



# Maatschappelijke Visitatie 2021-2024

Datum visitatie: 15 en 16 oktober 2025

Datum rapport: 21 Januari 2026





# Rapport Maatschappelijke visitatie

## Woonplus Schiedam

### Coöperatieve Vereniging Procorp

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

### Visitatiecommissie

G. Verduijn  
E. van Diemen  
L. de Jong





## De maatschappelijke visitatie

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

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

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

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

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

## De visitatieperiode

Het voorgaande visitatierapport van Woonplus Schiedam (hierna te noemen Woonplus) is gepubliceerd 12 december 2021. Deze maatschappelijke visitatie beslaat de jaren 2021 tot en met 2024.

## Leeswijzer

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

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

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

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	1
Position paper .....	2
Recensie .....	6
Samenvatting .....	9
Maatschappelijke waarde .....	10
Maatschappelijke verankering .....	16
Besturing .....	20
Maatschappelijke capaciteit .....	22
Bestuurlijke reactie .....	25
Bijlagen .....	26

## Dichter bij de huurder

Deze visietext richt zich op de periode 2021-2024. Een periode die we gestart zijn met een nieuw ondernemingsplan en een reorganisatie om het plan ook waar te kunnen maken. We kijken met een grotendeels tevreden gevoel terug op de eerste vier jaar van dit plan. De start bracht Covid maar we hielden ons goed staande. Het is vooral de fysieke transformatie van onze buurten die niet is waar we wilden zijn. Gelukkig kunnen we de komende 1,5 jaar wel een inhaalslag maken (het plan is met een jaar verlengd i.v.m. een bestuurswissel dit jaar). Eind 2024 sloten we namelijk een goede overeenkomst met de gemeente.

In dit position paper maken we graag de balans op langs de drie pijlers van ons ondernemingsplan:

1. **Een sterke buurt:** duurzame, gemengde wijken realiseren en de leefbaarheid verbeteren op buurtniveau.
2. **Tevreden huurder:** verbetering dienstverlening, beschikbaarheid van de juiste woningen, betaalbaarheid en meedenken.
3. **Woning met toekomst:** verbetering woningkwaliteit, energietransitie, wonen met zorg, uitbreiding portefeuille.

## Een sterke buurt

In een sterke buurt is de sociale cohesie groot en voelen mensen zich veilig en thuis. Daarom...

### ...streven we naar gemengde wijken

Met een goede mix aan woningen hoeven bewoners, als ze in een nieuwe levensfase komen, hun wijk niet meer uit. Het bindt. In dit kader onderging de buurt Parkweg-Midden een complete transformatie. Onder de nieuwe naam 'In de Buurttuin' is een mooie mix van sociale huur en koopwoningen, eengezins-woningen, seniorenwoningen én starterswoningen gerealiseerd. We hadden al op meer plekken op dezelfde manier aan de slag willen zijn, maar dat is helaas niet gelukt. De noodzakelijke overeenkomst met de gemeente kwam er pas eind 2024. Wel hebben we daarin belangrijke afspraken

gemaakt over de herontwikkeling van maar liefst 10 verschillende locaties in Schiedam. Hieronder vallen onder andere Groenord-Zuid en de Staatsliedenbuurt. De uitverhuistrajecten voor deze twee locaties zijn inmiddels in volle gang.

### ...zetten we in op eerlijk wonen

We zijn er voor mensen die zich moeilijk kunnen redden op de woningmarkt. In het speciaal ook voor Schiedammers. Daarom maakten we de afgelopen jaren maximaal gebruik van de ruimte om woningen toe te wijzen aan mensen die een binding hebben met de stad.

Ook waren we streng voor huurders die onderverhuren, overlast veroorzaken of erger. Zo blijkt dat sociale huurwoningen niet altijd eerlijk worden verdeeld of gebruikt. Daarom hebben we zwaarder ingezet op het tegengaan en opsporen van woonfraude. En met succes. De afgelopen 4 jaar konden we daarmee 110 woningen vrijspelen en toewijzen aan mensen die er wél recht op hebben.

Betalingsachterstanden waren de afgelopen jaren juist nooit meer (de enige) reden voor beëindiging van een huurcontract. We zetten juist, samen met onze netwerkpartners, in op schuldhulpverlening en op het vergroten van sociale weerbaarheid. Dat begint altijd met een persoonlijk bezoek waarin we iemands vertrouwen proberen te winnen. Soms komt de huurachterstand in zo'n eerste gesprek niet eens aan bod. Jaarlijks hebben we gemiddeld van 10 huurders met een betaalachterstand afscheid moeten nemen. Daarbij was altijd meer aan de hand. Zo woonde de huurder in de meeste gevallen helemaal niet in de woning die hij van ons huurde.

### ... zetten we in op leefbare buurten

We zijn vaker in de buurt te vinden. In 2022 openden we onze eerste buurtposten en zijn we gestart met spreekuren. De wijk- en buurtbeheerders lopen wekelijks hun vaste routes. Ook verwelkomen en ondersteunen zij de huurders bij de start in hun nieuwe woning en buurt. Verder zijn we intensief gaan samenwerken: met de gemeente, welzijnsorganisaties en buurtbewoners. Zo hebben we met basisschool de Loep bij de herhuisvesting in Groenord samengewerkt en met de Kleine Ambassade voor de jeugd. Jongerenorganisatie Gro-up gaven we een uitvalsbasis in onze buurtpost in Nieuwland. Verder ondersteunen we sociale structuren in de wijk, zoals kledingbanken of ontmoetingsruimten. Extra aandacht gaat uit naar Nieuwland en Oost. Met de gemeente en stadspartners hebben we een aanpak voor de komende 20 jaar opgesteld op het

gebied van onderwijs, werk, wonen en veiligheid. Wij vervullen een belangrijke rol binnen de pijler 'fijn en veilig wonen'.

## Tevreden huurders

Woningzoekenden en huurders zijn het bestaansrecht van onze organisatie. Hun tevredenheid is voor ons dan ook het belangrijkste om aan te werken. Dus...

### ... richtten we Woonplus anders in

Sinds september 2021 werken we onder andere met twee gebiedsteams. Ook heeft het klantcontactcentrum (KCC) zich verder ontwikkeld. We verruimden onze telefonische bereikbaarheid en werken met dashboards om wachttijden e.d. te monitoren en te verbeteren. Ook meten we hoe klanten het contact met ons ervaren hebben. Om huurders nog beter te kunnen helpen ontvangen KCC medewerkers coaching op de werkvloer op het gebied van het te woord staan van onze huurders. Al deze zaken werpen hun vruchten af en we zien de tevredenheid langzaam maar zeker stijgen. Dankzij een steeds informatievere site, de introductie van veel 'direct regelen' formulieren én de introductie van Mijn Woonplus-accounts hoeven huurders ons ook lang niet altijd meer te bellen.

### ... kruipen we steeds vaker 'op hun stoel'

In 2022 introduceerden we een nieuwe belofte aan onze huurders: 'we wonen met je mee'. Deze belofte is nadrukkelijk meer dan een mooie slogan op een brochure. Het is ook een opdracht aan onszelf en onze partners om bij alles wat we doen op de stoel van de huurder te gaan zitten en kritisch naar onszelf te kijken. Is wat we doen écht in het belang van onze huurder? Of doen we het vooral 'omdat we het nu eenmaal zo doen?' We merken dat de belofte steeds verder verankerd raakt in onze organisatie. Dat is mooi om te zien. Maar we kunnen er ook nog veel meer uithalen. Daar gaan we de komende tijd mee aan de slag.

### ... besteden we meer tijd aan het leren kennen van onze huurders

Waar wijk- en buurtbeheerders kennismaken met nieuwe huurders, maken bewonersbegeleiders (nieuwe functie) al in een vroeg stadium kennis met huurders die moeten uitverhuizen. Bovendien hebben we samen met de HOW een Sociaal Statuut uitverhuizen opgesteld. Waar we vroeger een standaard Sociaal Plan hadden voor iedereen, kunnen we met dit sociaal statuut als basis nu een sociaal plan op maat maken samen met bewoners.

### ... werken we meer samen met huurders

We doen meer aan community building. Daarbij staan bewoners aan het roer en bepalen zij zelf de koers voor hun wijk. Professionals bieden ondersteuning, maar nemen de regie niet over. Zo brachten huurders in de Wattstraat zelf ideeën in voor een nieuwe binnentuin en werkt Buurtklimaatje aan een 'groene' community in de Hofjes van Wilton. Verder ontwikkelden we samen met huurders en partners de doorstroomregeling voor senioren en organiseren we inmiddels ook 'expertbijeekkomsten' waarin huurders de hoofdrol spelen. Tot slot werken we ook nauw samen met de HOW (huurdersbelangenorganisatie Woonplus). Elk jaar stellen we een 'routeplanner' op die de verplichte en belangrijkste onderwerpen voor het komende jaar bevatten. De in 2023 vernieuwde participatie-overeenkomst geeft ons handvatten hiervoor.

### ...professionaliseerden we ons opdrachtgeverschap

...40% van de telefoontjes naar ons klantcontactcentrum gaan over reparaties. Om huurders sneller te kunnen helpen, hebben we het dagelijks onderhoud opnieuw aanbesteed. Nieuwe afspraken zijn gemaakt op basis van het co-making principe. Hierdoor zijn onze processen nu efficiënter ingericht. Ook dit werpt z'n vruchten af. Eind 2024 beoordeelden huurders ons gemiddeld met een 8!

## Woning met toekomst

Toekomstgerichte woningen zijn woningen die voor altijd blijven staan, woningen die op het landelijke kwaliteitsgemiddelde zitten én woningen die passen bij de doelgroep. Op dit moment hebben zo'n 3000 woningen die toekomstwaarde nog niet. Bij de andere 8000 zetten we in op verbetering. Dus...

### ... herijkten we onze portefeuillestrategie

Het ondernemingsplan 'met ons in de buurt' werd vergezeld door een nieuwe portefeuillestrategie. In 2024 hebben we de doelen daarvan moeten herijken om in te kunnen spelen in op veranderingen van de laatste jaren.

De plekken voor uitbreiding in de stad zijn beperkt, maar onze bestaande voorraad biedt kansen voor verdichting. Daarom zetten we nu meer in op een combinatie van vernieuwbouw, renovatie en nieuwbouw. Goede afspraken met de gemeente zijn hiervoor onmisbaar. De overeenkomst is een mooi begin. Daarnaast blijven we ons samen met de HOW inzetten om ook prestatieafspraken met ze te maken.

### ... zetten we ons in voor duurzame woningen

We actualiseerden ons duurzaamheidsbeleid: Samen VERDeR. Dit beleid is met name gericht op energieprestatie en de energietransitie. In lijn hiermee zetten we volop in op woningen aansluiten op het warmtenet, allereerst met onze programma aanpak in Groenoord. Daar sloten we eind 2024 de eerste 96 woningen aan. De eerste maanden van 2025 ging de teller al naar 909 woningen.

Naast het warmtenet zetten we ook in op versneld isoleren. Dit betekent dat we nu al volop bezig zijn met het aanpakken van woningen met een E-, F- of G-label. Waar mogelijk nemen we daarin ook extra's mee die het wooncomfort van huurders verbeteren, bijvoorbeeld het vernieuwen van keukens, toiletten of badkamers. Dat we de afgelopen jaren de binnenkwaliteit van onze woningen in kaart hebben gebracht, helpt daarbij.

### ... zetten we fors in op wonen en zorg

We hebben onze eigen Woonzorgvisie opgesteld. Onze inzet? Meedenken met Schiedam. Zo hebben we inmiddels een doorstroomregeling opgezet voor senioren, dragen we bij aan de woonzorgvisie van de gemeente en werken we samen met zorg- en welzijnspartijen en het DSW zorgkantoor aan vier Gezond en Wel Thuis pilots: een woonzorgconcept om senioren langer zelfstandig thuis te laten wonen.

## Onze organisatie

Om ons werk aan de drie pijlers mogelijk te maken en te verbeteren, hebben we intern ook niet stil gezeten de afgelopen periode.

We noemden onze gebiedsteams en het klantcontactcentrum al eerder. Maar er veranderde meer om onze doelen te kunnen bereiken. Zo brachten we de basis voor het informatie en proces gestuurd werken verder op orde en vormt ICT nu een eigen team. Ook stelden we een inkoopvisie op en gaven we inkoop- en contractmanagement een stevige plek in de organisatie. Onze inkoop is daardoor niet alleen effectief, maar ook verantwoord en toekomstgericht.

