



# Maatschappelijke visitatie 2019--2022



# Visitaties zijn een waardevol instrument tot verbetering

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

Bennekom, 19 december 2023

## Visitatiecommissie

[De heer drs. J. Verhoeven](#) | voorzitter

[De heer drs. L.A.J.M. Middelhoff MPM](#) | algemeen commissielid

[Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC](#) | secretaris

In opdracht van MaasWonen heeft Raeflex de maatschappelijke visitatie woningcorporaties uitgevoerd. MaasWonen beheert 2.451 verhuureenheden, waarvan 1.714 zelfstandige woningen. De corporatie is werkzaam in de gemeente Rotterdam (1.684 woningen) en Barendrecht (30 woningen). Daarnaast zijn er nog 648 zorgeenheden en een kantoor in eigendom. MaasWonen is een jonge corporatie met oude roots. Zij is in 2019 ontstaan, voortgekomen uit de ontvlechting van een bestuurlijke unie van Laurens Wonen en Laurens Zorg. In de afgelopen vier jaar heeft de verzelfstandiging vorm en inhoud gekregen. Daarin heeft de corporatie zich ontwikkeld tot een categorale ouderenhuisvester.

Deze visitatie is conform Methodiek 7, zoals opgesteld door Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. Hierin staan vier visitatievelden centraal 'Maatschappelijke Waarden', 'Maatschappelijke Verankering', 'Besturing' en 'Maatschappelijke capaciteit'.

Aan de hand van deze methodiek heeft een onafhankelijke commissie de maatschappelijke activiteiten van MaasWonen onderzocht. Daarvoor heeft de commissie diverse documenten bestudeerd en gesprekken gevoerd met tal van belanghebbenden: binnen en buiten de corporatie. Verder heeft er een netwerkdialoog plaatsgevonden rond het thema wonen, zorg en welzijn. Op basis daarvan heeft de commissie een rapport opgesteld.

Het rapport bevat verschillende onderdelen: een position paper van het bestuur van MaasWonen, vervolgens de recensie van de commissie met de belangrijkste uitkomsten en leerpunten voor de toekomst. Daarna komt het samenvattende oordeel van de commissie. De hoofdstukken daarna bevatten de uitwerkingen per visitatieveld. Tot slot bevat het rapport een bestuurlijke reactie van MaasWonen.

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

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

drs. Alex Grashof  
directeur Raeflex



# Inhoud

<b>1</b>	<b>Position paper</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Recensie en samenvatting</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Maatschappelijke waarde</b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>Maatschappelijke verankering</b>	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>Besturing</b>	<b>28</b>
<b>6</b>	<b>Maatschappelijke capaciteit</b>	<b>32</b>
<b>7</b>	<b>Bestuurlijke reactie</b>	<b>36</b>
Bijlage 1	Verantwoording visitatie	39
Bijlage 2	Factsheet	40
Bijlage 3	Onafhankelijkheidsverklaringen	41
Bijlage 4	Lijst met geïnterviewde personen	42





HOOFDSTUK 1

# Position paper



## 1. Over MaasWonen

MaasWonen is een woningcorporatie die woningen verhuurt aan (jonge) senioren die om financiële of andere redenen (van sociale, fysieke of psychische aard) ondersteuning nodig hebben bij het vinden van passende huisvesting. Wij verhuren onze woningen voor 86% aan eenpersoonshuishoudens en de gemiddelde leeftijd van onze huurders is 71 jaar.

We beheren en verhuren 1.714 zelfstandige woningen en 648 intramurale zorgeenheden in de regio Rotterdam. Ons bezit is verdeeld over 19 hoogbouwcomplexen, waarvan er 18 in de gemeente Rotterdam staan en één in de gemeente Barendrecht. We richten ons vooral op de sociale sector, maar twee complexen zijn gelabeld voor middenhuur. De complexen hebben een goede bouwkundige kwaliteit met gemiddeld een energielabel A en een conditiescore van 2. De functionele kwaliteit kan beter. Niet alle woningen voldoen aan de onze (hoge) standaard voor langer zelfstandig thuis wonen.

## 1.1 Terugblik

Tot medio 2020 bestond MaasWonen nog niet. Laurens Wonen en Laurens Zorg vormden een bestuurlijke unie. Deze bestuurlijke unie is per 1 januari 2019 met succes ontvlochten. De nieuwe naam, MaasWonen, staat symbool voor een nieuwe identiteit. In korte tijd heeft de organisatie zich positief ontwikkeld.

Na de ontvlechting heeft MaasWonen veel werk verzet om de organisatie stevig neer te zetten. Zo zijn er drie afdelingen opgezet, Klant & Wonen, Financiën & Bedrijfsvoering en Vastgoed, dat voorheen over twee afdelingen was vormgegeven. MaasWonen heeft ook een parttime onafhankelijk controller in dienst (wat voor een corporatie van onze omvang niet verplicht is) en een parttime bestuurssecretaris. De laatste jaren zijn er veel personele wisselingen geweest. Deels vanwege natuurlijk verloop (een nieuwe uitdaging, pensionering en, helaas ook, ernstig zieken) en deels omdat medewerkers de verandering niet wilden en konden bijbenen. Inmiddels staat er een stabiele organisatie. De laatste paar jaar zijn enkele vastgoedprojecten met succes afgerond. Het laatste project dáárvoor, dateert uit 2002.

Externe toezichthouders waren in 2019 zeer kritisch, we kregen zelfs een verbeterplan opgelegd vanuit de Aw. Het vertrouwen is sindsdien zichtbaar toegenomen, hetgeen ook blijkt uit hun formele brieven.

## 1.2 Met vertrouwen de toekomst in

Het strategisch beleidsplan uit 2020 bleek in 2022 aan herziening toe. Sinds 2020 is er veel veranderd; niet alleen bij MaasWonen, maar ook in de maatschappij. Na onderzoek, samen met stakeholders, hebben we geconcludeerd dat MaasWonen als zelfstandige organisatie de toekomst tegemoet kan treden. We hebben stevige ambities geformuleerd en we gaan de uitdaging aan. Dit is verwoord in een nieuw ondernemingsplan 2022 – 2027 voor MaasWonen: Met vertrouwen de toekomst in.

## 2. Onze ambitie: specialist in ouderen(t)huisvesting

Goed wonen is persoonlijk, daarom staat in onze dienstverlening de persoonlijke benadering aan de klant centraal. Onze onderscheidende kwaliteit en identiteit gaat in de eerste plaats over nabijheid, over kennen en gekend worden, over een stapje extra zetten waar dat nodig is en over korte lijntjes met zorg en welzijn. Een wereld die we als geen ander kennen, vanwege onze historie.

Goed wonen betekent een goede en betaalbare woning in een vitale buurt, daarom hebben we aandacht voor de omgeving. We kunnen dat niet alleen, we faciliteren het langer thuis wonen, in samenwerking met zorgpartijen, welzijnspartijen en vrijwilligers. MaasWonen wil daarin toonaangevend worden. We zijn in de regio Rotterdam een ondernemende en onmisbare (lokale) bondgenoot op het gebied van ‘langer zelfstandig thuis’.

Daarbij zorgen we voor betaalbare woningen met een streefhuur van maximaal 85% van de maximaal redelijke huur. We werken aan het realiseren van voldoende beschikbare woningen door mee te draaien in doorstroomprojecten en door kansen te benutten om onze woningvoorraad uit te breiden. Als seniorenhuisvester zorgen we dat onze woningen zoveel als mogelijk geschikt zijn voor het zelfstandig wonen met (zware) zorg aan huis. Bewonersparticipatie moedigen wij aan. Wij hebben een stichting opgericht (SHMW) om het strategische overleg met de huurders vorm te geven. Per woongebouw zien wij graag een bewonerscommissie en een activiteitenteam. Verder vinden wij het “ontmoeten” in onze woongebouwen belangrijk en stimuleren dat. Hoewel activiteiten voor ontmoeten door vrijwilligers wordt vormgegeven, werkt MaasWonen toe naar meer regie, structuur en professionaliteit.

### 3. Waar staan we

Daar waar MaasWonen enkele jaren geleden nog wel eens over het hoofd werd gezien in Rotterdam, staan we inmiddels bij onze externe stakeholders op het netvlies. We worden regelmatig benaderd om een bijdrage te leveren aan bijeenkomsten. De bestuurder was actief lid van de Taskforce Wonen en Zorg. Dit geeft hij een vervolg in het Aanjaagteam Wonen, Zorg en Welzijn voor Ouderen.

De ambities uit het huidige ondernemingsplan beginnen vorm te krijgen. We renoveren en ontwikkelen volop en de Langer Thuis projecten ontwikkelen zich gestaag.

#### 3.1 Leerpunten uit de visitatie 2019 – 2023

In de uitgevoerde visitatie in 2019 kwamen een viertal verbeterpunten naar voren. MaasWonen heeft deze ter harte genomen en heeft verbeteringen doorgevoerd.

- Versterk de PDCA-cyclus door de strategische doelstellingen herkenbaar terug te laten komen in de kwartaalrapportages.

Wij hebben onze kwartaalrapportages hierop aangepast. Externe toezichthouders als het WSW en Aw hebben vertrouwen ontwikkeld door de verbeterde informatievoorziening.

- Leg bij de vermogensinzet zichtbaar de koppeling met de maatschappelijke opgaven en het ‘financieel offer’.

Wij hebben met ingang van de jaarrekening 2019 hier gevolg aan gegeven. Het volkshuisvestelijke hoofdstuk is uitgebreider en meer gekwantificeerd. In het financiële hoofdstuk wordt aan de hand van de waterval (beleidswaarde) het financiële offer toegelicht.

- Versterk de zichtbaarheid in het lokale netwerk.

MaasWonen heeft zich na de bestuurlijke ontvlechting nadrukkelijk geprofileerd. Dat was hard nodig; zo stonden wij zelfs bij de gemeente Rotterdam niet meer op de website als corporatie. Binnen en buiten Rotterdam groeit onze bekendheid duidelijk. De bestuurder heeft periodiek overleg met de gemeentelijke ambtelijke top. We zijn een actieve partner in het gemeentelijk Langer Thuis Akkoord.

Inmiddels worden wij door het hele land benaderd om onze kennis te delen over seniorenhuisvesting. Voorlopig hoogtepunt was het bezoek van minister Conny Helder op onze locatie dit jaar. Met de voortrekkersrol die wij ambiëren, willen we de problematiek rond groeiende vergrijzing adresseren. Naamsbekendheid is voor MaasWonen geen doel op zich.

- Neem als zelfstandige corporatie met een eigen identiteit als seniorenhuisvester nadrukkelijker positie in het lokale netwerk en bij de strategische opgaven voor de toekomst.

Met het programma “Langer Thuis” hebben hier invulling aan gegeven. Er wordt samen met andere partijen (welzijn, thuiszorg, etc.) met succes samengewerkt.

De ambities die in 2019 zijn geformuleerd hebben tot resultaten geleid. Aan het einde van deze position paper is een overzicht van de resultaten opgenomen.

#### 3.2 Waar zijn we trots op

MaasWonen heeft zich ontwikkeld van een beheerorganisatie (een vastgoedafdeling van een zorgorganisatie) tot een ontwikkelende corporatie en specialist in ouderen(t)huisvesting.

#### Strategie

Het ondernemingsplan 2022 – 2027 schetst een duidelijk beeld hoe MaasWonen zich de komende jaren gaat ontwikkelen en het daarbij behorende beleid wordt ontwikkeld.



### **Persoonlijke dienstverlening**

De frontoffice functie vullen we altijd zelf in, omdat we ons juist op verbinding en nabijheid willen (blijven) onderscheiden. Dit betekent dat de klantenservice is bemenst, dat de telefoon direct door een medewerker wordt opgenomen, zonder tussenkomst van een bandje, dat er in elk complex een huismeester is en dat woonconsulenten bij verhuringen tijd nemen om de huurder alles persoonlijk uit te leggen.

### **Vastgoedontwikkeling**

Er wordt hard gewerkt om de nieuwbouwambitie vorm te geven. Daarnaast zijn er verduurzamings- en renovatieprojecten opgeleverd. We hebben een zorgcomplex gerenoveerd, waarbij we een contract hebben afgesloten met een -voor ons- nieuwe zorgpartij. Een groot zorgcomplex wordt gesloopt en het hele gebied wordt herontwikkeld, waardoor we op termijn woningen kunnen toevoegen. Verder hebben we enkele haalbaarheidsonderzoeken voor renovaties onder handen. We gaan op onze complexen zonnepanelen plaatsen met accu's voor energieopslag.

### **Langer thuis**

Alle complexen van MaasWonen beschikken over een ontmoetingsruimte. Er zijn met bewoners hernieuwde afspraken gemaakt over het beheer van die ruimte, met name over de verantwoordelijkheden en taken van enerzijds het activiteitenteam en anderzijds MaasWonen.

### **3.3 Uitdagingen intern**

Een jonge corporatie als MaasWonen heeft uiteraard nog steeds te maken met zaken die verbeterd moeten worden.

### **Samenwerking**

Behalve het ontwikkelen van bestendige samenwerkingsverbanden met externe partijen, is het ook de uitdaging om de interne samenwerking ten volle te benutten. Dit is nog niet altijd vanzelfsprekend. Dat is echter wel belangrijk voor een goede dienstverlening aan de huurder. De huismeesters en woonconsulenten hebben veel persoonlijk contact met onze huurders, wat zeer gewaardeerd wordt. Toch blijkt de KWH score kwetsbaar op sommige onderdelen. We moeten in de primaire processen nog beter sturen.

### **De basis op orde**

In 2021 is een nieuw primair systeem geïmplementeerd, wat tijd kostte om het goed onder de knie te krijgen. Adequaate databeheer en optimaal inzetten van ons primaire systeem blijft de uitdaging. We maken procesbeschrijvingen, maar het werken conform die processen is nog niet altijd vanzelfsprekend. Dit heeft onze continue aandacht, want dit kan nog steeds beter.

Als compacte organisatie zijn we ons bewust van onze kwetsbaarheid. Dit vraagt om verbreding van bepaalde functies, waardoor collega's makkelijk werk van elkaar kunnen overnemen indien nodig. Dit streven heeft nog niet helemaal vorm gekregen.

