Rapport

Weten wat er speelt, doen wat nodig is

Onderzoek naar lokale verankering van woningcorporaties en hun schaalgrootte

Ministerie van VRO, Aedes en VNG



Weten wat er speelt, doen wat nodig is

Ministerie VRO, Aedes en VNG

Datum	30 april 2026
Opdrachtgever:	Ministerie VRO, Aedes en VNG
Projectnummer:	P51200

RIGO is lid van de Vereniging voor Beleidsonderzoek (VBO) en gecertificeerd volgens ISO 9001:2015

WWW.RIGO.NL | INFO@RIGO.NL | DE RUIJTERKADE 112-C AMSTERDAM | POSTBUS 2805 1000 CV AMSTERDAM | IBAN NL 14 INGB 0002903851 | BTW NR NL 0092.84.461.B.01 | T 020 522 11 11 | KVK 33227618

Inhoud

Samenvatting....4

1. Belangrijkste conclusies....4

2. Gebruikte onderzoeksmethoden....6

1. Inleiding....8

1.1 Achtergrond....8

1.2 Onderzoeksopzet....8

1.3 Leeswijzer....10

2. Aspecten van lokale verankering....11

2.1. De term 'lokale verankering'....11

2.2. Uitkomsten Literatuurstudie....11

2.3. Uitkomsten expertinterviews wetenschappers en stakeholders....13

2.4. Schaalgrootte en complexiteit....15

3. Lokale verankering op basis van data....17

3.1. Huurders aan het woord: peiling onder 1.000 corporatiehuurders....17

3.2. Analyse visitatierapporten....19

3.3. Aedes Benchmark....23

3.4. Conclusies relatie schaalgrootte en lokale verankering op basis van data....24

4. Diepte-interviews corporaties, gemeenten en huurdersorganisaties....25

4.1. Selectie corporaties....25

4.2. Lokale verankering in de praktijk....27

4.3. Samenwerking in de lokale driehoek....30

4.4. Borging in de organisatie....34

5. Conclusies....37

5.1. Hoofdconclusies....37

5.2. Antwoord op de onderzoeksvragen....40

5.3. Afsluiting: succes- en risicofactoren voor een goede lokale verankering....43

Bijlage 1 – Resultaten enquête onder huurders....46

Vragenlijst....46

Resultaten....47

Bijlage 2 – AI-analyse visitatierapporten in detail....62

Samenvatting

Veel woningcorporaties zijn de afgelopen jaren als gevolg van fusies in omvang gegroeid. Welke invloed heeft deze toenemende schaalvergroting op de lokale verankering van woningcorporaties? In dit onderzoek brengt RIGO, in opdracht van het ministerie van VRO, Aedes en de VNG, het verband tussen schaalgrootte van woningcorporaties en hun lokale verankering in beeld.

Het begrip **schaalgrootte** definiëren we in dit onderzoek langs twee lijnen: de grootte van de corporatie (aantal woningen) en de grootte van het werkgebied (aantal gemeenten waarin de corporatie werkzaam is). Het begrip **lokale verankering** definiëren we op basis van een aantal kenmerken van een corporatie. Het gaat om de mate waarin de corporatie weet wat er speelt in haar werkgebied en voor huurders en stakeholders zichtbaar en toegankelijk is. De structuur van de organisatie moet hierop ingericht zijn en medewerkers moeten voldoende mandaat hebben om te kunnen inspelen op de specifieke lokale context. Als corporaties een voortrekkersrol spelen in het lokale maatschappelijke debat heeft dit ook een positieve invloed op de mate waarin lokale stakeholders hen als lokaal verankerd zien.

1. Belangrijkste conclusies

Geen direct verband tussen schaalgrootte en lokale verankering, grote corporaties nemen voldoende maatregelen om lokaal verankerd te zijn

Er is in dit onderzoek geen eenduidig, direct verband tussen de schaalgrootte van woningcorporaties en hun lokale verankering naar voren gekomen. Grote corporaties en corporaties die in meer gemeenten actief zijn, moeten wel - meer dan kleine corporaties - actief aandacht geven aan dit thema om goed lokaal verankerd te zijn. We zien dat veel grotere corporaties dat doen en hun organisatie zo inrichten dat zij, ondanks hun schaalgrootte, lokaal goed weten wat er speelt. Regiokantoren en gebiedsteams, met voldoende mandaat voor een regiodirecteur en mogelijkheden om binnen de vaste beleidskaders een *couleur locale* aan te brengen zijn daarvan belangrijke voorbeelden. Ook draagt het ontwikkelen van gebiedsvisies enorm bij aan de lokale verankering. Het helpt tevens als een corporatie een significant deel van de woningen bezit in een gemeente.