Bij dit alles staat de financiële continuïteit van onze organisatie niet onder druk. In de afgelopen periode is nadrukkelijk gestuurd om binnen de gestelde financiële ratio's van de toezichthouder (ICR, LTV en Solvabiliteit) op korte en lange termijn te blijven. Met name onze volkshuisvestelijke opgaven op het gebied van onze vastgoedportefeuille zorgen dat de grenzen van de ratio's in de komende 10 jaar worden benaderd. De Aw en WSW hebben ons risicoprofiel verlaagd.

## Lessen van de vorige visitatie

De vorige visitatiecommissie beoordeelde ons met een gemiddelde eindscore van 7,35: tussen ruim voldoende en goed. Daarmee waren we zeer tevreden. We kregen ook drie aandachtspunten mee:

1. Aandacht voor huurderstevredenheid
2. Professioneel opdrachtgeverschap op het gebied van onderhoud van onze woningen
3. Communicatie met stakeholders en de rest van de omgeving

Veel hiervan is al aan bod gekomen, waaronder onze prachtige gemiddelde klanttevredenheidsscore van een 8 over 2024. Nog niet genoemd is het huurders-tevredenheidsonderzoek dat we in 2022 hielden. Hieruit leerden we dat de tevredenheid grotendeels wordt bepaald door vertrouwen in en communicatie mét Woonplus, contact met buurtbewoners en de kwaliteit van de woning. Verder hebben we hard gewerkt aan onze communicatie en zichtbaarheid. Onze website onderging een metamorfose en is uitgebreid, we lanceerden een digitale nieuwsbrief die goed gelezen wordt en vernieuwden veel folders. Ook publiceerden we toegankelijke jaarplannen en highlights uit onze jaarverslagen. In al die communicatie is een grote rol voor onze huurders en hun verhalen weggelegd én hebben we oog en waardering voor onze samenwerkingspartners. Ook zij komen regelmatig aan bod. In het straatbeeld zien mensen weer bouwboarden bij bouw- en onderhoudsprojecten en ook politiek waren we actief. In 2022 benaderden we gemeenteraadsleden en de formateur actief rondom de gemeenteraads-verkiezingen. Tot slot groeide onze volgers op LinkedIn tot ruim 3.700.

### Wat we graag willen leren van deze visitatie

We staan aan het begin van een belangrijke nieuwe periode. Dit jaar treedt een nieuwe directeur-bestuurder aan en volgend jaar maken we ons nieuwe ondernemingsplan. Het bestuur van onze huurdersbelangenvereniging krijgt versterking en de gemeenteraadsverkiezingen komen er weer aan.

We blijven ons de komende jaren onverminderd inzetten voor het realiseren en verduurzamen van woningen en sterke buurten. Maar hoe ver reiken onze verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld als het gaat om leefbaarheid en veiligheid? Wanneer ligt het initiatief bij een ander? En hoe zorgen we voor een goede samenwerking? We zijn benieuwd hoe onze stakeholders hiernaar kijken en nemen de bevindingen in deze visitatie graag mee in onze nieuwe plannen.

*Wijnand Fassotte - Directeur-bestuurder a.i.*

# Recensie



De recensie weerspiegelt de visie van de visitatiecommissie op het functioneren van Woonplus Schiedam in de periode 2021–2024. De commissie baseert zich op de position paper van de corporatie, de enquête, gesprekken met interne en externe belanghebbenden en het onderzoek naar de vier visitatievelden.

## Woonplus: een corporatie die haar opgaven pragmatisch oppakt

In haar position paper typeert Woonplus Schiedam zich als een maatschappelijk betrokken en lerende corporatie, gericht op herstel van vertrouwen, nabijheid in de wijk en realistische uitvoering van ambities. De organisatie is zich bewust van de complexiteit van haar maatschappelijke opgaven en van haar rol als partner in de stad.

De afgelopen jaren stonden in het teken van verandering en heroriëntatie, waaronder een nieuwe organisatiestructuur en vernieuwde samenwerking met partners, met name de gemeente. Woonplus ziet zichtbare vooruitgang in verduurzaming, bewonersbetrokkenheid en dienstverlening, maar erkent dat verdere versterking van de uitvoering nodig is. Voor de toekomst benoemt de corporatie drie centrale uitdagingen: versnelling van verduurzaming, uitbreiding van de woningvoorraad binnen beperkte kaders en het versterken van samenwerking en vertrouwen met maatschappelijke partners. Daarnaast blijft aandacht nodig voor eigenaarschap en samenwerking binnen de organisatie.

## Bevindingen visitatiecommissie

De commissie herkent in grote lijnen het beeld dat Woonplus zelf schetst. In de periode 2021–2024 is duidelijke vooruitgang geboekt in professionaliteit, samenwerking en maatschappelijke prestaties. Woonplus heeft zich ontwikkeld van beleidsmatig reactief naar strategisch proactief en toont meer eigen richting en initiatief in samenwerking met partners. Dit is onder meer zichtbaar in het project Nieuwe Energie voor Groenord, waar de corporatie zich als stevige en lerende partner opstelt.

De maatschappelijke koers, dichtbij de huurder, investeren in buurten en bijdragen aan een duurzame stad, is helder en zichtbaar in de praktijk. Medewerkers en partners ervaren Woonplus als betrokken en betrouwbaar. Ook de organisatieontwikkeling heeft veel aandacht gekregen, met investeringen in structuur, processen en cultuur. Initiatieven zoals

gebiedsteams en een focus op eigenaarschap zorgen voor meer samenhang, al vraagt verdere verankering in de dagelijkse praktijk om consistentie in aansturing en werkwijze.

De bestuurlijke context kende wisselingen, maar de organisatie heeft haar koers vastgehouden. De aanstelling van een nieuwe vaste bestuurder biedt kansen om koers, samenwerking en cultuur verder te verbinden en te consolideren.

De relatie met de gemeente Schiedam blijft een aandachtspunt in het functioneren van de corporatie. Beide partijen delen dezelfde maatschappelijke doelstellingen, maar hebben elkaar niet altijd gevonden in tempo, proces en verwachtingen. Deze spanningen zijn niet uniek, maar hebben wel invloed gehad op de voortgang van gezamenlijke projecten, zoals herontwikkeling en nieuwbouw. De in 2024 gesloten samenwerkingsovereenkomst biedt perspectief, al vraagt het onderliggende vertrouwen verdere versterking. De commissie moedigt daarom aan dat de nieuwe bestuurder actief investeert in de relatie met de gemeente, ook los van lopende dossiers, om zo de basis voor duurzame samenwerking te versterken. Daarbij ziet de commissie waarde in een gezamenlijke verkenning van hoe beide partijen, vanuit gedeeld belang, kunnen bijdragen aan de verdere positionering en profilering van Schiedam.

Op inhoudelijk niveau toont Woonplus zich een corporatie met focus en pragmatisme. Zij stelt duidelijke prioriteiten binnen de beschikbare middelen en houdt daarbij haar maatschappelijke opdracht consequent voor ogen. De corporatie neemt verantwoordelijkheid voor huurders in kwetsbare posities en is bereid, waar nodig, buiten de eigen comfortzone te opereren om maatschappelijke meerwaarde te realiseren. Daarnaast verkent Woonplus regionale samenwerking met andere corporaties om kennis te delen en de gezamenlijke slagkracht te vergroten.

Uit de gesprekken blijkt dat er bij de gemeente, zowel ambtelijk als bestuurlijk, zorgen bestaan over de (financiële) slagkracht van Woonplus. Deze zorgen hangen samen met een eerdere motie in de gemeenteraad waarin werd opgeroepen tot het verkennen van samenwerking met meerdere corporaties in Schiedam. De commissie constateert dat deze samenwerking door de gemeente deels wordt benaderd als oplossing voor een vermeende tekortkoming, terwijl zij dit juist ziet als een kans om maatschappelijke opgaven gezamenlijk en effectiever aan te pakken.

Tegelijkertijd constateert de commissie dat de samenwerking tussen Woonplus en de gemeente op verschillende onderdelen goed functioneert, onder meer binnen het sociaal

domein en op het gebied van veiligheid en handhaving. Deze positieve ervaringen vormen een belangrijk fundament voor verdere samenwerking.

De interne cultuur van Woonplus ontwikkelt zich in positieve richting. Medewerkers voelen zich betrokken en zijn trots op de maatschappelijke betekenis van hun werk. Tegelijkertijd vraagt de verdere ontwikkeling van leiderschap en onderlinge afstemming binnen het managementteam aandacht. Verdere versterking van gezamenlijk leiderschap kan hieraan bijdragen.

De financiële en organisatorische basis van Woonplus is solide. De corporatie hanteert een realistische balans tussen ambitie en financiële stabiliteit. De belangrijkste uitdaging ligt in het behouden van wendbaarheid in een context van stijgende bouwkosten en hoge maatschappelijke verwachtingen. Hoewel in Schiedam voldoende ontwikkellocaties beschikbaar zijn, worden deze niet altijd tijdig benut door externe factoren zoals regelgeving en procedures. Dit onderstreept het belang van regionale samenwerking om voorspelbaarheid, efficiency en betaalbaarheid in de bouw- en renovatiemarkt te bevorderen.

Samenvattend ziet de commissie Woonplus als een lerende, betrouwbare en maatschappelijk betrokken corporatie met een duidelijke koers. De organisatie bevindt zich in een fase van verdieping, waarin continuïteit, leiderschap en het versterken van vertrouwen centraal staan.

## Aanbevelingen

De visitatiecommissie constateert dat Woonplus Schiedam in de periode 2021–2024 duidelijke vooruitgang heeft geboekt in professionaliteit, samenwerking en maatschappelijke prestaties. De corporatie heeft een heldere koers en een solide organisatorische en financiële basis. Huurders, partners en medewerkers ervaren Woonplus als een betrouwbare en lerende organisatie. De volgende ontwikkelfase vraagt om verdere verankering en samenhang, met de nadruk op het bestendigen van resultaten en het versterken van de uitvoeringskracht.

De commissie waardeert de maatschappelijke betekenis van Woonplus hoog en beoordeelt de maatschappelijke waarde over de periode 2021–2024 als **'goed'**. Gezien de complexiteit van de Schiedamse opgaven heeft de corporatie haar maatschappelijke opdracht passend ingevuld.

De maatschappelijke verankering beoordeelt de commissie als **'naar behoren'**. De samenwerking met huurders en maatschappelijke partners is sterk, maar de relatie met de gemeente blijft een aandachtspunt en beïnvloedt dit oordeel.

Om de ingezette koers verder te versterken, formuleert de commissie de volgende aanbevelingen:

- Vergroot het tempo en de uitvoeringskracht in verduurzamingsprojecten, met aandacht voor betaalbaarheid en het meetbaar maken van resultaten richting 2030, en stem prioriteiten, tempo en inzet expliciet af met ketenpartners, omdat alle partijen te maken hebben met schaarse capaciteit.
- Maak maatschappelijke effecten zichtbaar. Ontwikkel structurele monitoring en rapportage van maatschappelijke resultaten op wijk- en stedelijk niveau, zodat zichtbaar wordt wat investeringen opleveren voor bewoners en de stad.
- Investeer actief in de relatie met de gemeente Schiedam. Laat de nieuwe bestuurder op strategisch niveau, bijvoorbeeld in gesprek met burgemeester en gemeentesecretaris, bouwen aan vertrouwen en samenwerking als doel op zich, los van inhoudelijke dossiers. Een sterkere onderlinge relatie, tussen corporatie, gemeente en maatschappelijke organisaties, kan bovendien de basis vormen om gezamenlijk richting Den Haag op te trekken en daar het belang van Schiedam en haar maatschappelijke opgaven nadrukkelijker onder de aandacht te brengen.
- Borg samenwerkingsafspraken structureel. Leg afspraken met huurders, zorg-, welzijns- en ketenpartners steviger vast in beleid en processen, zodat samenwerking minder persoonsafhankelijk is en continuïteit gewaarborgd blijft.
- Versterk de onderlinge balans in het leiderschapsteam. Stimuleer een meer gelijkwaardige en samenhangende samenwerking binnen het managementteam om consistentie en gezamenlijk leiderschap verder te versterken.
- Gezien de maatschappelijke en financiële ontwikkelingen is het noodzakelijk om voortdurend te beoordelen welke onderdelen van de opgave wel en niet worden opgepakt, en op welke wijze dit het meest effectief kan gebeuren. De opgave is omvangrijk en kan met de huidige middelen niet volledig worden gerealiseerd.