Tevens zetten we in op een 'vaste' flexibele schil voor ondersteuning bij specialistische of incidenteel voorkomende vraagstukken, of voor werkzaamheden die slechts voor enkele uren per week nodig zijn. Dit krijgt geleidelijk vorm.

## **4. De nabije toekomst**

Behalve de uitdaging die hierboven beschreven staan, zijn er ambities die we op korte termijn oppakken.

### **Specialisme ontwikkelen**

Het langer thuis wonen brengt uitdagingen en andere wensen van huurders met zich mee en MaasWonen gaat innovaties onderzoeken in de pilot "Huis van de Toekomst".

Onze ambitie is om waardevolle samenwerkingspartner te zijn en een specialist in ouderen(t)huisvesting. We zullen ons daarom continu moeten scholen op deze onderwerpen en we zullen een goede visie moeten hebben hoe samenwerking met externe partijen eruit dient te zien en waar welke verantwoordelijkheden liggen. Een nog te ontwikkelen visie op Langer Thuis moet dit inzichtelijk maken.



Corporaties krijgen steeds meer te maken met (zeer) kwetsbare huurders, waarbij wij als seniorenhuisvester ook veel huurders met een zware zorgvraag huisvesten. De omgang met een diversiteit aan huurders vraagt andere competenties van medewerkers dan corporaties van oudsher gewend zijn. Onze medewerkers worden ondersteund en opgeleid om zich door te ontwikkelen, zodat ze in kunnen spelen op de veranderende klant(vraag).

### **Woningvoorraad up to date**

Uiteraard blijven we ook werken aan beschikbaarheid en betaalbaarheid. Dit doen we door het zoeken naar kansen voor nieuwbouw, het uitvoeren van verduurzaming- en renovatieprojecten en het maken van een betaalbaar huurbeleid.

## **5. Tot slot**

Met trots kunnen we constateren dat MaasWonen sinds de ontvlechting van Laurens grote stappen heeft gezet. We zien dat de inspanningen die gezaaid zijn in de laatste jaren nu geoogst kunnen worden. Dit is in de eerste plaats te danken aan de medewerkers die er vol voor zijn gegaan om MaasWonen op de kaart te zetten in Rotterdam. We zijn dan ook benieuwd wat deze nieuwe visitatie ons brengt en waar we ons de komende periode, samen met onze huurders en stakeholders, op kunnen richten zodat we over vier jaar volmondig kunnen zeggen: wij zijn dé specialist in ouderen(t)huisvesting.

## **Bijlage: Resultaten 2019-2023**

### **Organisatie**

- Financiële en organisatorische ontvlechting van Laurens Zorg
- Afdeling Vastgoed verzelfstandigd met eigen MT-lid
- Onafhankelijke controller ingesteld
- Verbeterplan Aw uitgevoerd
- Nieuwe naam, logo, etc.
- Verhuizing, nieuw kantoor
- Implementatie ERP-systeem en kantoorautomatisering (alles in de “cloud”)

### **Strategie**

- Ondernemingsplan 2022 -2027 geschreven

### **Vastgoed**

- Bertrand Russell gerenoveerd en verduurzaamd
- Anatole France gerenoveerd en verduurzaamd
- De Naber vernieuwd en verhuurd (Tante Toos)
- S&A project in uitvoering genomen
- Conditie score uitgevoerd
- Energie labeling uitgevoerd
- Portefeuillestrategie ontwikkeld

### **Dienstverlening en participatie**

- Thuisplusflat in Laurens ontwikkeld (samenwerking)
- Senior Vriendelijke Wijk ontwikkeld (samenwerking)
- SHMW opgericht (huurdersparticipatie)
- Start “Huis van de Toekomst”

### **Governance**

- Governancestructuur verbeterd
- Visie op bestuur en toezicht ontwikkeld
- Statuten en reglementen geactualiseerd





HOOFDSTUK 2

# Recensie en samenvatting





### **Sterk ontwikkeld als herkenbare categorale corporatie**

MaasWonen heeft op alle gebieden een sterke ontwikkeling doorgemaakt in de afgelopen vier jaar. Vier jaar terug heeft de woningcorporatie zich losgemaakt van zorgorganisatie Laurens, waarvoor zij de vastgoedportefeuille beheerde. Nu staat er een eigenstandige, door belanghebbenden zeer gewaardeerde, woningcorporatie met een herkenbaar profiel als ouderenhuisvester. Terecht blikte de bestuurder in de position paper met trots terug op de stappen die de organisatie daarin de laatste vier jaar heeft gezet in haar ontwikkeling. Daarbij is ook invulling gegeven aan de verbeterpunten van de visitatie 2015-2019. En dat in een tijd waarin corona belemmerend werkte in het realiseren van doelstellingen. MaasWonen is met een zelfde energie op weg naar de toekomst. In 2022 is een ambitieus ondernemingsplan opgesteld, waarin MaasWonen zich voorneemt om zich tot toonaangevend specialist in de ouderenhuisvesting te ontwikkelen. De corporatie is dan ook bezig om door te groeien van beheerorganisatie naar een ontwikkelende organisatie.

### **Volop aan de slag**

Het tijt zit mee voor ouderenhuisvesters. Het onderwerp heeft een prominente plek op de politieke agenda in Rotterdam. Een brede groep van Rotterdamse organisaties werkt aan initiatieven om ouderen in deze stad in staat te stellen lang zelfstandig thuis te laten wonen. Er liggen dan ook kansen volop voor MaasWonen om in deze ontwikkeling mee te liften en zich te laten zien. Dat doet de corporatie ook, met verschillende projecten: Vitale woongemeenschappen, Samen en Anders, de Thuisplusflat, Ouderenhub/Seniorvriendelijke wijk Ommoord, de vestiging van een zorgvilla in het complex de Naber (Tante Toos). Met veel succes. Illustratief is het bezoek van minister van Langdurige Zorg en Sport aan de Thuisplusflat van MaasWonen. Daarbij heeft MaasWonen nieuwe speerpunten in ontwikkeling zoals het Huis van de Toekomst.

Tegelijkertijd laat MaasWonen zien een gedegen volkshuisvester te zijn: de afgelopen periode heeft de corporatie twee grote flats met meer dan 300 woningen gerenoveerd en verduurzaamd; er worden volop zonnepanelen geplaatst, flats zijn aangesloten op een warmtenet. De woningen zijn goed betaalbaar voor mensen met een laag inkomen. De dienstverlening is persoonlijk en grosso modo op orde. Op dit moment is MaasWonen bezig met de herontwikkeling van het complex Simeon en Anna in samenwerking met Woonzorg Nederland, die een nieuw verpleeghuis ontwikkelt en waar MaasWonen nieuwe zelfstandige woningen bouwt. In de tussentijd vangt MaasWonen gevluchte Oekrainers op in de leegkomende wooneenheden in het complex.

### **Goed bekend!**

Knap is de manier waarop MaasWonen zich vanuit het niets heeft weten op te werken tot een zeer gewaardeerde partner in ouderenhuisvesting. MaasWonen staat nu bekend en wordt erkend als goed meedenkende en bereidwillige organisatie. Vooral de contacten en de samenwerking met de gemeente Rotterdam en de zorginstellingen zijn hecht. In stuurgroepen en in de dagelijkse praktijk weten partijen en MaasWonen effectief samen te werken en tot resultaten te komen. In het kader van deze visitatie is een netwerkdialog gevoerd met diverse belanghebbenden waarin dit duidelijk naar voren kwam. Ook de twee collega-corporaties, die we gesproken hebben, herkennen MaasWonen als een belangrijke speler in de lokale ouderenhuisvesting, naast de SOR als andere lokale ouderenhuisvester. Vergeleken met de bescheiden omvang van het woningbezit heeft MaasWonen meer invloed in de lokale huisvesting dan je zou verwachten, juist vanwege haar profilering.

De contacten met huurdersorganisatie Stichting Huurdersorganisatie MaasWonen (SHMW) zijn goed, maar vragen om extra aandacht. Het aantal bewonerscommissies loopt terug. Soms worden er afspraken gemaakt of voorstellen gedaan, maar dan duurt het lang voordat duidelijk wordt hoe een en ander wordt opgevolgd. De dienstverlening wordt niet eenduidig ingevuld, want het ontbreekt nog aan een klantvisie. De bewonersorganisatie ziet dan ook nu verschillen ontstaan in de dienstverlening rond bijvoorbeeld de opvang van nieuwe huurders of de ondersteuning van activiteitencommissies. Ze betreurt dat.

### **Nog te ontwikkelen**

Deze observaties geven een indruk van de stappen die MaasWonen nog kan zetten om nog beter te functioneren. We zien dat er nog wat werk te doen is in de interne organisatie. En hoewel we zien dat MaasWonen goed verankerd is in haar werkomgeving, is ook in de samenwerking met andere partijen meer winst te behalen. Dat geeft ook de bestuurder aan in de position paper als hij verwijst naar de procesbesturing, de kwetsbaarheid door de schaalomvang van de organisatie en de samenwerking in Langer Thuis. We hebben de visitatie dan ook in goed overleg met MaasWonen benut om te zien waar we als commissie MaasWonen aandachtspunten mee kunnen geven die haar van dienst kunnen zijn bij de toekomstige ontwikkelingen als ouderenhuisvester. Want dat er behoefte is aan een sterke categorale ouderenhuisvester in de Rotterdamse regio, is zonneklaar.



### Veel ja, weinig nee

Het eerste aandachtspunt betreft de interne organisatie. MaasWonen heeft keihard gewerkt om deze in vier jaar tijd in grote lijnen op orde te brengen. Met succes: er staat nu een organisatie met bevlogen medewerkers, management en bestuur, die zich met veel passie inzetten om de organisatie nog verder op de kaart te zetten, met veel oog en compassie voor de doelgroep waar ze voor werken.

Die bevlogenheid heeft een keerzijde. In een tijd waar veel kansen zich voordoen in ouderenhuisvesting is de verleiding groot om overal op in te stappen. Die kansengedrevenheid siert MaasWonen, maar belemmert haar ook in haar ontwikkeling. In de Plan-, Do-, Check-, Act-cyclus, prevaleert het 'do' bij MaasWonen. Dat past bij de Rotterdamse mentaliteit van 'niet lullen maar poetsen' en bij de passie van de corporatie. Daardoor komt het van tevoren goed doordenken van plannen nog wel eens in de verdrukking, met name op de vraag of er ook voldoende draagkracht in de organisatie is om deze plannen goed uit te voeren. Hierin speelt ook de begrijpelijke beperkte beleidscapaciteit van een kleine organisatie een rol. Een goede prioritering van activiteiten komt moeizaam tot stand, omdat een ja tegen een activiteit mogelijk een nee tegen een andere activiteit betekent. En er zijn weinig neezeggers bij MaasWonen, vanuit enthousiasme en betrokkenheid bij de opgave.

### Lessen trekken

De monitoring van prestaties kan ook beter. De strategische doelstellingen komen nog steeds niet helder terug in de kwartaalrapportages net als de vorige visitatiecommissie constateerde. Wel hebben de kwartaalrapportages in de afgelopen vier jaar aan kwaliteit gewonnen. De "act" in de vorm van evaluatie en bijsturing vindt beperkt plaats. We zien het wel, bijvoorbeeld in de lessen die geleerd zijn bij de verduurzaming van de Bertrand Russelflat. We zien echter kansen om meer gebruik te maken van ervaringen die worden opgedaan bij projecten als de Thuisplusflat en Samen en Anders. Kijk of je projecten opnieuw kunt uitrollen dan wel kunt aanpassen om betere kans van slagen te hebben.

### Meer samenwerking met welzijn nodig

De samenwerking op het gebied van langer thuis wonen is goed en dat is nodig ook. Zoals een van deelnemers zei 'Niets is van niemand', met andere woorden: we moeten met elkaar samenwerken, als corporatie, gemeente, bewoners en vrijwilligers, zorg- en welzijnsinstellingen. Op operationeel niveau gaat de samenwerking goed en dat is goud waard. In de Thuisplusflat zien we zorgmedewerkers, woonconsulenten, huismeesters en welzijnsmedewerkers met elkaar overleggen en snel lijntjes leggen naar instanties als dat nodig blijkt te zijn. Dankzij de goede persoonlijke contacten. Helaas blijkt de inzet van welzijnsmedewerkers minder vanzelfsprekend en geregeld dan van de andere medewerkers.

Daar zien wij een volgend belangrijk aandachtspunt. Hoewel MaasWonen zich goed bewust is van de noodzaak van samenwerking met anderen, kan haar beleid op dit onderwerp nog wel wat worden verdiept met een netwerkanalyse. Daarin komt ongetwijfeld 'welzijn' als een belangrijke partner naar voren om ouderen in staat te stellen langer zelfstandig thuis te wonen. We horen dat het welzijnswerk minder ruimte heeft gekregen van de gemeente om zich in te zetten voor ouderen. Wij denken dat MaasWonen zich luider had kunnen laten horen, toen deze ontwikkeling zich voordeed.

*“Bevlogen en kansen  
gedreven”*



### Meer samenwerking met corporaties mogelijk

De netwerkdialog over langer zelfstandig thuis wonen heeft een aantal mooie tips opgeleverd waarmee netwerkpartners verder kunnen. Houd het klein en wijkgericht is een van de tips. Een andere is om de samenwerking met collega-corporaties in wijken te versterken: als een corporatie over een groot zorg- en welzijnsnetwerk in een wijk beschikt, laat de ander daar dan op meeliften. Ook horen wij van andere niet-categorale corporaties dat er nog winst is te behalen in het leren van elkaar. Hoe ontmoetingsruimten succesvol in te zetten, kan zo'n onderwerp zijn. In het hoofdstuk Maatschappelijke verankering hebben we de aanbevelingen meer in detail opgenomen.

Meerdere malen hebben wij van verschillende belanghebbenden - ondanks de waardering voor de prestaties van MaasWonen - ook zorgen gehoord over de beperkte schaalomvang in relatie tot de grote opgave. Kan MaasWonen deze wel aan en is schaalvergroting door verdere samenwerking met corporaties dan niet een goede optie? Daar zit een laatste aandachtspunt.