Onder andere bedrijfscultuur en zichtbaarheid in de wijk bepalender voor een goede lokale verankering dan schaalgrootte

De bedrijfscultuur binnen een corporatie en de wijze waarop zij in haar bedrijfsstructuur de voorwaarden schept voor lokale verankering zijn vele malen bepalender dan schaalgrootte. Stakeholders verwachten een open houding en transparante communicatie van de corporatie. De mate waarin corporaties stakeholders vroegtijdig betrekken en keuzes en dilemma's goed met stakeholders durven te bespreken, is dan ook van groot belang voor de lokale verankering. Dit geldt ook voor de zichtbaarheid in de wijk van corporatiemedewerkers (wijkbeheerders) die de wijk goed kennen, aanspreekbaar zijn, handelingsvrijheid hebben en weten wat er speelt. De mate waarin een directeur-bestuurder de organisatie stimuleert en beloont om 'de wijk in te gaan' en mensen de ruimte geeft om lokaal afwegingen te maken, is hierbij eveneens cruciaal.

Huurdersorganisaties zijn vooralsnog volwaardige gesprekspartners, maar hun positie is kwetsbaar

Huurdersorganisaties zijn op dit moment volwaardige gesprekspartners voor de corporaties. Deze rol vervullen zij ook binnen de driehoek gemeente-huurders-corporaties. Veel huurdersorganisaties laten zich regelmatig bijscholen, worden ondersteund door professionals

of worden goed geïnformeerd door de corporatie. RIGO ziet echter drie grote kwetsbaarheden bij huurdersorganisaties. Vanzelfsprekend zien we de kwetsbaarheden niet bij elke huurdersorganisatie. Maar het aantal huurdersorganisaties waarbij we in ons onderzoek één, twee of alle drie de kwetsbaarheden zagen, is aanzienlijk.

- Representativiteit is een serieus aandachtspunt. Veel bestuurders van huurdersorganisaties zijn senioren, terwijl de achtergrond van huurders veel breder is. Bovendien geven huurders aan dat het lastig is om contact te houden met de achterban, omdat huurders vaak niet betrokken zijn bij bewonerscommissies of een huurdersorganisatie.
- De meeste huurdersorganisaties zijn afhankelijk van slechts enkele hardwerkende vrijwilligers. Zeker als deze op leeftijd zijn, wordt het steeds lastiger om bij alle relevante overleggen aanwezig te zijn en zichzelf op de hoogte te houden van alle relevante regelgeving en lokale ontwikkelingen. Er zijn zelfs huurdersorganisaties die zichzelf bij gebrek aan vrijwilligers moeten opheffen.
- In bepaalde gevallen zien we een te sterke verwevenheid tussen huurdersorganisatie en de corporatie die zij geacht worden kritisch te volgen. We hebben een aantal huurdersorganisaties gesproken die bijna kritiekloos waren richting de corporatie. Hoewel een goede samenwerking wenselijk is, is het belangrijk dat huurdersorganisaties daarbij onafhankelijk en kritisch blijven.

Ook als (een van) deze kwetsbaarheden aan de orde zijn, worden de huurdersorganisaties doorgaans als volwaardige partner gezien. Het één sluit het ander dus niet uit. Tevens zagen we geen verband tussen deze kwetsbaarheden en de schaalgrootte van de corporatie. Het is dus niet zo dat huurdersorganisaties van kleinere corporaties automatisch kwetsbaarder zijn dan die van grotere.

De samenwerking in de lokale driehoek van corporaties, gemeente en huurdersorganisaties is over het algemeen goed

Partijen zien elkaar als gelijkwaardig en de onderlinge verstandhouding is doorgaans goed. Ook kleine gemeenten zijn goed toegerust op het gesprek over de prestatieafspraken. Zelfs als zij een grote corporatie tegenover zich hebben is er sprake van een gelijkwaardig gesprek. Daarnaast is er vaak voldoende basisvertrouwen om met elkaar het goede gesprek aan te gaan, ook als men het niet met elkaar eens is. Daarbij maakt de schaalgrootte van de corporatie niet zoveel uit. Wel is een situatie met meerdere corporaties in één gemeente intrinsiek complexer. Een voordeel is dan weer dat corporaties op lokaal niveau complementair aan elkaar kunnen zijn. Als partijen deze complexiteit voldoende weten te adresseren, kan dit leiden tot een goede lokale samenwerking en een positieve invloed hebben op de lokale verankering van de betrokken corporaties.