# Samenvatting

Woonplus Schiedam is de grootste woningcorporatie van de stad en beheert circa 11.000 woningen. De corporatie speelt een centrale rol in de stedelijke vernieuwing van Schiedam en werkt samen met bewoners en partners aan betaalbare, duurzame woningen en leefbare wijken waar mensen zich thuis voelen.



## Maatschappelijke waarde



- Vooruitgang verduurzaming (NVEG, E/F/G-aanpak).
- Professioneel opdrachtgeverschap, co-making.
- Zichtbare wijkaanwezigheid, gebiedsteams.
- Stimulans zelf- en samenredzaamheid.
- Betaalbaarheid en eerlijk wonen geborgd.



- Tempo verduurzaming verhogen.
- Effecten wijkgerichte aanpak meten.
- Doorstroming en nieuwbouw versnellen.
- Maatschappelijke impact beter inzichtelijk maken.

## Maatschappelijke verankering



- Sterke samenwerking met huurdersorganisatie HOW.
- Formele en informele participatie goed geregeld.
- Betrouwbare partner voor zorg-, welzijns- en bouwpartners.
- Open, constructieve houding richting omgeving.



- Relatie met gemeente blijft kwetsbaar.
- Samenwerking soms te persoonsafhankelijk.
- Betere terugkoppeling van resultaten aan huurders gewenst.
- Structurele borging van afspraken versterken.

## Besturing



- Interim-bestuurder bracht rust en richting.
- Heldere koers en professionalisering ingezet.
- Nieuwe structuur met korte lijnen en eigenaarschap.



- MT-samenwerking kan evenwichtiger.
- Nieuwe werkwijze verder verankeren.
- Lerend leiderschap verder ontwikkelen.
- Nieuwe bestuurder moet lijn consolideren.

## Maatschappelijke capaciteit



- Professionele organisatie met duidelijke structuur.
- Medewerkers tonen eigenaarschap.
- Solide financiële positie, gezonde vermogensratio.
- Doelgerichte investeringen in verduurzaming en voorraad.



- Integraal werken verder borgen.
- Kennisdeling en flexibiliteit versterken.
- Investeringsruimte vergroten (erfpacht, bouwkosten).
- Balans houden tussen ambitie en financiële stabiliteit.

## Maatschappelijke waarde



### De maatschappelijke opgaven van Woonplus

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

Woonplus vervult een belangrijke rol in het realiseren van betaalbare, duurzame en passende huisvesting in een stad met grote sociale, economische en fysieke uitdagingen. De corporatie opereert in een omgeving waar de druk op de woningmarkt groot is en waar veel wijken kampen met veroudering, een kwetsbare bevolkingssamenstelling en achterstallig onderhoud.

In de periode 2021–2024 heeft Woonplus, ondanks stijgende bouwkosten, een gespannen samenwerking met de gemeente en een tekort aan uitvoeringscapaciteit, zichtbare stappen gezet. De organisatie laat zien dat zij leert, samenwerkt en verantwoordelijkheid neemt voor haar maatschappelijke opdracht.

In dit hoofdstuk worden vijf prioritaire opgaven beschreven die centraal stonden in het visitatieonderzoek, met aandacht voor de resultaten en de betekenis daarvan voor huurders, partners en de stad.

### Verduurzaming

De verduurzaming van de woningvoorraad is één van de grootste en meest complexe opgaven voor Woonplus Schiedam. De corporatie heeft deze vertaald naar het beleidskader Samen VERDeR, dat drie sporen omvat: de aansluiting van complexen op het warmtenet, het versneld verbeteren van slecht geïsoleerde woningen en het toekomstbestendig maken van de voorraad bij planmatig onderhoud.

Het zwaartepunt ligt in de wijk Groenoord, waar het project Nieuwe Energie voor Groenoord (NVEG) fungeert als motor van de energietransitie in Schiedam. In samenwerking met Eneco en de gemeente zijn eind 2024 de eerste 96 woningen aangesloten op het warmtenet, en eind 2025 is dit aantal opgelopen tot ruim 1300. Daarmee laat Woonplus zien dat zij in staat is om, ondanks bestuurlijke vertraging en complexe besluitvorming, tastbare resultaten te boeken richting een aardgasvrije wijk. De

corporatie heeft geleerd te opereren in een ingewikkeld speelveld waarin bewoners, gemeente, aannemers en energiepartners samenkomen.

Huurders waarderen de verduurzaming wisselend. In buurten waar bewoners goed zijn meegenomen in de plannen, zoals bij de Wiltonflats, ervaren zij meer comfort en betrokkenheid. In andere complexen, vooral waar de werkzaamheden langere tijd duren, is ook sprake van overlast of onduidelijkheid over de planning. Bewoners geven aan het belangrijk te vinden dat de communicatie persoonlijk en tijdig blijft, zeker bij ingrijpende projecten.

Ketenpartners zien Woonplus als een professionele partij die bereid is te investeren in gezamenlijke leerprocessen. Zij waarderen de zorgvuldige voorbereiding en de balans tussen technische kwaliteit en bewonersbelang. Tegelijkertijd zien zij ook dat de omvang van de verduurzamingsopgave grote druk legt op de organisatiecapaciteit en dat structurele samenwerking essentieel is om het tempo te verhogen.

Naast de warmtetransitie richtte Woonplus zich op de aanpak van woningen met een E-, F- of G-label. Vanaf 2023 is deze aanpak versneld, waarbij isolatie, ventilatie en comfortverbeteringen integraal worden meegenomen in onderhoudsprojecten. Dit zorgt niet alleen voor lagere energielasten, maar ook voor meer wooncomfort en tevredenheid onder bewoners. De binnenkwaliteit van vrijwel alle woningen is inmiddels in kaart gebracht, wat de basis vormt voor een planmatige, datagedreven uitvoering. Toch blijft de opgave groot: ongeveer 3.000 woningen voldeden bij aanvang van de periode nog niet aan de gewenste toekomstwaarde.

Ook in specifieke complexen, zoals de Wiltonflats en de A4-flat, heeft Woonplus laten zien dat zij keuzes durft te maken die duurzaamheid koppelen aan leefbaarheid en betaalbaarheid. Waar sloop en nieuwbouw niet haalbaar waren, koos de corporatie voor renovatie en verbetering van de energetische schil, gecombineerd met ingrepen in de buitenruimte. Deze projecten laten zien dat Woonplus zoekt naar een pragmatische balans tussen technische prestaties, kostenbeheersing en de belangen van bewoners.

De corporatie heeft de afgelopen jaren zichtbaar voortgang geboekt in haar verduurzamingsbeleid en combineert technisch en organisatorisch leervermogen met maatschappelijke verantwoordelijkheid. De uitdaging voor de komende jaren ligt in het versnellen van de uitvoering en het beter meetbaar maken van de maatschappelijke effecten. Het structureel meten van voortgang en impact is van groot belang om inzicht te

krijgen in de effectiviteit van investeringen, de bijdrage aan woonlastenverlaging en het draagvlak onder bewoners. Duidelijke data maken het mogelijk om tijdig bij te sturen, te leren van projecten en resultaten transparant te delen met partners en huurders.

Tegelijkertijd vraagt versnelling om het verminderen van externe afhankelijkheden. Dat betekent investeren in de relatie met de gemeente om besluitvorming voorspelbaarder te maken, en in het binden en behouden van vakbekwame medewerkers om de uitvoeringscapaciteit op peil te houden. Ook kan samenwerking met andere corporaties bijdragen aan een stabielere productie- en planningsstroom richting aannemers, die hun kosten alleen kunnen verlagen als zij verzekerd zijn van een continue bouwopgave. Door deze afhankelijkheden actief te beïnvloeden, kan Woonplus meer regie nemen over tempo, kwaliteit en betaalbaarheid van de verduurzaming richting 2030.

## Professioneel opdrachtgeverschap

Professioneel opdrachtgeverschap vormt een belangrijk onderdeel van de maatschappelijke waarde die Woonplus toevoegt. De corporatie heeft de afgelopen jaren sterk geïnvesteerd in de professionalisering van haar inkoop- en samenwerkingsprocessen, met als doel de kwaliteit van onderhoud, dienstverlening en samenwerking te verbeteren.

De in 2022 vastgestelde 'Inkoopvisie Strategische Inkoop' heeft gezorgd voor een duidelijke structuur in de manier waarop Woonplus omgaat met leveranciers, contracten en risicobeheersing. Door een transparante en planmatige werkwijze is meer grip ontstaan op prestaties, kwaliteit en continuïteit. Contractmanagement en inkoop zijn verankerd als strategische functies binnen de organisatie, waarmee Woonplus ook beter kan sturen op maatschappelijke doelen.

Een zichtbaar resultaat is de vernieuwing van het dagelijks onderhoud. De corporatie werkt met vaste onderhoudspartners volgens het co-makingprincipe, waarbij corporatie en aannemers gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen voor kwaliteit, communicatie en klanttevredenheid. Door deze langdurige samenwerking is wederzijds vertrouwen gegroeid en worden signalen uit de wijk sneller opgepakt. De aanpak heeft geleid tot kortere doorlooptijden, hogere kwaliteit en een hogere huurderstevredenheid: in 2024 waardeerden huurders het dagelijks onderhoud gemiddeld met een 8,0.

Ook de ketenpartners zijn positief over de samenwerking. Zij ervaren Woonplus als een professionele, betrouwbare en lerende opdrachtgever die ruimte biedt voor innovatie en

meedenkt over maatschappelijke doelen. De vaste partners geven aan dat de communicatie open is en dat Woonplus bereid is samen te evalueren en te verbeteren. Tegelijkertijd zien zij dat de continuïteit in opdrachten essentieel blijft voor verdere efficiency en innovatie.

Het professioneel opdrachtgeverschap is ook zichtbaar in de verduurzamingsopgave. Binnen projecten als Nieuwe Energie voor Groenord en de aanpak van EFG-labelwoningen werkt Woonplus met vaste ketenpartners aan integrale renovaties waarin bouwkundige kwaliteit, energieprestatie en bewonerscomfort samenkomen. Daarmee toont de corporatie aan dat professioneel opdrachtgeverschap niet alleen een interne aangelegenheid is, maar ook bijdraagt aan maatschappelijke doelen.

De organisatie ontwikkelt zich zichtbaar van traditioneel opdrachtgever naar strategisch samenwerkingspartner. De volgende stap ligt in het consistent toepassen van deze werkwijze binnen alle lagen van de organisatie, zodat kennisdeling, vertrouwen en resultaatgerichtheid structureel geborgd blijven, ook bij toekomstige grootschalige projecten. Daarbij kan Woonplus nog verder bouwen op de bestaande samenwerking door samen met haar ketenpartners data te delen via een gezamenlijk platform. Een gedeelde informatievoorziening maakt het mogelijk om prestaties, kwaliteit en planning transparanter te volgen en gezamenlijk te sturen op verbetering en innovatie.

## Sterke buurten

De versterking van buurten vormt één van de centrale maatschappelijke opgaven van Woonplus. De corporatie wil buurten creëren die schoon, heel en veilig zijn, waar bewoners zich thuis voelen en elkaar kennen. De aanpak is daarbij nauw verbonden met de missie 'Dichter bij de huurder' en de belofte 'We wonen met je mee', die sinds 2022 richtinggevend is voor de dienstverlening.

Woonplus heeft haar aanwezigheid in de wijken vergroot door de inzet van gebiedsteams, wijk- en buurtbeheerders en huismeesters. Zij hebben een belangrijke rol in het signaleren van problemen, het onderhouden van contact met bewoners en het bevorderen van leefbaarheid. Deze gebiedsgerichte werkwijze zorgt voor meer nabijheid, snellere reactie op overlast en een betere verbinding tussen beleid en uitvoering.

Een belangrijk onderdeel van deze opgave is de structurele aanpak van woonfraude. Door nauwe samenwerking met de gemeente en politie en het gebruik van data-analyse konden

110 woningen worden vrijgespeeld en toegewezen aan rechtmatige huurders. Daarmee draagt Woonplus direct bij aan de beschikbaarheid van sociale woningen en aan de leefbaarheid in complexen waar misbruik speelde.