### Toekomstig bestendig organiseren

De beperkingen van de schaalomvang van MaasWonen zijn ons in deze visitatie helder geworden. Qua organisatie, om voldoende expertise in huis te hebben, zoals beleidskracht en om succesvolle projecten verder uit te rollen in andere delen van het woningbezit of lessen te trekken uit zaken die anders liepen dan gedacht. Financieel, om de grote opgaven in de toekomst beter te kunnen behappen dan nu mogelijk is. En ook om een stevig geluid te kunnen laten horen in het werkveld ouderenhuisvesting in Rotterdam, bijvoorbeeld in het waarborgen van de inzet van welzijnsinstellingen. De vraag is of MaasWonen dat alleen kan bewerkstelligen.

Bij de verzelfstandiging van MaasWonen is met overtuiging gekozen voor een zelfstandige koers. De toekomstbestendigheid is in beeld gebracht en tussentijds geëvalueerd. Een aantal jaren later constateren we dat het de corporatie is gelukt om zich tot een ambitieuze, zelfbewuste en trotse organisatie te ontwikkelen. MaasWonen heeft de meerwaarde van een categorale ouderenhuisvester in het werkgebied goed aangetoond in de afgelopen vier jaar, juist vanwege haar goede kennis en contacten van zorgpartijen. Voor de toekomst vinden we het belangrijk dat MaasWonen haar toekomstbestendigheid periodiek tegen het licht houdt en alert is op kansen om die meerwaarde duurzaam te kunnen blijven realiseren. Naar onze overtuiging dient dit altijd te starten vanuit inhoudelijke argumenten en met behoud van het sterke commitment en trots van alle medewerkers van MaasWonen.

### Beleidsagenda

We geven graag MaasWonen de volgende punten mee voor de toekomst.

- Werk aan een meer zorgvuldige afweging van de activiteiten die je onderneemt met het oog op de draagkracht in je organisatie.
- Doorloop meer bewust de plan-do-check-act cyclus en heb meer aandacht voor de 'lessons-learned' en de consequenties daarvan voordat je iets nieuws start.
- Versterk de beleidscapaciteit in de organisatie
- Werk aan een gedegen klantvisie als onderlegger voor je dienstverlening.
- Maak een netwerkanalyse en versterk de samenwerking met welzijnspartijen: je hebt hun expertise hard nodig om de huurders langer zelfstandig thuis te laten wonen.
- Herijk je toekomstscenario's periodiek en wees alert op kansen om de organisatie te versterken met behoud van de categorale focus op ouderenhuisvesting en het commitment van de medewerkers.





# Samenvattend oordeel

## Maatschappelijke waarde

### Sterke punten

- + Succesvolle initiatieven om huurders langer zelfstandig thuis te laten wonen
- + Stevige stappen in verduurzaming
- + Sociaal huurbeleid, goed betaalbare huren

### Leerpunten

- Realistisch plannen nieuwbouwproductie
- Meer aandacht voor implementatie beleid collectieve ruimtes
- Succesvolle kennis en ervaring beter implementeren en verspreiden

Oordeel commissie: naar behoren

## Maatschappelijke verankering

### Sterke punten

- + Stevige profilering
- + Netwerkvaardigheden zijn in de gehele organisatie van MaasWonen zichtbaar: van operationeel tot strategisch
- + MaasWonen is een sterk gewaardeerde partner

### Leerpunten

- Structureler opvolging geven aan signalen van huurders en huurdersorganisatie
- Taakafbakening regelmatig bespreken met samenwerkingspartijen
- Verstevigen relatie met welzijnspartijen als strategisch partner
- Stakeholdervisie verdiepen met netwerkanalyse en strategisch beleid

Oordeel commissie: goed

## Besturing

### Sterke punten

- + Besturing verbeterd
- + Tegenkracht aanwezig vanuit onafhankelijke controller en vanuit de staf
- + Stevige en professionele raad van commissarissen
- + Open om te leren en responsief op ontwikkelingen

### Leerpunten

- PDCA-cyclus beter invullen
- Samenwerkingsafspraken beter borgen
- Meer gebruik maken van bestaand automatiseringssysteem
- Meer tegenkracht binnen MT (balans tussen 'gas geven en remmen')
- Meer aandacht voor klankbordrol RvC

## Capaciteit

### Sterke punten

- + Gezonde financiële positie, risico's in beeld
- + Sterke organisatieontwikkeling met deskundige mensen, voor een deel gedeeld met andere organisaties
- + Bewustzijn van de beperkingen in de organisatie

### Leerpunten

- Schaalomvang maakt bemensing kwetsbaar
- Beleidsfunctie verder ontwikkelen
- Strategisch personeelsmanagement
- Ruimte voor het 'goede gesprek' over de balans tussen ambitie en draagkracht van MaasWonen



## HOOFDSTUK 3

# Maatschappelijke waarde

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

*De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel, en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn. Deze leerpunten kunnen voortkomen uit het versterken van wat goed gaat en uit het leren van wat niet goed gaat. De commissie heeft haar oordeel gevormd na bestudering van documenten en na het voeren van gesprekken met diverse belanghebbenden.*

In overleg met MaasWonen heeft de commissie de onderdelen beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en verduurzaming en 'langer zelfstandig thuiswonen' beoordeeld. Over de gehele linie is de commissie van mening dat MaasWonen naar behoren presteert, dat wil zeggen dat MaasWonen prestaties levert die in verhouding zijn tot de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied. Op het onderdeel 'Langer zelfstandig thuiswonen' beoordeelt de commissie de prestaties als 'goed'. Op dit vlak weet MaasWonen zich in de ogen van belanghebbenden en de commissie te profileren als specialist in de ouderenhuisvesting.





## Beschikbaarheid

### Opgave

In het werkgebied van MaasWonen is net als elders in Nederland sprake van een fors woningtekort voor een brede doelgroep. MaasWonen richt zich daarbij vooral op de groep ouderen.

De vraag naar seniorenwoningen zal toenemen: in de jaren 2018-2028 met zo'n 20 procent. Die toename komt niet alleen door de hogere levensverwachting, maar ook door de verdergaande extramuralisering in de langdurige zorg die ertoe leidt dat ouderen langer thuis blijven wonen.

### Ambitie en afspraken

MaasWonen neemt zich voor in haar portefeuillestrategie (2022) om tot 2030 530 woningen aan haar voorraad toe te voegen: door nieuwbouw van kleinschalige woningen in Rotterdam. Daarnaast wil MaasWonen haar bezit uitbreiden door bestaand bezit over te nemen van andere corporaties als dit ingezet kan worden voor de doelgroep.

De nieuwbouw van 530 woningen is de bijdrage die MaasWonen wil leveren in het regioakkoord van Rotterdam (2022). In de prestatieafspraken noemt MaasWonen lagere aantallen te bouwen woningen, die zijn gekoppeld aan de herontwikkeling van het zorgcentrum Simeon en Anna. Op deze plek komen straks een nieuw verpleeghuis, 86 sociale huurwoningen en 176 middenhuurwoningen gericht op de doelgroep ouderen.

### Resultaten 2019-2022

Terugkijkend naar de afgelopen vier jaar stelt de commissie vast dat de omvang van de voorraad is afgenomen door de verkoop van het complex Wi Mofina Tampe (21) woningen aan Woonstad. Dit complex paste niet in de portefeuille van MaasWonen met woningen gericht op ouderen.

MaasWonen heeft zich verder ingezet om het complex Simeon en Anna te herontwikkelen. Woonzorg Nederland gaat hier het verpleeghuis realiseren. MaasWonen wil zelf de sociale nieuwbouw huurwoningen bouwen. Daarnaast onderzoekt MaasWonen de mogelijkheid om de geplande middenhuurwoningen op die locatie in beheer te nemen. Het werkgebied is gescand op mogelijkheden van inbreiding. Die is gevonden op eigen grond op de locatie van het complex Anatole France. Ook lopen er initiatieven om bestaande wooncomplexen op te toppen en door

actieve acquisities zoekt MaasWonen naar nieuwe ontwikkelkansen. Woningcorporatie 3B Wonen wees MaasWonen op een mogelijkheid om woningen in Bleiswijk toe te voegen, waardoor MaasWonen daar nu een plan ontwikkelt. Een initiatief om in Barendrecht te bouwen heeft tot nu toe geen succes gehad.

De herontwikkeling van Simeon en Anna neemt veel tijd in beslag. In afwachting van sloop zijn in het complex voorlopig 40 Oekraïners gehuisvest. De noodopvang wordt nog met enkele tientallen plaatsen uitgebreid in 2024.

### Resultaten:

- 21 woningen verkocht
- Ontwikkeling van 86 sociale huurwoningen na herontwikkeling complex Simeon en Anna voorzien
- Onderzoek naar beheer 176 nieuwe middenhuurwoningen
- Onderzoek naar mogelijkheden optoppen

### Waardering huurders

De commissie heeft huurders gesproken georganiseerd in de Stichting Huurders MaasWonen (SHMW) en een delegatie individuele huurders. De georganiseerde huurders vinden de beschikbaarheid van woningen redelijk: de wachttijden voor ouderen in de wijk Ommoord (waar een belangrijk deel van de MaasWonen woningen zich bevinden) zijn goed te overzien. Wel zijn er zorgen over de ontwikkeling van nieuwe woningen, gelet op de grondprijsontwikkeling in de gemeente Rotterdam. De individuele huurders zien dat de mogelijkheden voor nieuwbouw beperkt zijn.

### Waardering overige samenwerkers

De gemeente Rotterdam ziet dat de doorstroming van ouderen naar voor hen geschikte woningen stukt. Hoe kunnen we zorgen voor de opschaling van dat type woningen, vraagt de gemeente zich af. Er moet echt meer gebouwd worden dan de afgelopen vier jaar. De gemeente zegt dat er een capaciteitsprobleem is om snel tot nieuwbouw te komen: mogelijk bij MaasWonen gelet op de schaalomvang van de corporatie, maar ook in de eigen gemeentelijke organisatie. De gemeente vindt het belangrijk om daarover goed in gesprek te blijven. Hoe lossen we dat gezamenlijk op? De collega-corporaties hebben geen goed zicht op wat MaasWonen presteert op beschikbaarheid. Een van de collega-corporaties mist een stevige stellingname van MaasWonen als het gaat om het bouwen van nieuwe woningen.

### Waardering commissie

De commissie begrijpt dat de bijdrage die MaasWonen kan leveren aan het tekort aan woningen in de Rotterdamse regio beperkt is, gelet op haar eigen schaalopvang. In dat kader is een geplande uitbreiding van het woningbezit met 530 woningen al behoorlijk fors. Dat is iets minder dan een derde van haar huidige zelfstandig woningbezit. Als de commissie kijkt naar wat uiteindelijk tot nu toe gerealiseerd is, dan moet zij constateren dat er in de afgelopen vier jaar geen woningen zijn toegevoegd. De commissie heeft begrip voor het afstoten van het complex aan Woonstad. Dit complex was niet goed geschikt voor de doelgroep ouderen. Bovendien komen door de verkoop van dit project financiële middelen vrij voor andere projecten. Helder is ook dat er diverse initiatieven zijn genomen, bijvoorbeeld in de herontwikkeling van het complex Simeon en Anna, die naar verwachting hun vruchten zeker zullen gaan afwerpen. Positief waardeert de commissie de huisvesting van 40 Oekraïners op tijdelijke basis in dit complex. Met de herontwikkeling van complex Simeon en Anna is een eerste stap naar de geambieerde 530 woningen gezet. De commissie ziet dat MaasWonen serieuze voorbereidingen treft om tot ontwikkeling te komen. Gelet op de prestaties in de achterliggende periode acht de commissie de realisatie van nieuwbouwwoningen voor verbetering vatbaar.



*“Gezamenlijk werken aan oplossingen voor nieuwbouw”*





## Betaalbaarheid

### Opgave

Betaalbaarheid is een belangrijk aandachtspunt in de regio Rotterdam. In de inkomensstatistieken scoort Rotterdam laag. 17 Procent van de huishoudens heeft in Rotterdam een laag inkomen tegen 10 procent in Nederland. Circa 67 op de 1.000 inwoners heeft een bijstand gerelateerd inkomen vanaf de AOW-leeftijd. In heel Nederland zijn dat er circa 16 op de 1.000 inwoners.

De vraag naar betaalbare sociale huurwoningen voor ouderen is dan ook groot.

### Ambitie en afspraken

In het strategisch beleidsplan van 2019 noemt MaasWonen betaalbaarheid de belangrijkste doelstelling. MaasWonen wil voldoende woningen aanbieden met een huur onder de aftoppingsgrenzen en een gematigd huurbeleid volgen, conform het Sociaal Huurakkoord. De energielasten wil zij verlagen. In de prestatieafspraken wordt deze ambitie bevestigd.

### Resultaten

De woningvoorraad van MaasWonen bestaat voor het 99 procent uit huurwoningen in de sociale sector met een betaalbare of goedkope huur. Daarnaast streeft MaasWonen actief naar lage energielasten (zie kwaliteit en verduurzaming). De corporatie brengt geen huurverhoging in rekening na verduurzaming. De jaarlijkse huurverhogingen zijn beperkt gebleven uit betaalbaarheidsoverwegingen. MaasWonen heeft verder de servicekosten beperkt. De huurachterstanden zijn beperkt dankzij een actief incassobeleid. Er heeft in de afgelopen vier jaar slechts een ontruiming plaatsgevonden, waar huurachterstand de doorslaggevende factor was.

#### Resultaten:

- 67% Woningvoorraad betaalbaar
- 10% Goedkoop
- 1% Vrije sectorwoningen
- Gemiddelde huur lager dan in Nederland (€ 525 versus € 561)
- Huur t.o.v maximaal redelijk 76%
- Vanaf 2022 geen servicekosten meer in rekening voor ontmoetingsruimte

### Waardering huurders

De SHMW vindt de huren die MaasWonen berekent in overeenstemming met de kwaliteit. Ook de delegatie individuele huurders vindt de huurprijzen van hun woningen goed in verhouding met de kwaliteit. De huurders zijn blij dat de kosten voor verduurzaming niet in de netto huur worden doorberekend.

