om met de medewerkers in de organisatie vorm te geven aan het verandertraject. Het is echter ook een feit dat ieder organisatieontwikkelingsprogramma momentum nodig heeft om succesvol doorlopen te kunnen worden. Te lange doorlooptijden doen dan afbreuk aan de verandermotivatie die aanwezig is binnen de organisatie.

### 5.5 Bewonder- en verwonderpunten

#### Bewonderpunten



- De focus op de klant vertaalt zich in een positief oordeel van de huurder
- Risicomanagement is in 2024 aanzienlijk verbeterd
- De noodzakelijke organisatie ontwikkeling is gestart

#### Verwonderpunten



- De financiële ruimte is in de afgelopen jaren onvoldoende benut. Inmiddels is een ambitieus investeringsprogramma opgetuigd voor de komende 10 jaar.
- De ambitie/risicobereidheid van de RvC ligt op een hoger niveau dan die van de organisatie.
- Na het opstellen van de houtskoolschets heeft het circa 1,5 jaar geduurd voor de organisatie ontwikkeling concreter gestalte kreeg in 10 ontwikkellijnen die werden opgepakt vanuit de Transitietafel.

# Bestuurlijke reactie van Woonopmaat

Beste leden van de visitatiecommissie,

Hartelijk dank voor jullie heldere, beknopte rapport! Fijn dat jullie oog hebben voor zowel de behaalde resultaten als de verbeterpunten voor Woonopmaat. Als lokaal gebonden woningcorporatie in de gemeenten Heemskerk en Beverwijk willen wij graag onze bijdrage leveren op het gebied van wonen. De woningtekorten, de betaalbaarheid van het wonen en de toenemende verschraving en vereenzaming zijn al jaren landelijk onderwerp van gesprek en vragen om oplossingen. In ons Koersplan Duurzaam Dichtbij (2024-2030) staat waar wij ons de komende jaren voor inzetten. We werken aan het realiseren van betaalbare, passende woningen, het verduurzamen van bestaande woningen en het *Samen buurtmaken*. Daarbij willen we uitblinken in onze dienstverlening én financieel gezond blijven. Dat kunnen en willen we niet alleen. Samen met onze huurders, gemeenten en andere belanghouders werken we dagelijks aan een fijn thuis voor onze bewoners. Des te waardevoller is het als we van deze partijen 'feedforward' krijgen op ons werk. De visitatie is daar een waardevol middel in. Zo krijgen we antwoord op de vragen 'Wat doen we goed en wat kan beter of wellicht zelfs anders?' en zijn we een lerende organisatie. Dat helpt ons elke dag een beetje verder te komen.

Wat ging er goed?

De visitatiecommissie concludeert dat Woonopmaat in de visitatieperiode aansprekende resultaten heeft neergezet. We hebben onze klantbeloften grotendeels waargemaakt, een mooi aantal woningen toegevoegd en ingezet op het verbeteren van de leefbaarheid. Ook is er lof voor de bewonersbetrokkenheid en het aantal vrijwilligers/bewoners dat we aan ons weten te binden. "Daarmee heeft Woonopmaat een parel in handen waar andere corporaties van kunnen leren." Dat is een mooie opsteker!

Fijn is ook de erkenning van de commissie voor Woonopmaat als een "sociale corporatie, in open contact met huurders, met een positieve flow, betrokken en een fijne samenwerkingspartner." En: "Als ze het doen, dan doen ze het goed."

Daarnaast is visitatiecommissie ervan overtuigd dat Woonopmaat goed is verankerd in haar werkgebied. "De wijze van samenwerking met bewoners en partners in wijken en buurten is dermate goed dat dit kan dienen als voorbeeld voor andere woningcorporaties. Maar er is ook nog ruimte voor verbetering in de communicatie en samenwerking met partners op strategisch niveau. Dit maakt dan ook dat de visitatiecommissie het visitatieveld maatschappelijke verankering voor nu beoordeelt als goed. Daarbij is er met kleine verbeteringen, die grote verschillen kunnen maken in de samenwerking met partners, een hele goede mogelijkheid om door te groeien naar de beoordeling uitmuntend." Ook dit compliment en de bijbehorende aansporing nemen we van harte mee. Het positieve oordeel van de visitatiecommissie, mede gebaseerd op de inbreng van veel partners met wie Woonopmaat samenwerkt, voelt voor ons als veel waardering van en erkenning voor het gezamenlijke werk van medewerkers binnen Woonopmaat van de afgelopen periode. Het is een bevestiging dat we de juiste koers hebben ingezet en biedt een stimulans om met veel vertrouwen volgende stappen te zetten.

Wat kan beter?

Natuurlijk zijn er ook verbeterpunten. We kijken naar de twee belangrijkste die de visitatiecommissie ons meegeeft.

## 1) Risicomidend gedrag

Het gaat dan zowel om de inzet van ons vermogen als in ontwikkelprocessen met andere partijen. Dit doet een beetje pijn, maar herkennen we wel. We realiseren ons dat we wat vaker onze nek mogen uitsteken en soms wat meer risico's kunnen en moeten nemen. Bij de herstructurering van de Schrijversbuurt doen we dit ook, maar deze is nog in de ontwikkelfase. Fijn om te lezen dat de commissie dit project wel als een goed voorbeeld ziet. Misschien moeten we dit vaker doen en de randen van de financiële grenzen sneller opzoeken. Aan de andere kant heeft onze voorzichtigheid er ook voor gezorgd dat Woonopmaat financieel solide is en een stootje kan hebben. De verantwoordelijkheid voor het (financieel) rentmeesterschap weegt bij ons zwaar, maar het gaat om het vinden van de juiste balans. Daar gaan we de komende tijd mee aan de slag!