Het veiligheidsbeleid van Woonplus sluit aan bij de VNG-richtlijnen en lokale samenwerkingsprogramma's, onder andere in Nieuwland en Oost. Hierin werkt de corporatie samen met gemeente, politie en welzijnspartners aan de sociale en fysieke veiligheid. De samenwerking met de gemeente wordt hierbij door zowel Woonplus als gemeentelijke gesprekspartners als constructief en effectief ervaren, met korte lijnen, gedeelde prioriteiten en een gezamenlijke inzet op leefbaarheid en veiligheid. Deze samenwerking komt onder meer tot uiting in gezamenlijke gebiedsaanpakken, afstemming rond overlastsituaties en het integraal oppakken van sociale problematiek. Daarnaast ondersteunt Woonplus sociale structuren, bijvoorbeeld via samenwerking met basisschool De Loep, jongerenorganisatie Gro-up en De Kleine Ambassade.

De resultaten van deze aanpak zijn positief, maar verschillen nog in aanpak en tempo per wijk. In de oudere complexen, vooral in Nieuwland, blijft de leefbaarheid kwetsbaar door een combinatie van fysieke veroudering en sociale problematiek. De uitdaging voor Woonplus ligt in het structureel borgen van de gebiedsgerichte werkwijze en het systematisch meten van effecten, zodat successen niet afhankelijk blijven van individueel initiatief.

## Zelf- en samenredzaamheid

Het vergroten van de zelf- en samenredzaamheid van bewoners vormt een speerpunt binnen het beleid van Woonplus. De corporatie wil huurders stimuleren om verantwoordelijkheid te nemen voor hun woonomgeving en elkaar te ondersteunen, zodat buurten socialer en veerkrachtiger worden.

Een belangrijke pijler daarin is community building. Woonplus betreft bewoners actief bij de inrichting van hun leefomgeving en ondersteunt bewonersinitiatieven met kennis en middelen. Zo ontstonden in de Wattstraat gemeenschappelijke binnentuinen op initiatief van huurders en groeide in de Hofjes van Wilton de samenwerking met bewonersplatform Buurtklimaatje uit tot een voorbeeld van hoe duurzaamheid en sociale cohesie elkaar kunnen versterken.

Daarnaast participeert Woonplus in het programma 'Gezond en Wel Thuis, samen met zorg- en welzijnsorganisaties en het DSW-zorgkantoor. Dit programma richt zich op ouderen die langer zelfstandig willen wonen en combineert aanpasbare woningen met sociale ondersteuning in de wijk. De pilots tonen aan dat Woonplus in staat is om als verbindende partij te opereren tussen het fysieke en sociale domein.

De commissie ziet deze samenwerking als bijzonder waardevol en van grote betekenis voor de toekomst van wonen en zorg. Het is een voorbeeld van hoe domeinen elkaar kunnen versterken en waar publieke én private partijen gezamenlijk maatschappelijke winst creëren. Dat DSW als zorgkantoor hierin actief investeert, acht de commissie prijzenswaardig, een aanpak die navolging verdient.

De huurdersparticipatie is in de periode 2021–2024 verder versterkt. Samen met de huurdersorganisatie HOW ontwikkelde Woonplus het 'Sociaal Statuut Uitverhuizen' en de jaarlijkse 'Routeplanner', waarmee huurders meer invloed krijgen op beleid en uitvoering.

Ook stimuleert Woonplus kleinschalige vormen van samenredzaamheid, zoals het deelproject scootmobielen in wooncomplexen, waarmee ouderen toegang hebben tot gedeelde mobiliteit. Zulke initiatieven versterken contact tussen bewoners en verminderen sociaal isolement.

De corporatie laat hiermee zien dat zij haar rol breder ziet dan die van verhuurder. De komende jaren ligt de uitdaging in het duurzaam borgen van deze initiatieven, het meten van hun maatschappelijke impact en het opschalen van succesvolle voorbeelden naar andere wijken.

## Beschikbaarheid en betaalbaarheid

De beschikbaarheid van voldoende betaalbare woningen blijft één van de meest urgente opgaven in Schiedam. De druk op de sociale woningmarkt is hoog, mede door beperkte bouwlocaties, stijgende bouwkosten en de langdurige erfpachtproblematiek tussen gemeente en corporatie.

Binnen deze context heeft Woonplus zich gericht op behoud van betaalbaarheid en vergroting van de beschikbaarheid. De corporatie hanteert het principe van eerlijk wonen, waarbij actief wordt ingezet op het tegengaan van woonfraude. Door deze intensieve

aanpak zijn 110 woningen vrijgekomen voor rechtmatige huurders, een concreet en maatschappelijk relevant resultaat.

Woonplus hanteert daarnaast een sociale benadering van huurincasso. Bij betalingsproblemen ligt de nadruk op voorkomen in plaats van handhaven. Via vroegsignalering, huisbezoeken en samenwerking met schuldhulpverlening wordt gezocht naar oplossingen voordat problemen escaleren. Slechts in uitzonderlijke gevallen, gemiddeld tien per jaar, werd de huurovereenkomst beëindigd.

De ambities voor nieuwbouw en vernieuwbouw moesten in de planperiode worden bijgesteld van circa 1.700 naar ongeveer 1.200 woningen, als gevolg van stijgende kosten, inflatie en bestuurlijke vertraging. De samenwerkingsovereenkomst die eind 2024 met de gemeente is gesloten, markeert echter een belangrijke doorbraak: hierin zijn afspraken gemaakt over de herontwikkeling van tien locaties, waaronder Groen Noord-Zuid en de Staatsliedenbuurt.

Daarnaast stimuleert Woonplus doorstroming binnen de bestaande voorraad, onder meer via de doorstroomregeling voor senioren. De commissie ziet dit als een effectieve manier om de bestaande voorraad doelmatiger in te zetten en de beschikbaarheid van passende woningen te vergroten.

Hoewel de bouwproductie achterbleef bij de ambities, heeft Woonplus binnen haar mogelijkheden substantieel bijgedragen aan het behoud van betaalbaarheid en het eerlijker verdelen van de woningvoorraad. De uitdaging voor de komende jaren ligt in het versnellen van de woningproductie, het uitbreiden van regionale samenwerking en het vasthouden van de sociale koers onder toenemende financiële druk.

## Oordeel van de commissie

De commissie beoordeelt de maatschappelijke waarde van Woonplus Schiedam over de periode 2021–2024 als **goed**. Woonplus heeft in deze jaren zichtbaar werk gemaakt van haar maatschappelijke opgaven, met tastbare resultaten op het gebied van verduurzaming, leefbaarheid en dienstverlening. Huurders en samenwerkingspartners herkennen de positieve ontwikkeling van een meer open, betrokken en betrouwbare organisatie.

Gezien de complexe context waarin de corporatie opereert, met stijgende bouwkosten, een krappe arbeidsmarkt en bestuurlijke afhankelijkheden, doet Woonplus het naar het

oordeel van de commissie prima. Tegelijkertijd ziet de commissie dat niet alle doelen zijn gehaald en dat sommige ambities zijn bijgesteld. Vooral de uitvoering van grootschalige projecten verloopt trager dan voorzien, deels door beperkte interne capaciteit en deels door externe factoren. Dat betekent dat effecten voor huurders, zoals lagere energielasten of snellere verbetering van woonkwaliteit, soms later voelbaar zijn dan gepland.

De commissie constateert dat Woonplus heeft moeten kiezen tussen tempo en zorgvuldigheid. Waar mogelijk is gekozen voor kwaliteit en betaalbaarheid boven snelheid, maar dat heeft geleid tot uitstel van resultaten. Het blijft een uitdaging om binnen beperkte middelen én onder druk van regelgeving het juiste evenwicht te vinden tussen wat financieel haalbaar en maatschappelijk wenselijk is.

## Verduurzaming

De commissie ziet dat Woonplus Schiedam in de periode 2021–2024 duidelijke stappen heeft gezet op het gebied van verduurzaming. Met het project 'Nieuwe Energie voor Groen Noord' heeft de corporatie laten zien dat zij in staat is om een complex, grootschalig programma daadwerkelijk in uitvoering te brengen. De eerste woningen zijn aangesloten op het warmtenet, en de aanpak van woningen met een E-, F- of G-label is versneld en gekoppeld aan verbetering van het wooncomfort. Ook in projecten als de Wiltonflats en de A4-flat heeft Woonplus gekozen voor een pragmatische balans tussen energieprestaties, betaalbaarheid en leefbaarheid.

De commissie constateert tegelijkertijd dat de verduurzamingsopgave groot blijft. De uitvoering is kwetsbaar door afhankelijkheid van externe partijen en door beperkte uitvoeringscapaciteit binnen en buiten de organisatie. Om de gestelde doelen richting 2030 te halen, is verdere versnelling nodig en moeten de effecten van de maatregelen beter meetbaar worden gemaakt. Woonplus heeft een duidelijke koers ingezet, maar het is belangrijk dat de ingezette lijn de komende jaren wordt vastgehouden en verder wordt verdiept.

Toch is de verduurzaming niet overal volgens planning verlopen. De afhankelijkheid van gemeentelijke besluitvorming en vertraging in vergunningprocedures hebben geleid tot uitstel van werkzaamheden, waardoor bewoners soms langer moesten wachten op verbeteringen. De commissie ziet dat Woonplus in deze situaties zorgvuldig communiceert met huurders, maar dat de voorspelbaarheid voor bewoners beter kan.

De dilemma's zijn helder: versnellen betekent hogere kosten en meer druk op capaciteit, terwijl vertragen leidt tot ontevredenheid en gemiste CO<sub>2</sub>-reductie. Woonplus kiest voor realistische planning, maar het blijft zoeken naar balans. Het versterken van interne regie, data-gestuurd werken en betere afstemming met de gemeente zijn cruciale voorwaarden om deze spanning te verkleinen.

### **Professioneel opdrachtgeverschap**

De commissie constateert dat Woonplus Schiedam zich de afgelopen jaren sterk heeft ontwikkeld als professioneel opdrachtgever. De corporatie heeft haar inkoop- en samenwerkingsprocessen gestructureerd en verstevigd met de invoering van de 'Inkoopvisie Strategische Inkoop' en de keuze voor langdurige samenwerkingen met onderhoudspartners op basis van het co-makingprincipe. Deze manier van werken heeft geleid tot meer vertrouwen tussen Woonplus en haar partners, een efficiëntere uitvoering van het dagelijks onderhoud en een hogere huurderstevredenheid. Ook in verduurzamingsprojecten, zoals 'Nieuwe Energie voor Groenord' en de aanpak van E-, F- en G-labelwoningen, blijkt dat Woonplus in staat is om professioneel opdrachtgeverschap te combineren met maatschappelijke doelstellingen.

De commissie ziet dat Woonplus met deze aanpak een duidelijke stap heeft gezet van traditioneel opdrachtgever naar strategisch samenwerkingspartner. De organisatie toont lerend vermogen en betreft haar partners steeds eerder bij beleidskeuzes en uitvoering. Tegelijkertijd vraagt de verdere borging van deze werkwijze aandacht. De uitdaging ligt in het consistent toepassen van de principes van professioneel opdrachtgeverschap binnen alle lagen van de organisatie en het vasthouden van de balans tussen kwaliteit, kostenbeheersing en maatschappelijke waarde, ook bij toekomstige grootschalige projecten.

### **Sterke buurten**

De commissie ziet dat Woonplus Schiedam in de afgelopen jaren een duidelijke koers heeft ingezet om haar buurten socialer, schoner en veiliger te maken. De corporatie is zichtbaarder aanwezig geworden in de wijken door de inzet van gebiedsteams en wijk- en buurtbeheerders. Zij vervullen een belangrijke signalerende rol en dragen bij aan persoonlijk contact met bewoners. Ook de inzet op het thema 'Schoon, heel en veilig' is versterkt, onder meer door nauwere samenwerking met wijkpartners en een structurele aanpak van woonfraude, waarmee woningen zijn vrijgespeeld voor rechtmatige huurders. Daarnaast laat Woonplus zien dat zij leefbaarheid ook via fysieke ingrepen weet te versterken. Een illustratief voorbeeld hiervan is de transformatie van de Wiltonflats, waar

portiekflats zijn omgevormd tot galerijflats met een extra brede galerij die toegang biedt tot een gezamenlijke tuin. Deze ingreep is gericht op het bevorderen van ontmoeting en sociale cohesie tussen bewoners en draagt zichtbaar bij aan de leefbaarheid. De commissie ziet dit als een voorbeeld van hoe fysieke aanpassingen kunnen bijdragen aan sociale doelen en dat ook voor andere corporaties navolgbaar kan zijn.