### Waardering overige samenwerkers

De gemeente Rotterdam ziet dat MaasWonen veel woningen heeft met een sociale huurprijs. Prima dus.

Een van de collega-corporaties zien dat MaasWonen in vergelijking met de andere categorale ouderenhuisvester in Rotterdam lage huurprijzen heeft. Waardering daarvoor! Een andere collega-corporatie heeft minder zicht op de betaalbaarheid van de woningen.

### Waardering commissie

De commissie is positief over de prestaties van MaasWonen op het gebied van betaalbaarheid. De huren zijn laag, net als de bijbehorende woonlasten. De huurprijzen passen bij de kwaliteit van de woningen. Mooi dat MaasWonen de kosten van verduurzaming niet doorberekent. De commissie vindt dat MaasWonen op dit onderdeel goed presteert.



## Kwaliteit en verduurzaming

### Opgave

Het merendeel van de woningen van MaasWonen dateert uit de jaren '70 (37,4 procent) en '80 (24,8 procent). In de portefeuillestrategie van 2022 komt naar voren dat de bouwkundige kwaliteit van de woningen over het algemeen goed op orde is. Vijftien van de negentien complexen hebben conditiescore 2 (goede conditie) en vier conditiescore 3 (plaatselijk zichtbare veroudering). Delen van het zorgvastgoed zijn aan herontwikkeling toe, zoals het Simeon en Anna (290 eenheden). Ook andere complexen hebben aandacht nodig (conditiescore 3).

De energetische kwaliteit is op orde: ruim 82 procent van de woningen heeft label A of B. In 2022 heeft nog maar een wooncomplex label E (Emmahuis met 127 woningen).

### Ambitie en afspraken

Wat betreft de energetische kwaliteit streeft MaasWonen naar gemiddeld label A in 2030 en in 2025 alle woningen gasloos. Voor huidige bezit streeft MaasWonen conditiescore 2 na. Ook is de ambitie om de bewoners goed te informeren over- en te stimuleren in minder energieverbruik.

### Resultaten

In de afgelopen visitatieperiode zijn de complexen Bertrand Russell en Anatole France (320 woningen) gerenoveerd en verduurzaamd. Voor andere complexen zijn verduurzamingsadviezen uitgewerkt en wordt de uitvoering ervan voorbereid zoals de wooncomplexen Laurens 1 en 2 (237 woningen). Er is met succes een subsidie aanvraag gedaan voor het plaatsen van zonnepanelen en accu's voor de opslag van zonne-energie. Ook is de aansluiting van circa 400 woningen op een warmtenet inmiddels gerealiseerd.

#### Resultaten:

- 320 woningen gerenoveerd
- Verdere renovatieprojecten voorbereid
- Subsidie voor 1.000 zonnepanelen en accu's voor de opslag verkregen
- Aansluiting op warmtenet in 2023

### Waardering huurders

De SHMW vindt de duurzame kwaliteit redelijk, maar wel wisselend per wooncomplex. Bij een aantal complexen is het erg goed, bij een aantal complexen is nog sprake van koudebruggen en tocht. De renovatie van de flats Bertrand Russell en Anatole France heeft tot klachten geleid. Het was een ingrijpende aanpak: nieuw voor MaasWonen en voor de bewoners. Uiteindelijk is het wel opgelost. Reparatieonderhoud verloopt wisselend. Fijn dat MaasWonen zaken repareert, wat andere verhuurders niet doen, zoals een kraan. Veel waardering voor de huismeester! Soms duurt het lang en dan communiceert MaasWonen niet duidelijk over wat er gaat gebeuren met de reparaties. Dat kan beter.

De individuele huurders die in de bovengenoemde flats wonen zijn zeer tevreden met het resultaat: het energieverbruik is nu laag; bijkomend voordeel van de isolatie is dat de geluidsoverlast van buiten is afgenomen. Er is geleerd van de aanpak, dus de volgende renovaties zouden beter moeten verlopen. Als huurders vertrekken worden keukens en badkamers gerenoveerd: daar is veel waardering voor. Het zou wel fijn zijn als de verlichting in de algemene ruimten door ledverlichting vervangen wordt.

### Waardering overige samenwerkers

De gemeente Rotterdam is ronduit positief over de prestaties van MaasWonen. Een actieve organisatie die problemen aanpakt, bijvoorbeeld om hittestress te voorkomen door het plaatsen van zonwering. MaasWonen is stevig bezig met een inhaalslag in verduurzaming en dat gaat echt goed, vindt de gemeente.

De collega-corporaties hebben minder zicht op de kwaliteit en verduurzaming van MaasWonen.

### Waardering commissie

De commissie vindt dat MaasWonen goede stappen zet naar de verduurzaming van het woningbezit. De goede stappen bestaan uit meer dan voornemens: de commissie ziet dat in de visitatieperiode woningen daadwerkelijk zijn verduurzaamd. Dat is niet geheel zonder slag of stoot gebeurd, zo blijkt uit de aanpak van de Bertrand Russell en Anatole Franceflats. De commissie ziet dat MaasWonen daar lering uit trekt. Ook zijn de volgende stappen naar verdere verduurzaming concreet gemaakt. Wel ziet de commissie dat er een veelheid van activiteiten in de planning staat qua verduurzaming in combinatie met ingewikkelde herontwikkelingsprojecten. Daar ligt een uitdaging voor de uitvoering (zie ook maatschappelijke capaciteit). De commissie hoort dat MaasWonen in 2023 huisbezoeken heeft afgelegd bij meer dan 1.000 huurders om hen te helpen het individuele energieverbruik terug te dringen.





## Langer Zelfstandig Thuiswonen

### Opgave

In 2020 is het Rotterdamse Langer Thuisakkoord 2020-2025 afgesloten, als antwoord op de dubbele vergrijzing die Rotterdam te wachten staat. Verwacht wordt dat in 2035 20 procent van de Rotterdammers 65 jaar of ouder is waarbij het aantal 75-plussers met 44 procent stijgt.

Ouderen moeten zo veel mogelijk in hun eigen wijk oud worden. Dat vraagt voor ouderen (nieuwe) geschikte woningen en innovatieve woon(zorg) concepten in de wijken. Doel van het akkoord is om de kwantitatieve en kwalitatieve woonopgave voor ouderen te realiseren, zo mogelijk te versnellen en doorbraken te forceren.

MaasWonen is een van de ondertekenaars van het Langer Thuis akkoord, naast de gemeente, andere corporaties, ontwikkelaars, aannemers, zorgverzekeraars en zorg- en welzijnsinstellingen. MaasWonen participeert in het Leer- en Ontwikkelnetwerk vitale woongemeenschappen en de gemeentelijke werkgroep Langer Thuis waar deze visie wordt ontwikkeld. De ambities uit het akkoord zijn door vertaald naar de prestatieafspraken.

### Ambitie

In het Strategisch beleidsplan 2020-2024 identificeert MaasWonen zich als sociale ouderenhuisvester met twee strategische kernbegrippen, 'wonen' en 'welbevinden'. De corporatie richt zich als specialiteit op het langer zelfstandig thuis laten wonen van ouderen. Niet alleen de kwaliteit van wonen maar ook de kwaliteit van leven staat voorop. De inzet van huismeesters en de samenwerking met zorg- en welzijnsinstellingen zijn daarbij belangrijk.

In 2022 scherpt MaasWonen haar missie en visie in het ondernemingsplan verder aan. Ze wil toonaangevend zijn in het langer thuiswonen van ouderen, ervan uitgaand dat MaasWonen dat niet alleen kan realiseren. Daarvoor is samenwerking met zorgpartijen, welzijnspartijen en vrijwilligers nodig.

### Resultaten

In de afgelopen vier jaar heeft MaasWonen hard gewerkt om deze ambitie waar te maken. Dat blijkt uit de volgende resultaten: er zijn diverse initiatieven uitgevoerd om lokaal de leefbaarheid te verbeteren. Er is gewerkt aan de ontwikkeling van een vitale woongemeenschap in de Emmahuis, Kerkeplaats en Nieuw Verlaat. Verder heeft van 2016 tot 2021 het project Samen en Anders gedraaid in complex Simeon en Anna, waarbij jongere huurders oudere huurders ondersteunen. Vanaf 2020 is met hernieuwde energie gestart met de herontwikkeling van de locatie Simeon en Anna. Dit heeft geleid tot een overeenkomst met Woonzorg Nederland die daar een intramuraal woongebouw ontwikkelt. MaasWonen onderzoekt de mogelijkheden voor het toevoegen van twee wooncomplexen op die locatie. In 2021 is in samenwerking met Laurens Zorg een 'Thuisplusflat' in het complex Laurens gerealiseerd. Hier kunnen bewoners met een toenemende zorgvraag tot 24-uurszorg zelfstandig blijven wonen. Het signaleringsoverleg en preventief gezondheidsspreekuur van dit concept, zijn onder regie van zorgorganisatie Laurens ook tot stand gebracht in de wooncomplexen Emmahuis en Nieuw Verlaat. In een ander complex van MaasWonen heeft zorginstelling Aafje Coöperatie Zorgvilla Tante Toos gevestigd. Tante Toos biedt kleinschalige 24-uurs zorg aan huurders, die zijn aangewezen op verpleeghuiszorg. In 2022 is MaasWonen begonnen om wat meer regie te pakken op de ontmoetingsruimten in de wooncomplexen, om samen met bewoners te werken aan een gevarieerd activiteiten aanbod met ondersteuning van vrijwilligers.

### Resultaten:

- Verschillende initiatieven om de leefbaarheid in wooncomplexen te verbeteren (bijvoorbeeld in Emmahuis)
- Van 2016-2021: project Samen en Anders uitgevoerd.
- Vanaf 2020: ontwikkeling locatie S&A
- Vanaf 2021: ThuisPlusflat met Laurens Zorg
- Ruimte ontwikkeld voor zorgvilla Tante Toos
- Meer regie gepakt in beheer collectieve ruimte

### Waardering huurders

De SHMW praat regelmatig met MaasWonen over de initiatieven om huurders langer zelfstandig thuis te laten wonen. De huurdersvertegenwoordigers vinden dat MaasWonen serieus bezig is om activiteiten te organiseren om mensen te activeren, met de inzet van een welzijnsorganisatie bijvoorbeeld. De SHMW vindt het ook goed dat MaasWonen zelf meer grip krijgt op het gebruik van de ontmoetingsruimten. Het gaat nu niet overal goed met het beheer ervan.

Er is sociale controle binnen de complexen door huurders. Als iemand al een tijd niet gezien is, geven huurders een seintje aan de huismeester. MaasWonen pakt deze signalen goed op.

De individuele huurders bevestigen dit. Bewoners houden elkaar in de gaten en trekken als het nodig is de huismeester aan zijn jasje. Ontmoetingsruimten worden niet altijd overal even goed gebruikt, vertellen de huurders. Het is soms ingewikkeld voor huurders om daar het beheer over te voeren. Er komen nogal eens conflicten voor. Het zou fijn zijn als MaasWonen een steviger rol zou willen spelen.

### Waardering overige samenwerkers

De gemeente ziet dat MaasWonen zich stevig inspant op het Langer Thuis dossier. De corporatie doet mee aan initiatieven, de bestuurder is bijvoorbeeld actief in de stuurgroep die zich bezighoudt met seniorenhuisvesting in Ommoord. De resultaten in bijvoorbeeld de ontwikkeling van vitale gemeenschappen en de Thuisplusflat beoordeelt de gemeente van goed tot zeer goed.

De commissie heeft diverse betrokkenen op het gebied van zorg gesproken in een netwerkdialog (zie volgend hoofdstuk). Daar komt veel waardering voor de inzet van MaasWonen naar voren, waarbij zowel de Thuisplusflat als de Zorgvilla Tante Toos worden genoemd.

Ook de collega-corporaties zijn positief over de inzet van MaasWonen op het gebied van Langer Thuis. MaasWonen is veel beter zichtbaar geworden en neemt goede initiatieven, maar mag zich ook wel duidelijker manifesteren, vindt een van de corporaties.

### Waardering commissie

De commissie vindt dat MaasWonen goed presteert op dit onderdeel. De corporatie start experimenten op, knoopt de samenwerking aan met verschillende partijen om haar ambitie om toonaangevend te zijn in ouderenhuisvesting waar te maken. Zowel op strategisch niveau, als tactisch en operationeel niveau werkt de corporatie aan het langer laten thuis wonen van ouderen. MaasWonen participeert in het Leer- en Ontwikkeln netwerk vitale woongemeenschappen en de gemeentelijke werkgroep Langer Thuis waar deze visie wordt ontwikkeld.

Tegelijkertijd ziet de commissie dat er nog punten zijn die MaasWonen verder kunnen brengen om meer toonaangevend als ouderenhuisvester te zijn. Meer visie op de inzet van welzijnsinstellingen bijvoorbeeld en de (politieke) druk om hier de randvoorwaarden voor te creëren. Ander punt is het beheer en de (buurt-)functie van de collectieve ruimtes. MaasWonen heeft daarin meer regie gepakt, maar hoe dat dan verder vorm en inhoud moet krijgen met (buurt)vrijwilligers op de diverse locaties, is nog niet duidelijk. Daarin mag MaasWonen meer pro-activiteit en visie tonen. Ook zou MaasWonen de kennis die zij opdoet met woonzorgconcepten beter kunnen benutten. De lessen die geleerd zijn in Samen en Anders bijvoorbeeld, uit het onderzoek van Platform31, zijn voor de commissie niet helder verwerkt. Juist in het concept van een leefbare buurt en seniorvriendelijke wijk zou hier meer visie en expertise van Maaswonen verwacht mogen worden.

Tante Toos is een prachtig voorbeeld van een kleinschalige zorgvoorziening waarmee Maaswonen haar ervaringen beter voor het voetlicht kan brengen.



## Totaaloordeel commissie

Op basis van de bevindingen tijdens de visitatie heeft de commissie een overzichtstabel gemaakt, waarin de mate van waardering van de verschillende betrokken is af te lezen. Het betreft een interpretatie van de commissie op basis van de gevoerde gesprekken. De waardering van de commissie is mede gebaseerd op de beschikbaar gestelde documenten.