## 2) Gemeenten transparanter meenemen

Ook deze aanbeveling herkennen en omarmen we. En tegelijkertijd willen we 'm breder trekken dan alleen maar de gemeenten. We zijn ervan overtuigd dat we álle belangrijke samenwerkingspartners beter en transparanter mee moeten nemen als het gaat over kaders, overwegingen en keuzes. Tot nu toe hebben we veel tijd gestoken in het betrekken en informeren van bewoners. Het meenemen van gemeenten en andere samenwerkingspartners verdient eenzelfde inspanning. Niet alleen wordt ons werk dan leuker, maar ook waardevoller. Alleen ga je sneller, samen kom je verder. We pakken deze handschoen actief op en gaan graag in dialoog met onze belanghouders.

Nu samen vooruit!

Het credo van onze organisatieontwikkeling is op al ons werk toepasbaar: Nu samen vooruit! We zetten samen met onze huurders, gemeenten en andere belanghouders onze schouders onder de opgaven. We willen iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie bedanken. Laten we samen het wonen in Heemskerk, Beverwijk en Wijk aan Zee nóg mooier maken!

Hartelijke groet,

Sjoerd Hooftman  
Directeur-bestuurder

Koos Parie  
Voorzitter Raad van Commissarissen

## Bijlage: gesprekspartners visitatiecommissie

### **Woonopmaat – directeur-bestuurder**

De heer Hooftman

### **Woonopmaat – MT**

De heer Fes, manager Wonen

De heer Stoelinga, manager bedrijfsvoering

De heer Maarsman, manager Vastgoed

Mevrouw van der Knaap, bestuurssecretaris en transitie manager

### **Woonopmaat – OR**

De heer Scholten, voorzitter

Mevrouw Tromp, secretaris

De heer Dirkson

De heer Half

Mevrouw Schuchart

### **Woonopmaat – RvC**

De heer Parie, voorzitter

De heer Breij

De heer Hoppenbrouwers

Mevrouw van Arum

De heer Elger

### **Gemeente Heemskerk:**

Mevrouw Zalinyan, wethouder

De heer Burgering, wethouder

De heer Kos – beleidsadviseur Wonen

De heer Baltus – domeinmanager fysiek

### **Gemeente Beverwijk:**

De heer Bal, wethouder Wonen

De heer Voragen, beleidsmedewerker Wonen

### **Huurdersplatform:**

Mevrouw Leeuw, huurdersplatform

Mevrouw van Henten, huurdersplatform

De heer van der Kroft, huurdersplatform

De heer van Houten, huurdersplatform

Mevrouw van der Zon, huurdersplatform

De heer Wezepoel, huurdersplatform

De heer Vasquez, huurdersplatform

### **Dialogsessie duurzaamheid**

De heer van der Werff, gemeente Beverwijk

Mevrouw Post, HVC

De heer Sloog, projectleider Warmtenet

Mevrouw Doesburg, projectregisseur Woonopmaat

De heer Dirkson, assetmanager

Mevrouw Tijkotte, portefeuillemanager

### **Dialogsessie zorg en welzijn**

Mevrouw van der Aa, welzijn Beverwijk

Mevrouw Schelvis, gemeente Heemskerk

Mevrouw Stranger, gemeente Beverwijk

De heer de Haas, Viva! zorggroep

Mevrouw Tijkotte, portefeuillemanager Woonopmaat

Mevrouw van Holst, Woonconsulent Woonopmaat

De heer Groene, teamleider wonen Woonopmaat

### **Dialogsessie Samen buurtmaken**

Mevrouw Luesink, Welzijn Beverwijk

Mevrouw Dudink, MET Heemskerk

Mevrouw Bijtenhoorn, MET Heemskerk

Mevrouw Barteling, MET Heemskerk

De heer Kooi, Welzijn Beverwijk

Mevrouw Mulder, bewonerscommissie

Mevrouw Schuit, bewonerscommissie

De heer Pieneman, teamleider wijkbeheer

Woonopmaat

Mevrouw Gabel, wijkopzichter Woonopmaat

Mevrouw Paleari, bewonersbegeleider Woonopmaat

### **Dialogsessie gastvrije organisatie**

Mevrouw Leeuw, huurdersplatform

Mevrouw van Henten, huurdersplatform

De heer van der Kroft, huurdersplatform

De heer van Houten, huurdersplatform

Mevrouw van der Zon, huurdersplatform

De heer Wezepoel, huurdersplatform

De heer Vasquez, huurdersplatform

Mevrouw Sacha Schilthuizen, adviseur dienstverlening

Woonopmaat

Mevrouw Cisca Smit, projectleider

bewonersbetrokkenheid Woonopmaat

Mevrouw Hulsebosch, gastvrouw

### **Collega corporaties**

Mevrouw Franken, directeur-bestuurder PréWonen

De heer Franken, directeur-bestuurder Brederode

Wonen

Mevrouw Wittenberg, manager Woonservice