De resultaten verschillen echter per wijk. In buurten waar langdurig en intensief wordt samengewerkt met partners, zoals Groenord, zijn verbeteringen goed zichtbaar. In andere wijken, zoals Nieuwland, blijven achterstand en sociale problematiek hardnekkig. De commissie constateert dat bewoners zich in deze gebieden soms minder gehoord voelen en dat overlast of verloedering niet altijd snel wordt aangepakt.

De dilemma's binnen deze opgave liggen vooral in schaal en intensiteit. Structurele wijkvernieuwing vraagt om langdurige inzet en middelen, terwijl de druk op andere opgaven groot is. Woonplus kiest ervoor capaciteit te concentreren in kwetsbare wijken, maar staat daarbij voor de uitdaging om ook in andere buurten voldoende aandacht te blijven houden.

### **Zelf- en samenredzaamheid**

De commissie ziet dat Woonplus Schiedam actief werkt aan het vergroten van de zelf- en samenredzaamheid van haar huurders. De corporatie stimuleert bewoners om verantwoordelijkheid te nemen voor hun woonomgeving en elkaar te ondersteunen waar mogelijk. Met community building-projecten, zoals de gezamenlijke binnentuin in de Wattstraat en de samenwerking met bewonersinitiatief 'Buurtklimaatje' in de Hofjes van Wilton, heeft Woonplus laten zien dat zij bewoners serieus betreft bij de verbetering van hun leefomgeving. Ook het woonzorgprogramma 'Gezond en Wel Thuis' laat zien dat de corporatie oog heeft voor de combinatie van wonen, welzijn en zorg. Samen met zorg- en welzijnspartners draagt Woonplus bij aan woonconcepten die ouderen helpen langer zelfstandig te blijven wonen.

De commissie waardeert dat Woonplus de stem en kracht van bewoners benut, maar ziet ook dat deze initiatieven nog niet overal even stevig zijn ingebed. De mate waarin bewoners elkaar weten te vinden en initiatieven bekliven, verschilt per wijk en is mede afhankelijk van de inzet van individuele medewerkers, bewoners of partners. Ook vraagt de borging van deze samenwerkingsvormen in beleid en monitoring nog aandacht. De corporatie heeft hiermee een goede basis gelegd voor meer zelf- en samenredzame buurten, maar zal de komende jaren moeten investeren in continuïteit, meetbaarheid en het versterken van de sociale netwerken rond haar huurders.

## Beschikbaarheid en betaalbaarheid

De commissie ziet dat Woonplus Schiedam binnen een uitdagende context zorgvuldig heeft gewerkt aan het behouden van betaalbaarheid en het vergroten van de beschikbaarheid van sociale huurwoningen. De corporatie heeft actief ingezet op eerlijk wonen, waarbij woonfraude stevig wordt aangepakt en woningen terecht komen bij rechtmatige huurders. Door intensieve samenwerking met gemeente en politie zijn ruim honderd woningen vrijgespeeld voor huishoudens die daar volgens de regels recht op hebben, wat direct heeft bijgedragen aan de beschikbaarheid.

Ook op het gebied van betaalbaarheid is Woonplus zichtbaar sociaal betrokken: betalingsachterstanden worden vroeg gesignaleerd en huurders met financiële problemen worden actief ondersteund om huisuitzettingen zoveel mogelijk te voorkomen.

De commissie constateert dat Woonplus in haar ambities voor uitbreiding en vernieuwbouw is afgeremd door stijgende bouwkosten, beperkte bouwlocaties en de langdurige erfpachtdiscussie met de gemeente. Toch is met de overeenkomst die eind 2024 werd gesloten een belangrijke stap gezet naar de herontwikkeling van tien locaties in de stad, waaronder Groenord-Zuid en de Staatsliedenbuurt. De inspanningen om doorstroming te bevorderen, zoals de doorstroomberegeling voor senioren, sluiten goed aan bij de maatschappelijke opgave. De uitdaging voor de komende jaren ligt in het versnellen van de woningproductie en het behouden van betaalbaarheid onder toenemende financiële druk, zonder de kwaliteit van wonen of de dienstverlening aan huurders uit het oog te verliezen.

## Aanbevelingen

De visitatiecommissie wil de volgende aanbevelingen meegeven:

- Vergroot het tempo en de uitvoeringskracht in verduurzamingsprojecten, met aandacht voor betaalbaarheid en het meetbaar maken van resultaten richting 2030, en stem prioriteiten, tempo en inzet expliciet af met ketenpartners, omdat alle partijen te maken hebben met schaarse capaciteit.
- Maak maatschappelijke effecten zichtbaar. Ontwikkel structurele monitoring en rapportage van maatschappelijke resultaten op wijk- en stedelijk niveau, zodat zichtbaar wordt wat investeringen opleveren voor bewoners en de stad.

## In antwoord op de leervragen uit position paper

### Hoe kan Woonplus haar maatschappelijke prestaties beter zichtbaar maken?

De commissie adviseert om meer systematisch te meten en rapporteren over maatschappelijke resultaten, bijvoorbeeld via wijkgerichte dashboards of thematische effectmetingen. Hiermee wordt de maatschappelijke waarde van de corporatie concreter aantoonbaar en beter bespreekbaar met partners en huurders.



# Maatschappelijke verankering



## Maatschappelijke verankering van Woonplus

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

Woonplus Schiedam opereert in een netwerk van uiteenlopende belanghebbenden: huurders en hun vertegenwoordiging, gemeente, zorg- en welzijnspartners, collega-corporaties en maatschappelijke organisaties. De mate waarin deze partijen invloed kunnen uitoefenen op beleid en uitvoering is bepalend voor de maatschappelijke verankering van de corporatie. In de periode 2021–2024 heeft Woonplus zichtbaar geïnvesteerd in openheid, samenwerking en dialoog. De corporatie heeft gewerkt aan herstel van vertrouwen, meer transparantie in besluitvorming en het structureel betrekken van huurders en externe partners bij de koers en uitvoering van haar werkzaamheden.

## Huurders

De relatie tussen Woonplus Schiedam en haar huurders heeft zich in de periode 2021–2024 ontwikkeld tot een open en structurele samenwerking. De corporatie betreft huurders steeds actiever bij beleid en uitvoering en zoekt bewust de dialoog op over thema's die direct van invloed zijn op het wonen. Daarbij staat het uitgangspunt centraal dat goed wonen mede ontstaat door betrokkenheid en gezamenlijke inzichten van huurders en corporatie.

De Huurdersorganisatie Woonplus (HOW) vervult hierin een centrale rol. Er vindt regelmatig overleg plaats over beleidsontwikkelingen, prestatieafspraken en projecten. Zowel Woonplus als HOW spreken van een constructieve en gelijkwaardige relatie, waarin men elkaar hoort, ziet en gezamenlijk zoekt naar oplossingen die bijdragen aan goed en betaalbaar wonen. De samenwerking is vastgelegd in de jaarlijks opgestelde 'Routeplanner', waarin de gezamenlijke agenda wordt bepaald, en in het gezamenlijk ontwikkelde 'Sociaal Statuut Uitverhuizen' en de bijbehorende participatieovereenkomst, die huurders bij herstructurering meer duidelijkheid en zeggenschap bieden.

De invloed van huurders heeft in meerdere gevallen geleid tot concrete beleidsaanpassingen. Zo is op verzoek van HOW het mutatiebeleid aangepast: woningen worden bij mutatie grondiger opgeknapt, zodat nieuwe huurders een betere startpositie hebben. Ook is naar aanleiding van signalen van huurders het klachtenproces vereenvoudigd en is de communicatie over onderhoudswerkzaamheden persoonlijker en begrijpelijker gemaakt. In de prestatieafspraken is bovendien op aandringen van huurders extra aandacht opgenomen voor woonlastenbeheersing, wat heeft geleid tot gerichte maatregelen in de huurverhoging voor 2023.

Met de introductie van de belofte "We wonen met je mee" heeft Woonplus ook intern stappen gezet om de stem van de huurder nadrukkelijker te laten doorklinken. Medewerkers van het Klantcontactcentrum en de gebiedsteams zijn getraind om signalen actief op te vangen en vragen te benaderen vanuit de leefwereld van bewoners. Deze persoonlijke benadering wordt door huurders gewaardeerd; zij ervaren meer bereikbaarheid, herkenbaarheid en betrokkenheid van medewerkers.

Ook in de wijken is de participatie toegenomen. In verschillende buurten zijn bewonersgroepen actief die meedenken over onderhoud, leefbaarheid en verduurzaming. Tijdens projecten, zoals bij de Wiltonflats en in Groenoord, organiseert Woonplus bewonersbijeenkomsten en individuele gesprekken. Huurders geven aan dat zij zich hierdoor beter geïnformeerd voelen en het gevoel hebben dat hun inbreng ertoe doet, al ervaren sommigen dat de terugkoppeling over wat met hun input gebeurt nog versterkt kan worden.

De maatschappelijke verankering van Woonplus met haar huurders is daarmee breder geworden: niet alleen via formele overlegstructuren, maar ook via direct contact en betrokkenheid in de wijk. Zo groeit wederzijds begrip en ontstaat een stabiele basis voor samenwerking bij toekomstige opgaven.

## Samenwerkers

### Gemeente Schiedam

De relatie tussen Woonplus Schiedam en de gemeente is intensief, maar ook complex. Beide partijen delen dezelfde maatschappelijke doelen, voldoende betaalbare woningen, sterke buurten en een duurzame stad, maar verschillen soms in tempo, werkwijze en verwachtingen. In de periode 2021–2024 heeft de samenwerking daardoor momenten van

goede afstemming gekend, maar ook periodes waarin het wederzijds vertrouwen onder druk stond.

Zowel Woonplus als de gemeente erkennen dat samenwerking onmisbaar is voor het realiseren van de volkshuisvestelijke opgaven. Op bestuurlijk niveau is het contact frequent en inhoudelijk, maar in de uitvoering verloopt de samenwerking soms stroever. Verschillen in interpretatie van rollen en verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld bij erfpacht of herontwikkelingsprojecten, leiden incidenteel tot vertraging.

In 2024 is met het sluiten van een nieuwe samenwerkingsovereenkomst een belangrijke stap gezet. Daarin zijn afspraken gemaakt over de herontwikkeling van tien locaties in de stad, waaronder Groenord-Zuid en de Staatsliedenbuurt. Beide partijen zien dit als een nieuw begin en een signaal van herstel van vertrouwen. In gesprekken geven vertegenwoordigers aan dat de dialoog opener is geworden en dat er meer begrip is voor elkaars positie en beperkingen.

De samenwerking wordt vooral gewaardeerd wanneer partijen elkaar vroegtijdig betrekken en gezamenlijk optrekken in voorbereidingstrajecten. Wanneer de afstemming later in het proces plaatsvindt, ontstaan nog regelmatig verschillen in verwachtingen. Zowel Woonplus als de gemeente onderstrepen daarom het belang van duidelijke rolverdeling, tijdige communicatie en gezamenlijke prioritering. De relatie bevindt zich daarmee in een fase van hernieuwde opbouw en groeiend wederzijds begrip.

### **Zorg- en welzijnsorganisaties**

Woonplus Schiedam werkt intensief samen met zorg- en welzijnsorganisaties om kwetsbare bewoners te ondersteunen en bij te dragen aan een sterke sociale basis in de wijken. De corporatie ziet dat goed wonen steeds vaker samenhangt met gezondheid, zelfredzaamheid en sociale samenhang, en neemt hierin actief haar maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Binnen de samenwerkingsverbanden met diverse partners participeert Woonplus in verschillende programma's die wonen, welzijn en zorg verbinden. Een belangrijk voorbeeld is het programma 'Gezond en Wel Thuis', waarin corporatie en partners gezamenlijk werken aan woonzorgconcepten die ouderen helpen langer zelfstandig te blijven wonen. Wat deze samenwerking bijzonder maakt, is de intensieve en gelijkwaardige manier waarop partijen vanuit verschillende domeinen samen optrekken. Wonen, welzijn en zorg worden hier niet los van elkaar benaderd, maar als één gezamenlijke opgave voor de stad. Zulke

structurele samenwerking tussen corporatie, gemeente, zorg en verzekeraar is in Nederland nog uitzonderlijk en verdient navolging. Ook bij de aanpak van overlast, schulden of dreigende huisuitzetting zoekt Woonplus nadrukkelijk de samenwerking met welzijns- en zorgorganisaties om escalatie te voorkomen.