	Huurders	Samenwerkers	Commissie
Beschikbaarheid	Redelijk, mag meer	<i>Gemeente</i> Voor verbetering vatbaar <i>Corporaties</i> Weinig zicht op mogelijkheden	Voor verbetering vatbaar
Betaalbaarheid	Goed	Goed	Goed
Kwaliteit en verduurzaming	Naar behoren/ goed	Goed	Naar behoren/goed
Langer Thuis	Goed	Goed/zeer goed	Goed

Tabel 1: mate van waardering voor de opgaven bij maatschappelijke waarde

### Belangrijkste bevindingen

De commissie vindt dat MaasWonen naar behoren functioneert als het gaat om de Maatschappelijke Waarde die ze weet te realiseren. De ambities passen bij de opgave en op verschillende onderdelen weet MaasWonen goede resultaten te behalen. Mooi zijn de stappen die gezet worden in verduurzaming van de complexen en de subsidies die binnengehaald. Mooi zijn ook de prestaties die bijdragen aan het langer zelfstandig thuis wonen van haar doelgroep.

Er mag nog een been bijgetrokken worden als het gaat om het bouwen van woningen en de voorbeeldfunctie van de organisatie op het gebied van duurzaamheid, bijvoorbeeld in het plaatsen ledverlichting in de algemene ruimtes. De waardering van belanghebbenden voor de prestaties van MaasWonen zijn over het algemeen positief zoals ook blijkt uit onderstaand overzicht.

### Sterke punten

- Succesvolle initiatieven om huurders langer zelfstandig thuis te laten wonen
- Stevige stappen in verduurzaming
- Sociaal huurbeleid

### Leerpunten

- Realistisch plannen nieuwbouwproductie
- Uitwerken beleid op functies collectieve ruimtes voor woning en buurt in samenwerking met vrijwilligers
- Nog meer gebruik maken van kennis opgedaan met nieuwe zorgconcepten om deze elders, al dan niet aangepast, verder door te ontwikkelen en expertise te verspreiden





## HOOFDSTUK 4

# Maatschappelijke verankering

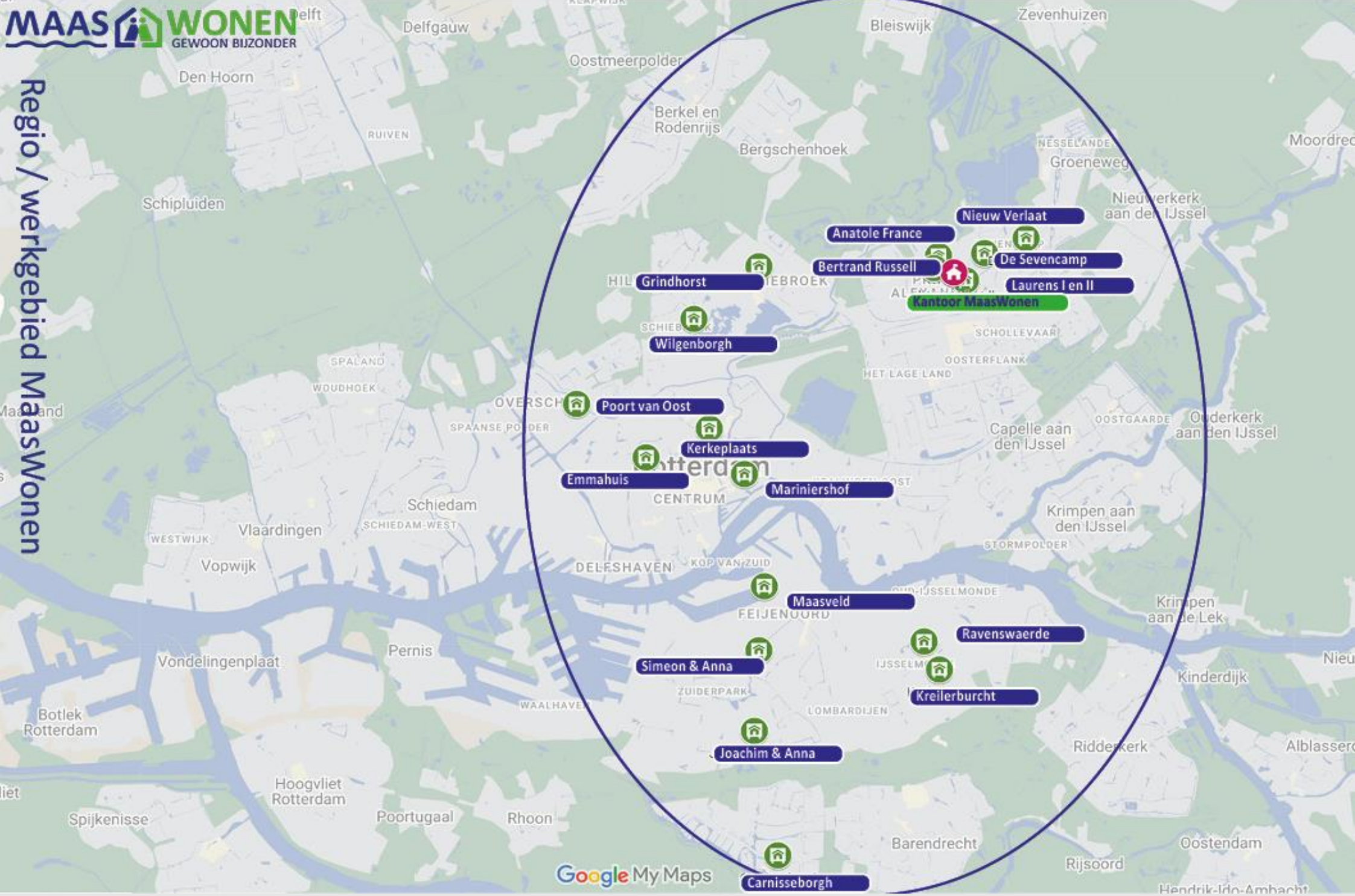
Het visitatieveld Maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie, en hoe concreet en tastbaar deze is.

De commissie heeft met verschillende samenwerkers gesproken: huurders, gemeente en collega-corporaties in afzonderlijke gesprekken. Daarnaast heeft de commissie een brede groep van samenwerkingspartners in wonen, zorg en welzijn, samen met huurders, gemeente en afgevaardigden van MaasWonen gesproken in een netwerkdialog. Daarvan is een apart verslag opgenomen in dit hoofdstuk.

De commissie stelt vast dat MaasWonen goed is verankerd in haar werkgebied. Het is MaasWonen goed gelukt is om zich in de afgelopen vier jaar te positioneren als zelfstandige corporatie in het Rotterdamse werkgebied.











### Beschrijving stakeholders

Tot 2020 was MaasWonen als zelfstandige corporatie niet goed bekend. MaasWonen heeft daarom sterk ingezet op het aanknopen van relaties en netwerken. In 2021 is een stakeholdersvisie vastgesteld, waarin belanghouders zijn geïdentificeerd. Een verdere analyse en strategie gericht op de stakeholders is (nog) niet uitgewerkt. Belangrijkste externe stakeholders zijn huurders(organisatie) en de vrijwilligers. Belangrijk zijn verder ook de gemeente, collega-corporaties, zorg- en welzijnspartijen.

### Samenwerking met en invloed van huurders

In 2020 is de Stichting Huurdersbelangen MaasWonen (SHMW) opgericht, waarmee de toen actieve huurdersorganisatie is geformaliseerd tot een onafhankelijke organisatie. Naast de SHMW zijn diverse bewonerscommissies actief, die zich bezighouden met het wonen en de leefbaarheid in hun complex. De bewonerscommissies zijn afgevaardigd in het bestuur van de SHMW. Het aantal bewonerscommissies neemt af: van twaalf in 2020 naar zes in 2022. Tot slot organiseert MaasWonen bewonersbijeenkomsten bijvoorbeeld rond de renovatie van specifieke complexen. MaasWonen nodigt dan huurders uit om zitting te nemen in een klankbordgroep, met veel succes! Het bestuur van de SHMW vergadert maandelijks, vaak in contact met de bestuurder, de manager Klant en Wonen en woonconsultanten. De SHMW is tevreden over het contact. MaasWonen luistert goed naar wat SHMW vertelt, maar koppelt niet goed terug wat ze met de signalen, vragen of verzoeken doet, vindt SHMW. Het gaat allemaal wat 'stropelig', zegt de huurdersorganisatie. Ook ziet SHMW dat MaasWonen nog wel eens met voorstellen komt die niet goed zijn uitgewerkt. Zo mist SHMW de meerjarenplannen onderhoud voor complexen bijvoorbeeld. SHMW vindt het heel jammer dat het aantal bewonerscommissies terugloopt en zou het fijn vinden als MaasWonen de oprichting van bewonerscommissies zou faciliteren. Andere wensen en tips: Veel ontmoetingsruimten worden niet of weinig gebruikt en het is niet duidelijk wat MaasWonen daarin gaat doen. Er ligt wel een plan, maar er is geen uitwerking. Meer aandacht voor het wegwijs maken van nieuwe huurders; dat doet de ene woonconsultant beter dan de andere. Graag inzicht in de kwartaalrapportages van MaasWonen. De individuele huurders van MaasWonen, die de commissie heeft gesproken, zijn niet heel erg tevreden over de communicatie met de corporatie als er klachten zijn. Het duurt lang vooral bij complexere klachten, geven zij aan.

### Samenwerking met en invloed van andere samenwerkers

De **gemeente** Rotterdam typeert MaasWonen als een kleine en betrokken corporatie, die fors heeft geïnvesteerd in samenwerking. De invloed van MaasWonen is groter dan je zou verwachten op basis van de schaalomvang van de corporatie. MaasWonen is in verschillende netwerken stevig vertegenwoordigd zoals de werkgroep Langer Thuis. Ander voorbeeld is de actieve inbreng in de stuurgroep voor de ontwikkeling van een ouderenhuis in Ommoord, zodat wijkbewoners daar langer zelfstandig kunnen wonen. De bestuurder van MaasWonen, de manager Klant en Wonen en de projectleider Sociale Innovatie zijn actieve partners in de overleggen rond ouderenhuisvesting. De gemeente is daar blij mee: ouderenhuisvesting in combinatie met zorg en welzijn is een belangrijk thema voor Rotterdam. De gemeente kan daar goed op schakelen met MaasWonen. Volgend aandachtspunt is de invulling van de rol van sociaal huismeester, ook daarin zijn gesprekken gaande. De gemeente typeert de samenwerking als constructief. De gesprekken over nieuwe initiatieven zijn positief. Waar het gaat om de ontwikkeling van woningbouwplannen heeft de gemeente een capaciteitsprobleem in haar organisatie. De gemeente vindt het belangrijk om daarover met MaasWonen oplossingsgericht in gesprek te blijven. Soms blijkt de samenwerking tussen wonen, zorg en welzijn weerbarstig te zijn, bijvoorbeeld als het gaat om de opdrachten die de gemeente aan welzijnspartijen verstrekt. Dan kan het gebeuren dat welzijnspartijen van de gemeente de opdracht krijgen zich in een wijk meer op jongeren te richten, waardoor de samenwerking voor senioren onder druk komt te staan. De gemeente herkent deze situatie. Tegelijkertijd krijgt de gemeente geen signaal van MaasWonen, waaruit blijkt dat hiermee de gezamenlijke doelstellingen in bijvoorbeeld Ommoord onder druk komen te staan.

De **collega-corporaties** herkennen de actieve rol van MaasWonen in de overleggen over Langer Thuiswonen. Woonbron ziet dat MaasWonen expertise heeft in de samenwerking met zorgpartijen en kennis opdoet met vitale woongemeenschappen. Deze kennis zou beter toegankelijk gemaakt mogen worden. De samenwerking is goed, waarbij de samenwerking zich vooral wijkgericht voordoet. Woonstad Rotterdam vindt dat MaasWonen als ouderenhuisvester wel meer positie mag innemen en zich steviger mag profileren in ouderenhuisvesting dan ze nu doet. De andere categorale ouderenhuisvester in Rotterdam doet dat steviger!



### Netwerkdialoog Langer Thuis

Onderdeel van deze visitatie was een netwerkdialoog met als onderwerp Synergie en Samenwerking bij projecten Langer Thuis. De netwerkdialoog had twee doelen: zicht op de huidige stand van samenwerking om vandaaruit lessen te trekken voor de verdere ontwikkeling in het netwerk. Gesprekspartners waren vertegenwoordigers van SHMW, Laurens Zorg, seniorenraad, gemeente Rotterdam, een adviseur op het gebied van wonen, zorg en welzijn en vertegenwoordigers van MaasWonen zelf.

Alle betrokkenen waren het er roerend over eens dat samenwerking op dit terrein een voorwaarde is. Ofwel zoals een van de aanwezigen het omschreef "Niets is meer van één partij".

De samenwerking met MaasWonen op dit terrein wordt hoog gewaardeerd: 7,5 gemiddeld. Benaderbaar, betrokken, oplossingsgericht, innovatief, denken mee, expertise van de doelgroep zijn typeringen die de commissie optekende. In de Thuisplusflat is een hele goede samenwerking tussen partijen, en dat is belangrijk om van betekenis te kunnen zijn voor huurders/cliënten. Er is sprake van wederkerigheid: MaasWonen stelt zich open op en ontmoet ook welwillendheid. De gemeente vindt dat MaasWonen open staat voor experimenten. Belangrijk om dit door te zetten, vinden de aanwezigen, waaruit een bezorgdheid over de capaciteit van MaasWonen doorklinkt. Er zijn ook kritische geluiden van een aantal huurdersvertegenwoordigers. De ontmoetingsruimten worden wisselend gebruikt (soms goed, soms niet). Daar mag wel meer coördinatie in en ondersteuning van de vrijwilligers. "Nu verzorgingshuizen zijn gesloten, moet er eigenlijk overal een Thuisplusflat komen," zegt een van de aanwezigen.

Vervolgens hebben partijen een sterkte/zwakte analyse gemaakt van de onderlinge samenwerking. In onderstaand kwadrant daar de belangrijkste uitkomsten van.

## Sterk

- Persoonlijk contacten in netwerk wonen, zorg en welzijn.
- Aanwezige expertise van de doelgroep ouderen.

## Zwak

- Welzijnsondersteuning voor activiteiten
- Bewonersparticipatie

- Bewonersparticipatie, afhankelijkheid van actieve positieve inzet van bewoners
- Communicatie met huurders, onder meer uit verschillende culturen
- Mensen met een WLZ-indicatie in de thuissituatie
- Geclusterd wonen met partner
- Wendbaarheid organisatie MaasWonen
- Intergenerationeel wonen
- Ideale mix van bewoners

- Ouderenhuisvesting brengt extra kosten met zich mee in ontwikkeling en faciliteiten
- Capaciteit om overal een goede bijdrage te kunnen leveren aan het langer thuis wonen

## Kansen

## Bedreigingen



In de discussie geven partijen aan dat er soms een overlap zit tussen zwakke kanten en kansen. Bewonersparticipatie bijvoorbeeld is niet overal goed ontwikkeld (en dat is dus zwak), en biedt kansen om mensen in flats meer te activeren. Helder is wel dat welzijnsondersteuning voor deze activiteiten onontbeerlijk is. Welzijnspartijen ontbreken in de dialoog hetgeen ook iets kan zeggen over hun betrokkenheid. Er zijn nu mogelijkheden voor in de vorm van projecten zoals Vitale gemeenschappen en ook de Thuisplusflat. Daar mag wel meer continuïteit in komen: maak van de Thuisplusflat geen project maar een product en zorg dat het concept breder binnen andere complexen wordt uitgerold. Er is wel zorg of de middelen die er nu beschikbaar zijn voor deze projecten ook beschikbaar blijven.

Welke lessen zijn te leren? De aanwezigen komen tot de volgende punten.

- Waardeer het kleine: zoek vooral naar netwerken op wijkniveau, waar mensen elkaar kennen. Juist in de persoonlijke contacten kun je kwaliteit tot stand brengen. Als je bijvoorbeeld de wijkverpleegkundige in de wijk goed kent, kun je sneller schakelen dan wanneer je mensen eerst moet leren kennen.
- Vertaal daarbij de inzichten die op stedelijk niveau worden verzameld naar wijkgerichte activiteiten en zoek daar de wijkpartners bij. En werk ook andersom: haal ideeën in de wijken op. De gemeente kan wel regie voeren, maar uiteindelijk moet de uitvoering in de wijken tussen partners plaatsvinden.
- Werk aan wijkgerichte samenwerking tussen woningcorporaties. Als je als woningcorporatie minder bezit hebt in een bepaalde wijk, maak dan gebruik van het netwerk van een collega-corporatie die deze contacten wel heeft.
- Organiseer regelmatig themabijeenkomsten met meerdere stakeholders over wonen, zorg en welzijn op wijkniveau om de goede mensen te leren kennen en met elkaar plannen en samenwerking te ontwikkelen.

### **Rol MaasWonen in maatschappelijke verankering**

MaasWonen heeft zich de afgelopen visitatie periode sterk geprofileerd, met het doel om zich zichtbaar te maken als specialist in ouderenhuisvesting. Dat is goed gelukt, mede dankzij de sterke profilering van de Thuisplusflat. Mooi voorbeeld daarvan is het bezoek van Minister Helder aan de Thuisplusflat in Ommoord. MaasWonen heeft zich na de ontvlechting van Laurens in 2019 heel veel moeten introduceren om zich bekend te maken. Daarnaast heeft MaasWonen zich sterk gepresenteerd als netwerkpartner: met de gemeente Rotterdam, met zorginstellingen zoals Laurens, met collega-corporaties in de Maaskoepel. De meest hechte samenwerkingspartner daarbij is de andere lokale categorale huisvester de Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam (de SOR). Die samenwerking is niet alleen inhoudelijk maar ook organisatorisch. De controller van MaasWonen werkt ook als controller voor de SOR.

De maatschappelijke verankering is organisatiebreed: van strategisch tot operationeel niveau; van bestuurder tot woonconsulent en huismeester. Lastig daarbij is nog wel waar de grens ligt: wat behoort tot de taak van MaasWonen en wat tot de taak van bijvoorbeeld zorg- en welzijnsmedewerkers, is daarbij een vraagpunt. Bij de ontwikkeling van het netwerk van MaasWonen heeft de projectleider Sociale Innovatie een belangrijke rol gespeeld. Nu hij met pensioen is, wordt het netwerk voortgezet door de manager Klant en Wonen en een nieuwe regisseur Langer Thuis. Dat vraagt zorg voor de continuïteit, maar biedt ook kansen.

Samenwerking met andere partijen is van groot belang voor MaasWonen om haar ambities op het gebied van ouderenhuisvesting te realiseren. In de praktijk van alledag slaagt MaasWonen daar goed in, zo blijkt uit de feedback van samenwerkers. Om netwerken ook voor de toekomst beter te borgen is het nodig om bewuste en strategische stappen te zetten. De huidige stakeholdersvisie is daar een eerste voorzichtige stap in, maar verdient ook verbreding naar het borgen van de (mogelijke) rol van complexen van MaasWonen in een leefbare en zorgzame buurt. Daarnaast zoekt MaasWonen naar meer 'situationele' participatie van huurders, door hen rechtstreeks rond een specifiek vraagstuk te benaderen. Deze vorm van participatie vult de structurele participatie via SHMW en bewonerscommissies aan.



## Totaaloordeel commissie

### Belangrijkste bevindingen

De commissie ziet dat het MaasWonen goed gelukt is om zich 'op de kaart te zetten'. De corporatie wordt herkend als maatschappelijke partner in de ouderenhuisvesting en is daarin zeer gewaardeerd. MaasWonen luistert goed naar haar netwerkpartners, staat open voor feedback en is oplossingsgericht in wonen, zorg en welzijn. Er is sprake van wederkerigheid: halen en brengen!

In de relatie met de huurders(organisatie) is nog winst te behalen: daar kan MaasWonen sneller reageren op signalen dan ze nu doet. Dat wordt ruiterlijk door de corporatie erkend. Positief is de commissie over het situationeel en themagewijs betrekken van huurders, als aanvulling op de contacten met de huurdersorganisatie en de bewonerscommissies. De visie op hoe bewoners bij activiteiten te betrekken en de mogelijke rol van de welzijnsorganisaties daarin, kan scherper worden geformuleerd.

De commissie deelt de observatie, gedaan tijdens de netwerkdialog, die hierboven is beschreven: samenwerking tussen wonen, zorg en welzijnspartijen is onontbeerlijk om ouderen langer zelfstandig thuis te laten wonen. Dat doet MaasWonen goed in de dagelijkse praktijk, al blijft daarbij de vraag wie wat doet in deze samenwerking. Een vraag waarbij het antwoord in de samenwerking zelf en in het gesprek daarover wordt beantwoord. Een zekere overlap van taken is niet te vermijden. Regelmatige kallibratie (zijn we het met elkaar eens over de taakverdeling?) op operationeel, tactisch en strategisch niveau is nodig om hierin helderheid te behouden.

Er zijn nog stappen nodig en mogelijk om de bestaande samenwerking in wonen, zorg en welzijn robuuster te maken. Daartoe zijn suggesties gedaan in de netwerkdialog. De commissie denkt daarbij verder aan een meer gerichte strategie in het zoeken en onderhouden van netwerkpartners en het uitwerken van de visie op de bijdrage van de complexen van MaasWonen aan leefbare en zorgzame buurten.

Verder ziet de commissie ook dat de tactische en strategische netwerksamenwerking met welzijnspartijen versterkt kan worden, bijvoorbeeld om de ontmoetingsruimten beter te kunnen benutten en bewonersparticipatie te versterken. Op operationeel niveau, bijvoorbeeld in de Thuisplusflat, is die samenwerking er met zorgpartners al wel.

### Sterke punten

- MaasWonen heeft zich goed kunnen profileren
- Netwerkvaardigheden zijn in de gehele organisatie van MaasWonen zichtbaar: van operationeel tot strategisch
- MaasWonen is een sterk gewaardeerde partner

### Leerpunten

- Structurele opvolging geven aan signalen van huurders en huurdersorganisatie
- Op korte termijn visie op hoe bewoners meer bij activiteiten en beleid te betrekken plus mogelijke rol welzijnsorganisaties daarin verder uitwerken.
- Taakverdeling regelmatig bespreken met samenwerkingspartijen
- Verstevigen relatie met welzijnspartijen als strategisch partner
- Stakeholdervisie verdiepen met netwerkanalyse en strategische visie op rol van MaasWonen bij bevorderen leefbare en zorgzame buurten

De commissie beoordeelt de maatschappelijke verankering als goed.





## HOOFDSTUK 5

# Besturing

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

De commissie ziet dat MaasWonen stappen heeft gezet om haar besturing te verbeteren en deze ontwikkeling voortzet. De commissie ondersteunt dat van harte. De commissie vindt het belangrijk dat er meer tegenkracht wordt ontwikkeld om de hoeveelheid activiteiten en initiatieven in balans met de capaciteit van MaasWonen te houden.





## Strategie

MaasWonen heeft in de afgelopen visitatieperiode twee keer een ondernemingsplan uitgebracht. Het eerste ondernemingsplan is opgesteld in 2019 direct na de ontvlechting. De missie die daarbij werd geformuleerd luidde als volgt: 'MaasWonen biedt ouderen en kwetsbaren met een lager besteedbaar inkomen een thuis waar zij veilig en comfortabel oud kunnen worden'. De missie paste goed bij de missie die voor de samenwerkingsagenda 2018 van Rotterdam rond ouderenhuisvesting met 100 verschillende partijen was vastgesteld: 'Rotterdam wil een stad zijn waar je goed, samen met anderen, gezond en vitaal oud kunt worden en waar, als het niet meer zelf gaat, passende zorg en ondersteuning is'.

In het beleidsplan doelstellingen op het gebied van betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid en kwaliteit, leefbaarheid en verbinding.

In 2022 is een toekomstperspectief ontwikkeld met betrokkenen van MaasWonen tot 2027, binnen en buiten de organisatie. Dit is het tweede ondernemingsplan van MaasWonen. Daarin is het toekomstig profiel, positie en ambitie van MaasWonen beschreven. Vier hoofdlijnen: MaasWonen wil toonaangevend zijn in langer zelfstandig wonen, de ideale bondgenoot zijn voor partners die actief zijn in langer zelfstandig wonen, woningen dienen betaalbaar en beschikbaar te zijn en de woningvoorraad moet up to date zijn. Verder staat in het toekomstperspectief beschreven dat MaasWonen vooralsnog als zelfstandige organisatie verder gaat.

## Uitwerking

Het beleid is in 2022 uitgewerkt in een portefeuillestrategie, waarin de belangrijkste voornemens voor de ontwikkeling en beheer van het vastgoed zijn uitgewerkt. MaasWonen werkt met jaarplannen, waarin iedere afdeling zijn activiteiten voor het komende jaar beschrijft. Voorafgaand aan de jaarplannen en de meerjarenbegrotingen stelt de bestuurder een kaderbrief op. Sinds 2023 heeft deze niet alleen een financieel maar ook een beleidsmatig karakter. Hierin staan ook meetbare doelstellingen uitgewerkt voor operationele processen zoals leegstand, toewijzingen en reparatie-onderhoud. Ook zijn er criteria benoemd voor de financiële kasstromen. De doelstellingen op het gebied van de expert-kennis opdoen en verspreiden zijn minder duidelijk geformuleerd. In overleg tussen RvC en bestuur worden jaarlijks meetbare doelstellingen opgesteld, waarin vast wordt gelegd welke resultaten er behaald moeten worden. Voorbeelden daarvan zijn het ontwikkelen van een nieuw

ondernemingsplan, de toewijzing van een tweede Thuisplusflat en het ontwikkelen van visie op het Huis van de Toekomst. Meetbare doelstellingen die direct gekoppeld zijn aan het ondernemingsplan 2022-2027 heeft de commissie niet aangetroffen.

## Monitoring

In de kwartaalrapportages beschrijft de corporatie de voortgang op de doelstellingen uit de jaarplannen. Ook wordt met stoplichtenmodel een aantal 'going concern' processen bewaakt, zoals klanttevredenheid, leegstand en reparatieonderhoud, gekoppeld aan de doelstellingen uit de jaarplannen. De commissie heeft in de kwartaalrapportages nog geen directe link met de doelstellingen uit het ondernemingsplan gezien, doelstellingen die behoren tot de 'growing concern'. Maandrapportages worden nog niet gemaakt. De organisatie geeft zelf aan dat het nog te weinig de mogelijkheden van het automatiseringssysteem benut om effectief de passende managementinformatie te genereren. Daarin worden wel stappen gezet, maar is volgens de commissie nog winst mogelijk.

## Besturing en borging

In de gesprekken met bestuur, MT, staf en controller komt naar voren dat de besturing van MaasWonen nog in ontwikkeling is. MaasWonen maakt een stap van behorende naar ontwikkelende organisatie. De besturing in de vorm van jaarplannen met kritische prestatie indicatoren gericht op de strategie van de organisatie, moet daar nog een behoorlijk been in bij trekken. Hetzelfde geldt voor de monitoring van de voortgang in de ambities.

De ambities zijn hoog, de kansen om nu nieuwe projecten aan te pakken op het gebied van langer thuis wonen en bijvoorbeeld verduurzaming zijn groot. De verleiding om daarin te stappen ook, vanuit de oplossingsgerichte 'niet lullen maar poetsen' houding (zie ook volgend hoofdstuk).



MaasWonen weet zich daardoor goed op de kaart te zetten als enthousiaste, meewerkende corporatie. Er is veel opgepakt in de afgelopen jaren. Deze manier van werken heeft ook een keerzijde: niet alle afspraken met samenwerkingspartners zijn goed geborgd. Ook neemt de werkdruk toe met alle risico's van dien. Planningen van bijvoorbeeld kwartaalrapportages worden met pijn en moeite gehaald. Soms verdienen projecten meer onderbouwing of denkkracht om tot een succes te komen. Een voorbeeld daarvan is de aanpak van ontmoetingsruimten en de ondersteuning van activiteitencommissies en de verbinding met de buurt, wat complexer blijkt te zijn dan van tevoren voorzien. Ook kan er nog meer geleerd worden van eerdere successen en de stap van projecten naar producten te maken. Daarin worden nu de eerste stappen gezet, bijvoorbeeld door een nieuwe Tante Toos in een nieuwbouwcomplex mee te ontwikkelen. Op het gebied van renovatie ziet de commissie dat MaasWonen leert van eerdere ervaringen.