Partners beschrijven Woonplus als een betrouwbare en betrokken samenwerkingspartner die bereid is verantwoordelijkheid te nemen, ook in complexe situaties. Tegelijkertijd signaleren enkele organisaties dat de samenwerking in de uitvoering soms afhankelijk is van persoonlijke inzet of informele lijnen. Er is behoefte aan meer structurele verankering van afspraken, zodat samenwerking minder persoonsgebonden wordt.

Ondanks die wens voor verdere formalisering ervaren alle betrokken partijen de samenwerking als waardevol en noodzakelijk. De communicatielijnen zijn kort, de intentie tot samenwerking is duidelijk, en de maatschappelijke gerichtheid van Woonplus wordt breed herkend.

### **Vastgoed- en onderhoudspartners**

Woonplus onderhoudt langdurige, op vertrouwen gebaseerde relaties met haar vastgoed- en onderhoudspartners. De corporatie werkt bewust met vaste partijen om kwaliteit, continuïteit en efficiëntie in het vastgoedbeheer te versterken. Deze werkwijze is vastgelegd in de 'Inkoopvisie Strategische Inkoop' en wordt in de praktijk ingevuld via het co-makingprincipe, waarbij corporatie en partners gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor uitvoering en kwaliteit.

Partners ervaren Woonplus als een professionele en betrouwbare opdrachtgever die duidelijke kaders stelt en tegelijkertijd ruimte biedt voor vakmanschap en innovatie. De samenwerking wordt gekenmerkt door korte lijnen, open communicatie en wederzijds vertrouwen. In projecten zoals de verduurzaming van de Wiltonflats, de A4-flat en Nieuwe Energie voor Groenord werken corporatie en bouwpartners nauw samen aan integrale renovaties en de energietransitie. Het aanbestedingsproces en het inkoopbeleid van Woonplus van nagenoeg alle uitvoeringsactiviteiten worden breed gewaardeerd: partners noemen deze transparant, zorgvuldig en voorspelbaar, wat de samenwerking vergemakkelijkt en het vertrouwen vergroot.

Partners waarderen de professionaliseringsslag die Woonplus de afgelopen jaren heeft gemaakt. Zij zien een organisatie die keuzes maakt op basis van data, kwaliteit en maatschappelijke meerwaarde. Verschillende partijen benadrukken dat de samenwerking

niet alleen zakelijk, maar ook persoonlijk prettig is, er is ruimte voor overleg, voor het delen van kennis en voor het gezamenlijk oplossen van problemen.

Tegelijkertijd is het van belang dat Woonplus haar koers en stabiliteit weet vast te houden, zowel inhoudelijk, beleidsmatig als in het behouden van ervaren medewerkers. Die continuïteit is cruciaal om partners zekerheid te bieden, projecten voortvarend uit te voeren en huurders een stabiele dienstverlening te garanderen. De Raad van Commissarissen kan hierbij een belangrijke rol spelen door erop toe te zien dat de bestuurder de ingezette koers vasthoudt en borgt binnen de organisatie.

De samenwerking met vastgoed- en onderhoudspartners vormt een belangrijk fundament onder de maatschappelijke prestaties van Woonplus. Door gedeelde verantwoordelijkheid en langdurige relaties ontstaat een stabiele basis voor kwaliteit, innovatie en continuïteit in de uitvoering.

## Oordeel van de commissie

De commissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van Woonplus Schiedam over de periode 2021–2024 als **'naar behoren'**. De corporatie heeft de verankering met huurders en maatschappelijke partners goed op orde, maar moet in de relatie met de gemeente nog werken aan herstel en versterking van vertrouwen; dit verschil in samenwerking heeft de uiteindelijke score merkbaar beïnvloed.

De corporatie heeft zich in deze jaren ontwikkeld tot een open, betrouwbare en maatschappelijk betrokken organisatie die actief samenwerkt met haar omgeving. Huurders, maatschappelijke organisaties en samenwerkingspartners herkennen een duidelijke beweging richting transparantie, gelijkwaardigheid en wederzijds respect. Tegelijkertijd vraagt de samenwerking met de gemeente Schiedam blijvende aandacht, omdat het verschil in tempo en werkwijze tussen partijen nog regelmatig voor spanningen zorgt.

De relatie met huurders en hun vertegenwoordiging (HOW) is de afgelopen jaren sterk gegroeid. Er is sprake van frequent overleg, gezamenlijke planning en duidelijke afspraken over participatie en invloed. Huurders ervaren dat Woonplus beter luistert, sneller reageert en hun inbreng serieus weegt bij beleidskeuzes en herstructureringsprojecten. De corporatie heeft hiermee een stevige basis gelegd voor structurele betrokkenheid van huurders op zowel organisatieniveau als in de wijken.

De samenwerking met de gemeente Schiedam is intensief, maar ook complex. Zowel Woonplus als de gemeente erkennen de onderlinge afhankelijkheid, maar verschillen soms in tempo, prioriteit en interpretatie van verantwoordelijkheden. De prestatieafspraken en de in 2024 gesloten samenwerkingsovereenkomst over herontwikkeling vormen een belangrijk nieuw fundament onder de relatie. Tegelijkertijd hoort de commissie van meerdere gesprekspartners dat de verhoudingen tussen gemeente en corporatie ook effect hebben op andere samenwerkingen: sommige maatschappelijke en zakelijke partners ervaren dat de moeizame afstemming tussen Woonplus en gemeente soms leidt tot vertraging of onduidelijkheid in gezamenlijke projecten.

De zorg- en welzijnspartners waarderen Woonplus als een betrokken en betrouwbare speler die bereid is verantwoordelijkheid te nemen in situaties waar wonen en zorg elkaar raken. De samenwerking binnen programma's als 'Gezond en Wel Thuis' en de inzet bij vroegsignalering van betalingsproblemen tonen dat Woonplus over de grenzen van haar kerntaak heen kijkt. De uitdaging ligt in het verder formaliseren van afspraken, zodat samenwerking minder afhankelijk is van persoonlijke betrokkenheid.

Ook de vastgoed- en onderhoudspartners ervaren de samenwerking met Woonplus als professioneel, voorspelbaar en op vertrouwen gebaseerd. De corporatie werkt met vaste partners volgens het co-makingprincipe, waarbij gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt genomen voor kwaliteit, planning en huurderstevredenheid. Deze partners zien dat Woonplus zich heeft ontwikkeld tot een opdrachtgever die ruimte biedt voor innovatie en meedenkt over maatschappelijke doelen, al kan de interne besluitvorming bij de corporatie soms nog worden versneld.

De commissie concludeert dat Woonplus stevig verankerd is in de Schiedamse samenleving. De corporatie onderhoudt nauwe banden met haar huurders, werkt constructief samen met maatschappelijke partners en heeft zich ontwikkeld tot een betrouwbare en lerende organisatie. De komende jaren liggen de accenten op verdere structurele borging van de samenwerking, het verstevigen van de onderlinge afstemming met de gemeente en het gezamenlijk waarmaken van de ambities op het gebied van wonen, welzijn en leefbaarheid.

De commissie ziet bovendien kansen voor een krachtiger gezamenlijke positionering van Schiedam richting het Rijk. De gemeente, Woonplus en de maatschappelijke organisaties zouden gezamenlijk kunnen optrekken richting Den Haag om structurele aandacht te vragen voor de stedelijke en sociale opgaven van Schiedam. Daarbij is het belangrijk dat

niet alleen incidentele subsidies worden bepleit, maar juist een eerlijke verdeling van structurele middelen die passen bij de omvang en complexiteit van de lokale uitdagingen. Een gezamenlijke lobby, gedragen door bestuur, corporatie en maatschappelijke partners, kan bijdragen aan meer continuïteit, voorspelbaarheid en slagkracht bij het realiseren van de vraagstukken van en de langetermijnambities voor de stad.

## Aanbevelingen

De visitatiecommissie ziet ruimte voor verbetering op het gebied van maatschappelijke verankering:

- Investeer actief in de relatie met de gemeente Schiedam. Laat de nieuwe bestuurder op strategisch niveau, in gesprek met burgemeester en gemeentesecretaris, bouwen aan vertrouwen en samenwerking als doel op zich, los van inhoudelijke dossiers. Een sterkere onderlinge relatie, tussen corporatie, gemeente en maatschappelijke organisaties, kan bovendien de basis vormen om gezamenlijk richting Den Haag op te trekken en daar het belang van Schiedam en haar maatschappelijke opgaven nadrukkelijker onder de aandacht te brengen.
- Borg samenwerkingsafspraken structureel. Leg afspraken met huurders, zorg-, welzijns- en ketenpartners steviger vast in beleid en processen, zodat samenwerking minder persoonsafhankelijk is en continuïteit gewaarborgd blijft.

## In antwoord op de leervragen uit position paper

### Hoe kan Woonplus haar samenwerking met de gemeente Schiedam verbeteren?

De commissie adviseert om de samenwerking op strategisch niveau te versterken door bestuurlijk overleg te voeren over de onderlinge relatie zelf. Een open gesprek over verwachtingen, rollen en wederzijdse afhankelijkheid kan de basis vormen voor structureel vertrouwen en snellere besluitvorming op operationeel niveau.





## De besturing van Woonplus

*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.*

In de periode 2021–2024 heeft Woonplus Schiedam gewerkt aan verdere versterking van haar besturing en organisatieontwikkeling. De corporatie stond voor de opgave om rust en continuïteit te creëren en tegelijkertijd de organisatie wendbaarder te maken om in te spelen op maatschappelijke en interne veranderingen. De nadruk lag op transparantie in besluitvorming, duidelijke verantwoordelijkheden en het beter verbinden van strategie met de uitvoering in de wijken. Daarbij is stapsgewijs gewerkt aan een cultuur waarin eigenaarschap, samenwerking en lerend vermogen centraal staan.

### Bestuurlijke overgang en continuïteit

In deze periode heeft Woonplus een fase van bestuurlijke en organisatorische verandering doorgemaakt. De ingezette professionaliseringsslag, die onder de vorige bestuurder al duidelijk vorm had gekregen, is in 2025 onder leiding van een interim-bestuurder verder doorontwikkeld en geborgd. De komst van een vaste bestuurder wordt door interne en externe betrokkenen gezien als een logisch vervolg in deze lijn, waarin koers, leiderschap en continuïteit verder kunnen worden bestendig.

Onder leiding van zowel de vorige bestuurder als de interim-bestuurder is gewerkt aan meer transparantie, duidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden en een sterkere verbinding tussen strategisch beleid en uitvoering. Daarbij lag de nadruk op het vergroten van interne samenhang en het bevorderen van eigenaarschap binnen alle lagen van de organisatie, inclusief de ontwikkeling van het Klantcontactcentrum.

Het bestuur en managementteam maken gebruik van een integraal prestatieinstrumentarium, waarin maatschappelijke doelen worden vertaald naar concrete uitvoeringsdoelen per afdeling. Deze worden periodiek besproken in kwartaalgesprekken en managementreviews. De effectiviteit van deze cyclus blijkt onder

andere uit de versnelling van de EFG-aanpak, de verbeterde afhandeling van klachten en de hogere huurderstevredenheid bij dagelijks onderhoud. Tegelijkertijd constateert de commissie dat dit instrumentarium nog niet overal even stevig verankerd is.

### Veranderde organisatiestructuur en werkwijze

In 2022 heeft de corporatie haar organisatiestructuur en werkwijze aangepast. De inrichting werd vereenvoudigd, met meer nadruk op integraal werken binnen gebiedsteams en een versterkte samenwerking tussen afdelingen. Deze structuur draagt bij aan kortere communicatielijnen, meer eigenaarschap in de uitvoering en een betere aansluiting op de maatschappelijke opgaven in de stad.

De organisatie werkt steeds gebiedsgericht, waarbij beleidsmatige en operationele kennis wordt samengebracht. Medewerkers ervaren meer duidelijkheid over verantwoordelijkheden en prioriteiten, al vraagt de verdere borging van deze werkwijze nog aandacht. De gebiedsteams spelen een belangrijke rol in het signaleren van knelpunten en inbreng vanuit de praktijk. Zo heeft feedback vanuit deze teams geleid tot aanpassingen in het onderhoudsproces, waarbij urgentere meldingen sneller worden opgepakt door vaste co-makers.

Het in 2020 opgerichte Klantcontactcentrum heeft zich in deze periode verder ontwikkeld tot een volwaardig onderdeel van de organisatie. De samenwerking tussen eerste en tweede lijn is versterkt, waardoor signalen sneller worden opgepakt en informatie beter wordt gedeeld. Dit heeft bijgedragen aan eenduidiger dienstverlening, kortere doorlooptijden en een hogere huurderstevredenheid. De ontwikkeling van het KCC draagt daarmee wezenlijk bij aan de verbinding tussen strategie en uitvoering.

Daarnaast heeft zich in deze periode een nieuwe ondernemingsraad gevormd. Waar eerder medewerkers aarzelend instapten, staat er inmiddels een volledig nieuw en actief OR-team. De commissie ziet dit als een positieve ontwikkeling in de groei naar een meer volwassen bestuurscultuur en moedigt deze doorontwikkeling aan.

### Leiderschap en besturingscultuur

De besturing van Woonplus kenmerkt zich in deze periode door een combinatie van stabiliteit en vernieuwing: stabiliteit in de voortzetting van de maatschappelijke koers en vernieuwing in de manier waarop leiderschap, samenwerking en besluitvorming worden vormgegeven. De interim-bestuurder heeft, binnen de beperkte periode, bijgedragen aan

rust, focus en verbinding, terwijl tegelijkertijd voortgebouwd is op de lijn die door de vorige bestuurder was uitgezet.

Binnen het management wordt gewerkt aan een meer gedeelde verantwoordelijkheid voor sturing en cultuurontwikkeling. De organisatie ontwikkelt zich stap voor stap richting een lerende, reflectieve werkwijze, waarin medewerkers meer ruimte krijgen om verantwoordelijkheid te nemen en verbeteringen zelf te initiëren.

De commissie ziet dat managers meer zichtbaar eigenaarschap tonen en sturen op samenwerking en resultaat. Er is meer ruimte voor reflectie, onder andere in periodieke leersessies waarin successen en knelpunten gezamenlijk worden besproken.

Toch blijft het belangrijk om alert te blijven op de balans tussen autonomie en samenhang. De decentrale verantwoordelijkheden binnen de gebiedsteams, kenmerkend voor de matrixorganisatie, vergroten de wendbaarheid maar kunnen ook leiden tot spanningen in prioritering. De uitdaging voor de nieuwe bestuurder ligt in het verder verbinden van strategische koers, integraliteit en dagelijkse uitvoering.

## Oordeel van de commissie

De commissie ziet dat Woonplus Schiedam in de afgelopen periode belangrijke stappen heeft gezet in de versterking van haar besturing en interne organisatie. Zowel de vorige bestuurder, als de interim-bestuurder, hebben gezorgd voor stabiliteit, richting en helderheid in de aansturing. De organisatie toont zich veerkrachtig en gericht op verdere professionalisering van sturing, samenwerking en besluitvorming.

De vernieuwde organisatiestructuur, met meer integraal werken binnen gebiedsteams, draagt bij aan een betere verbinding tussen strategie en uitvoering. Medewerkers ervaren meer duidelijkheid over verantwoordelijkheden, al vraagt de verdere borging van deze werkwijze nog aandacht om stabiliteit en wendbaarheid goed te combineren. Het Klantcontactcentrum ontwikkelt zich steeds meer tot een volwassen, goed samenwerkende schakel tussen eerste en tweede lijn.

Binnen het managementteam ziet de commissie dat er in deze periode ook op dit niveau een ontwikkeling gaande is. Met het traject 'Twist' zijn stappen gezet om samenwerking, onderlinge afstemming en gezamenlijke verantwoordelijkheid te versterken. Tegelijkertijd constateert de commissie dat er nog sprake is van verschillen in stijl en aanwezigheid, wat

invloed heeft op de balans binnen het MT. Verdere groei naar meer evenwicht en gezamenlijke sturing ligt daarom voor de hand in de doorontwikkeling van het team.

De komst van een nieuwe vaste bestuurder biedt een kans om deze ontwikkeling verder te versterken. Met stabiel leiderschap en een versterkt managementteam liggen er goede mogelijkheden om de ingezette koers te consolideren en de organisatie verder te laten uitgroeien tot een wendbare, lerende en maatschappelijk gedreven corporatie.

## Aanbevelingen

De visitatiecommissie ziet aandachtspunten ten aanzien van de besturing van Woonplus:

- Versterk de onderlinge balans in het leiderschapsteam. Stimuleer een meer gelijkwaardige en samenhangende samenwerking binnen het managementteam om consistentie en gezamenlijk leiderschap verder te versterken.

# Maatschappelijke capaciteit



## De maatschappelijke capaciteit van Woonplus

*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 het uitvoeren van de opgaven.*

In de periode 2021–2024 heeft Woonplus Schiedam gewerkt aan het versterken van haar interne organisatie en haar financiële weerbaarheid. De corporatie bevindt zich in een fase waarin de basis op orde is gebracht en er ruimte ontstaat voor verdere ontwikkeling en innovatie.

## Organisatorische capaciteit

Woonplus Schiedam beschikt over een organisatie die in de afgelopen jaren merkbaar is geprofessionaliseerd. De herinrichting van 2023 en 2024 heeft geleid tot een overzichtelijkere structuur met kortere lijnen tussen beleid en uitvoering. Door de invoering van gebiedsteams en de versterkte samenwerking tussen afdelingen is meer integraliteit ontstaan in de dagelijkse praktijk. Dit helpt de corporatie om beter in te spelen op de maatschappelijke opgaven in de stad, zoals leefbaarheid, verduurzaming en beschikbaarheid van woningen.

De organisatiecultuur ontwikkelt zich richting meer eigenaarschap en samenwerking. Medewerkers geven aan dat zij meer verantwoordelijkheid ervaren en beter begrijpen hoe hun werk bijdraagt aan de maatschappelijke doelen van Woonplus. Tegelijkertijd vraagt de verdere implementatie van integraal werken om blijvende aandacht voor rolhelderheid, kennisdeling en prioritering, vooral bij complexe opgaven die meerdere disciplines raken.

De HR-strategie is gericht op het aantrekken en behouden van vakbekwaam personeel in een krappe arbeidsmarkt. Er is geïnvesteerd in opleidingen, interne mobiliteit en leiderschapsontwikkeling. Ook is aandacht besteed aan de werksfeer en werkdruk, die door de veranderprocessen tijdelijk hoger lag. De komende periode ligt de nadruk op het verder

versterken van wendbaarheid en leervermogen, zodat de organisatie voldoende flexibel blijft om op veranderingen in de woningmarkt en regelgeving te kunnen inspelen.

Woonplus werkt aan de verdere professionalisering van haar informatievoorziening en datagedreven sturing. Dit ondersteunt de organisatie in het verbeteren van monitoring, rapportage en besluitvorming, onder andere bij de uitvoering van de verduurzamingsopgave.

De aanstaande komst van een nieuwe bestuurder biedt bovendien kansen om de ingezette organisatieontwikkeling verder te verdiepen. Met stabiel leiderschap, een betrokken managementteam en een lerende cultuur beschikt Woonplus over een stevige basis om haar maatschappelijke rol duurzaam te blijven vervullen.

## Financiële capaciteit

Financieel gezien staat Woonplus Schiedam er solide voor. De corporatie beschikt over een gezonde vermogenspositie en voldoende liquiditeit om haar strategische doelen te kunnen uitvoeren. De financiële continuïteit is in de periode 2021–2024 goed geborgd, ondanks stijgende bouwkosten, inflatie en de vertraging van enkele herontwikkelingsprojecten.

Woonplus hanteert een conservatief maar realistisch financieel beleid, waarbij ruimte wordt gecreëerd voor investeringen in verduurzaming, onderhoud en nieuwbouw, zonder dat de financiële stabiliteit in gevaar komt. De corporatie bewaakt de balans tussen maatschappelijke ambities en financiële draagkracht zorgvuldig. Tegelijkertijd geldt dat Woonplus, ondanks haar gezonde financiële positie, over onvoldoende middelen beschikt om alle maatschappelijke opgaven en taakstellingen volledig te realiseren. Dat vraagt naast het streven naar betere toewijzing van de nodige middelen, om scherpe en weloverwogen keuzes, die de corporatie tot nu toe op een pragmatische manier weet te maken. Deze keuzes zullen ze ook in de toekomst consequent moeten blijven maken om de financiële haalbaarheid van haar ambities te waarborgen.

De corporatie heeft te maken met structurele uitdagingen in haar investeringsruimte, onder meer door de erfpachtconstructies met de gemeente en de stijgende kosten in de bouwsector. Deze factoren beperken de snelheid waarmee Woonplus nieuwe woningen kan realiseren of bestaande complexen kan vernieuwen. Desondanks is sprake van een doelgerichte inzet van middelen en een duidelijke prioritering van investeringen met de grootste maatschappelijke impact.

De samenwerking met de gemeente bij grond- en erfpachtkwesties blijft financieel relevant. De in 2024 afgesloten samenwerkingsovereenkomst biedt hiervoor meer duidelijkheid en voorspelbaarheid, wat de investeringszekerheid ten goede komt. Daarnaast werkt Woonplus actief aan sturing op duurzaamheid en waardecreatie. De verduurzamingsopgave wordt financieel ondersteund met langetermijnplannen die zowel CO<sub>2</sub>-reductie als woonlastenverlaging beogen. De corporatie benut daarbij beschikbare subsidieregelingen en externe financieringsmogelijkheden op verantwoorde wijze.

Binnen de organisatie ligt de verantwoordelijkheid voor financiële sturing en risicobeheersing bij de afdeling Financiën & Informatie, die nauw samenwerkt met Strategie & Portfolio. Deze samenwerking zorgt ervoor dat investeringsbeslissingen worden getoetst aan financiële kaders en beter kunnen worden onderbouwd met actuele stuurinformatie. Woonplus werkt daarnaast aan verdere versterking van de planning- en controlcyclus en aan verbetering van risicomanagement, zodat de organisatie tijdig kan bijsturen op kosten, rendement en maatschappelijke waarde.

Per saldo beschikt Woonplus over voldoende financiële veerkracht om haar maatschappelijke opgaven te blijven realiseren, mits de samenwerking met publieke partners en marktpartijen constructief blijft en financiële middelen doelgericht worden ingezet.

## Oordeel van de commissie

### Organisatorische capaciteit

De commissie constateert dat Woonplus Schiedam de afgelopen jaren aanzienlijke vooruitgang heeft geboekt in de versterking van haar organisatorische basis. De interne structuur is duidelijker geworden, de samenwerking tussen afdelingen verbeterd en het eigenaarschap binnen de organisatie groeit zichtbaar. De ingezette ontwikkeling naar meer integraal en gebiedsgericht werken sluit goed aan bij de maatschappelijke opgaven van de corporatie en zorgt ervoor dat beleid en uitvoering beter op elkaar zijn afgestemd.

De commissie ziet dat de organisatiecultuur zich in positieve zin ontwikkelt, met meer openheid, onderlinge samenwerking en aandacht voor leren en verbeteren. Medewerkers tonen betrokkenheid bij de maatschappelijke doelen van Woonplus en voelen zich in toenemende mate verantwoordelijk voor hun bijdrage daaraan. Tegelijkertijd vraagt de verdere verankering van deze werkwijze om blijvende aandacht, zodat

verantwoordelijkheden helder blijven, kennisdeling wordt geborgd en de samenhang tussen beleid, uitvoering en ondersteuning duurzaam wordt versterkt.

De gebiedsteams en de afdeling Onderhoud & Ontwikkeling vormen daarbij de belangrijkste schakels in de uitvoering van maatschappelijke opgaven. De verdere versterking van samenwerking tussen deze teams en de beleidsafdelingen zal bijdragen aan een consistentere uitvoering en snellere bijsturing in de praktijk.

In deze fase van organisatieontwikkeling is het belangrijk dat Woonplus niet alleen kijkt naar structuur en processen, maar ook naar wat medewerkers nodig hebben om goed te kunnen functioneren binnen de nieuwe werkwijze. De commissie benadrukt het belang van aandacht voor passende arbeidsvoorwaarden, ontwikkelmogelijkheden en een werkomgeving die medewerkers in staat stelt optimaal te presteren. Dat vraagt om actief luisteren naar signalen uit de organisatie, investeren in vakmanschap en het faciliteren van de juiste balans tussen werkdruk, autonomie en ondersteuning.

De aanstaande komst van een nieuwe vaste bestuurder biedt een belangrijk momentum om deze ontwikkeling verder te consolideren. Met stabiel leiderschap, een herkenbare koers en een management dat samenwerking, vertrouwen en aandacht voor medewerkers stimuleert, heeft Woonplus het potentieel om zich verder te ontwikkelen tot een volledig wendbare, zelfbewuste en maatschappelijk gedreven organisatie die haar strategische doelen in balans met haar maatschappelijke opdracht weet te realiseren.