De organisatie is zich van deze valkuil bewust en zet stappen om tot verbetering te komen. Vooral de controller en ook de staf bieden tegenkracht aan een soms te groot enthousiasme en planningsoptimisme en werken hard om vanuit 'blauwe' overwegingen meer structuur in de besturing te brengen. Ook de bestuurder zoekt naar meer balans in de activiteiten.

### Raad van commissarissen

De commissie heeft kennisgemaakt met de raad van commissarissen, deskundig op het gebied van wonen en zorg, vastgoed en financiën. De commissarissen hebben een 'zwaar' profiel en beschikken over een ruime bestuurlijke en toezichthoudende ervaring. De raad van commissarissen richt zich in zijn functioneren vooral op de toezichthoudende rol en de werkgeversrol. Zo houdt de RvC gedegen jaarlijkse evaluaties waarbij ook de bestuurder volop betrokken is. De klankbordfunctie komt op vastgoedonderwerpen beter uit de verf dan op andere onderwerpen en kan nog verder groeien. Zeker op het niveau van bestuur en RvC komen grote strategische uitdagingen kijken. Het tekort aan woningen groeit, net als het aantal ouderen dat zelfstandig wil blijven wonen en daarbij vormen van extra aandacht en zorg nodig hebben. Hoe kan MaasWonen daar het beste op inspelen? Dat gesprek tussen RvC en bestuurder mag nog explicieter gevoerd worden en leiden tot duidelijke en gezamenlijke strategische keuzes over de toekomst van de organisatie. De vraag of en hoe MaasWonen door mogelijk verdergaande schaalvergroting haar rol als expert voor ouderenhuisvesting beter kan waarmaken, hoort in ieder geval een belangrijk onderdeel van dat gesprek te zijn. In 2024 zullen nieuwe commissarissen de raad gaan versterken. Het lijkt de commissie verstandig om bij de werving rekening te houden met de strategische vragen waar bestuur en raad in gezamenlijkheid een antwoord op moeten formuleren.



## Totaaloordeel commissie

### Belangrijkste bevindingen

De commissie constateert dat MaasWonen de afgelopen jaren stevige stappen heeft gezet om de besturing van de organisatie op orde te brengen. Er ligt nu een passend ondernemingsplan, goed uitgewerkt in een portefeuillestrategie.

MaasWonen is vooral een 'doecorporatie'. Uit enthousiasme en betrokkenheid bij het werkveld onderneemt MaasWonen veel initiatieven, waarbij het vinden van de balans tussen draagkracht binnen de organisatie en het degelijk implementeren van (meer of minder) geslaagde voorbeelden nodig zijn om de rol van expert op het gebied van ouderenhuisvesting verder uit de verf te laten komen. Nu ziet de commissie dat de organisatie de neiging heeft om te ver te stretchen met alle afbreukrisico's van dien. Er is meer balans nodig in de organisatie.

Daar waar het gaat om 'going concern' (bestaande processen) zijn er verbeteringen in de PDCA-cyclus mogelijk. MaasWonen wil de bedrijfsprocessen beter bewaken met maandrapportages door beter gebruik te maken van het automatiseringssysteem dan ze nu doet. Met de komst van een nieuwe manager Financiën en Bedrijfsvoering is daar meer aandacht voor. De commissie constateert dat in de open en goede verhouding die zij tussen bestuurder en RvC heeft gezien meer aandacht mag zijn voor de dialoog over de strategische toekomst van MaasWonen. Daarbij hoort ook de vraag bij welke schaalgrootte passend is om de ambities om expert op het gebied van ouderenhuisvesting te kunnen realiseren.

### Sterke punten

- Besturing verbeterd, bewustzijn bij MaasWonen dat er nog stappen gezet moeten worden
- Tegenkracht aanwezig vanuit onafhankelijke controller en vanuit de staf
- Stevige en professionele raad van commissarissen en open dialoog met bestuurder en staf
- Open om te leren en responsief op ontwikkelingen

### Leerpunten

- PDCA-cyclus verbeteren door het helder stellen van KPI's en bewaken uitvoering in aansluiting op het ondernemingsplan
- Samenwerkingsafspraken beter borgen
- Bestaand automatiseringssysteem beter benutten om managementinformatie te genereren
- Dynamiek van tegenkracht binnen MT mag sterker om zo meer rust in de organisatie te creëren
- Kiezen van kansen en borgen van kansen om ze beter te benutten
- Meer aandacht voor de dialoog tussen bestuurder en RvC over strategische keuzes passend bij het ambitieniveau





## HOOFDSTUK 6

# Maatschappelijke capaciteit

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

De commissie ziet dat MaasWonen over een gezonde financiële positie beschikt. De organisatie is in schaalomvang kwetsbaar, maar weet tot nu toe haar kwetsbaarheid goed te ondervangen met een 'vaste' flexibele schil. De samenwerking binnen MT en de organisatie groeit.





### Financiële positie

MaasWonen beschikt over een gezonde financiële positie: de financiële ratio's voldoen aan de eisen van toezichthouders Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). In 2019 oordeelde het WSW het risicoprofiel van MaasWonen nog gemiddeld tot hoog, omdat de investeringsbehoefte in het bestaande bezit nog niet helder was geformuleerd. Inmiddels is er een portefeuillestrategie vastgesteld en heeft WSW het risicoprofiel omlaag bijgesteld. De Aw beoordeelde in de laatste toezichtsbrief de risico's voor MaasWonen laag op alle onderdelen van het beoordelingskader.

Het WSW heeft zich een aantal malen in haar borgingsbrieven kritisch uitgelaten over de verhouding tussen (huur)inkomsten, bedrijfsuitgaven en voorgenomen investeringen. De inkomsten zijn relatief laag, vanwege de keuze op betaalbaarheid. De bedrijfsuitgaven zijn relatief hoog door onder meer inhuur van extra medewerkers, omdat MaasWonen de laatste jaren te maken had met een aantal langdurig, ernstig zieken op verschillende afdelingen. Ook de voorgenomen investeringen zijn hoog. Uit de meerjarenprognoses van MaasWonen komt een positief beeld naar voren. MaasWonen heeft diverse scenario's ontwikkeld om haar duurzame verdien capaciteit op de lange termijn (2032) tegen het licht te kunnen houden en op basis daarvan investeringsbeslissingen te kunnen nemen. De commissie constateert op basis van deze gegevens dat MaasWonen financieel in staat is om aan de opgave te voldoen.

### Organisatie

De organisatie van MaasWonen telde eind 2022 34 medewerkers (31,2 fte). De organisatie is opgedeeld in een afdeling Klant & Wonen, Financiën & Bedrijfsvoering en Vastgoed, een staf en een onafhankelijke controller.

MaasWonen heeft de afgelopen jaren hard gewerkt aan de versterking van haar organisatie. Er is een nieuw automatiseringssysteem ingevoerd. In 2020 is de afdeling Vastgoed toegevoegd. Recent is de afdeling Financiën & Bedrijfsvoering versterkt met de komst van een nieuwe manager.

In 2020 en in 2022 zijn organisatiescans uitgevoerd door een extern bureau. Daarin wordt de ontwikkeling zichtbaar van een 'jonge organisatie met historie die zich opnieuw uitvindt, naar een gedegen financieel gezonde organisatie, met hardwerkende en voorzichtig trotse medewerkers. De organisatie is versterkt en wordt goed gewaardeerd door de buitenwacht'. Dit beeld van de organisatieontwikkeling komt ook naar voren in de laatste toezichtsbrief van de Aw uit augustus 2022. De Aw waardeert in de brief de versterking van het MT en de aanstelling van een ervaren controller, die het risicomangement verder heeft ontwikkeld. De Aw is positief over de ontwikkelingen die de organisatie in een korte periode heeft gerealiseerd. Voor een aantal functies maakt MaasWonen gebruik van een vaste flexibele schil: dat geldt voor de positie van HR-adviseur en vertrouwenspersoon, de structurele ondersteuning op het gebied van Informatisering en Automatisering en een projectmanager voor de voorbereiding en uitvoering van groot onderhoud en verduurzamingsprojecten.

De commissie heeft kennis gemaakt met een groep betrokken en deskundige medewerkers en MT-leden. De commissie heeft veel waardering voor de wijze waarop MaasWonen haar organisatie in korte tijd vorm heeft kunnen geven. Het extern bureau dat de organisatiescans heeft uitgevoerd in 2020 en 2022 constateert dat de beperkte schaal van MaasWonen haar grootste kwetsbaarheid vormt. Veel functies zijn door slechts één persoon bemenst. Als deze wegvalt, door ziekte bijvoorbeeld, wordt die functie snel opgepakt door een van de collega's. Dat is een risico. De commissie is het eens met die conclusie. Dit risico kan op verschillende manieren worden opgevangen. Samenwerking met andere collega-corporaties is daar een van, zoals nu al zichtbaar is bij het delen van personeel met SOR bijvoorbeeld.

De commissie hoort van bestuur en OR de intentie om te werken aan strategisch personeelsbeleid. Daarin zou de kwetsbaarheid van de organisatie en hoe die te beperken, een plek in kunnen krijgen.



### Cultuur en werkdruk

Bij een strategie zoals vastgelegd in het ondernemingsplan van 2022, past een organisatiecultuur die zich richt op kansen pakken, netwerken en dienstbaar zijn ten behoeve van de opgave in Langer Zelfstandig Thuis wonen.

Die cultuur tekent het huidige MaasWonen. Net als de opstellers van de organisatiescan ziet de commissie dat deze werkwijze succesvol is. De sterke interne communicatie met een wekelijkse nieuwsbrief en korte onderlinge lijnen werkt daaraan mee. Tegelijkertijd kan deze 'aanpak' cultuur een verdere lange termijn uitvoering van de strategie in de weg zitten. De huidige focus van de organisatie ligt op wat zich vandaag voordoet en minder op wat dat op de lange termijn betekent. De beleidsfunctie is door de beperkte bemensing in de organisatie wat 'dun' ingevuld, en dat helpt niet mee. Daarmee komt als vanzelf de nadruk meer op 'doen' te liggen. Ook de onderlinge samenwerking loopt het risico onder druk te komen als iedere medewerker en afdeling vanuit de beste bedoelingen zich meer richt op de eigen kansen en eigen activiteiten. Dan kan door werkdruk minder tijd en aandacht worden besteed aan wat er gezamenlijk te bereiken is of bijvoorbeeld voor het verbeteren van de externe communicatie. Het versnipperen van aandacht kan uiteindelijk een voortvarende uitvoering van initiatieven en daarmee de realisatiekracht in de weg zitten.

Er zijn diverse lichtpunten. Bestuur, MT, staf, controller en Ondernemingsraad zijn zich er goed van bewust dat er meer balans nodig is tussen gas geven, remmen of het laten uitrollen. Werkdruk is een serieus aandachtspunt. De noodzaak om nee te zeggen en prioriteiten te stellen ook. Door de nieuwe bemensing van MT-leden groeit de onderlinge samenwerking.



## Totaaloordeel commissie

### Belangrijkste bevindingen

De commissie vindt dat MaasWonen in beginsel is toegerust op de opgave om specialist in de ouderenhuisvesting te zijn, zowel financieel als organisatorisch. De financiële positie is gezond. De organisatie heeft zich sterk ontwikkeld in de afgelopen vier jaar, zowel in structuur als in bemensing. De samenwerking met andere partijen (zie maatschappelijke verankering) is goed op orde.

De commissie ziet een forse ambitie die past bij de grote uitdagingen die de vergrijzing in Rotterdam met zich mee brengt. De commissie ziet ook dat de organisatie kwetsbaar is qua omvang en qua organisatiecultuur. Daarin slaat de balans tussen denken en doen al snel richting doen.

Het terugbrengen van die balans naar een meer evenwichtige afweging van 'wat doen we wel, wat niet en wat is daar de impact van' is een belangrijk aandachtspunt. Ook hoort daarbij dat er in de komende vier jaar van het ondernemingsplan duidelijker strategische keuzes gemaakt worden. Positief is dat de organisatie zich daar goed van bewust is.

### Sterke punten

- Gezonde financiële positie, risico's in beeld
- Sterke organisatieontwikkeling doorlopen in vier jaar tijd
- Deskundige mensen in dienst
- Bewustzijn van de beperkingen in de organisatie
- Samenwerking met andere corporaties in de vorm van delen personeel

### Leerpunten

- Schaalomvang maakt bemensing kwetsbaar, mogelijkheden voor verdere samenwerking zoeken en scherpere strategische keuzes maken
- Beleidsfunctie al dan niet in samenwerking met andere organisaties verder ontwikkelen
- Strategisch personeelsmanagement ontwikkelen
- Balans in cultuur nadrukkelijk aan de orde stellen





## HOOFDSTUK 7

# Bestuurlijke reactie



Als bestuurder van MaasWonen heb ik het visitatierapport met belangstelling gelezen. Ik spreek allereerst mijn waardering uit voor de grondige analyse en de waardevolle inzichten die door de visitatiecommissie zijn geboden. Ik onderschrijf op hoofdlijnen de bevindingen van het rapport en ben verheugd dat de inspanningen en toewijding van het MaasWonen team in de afgelopen jaren zo helder zijn belicht.

Het rapport benadrukt de vooruitgang die MaasWonen heeft geboekt, met een stevige nadruk op het bouwen aan een herkenbaar profiel als senioren huisvester. De organisatie heeft stappen gezet in lijn met de aanbevelingen van eerdere visitaties en is vastbesloten om deze groei ook in de komende jaren voort te zetten. In de RvC heeft MaasWonen een krachtige toezichthouder om te helpen in het groeiproces. Dit wordt bereikt door een combinatie van behoud van kritisch denken en het door ontwikkelen van een proactieve adviserende houding.