### Financiële capaciteit

De commissie beoordeelt de financiële positie van Woonplus als solide en toekomstbestendig. De corporatie heeft in een uitdagende context, met stijgende bouwkosten en beperkingen door erfpacht, haar financiële continuïteit behouden en tegelijkertijd geïnvesteerd in verduurzaming, onderhoud en nieuwbouw. De financiële discipline en het risicobewustzijn zijn op orde.

Woonplus beschikt over voldoende middelen en kredietruimte om haar strategische doelstellingen te realiseren. De corporatie maakt bewuste keuzes in haar investeringsportefeuille en richt zich op projecten met aantoonbare maatschappelijke waarde. De samenwerkingsovereenkomst met de gemeente Schiedam biedt bovendien meer zekerheid en duidelijkheid over toekomstige grond- en ontwikkelposities.

De commissie ziet dat Woonplus een gezonde financiële positie combineert met een pragmatische benadering van haar maatschappelijke opgaven. De komende jaren wordt de corporatie geconfronteerd met een omvangrijke volkshuisvestelijke opgave die groter is dan de beschikbare middelen. Dit betekent niet dat deze opgaven niet gerealiseerd kunnen worden, maar dat het maken van duidelijke en weloverwogen keuzes noodzakelijk blijft, iets waar Woonplus de afgelopen periode juist in heeft laten zien sterk in te zijn.

In dat licht onderzoekt Woonplus actief mogelijkheden voor regionale samenwerking met andere corporaties. Deze samenwerking is primair gericht op het vergroten van maatschappelijke impact: het versterken van leefbaarheid, het beter inspelen op wijkopgaven en het afgestemd oppakken van de juiste projecten.

De commissie beschouwt dit als een toekomstgerichte ontwikkeling die past bij de complexiteit van de regionale opgaven. Door samenwerking in te zetten als strategisch middel kan Woonplus haar bijdrage aan de volkshuisvesting verder verdiepen en versterken.

De corporatie beschikt over de benodigde veerkracht, professionaliteit en pragmatische aanpak om de komende jaren met vertrouwen tegemoet te zien, en om binnen de beschikbare middelen een optimale balans te blijven realiseren tussen financiële stabiliteit en maatschappelijke prestaties.

## Aanbevelingen

De visitatiecommissie ziet ruimte voor ontwikkeling ten aanzien van de maatschappelijke capaciteit:

- Gezien de maatschappelijke en financiële ontwikkelingen is het noodzakelijk om voortdurend te beoordelen welke onderdelen van de opgave wel en niet worden opgepakt, en op welke wijze dit het meest effectief kan gebeuren. De opgave is omvangrijk en kan met de huidige middelen niet volledig worden gerealiseerd.

## In antwoord op de leervragen uit position paper

### Hoe kan Woonplus de uitvoering van haar maatschappelijke opgaven verder versnellen?

De commissie ziet kansen in het vergroten van uitvoeringscapaciteit door nog betere afstemming tussen beleid en uitvoering, het benutten van data voor sturing en het versterken van projectmatig werken. Daarnaast kan samenwerking met markt- en ketenpartners verder worden benut om de uitvoering te versnellen.

## Bestuurlijke reactie Woonplus



De maatschappelijke visitatie 2021-2024 kwam voor Woonplus op een passend en betekenisvol moment. We startten de visitatieperiode met een nieuw ondernemingsplan 'Met ons in de buurt'. Inmiddels zitten we in het laatste jaar van dit plan en gaan we werken aan een herijkte koers. Ook de visitatieperiode zelf was een moment van verandering vanwege een bestuurlijke overgang. We zien de visitatie daarom ook als een waardevol meetmoment: het laat zien welke stappen we hebben gezet én waar we verder kunnen verbeteren in de toekomst.

In de afgelopen vier jaar hebben we gebouwd aan rust, richting en professionalisering. Tegelijkertijd stonden we voor stevige opgaven, bijvoorbeeld op het gebied van leefbaarheid in de wijken en het blijven zorgen voor voldoende betaalbare huurwoningen in Schiedam. Door die combinatie van flinke uitdagingen hebben we niet alles dat we hadden gepland kunnen uitvoeren. Met name in onze vastgoed opgave hebben we niet alle ambities kunnen realiseren. Daar trekken we lessen uit. Wel hebben we belangrijke extra stappen gezet in verduurzaming, onderhoud en dienstverlening. We zijn dan ook zeer tevreden en trots dat onze inzet op maatschappelijke waarde is bekroond met vier sterren!

We blijven zoeken naar manieren om met de beschikbare middelen zoveel mogelijk impact te maken. De verduurzaming en uitbreiding van onze woningvoorraad is daarbij een van onze grootste opgaven. We kunnen ons vinden in de aanbeveling van de commissie dat we scherp moeten blijven op de uitvoering en realisatie van plannen. De aanpak die we samen met onze samenwerkingspartners hebben opgezet door de samenwerkingsvorm co-making binnen het verduurzamingsprogramma en het dagelijks onderhoud zijn hier goede voorbeelden van. Dit concept passen we nu bijvoorbeeld ook toe bij de schoonmaak en glasbewassing van onze complexen. Daarnaast investeren we in digitalisering en het verbeteren van onze vastgoeddata, zodat we beter kunnen sturen en onze resultaten inzichtelijk kunnen maken.

De visitatie laat ook zien dat we onze maatschappelijke inzet nog zichtbaarder kunnen maken. Bijvoorbeeld als het aankomt op onze inzet in de wijken. Hier zijn we namelijk steeds actiever, onder andere met community building en de aanpak van woonfraude. Om

onze rol, inzet en ambitie op het gebied van leefbaarheid beter te richten, ontwikkelen we een leefbaarheidsstrategie. In deze strategie willen we ook duidelijk de verantwoordelijkheden en samenwerking met onze partners benoemen. Dit sluit aan bij de aanbeveling om samenwerkingsafspraken structureler te borgen.

We waarderen de samenwerking met onze huurdersorganisatie HOW, zorg- en welzijnspartners, vastgoedpartners en andere betrokkenen. Het is positief om terug te lezen dat zij de ontwikkeling die Woonplus heeft doorgemaakt herkennen en waarderen. Ook de observaties over de samenwerking met de gemeente nemen we ter harte. De maatschappelijke opgave waar we voor staan vraagt immers om nauwe samenwerking en gezamenlijke inzet. We zetten al actief stappen om de samenwerking verder te versterken. Een belangrijke mijlpaal hierin was het ondertekenen van de overeenkomst voor de herontwikkeling van ruim 1.600 woningen met de gemeente. Daarnaast biedt de start van onze nieuwe bestuurder een waardevolle kans om de samenwerking verder te verdiepen en samen te bouwen aan de volgende fase.

De resultaten van de afgelopen jaren waren niet mogelijk geweest zonder de inzet van onze medewerkers. Met de reorganisatie hebben we stappen gezet in professionalisering van mensen, processen en systemen. Die lijn zetten we door. Via de Samen Verder-trajecten zetten we in op continu verbeteren. Hierbinnen is ook volop aandacht voor de ontwikkeling van het managementteam. De aankomende verhuizing naar een nieuw kantoor benutten we als kans om onze manier van werken verder te verankeren.

We bedanken Procorp voor het uitvoeren van de visitatie. We waren op zoek naar een levendige manier van visiteren met ruimte voor dialoog. Met de inzet van de 'Kwestivals' en de projectbezoeken hebben we dit bij jullie gevonden.

Tot slot willen we de huurders, gemeente, samenwerkingspartners, medewerkers en leden van de RvC bedanken. Jullie inbreng tijdens de visitatie was zeer waardevol. We kijken met trots terug op de afgelopen vier jaar en met vertrouwen naar de toekomst. We nemen de adviezen van de visitatiecommissie mee in onze stappen naar verdere verbetering, met als eerste mijlpaal een nieuw ondernemingsplan. Samen bouwen we verder aan een sterker Woonplus en een sterker Schiedam!

**Marieke Stam, directeur-bestuurder**



SYMFONIE

# Bijlagen

# Uitgevoerde visitatie

## Werkwijze van de visitatie

De visitatie van Woonplus Schiedam is uitgevoerd volgens de methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). De visitatie bestond uit verschillende onderdelen die gezamenlijk een compleet beeld gaven van de prestaties, besturing en samenwerking van de corporatie.

De visitatie startte met een ontwerpgesprek, waarin samen met de corporatie de reikwijdte van het onderzoek en de specifieke opgaven voor de periode 2021–2024 zijn vastgesteld. Vervolgens zijn enquêtes uitgezet onder interne en externe belanghebbenden, waarmee de commissie inzicht kreeg in de beeldvorming over Woonplus en haar functioneren. Deze input, samen met de uitkomsten van het deskresearch (waaronder beleidsdocumenten, jaarverslagen en financiële rapportages), vormde de basis voor de verdere verdieping van het onderzoek.

Tijdens de visitatiedagen vond een gevarieerd programma plaats met diepte-interviews, interactieve sessies en een rondleiding langs het bezit van Woonplus. De commissie bezocht meerdere projecten in het werkgebied, waaronder voorbeelden van herstructurering, verduurzaming en gebiedsgericht werken. Deze bezoeken boden waardevolle praktijkinzichten over de uitvoering van beleid en de maatschappelijke impact van de corporatie in de wijk.

Een bijzonder onderdeel van deze visitatie waren de interactieve sessies tijdens de themabijeenkomsten, waar medewerkers, huurders en samenwerkingspartners met elkaar in gesprek gingen over actuele thema's en dilemma's. De inzichten uit deze sessie vormden, samen met de resultaten van de interviews, een belangrijk fundament voor de reflecties en oordelen in dit rapport.

De interviews zijn gehouden met een brede vertegenwoordiging van belanghebbenden: medewerkers, management, Raad van Commissarissen, huurdersorganisatie, gemeente, maatschappelijke partners en marktpartijen. Door deze variëteit aan perspectieven kon de commissie zich een zorgvuldig en evenwichtig beeld vormen van de organisatie en haar prestaties.

De visitatie heeft een duidelijk beeld gegeven van de afgelopen vier jaar en levert waardevolle inzichten op voor de toekomst. Door terug te kijken is zichtbaar geworden wat goed is verlopen en waar nog verbeterkansen liggen. Op basis daarvan heeft de visitatiecommissie in dit rapport aanbevelingen geformuleerd die Woonplus kunnen helpen om de organisatie verder te versterken en de samenwerking met huurders, belanghebbenden en partners te verdiepen.

De visitatiecommissie wenst Woonplus veel succes met het verwezenlijken van haar ambities en het uitvoeren van de aanbevelingen. De visitatiecommissie spreekt haar dank uit aan iedereen die heeft bijgedragen aan de visitatie van Woonplus en hoopt dat ook de partners waardevolle nieuwe inzichten hebben verkregen.

## Genodigden interviews

- **Gemeente Schiedam**
  - Wethouders
  - Ambtenaren
- **Zorg- en welzijnspartners**
  - DSW Zorgkantoor
  - Frankelandgroep
  - Careyn
  - Argos
- **Vastgoedpartners**
  - Hemubo
  - Heijmans
  - Era Contour
  - BM van Houwelingen
  - Smits Vastgoedzorg
  - De Wevers
  - Muddebouw
  - Koestr
  - Hoftijzer
  - Van Wijnen
  - Zijdekwartier architecten
- **Huurdersbelangenorganisatie Woonplus (HOW)**
- **Medewerkers en OR Woonplus**
- **Managementteam en concern controller Woonplus**
- **Raad van Commissarissen Woonplus**
- **Bestuurder Woonplus**

## Genodigden themabijeenkomsten

- **Gemeente Schiedam**
  - Wijkregisseurs
- **Zorg- en welzijnspartners**
  - Frankelandgroep
  - Wijkservicepunt Hof in Zuid
  - WOT
  - Enver
  - Stroomopwaarts
  - Seniorenwelzijn
- **Vastgoedpartners**
  - Hemubo
  - Era Contour
  - BM van Houwelingen
  - Smits Vastgoedzorg
  - De Wevers
  - Muddebouw
  - Koestr
  - Hoftijzer
- **Medewerkers Woonplus**
- **Raad van Commissarissen Woonplus**
- **Bestuurder Woonplus**