Als organisatie zijn we zijn bijzonder verheugd met de erkenning van onze inzet voor ouderenhuisvesting, waarbij verschillende projecten zoals Vitale woongemeenschappen, de Thuisplusflat en andere initiatieven worden genoemd. Het feit dat MaasWonen erkend wordt als een gewaardeerde partner in deze sector, versterkt onze motivatie om onze positie als innovatieve seniorenhuisvester verder te versterken.

Voordat wordt ingegaan op de concreet geformuleerde aanbevelingen, vindt u hieronder een algemene reactie op de aanbevelingen. Daar waar al sprake is van reeds gestarte initiatieven wordt dit benoemd.

In de afgelopen visitatieperiode heeft MaasWonen geen nieuwe woningen kunnen toevoegen. Echter, we zetten alles op alles om dit te veranderen. Behalve het feit dat we voorheen niet actief waren op dit terrein, is het nu eenmaal zo dat het tijd vergt om een significante productie te realiseren. Een aantal grootschalige renovaties zijn uitgevoerd. Daarnaast is gestart met de gefaseerde uitvoering van het S&A-project. Hiermee is eveneens nieuwbouw op die locatie mogelijk gemaakt. Verder zijn we met een aantal initiatieven gestart om op eigen locaties verder uit te breiden, zoals het optoppen van woningen. Dit benadrukt ons streven naar groei en biedt een alternatieve weg om ons vastgoedbestand uit te breiden, zelfs als de traditionele nieuwbouw niet direct haalbaar is.

We onderschrijven de aanbevelingen en zullen ons inzetten om een zorgvuldige afweging te maken bij onze activiteiten, de PDCA-cyclus te versterken en onze beleidscapaciteit te vergroten met onder meer een gedegen klantvisie als leidraad voor onze dienstverlening.

De uitdagingen die zijn benoemd herkennen wij. De komende jaren zullen wij actief werken aan het versterken van onze organisatie, het verdiepen van samenwerking met relevante partners en het verkennen van toekomstscenario's om onze rol als categorale senioren huisvester te versterken. Dit alles moet leiden tot een situatie waarin, uitgaande van de capaciteit van MaasWonen, in voldoende mate wordt voorzien in huisvesting voor senioren in de regio Rotterdam.

Namens MaasWonen bedank ik de commissie voor haar waardevolle inzichten. Wij zullen deze gebruiken als leidraad voor onze koers voor de komende jaren.



## Aanbevelingen met reactie

1. Werk aan een meer zorgvuldige afweging van de activiteiten die je onderneemt met het oog op de draagkracht in je organisatie.
  - Momenteel maken we onze capaciteitsplanning inzichtelijk en onze doelstellingen realistischer. Dit wordt geoperationaliseerd d.m.v. een projectmatige aanpak. Wij brengen de beschikbare capaciteit in beeld op basis van de formatie. Dit gaat mogelijk maken om scherpe keuzes te maken in wat we wel en niet doen en om prioriteiten te stellen. Dit resulteert in een aanscherping van de (bestaande) jaarplannen.
2. Doorloop meer bewust de plan-do-check-act cyclus en heb meer aandacht voor de 'lessons-learned' en de consequenties daarvan voordat je iets nieuws start.
  - Wij bouwen meer evaluatie momenten in. Hierdoor wordt gestructureerd meer aandacht besteed aan de geleerde lessen en aan de monitoring/opvolging van iedere stap van de PDCA-cyclus. Dit gaat bijdragen aan een zorgvuldiger afweging van activiteiten.
3. Versterk de beleidscapaciteit in de organisatie.
  - In samenhang met de ambities van MaasWonen en de beschikbare capaciteit versterken we de beleidscapaciteit. Hierbij valt ook te denken aan de inhuur van externe expertise en samenwerking met andere corporaties.
4. Werk aan een gedegen klantvisie als onderlegger voor je dienstverlening.
  - Wij stellen een nieuwe klantvisie op gebaseerd op het ondernemingsplan. Deze klantvisie is gereed op 1 juli 2024.
5. Maak een netwerkanalyse en versterk de samenwerking met welzijnspartijen: je hebt hun expertise hard nodig om de huurders langer zelfstandig thuis te laten wonen.
  - De eerste stap is een analyse van de beschikbare welzijnsnetwerken in ons werkgebied. Met deze partijen brengen we de gezamenlijke doelen in kaart en vertalen dit naar samenwerkingsstructuren om de dienstverlening rond de bewoners verder te verbeteren. Wij hechten belang aan een goede afbakening van werkzaamheden om te borgen dat wij als volkshuisvester herkenbaar blijven en ons richten op onze eigen expertise.
6. Herijk je toekomstscenario's periodiek en wees alert op kansen om de organisatie te versterken met behoud van de categorale focus op ouderenhuisvesting en het commitment van de medewerkers.
  - MaasWonen kan haar volkshuisvestelijke taken op dit moment naar behoren uitvoeren. Wij richten onze organisatie in zodat deze past bij onze omvang. Schaalvergroting kan onze slagkracht vergroten en kwetsbaarheid verminderen. Daarom verkennen wij de komende periode de manieren waarop wij inhoud kunnen geven aan samenwerking met andere partijen. Hiervoor zijn verschillende scenario's denkbaar. Deze zullen in samenspraak met de organisatie worden uitgewerkt. Behoud van onze kernwaarden is hierbij cruciaal.

R.H.A. de Boer (Richard)  
Directeur-bestuurder

C.H.G.M. van de Wiel (Carla)  
Voorzitter RvC

12 december 2023



# Bijlagen



# Verantwoording visitatie

De visitatie bij MaasWonen is uitgevoerd op basis van Methodiek 7. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 13 oktober 2023.

Methodiek 7 richt zich op:

- (1) het leren en verantwoorden van de corporatie, waarbij de visitatiecommissie zich een oordeel vormt over de maatschappelijke waarde die een corporatie heeft geleverd en daarbij sterke punten en leerpunten identificeert;
- (2) in beeld brengen van de huurdersinvloed en het huurdersperspectief op de corporatie;
- (3) netwerken en samenwerking: in deze visitatie zijn diverse gebiedsgerichte gesprekken en netwerkdialogen gevoerd.

### Documentatie

De commissie heeft voorafgaand aan de visitatiegesprekken een uitgebreid pakket aan documenten bestudeerd, zoals het ondernemingsplan, de prestatieafspraken, beleidsdocumenten waaronder de portefeuillestrategie, begrotingen, rapportages aan de RvC, verslagen van overleggen met diverse huurdersorganisaties en andere belanghebbenden, de verslagen en zelfevaluaties van de RvC, accountantsverslagen en correspondentie met de Aw en het WSW. Op basis daarvan is een factsheet opgesteld die ter beschikking is gesteld aan de gesprekspartners (bijlage 2).

### Kick-off en visitatiegesprekken

De visitatie is van start gegaan met een voorbereidende sessie, waarin bestuur, RvC, MT en ondernemingsraad, in samenspraak met de visitatiecommissie de diverse aandachts- en leerpunten hebben besproken. Vervolgens zijn er gedurende twee dagen gesprekken gevoerd met verschillende belanghebbenden, binnen en buiten de corporatie, waaronder een netwerkdialog. Een overzicht van gesprekken is opgenomen in bijlage 4.

### Waarderingen

Bij de waardering van de onderdelen Maatschappelijke Waarde en Maatschappelijke capaciteit hanteert de visitatiecommissie een vijfpuntschaal.

- De corporatie presteert **uitmuntend**, en is op een of meerdere onderwerpen een voorbeeld voor andere corporatie
- De corporatie presteert **goed** en doet wat er van haar verwacht mag worden
- De corporatie presteert **naar behoren**, waarbij de visitatiecommissie enige ruimte voor verbetering ziet
- De prestaties zijn voor **verbetering vatbaar**: dat wil zeggen de visitatiecommissie ziet nadrukkelijk ruimte voor verbetering
- De corporatie presteert **onvoldoende** als de visitatiecommissie ziet dat op één of meerdere onderwerpen urgent actie gewenst is





## Aedes-benchmark 2022



Huurders-oordeel & bedrijfslasten



Duurzaamheid & Onderhoud en verbetering

## Afname 2019-2022

Nieuwbouw



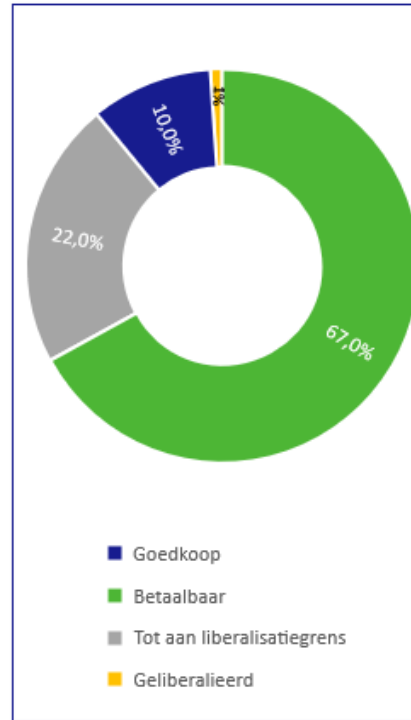
geen

Verkoop\*

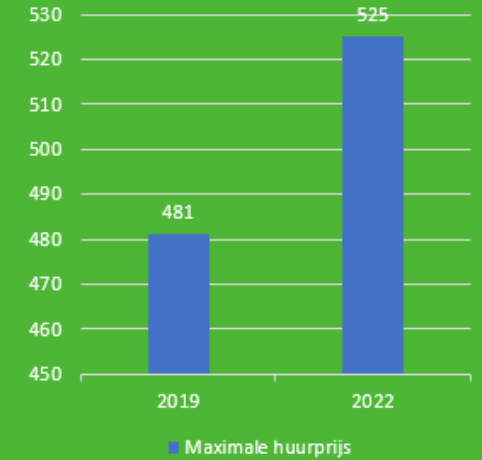


-21

\*Verkoop complex Wi Mofina Tampe – niet geschikt voor huidige portefeuille MaasWonen



## Maximale huurprijs



## Woningbezit

- 2019**
- 1.735 zelfstandige woningen
  - 648 zelfstandige plaatsen

- 2022**
- 1.714 woningen (30 in Barendrecht)
  - 89 niet-DAEB woningen
  - 648 intramurale plaatsen

## Nieuwbouw en transformatie projecten

- ✓ Locatie Simeon en Anna wordt herontwikkeld in samenwerking met Woonzorg Nederland.
- ✓ In 2021 is de plint van De Naber opgeleverd voor Zorgvilla Tante Toos.
- ✓ Wooncomplex Bertrand Russell en Anatole France zijn gerenoveerd en verduurzaamd (320 woningen).

## Verhuringen



## Gemeente

Rotterdam  
en  
Barendrecht

## Missie

Maaswonen biedt (jong) senioren een thuis waar zij veilig en comfortabel oud kunnen worden.

## Kernwaarden

- in dienstverlening betrokken, dichtbij en verbonden;
- als organisatie deskundig en innovatief.

## Energieprestaties

2022



\*Streven is gemiddeld A label en in 2025 alle woningen gasloos.

## Huurachterstand

2022



Ervaren woningkwaliteit  
Huurders 2022



Ervaren woningkwaliteit  
Huurders 2019



# Onafhankelijkheidsverklaringen

## Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.

Naam corporatie: **MaasWonen te Rotterdam**  
Jaar visitatie : **2023**

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met MaasWonen te Rotterdam hebben.

Bennekom, 22 mei 2023  
de heer drs. A.H. Grashof, directeur Raeflex

## Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van MaasWonen te Rotterdam verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaren ondergetekenden de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekenden verplichten zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Bennekom, 21 juni 2023

De heer drs. J. Verhoeven (John) | voorzitter

Bennekom, 20 juni 2023

De heer drs. L.A.J.M. Middelhoff MPM (Lucas) | commissielid

Bennekom, 20 juni 2023

Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC (Carry) | secretaris

Bovenstaande onafhankelijkheidsverklaringen zijn niet ondertekend in verband met de AVG. De ondertekende exemplaren zijn onderdeel van het visitatiearchief van Raeflex.



## Lijst met geïnterviewde personen

### Interne gesprekken

#### Bestuur

De heer R. de Boer

#### Raad van commissarissen

Mevrouw C. van de Wiel

Mevrouw D. de Grave-Verkerk

De heer P. Rutte

#### MT

Mevrouw L. Noordam

De heer A. Biesheuvel

De heer R. van Ooijen

#### Staf en controller

Mevrouw A. van Hezik

Mevrouw M. Grunewald

De heer G. de Heide

#### Ondernemingsraad

De heer B. Janse

De heer R. Poterson

De heer M. van Noorloos

#### Medewerkers zorgoverleg Thuisplusflat

Mevrouw M. Ridders - MaasWonen

De heer G. Skulj - MaasWonen

Mevrouw V. Vuletic - Laurens Zorg

### Externe gesprekken

#### Huurdersorganisatie SHMW

De heer T. Thomassen

De heer W. Stam

De heer R. van Hal

De heer F. Helleman

#### Niet georganiseerde huurders

Mevrouw C. Smit

Mevrouw N. van den Berg

Mevrouw L. Oldejans

De heer R. Broekman

#### Gemeente Rotterdam

Mevrouw I. Wiezer - sr. beleidsadviseur zorg

De heer J. Tenorio de Peroy - beleidsadviseur wonen

#### Woonbron

Mevrouw J. Elenbaas - beleidsadviseur

#### Woonstad Rotterdam

De heer M. el Achkar - bestuurder

Mevrouw J. Priem - beleidsadviseur

### Deelnemers Netwerkdialoog

#### Gemeente Rotterdam

Mevrouw A. van den Ban

De heer J. Tenorio de Peroy

#### Laurens Zorg

Mevrouw L. Dammeijer

#### MaasWonen

Mevrouw L. Noordam

Mevrouw A. van der Waal

#### PCOB

De heer J. Bosma

#### SHMW

De heer W. Stam

De heer R. van Hal

De heer F. Helleman

#### Zorgadviseur

Mevrouw G. Moree van Capellen