Huurders van XL-corporaties minder tevreden over contact met corporatie dan andere huurders

Huurders van (zeer) grote corporaties waarderen aspecten die met lokale verankering samenhangen minder dan huurders van kleinere corporaties, blijkt uit een representatieve peiling onder 1.000 corporatiehuurders. Met name XL-corporaties (corporaties met meer dan 25.000 woningen) worden op een aantal aspecten duidelijk minder goed gewaardeerd dan andere corporaties. (X)S corporaties worden op een aantal aspecten juist beter gewaardeerd.

Dat (zeer) grote corporaties op sommige aspecten slechter worden gewaardeerd door huurders, betekent niet dat grotere corporaties dus ook minder goed lokaal verankerd zijn. Uit de interviews met lokale stakeholders blijken andere dingen in ieder geval belangrijker dan schaalgrootte. En ook in de peiling zien we geen duidelijk beeld naar voren komen. Zo zijn er

óók veel stellingen waarop het verschil tussen corporaties van verschillende schaal niet of beperkt significant was. Daarnaast is het verband niet lineair.

Ook zagen we in de peiling onder corporatiehuurders dat 'regio' ook een rol speelt. Zo bleek dat corporaties in de drie grote steden, ook kleinere corporaties, aanmerkelijk minder goed scoorden dan corporaties buiten de drie grote steden. Met name kleinere corporaties buiten de grote steden scoren aanmerkelijk beter dan alle andere corporaties.

Studentenhuisvesters goed lokaal verankerd, begrip bij stakeholders voor bijzondere positie ouderenhuisvesters

In de interviews is gesproken met lokale stakeholders over hoe zijn aankijken tegen categorale corporaties. Studentenhuisvesters zijn actief in een beperkt aantal gemeenten waar ze vervolgens een significant deel van de voorraad hebben. Het werken met regiokantoren en complexbeheerders, draagt bij aan een goede waardering van de lokale verandering door stakeholders. Ouderenhuisvesters, zijn doorgaans in veel meer gemeenten actief en bezitten daar een veel minder significant aandeel woningen. Wel beschikken ze net als reguliere corporaties over lokale gebiedsteams. Gemeenten geven aan dat deze corporaties lokaal minder zichtbaar zijn, maar dit te begrijpen omdat zij zich op een specifieke doelgroep richten en in een zeer groot aantal gemeenten woningen bezitten.

2. Gebruikte onderzoeksmethoden

Literatuurstudie en expertinterviews met wetenschappers en stakeholders

Om de definitie van het begrip *lokale verankering* te verfijnen, is een literatuurstudie gedaan. Ook is gesproken met vier wetenschappers[1] en met zeven stakeholders[2]. Het begrip *lokale verankering* is mede op basis van de uitkomsten van deze stap in het onderzoek gedefinieerd

Peiling onder 1.000 corporatiehuurders

Om te bepalen of corporaties goed lokaal verankerd zijn, is het van belang te weten hoe huurders dit ervaren. Deze doelgroep hebben we middels een landelijk representatieve enquête betrokken in het onderzoek. De enquête bevatte vragen over de mate waarin huurders hun corporatie als al dan niet lokaal verankerd ervaren. Omdat ook gevraagd is bij welke corporatie men huurt, kon worden gekeken naar het verband tussen het oordeel van de huurders en de schaalgrootte, zowel in omvang van de corporatie (zie conclusies) als die van het werkgebied. De grootte van het werkgebied naar aantal gemeenten heeft een beperkte invloed op de mate waarin de lokale verankering van corporaties door huurders werd gewaardeerd, blijkt uit de peiling.

Analyse visitatierapporten en huurdersoordeel Aedes Benchmark

Deze analyses gaven ons aanvullende inzichten over hoe gemeenten en huurdersorganisaties (visitatierapporten) en huurders (benchmark) naar de lokale verankering van corporaties kijken. In de visitatierapporten komt het onderwerp *maatschappelijke verankering* nadrukkelijk aan de orde. Op basis van de analyse zien we een statistisch significant, doch zwak verband tussen de grootte van woningcorporaties en *maatschappelijke verankering*. Ook bij de Aedes Benchmark zagen we dat grotere corporaties en corporaties met een groot werkgebied iets slechter scoren op het huurdersoordeel. Het verband was ook hier echter beperkt.

---

1 Gerard van Bortel, Marja Elsinga, Reinout Kleinhans (allen TU Delft) en Rik Koolma (VU Amsterdam)

2 Aedes, VNG, Woonbond, VTW, Aw, WSW en SVWN

Diepte-interviews corporaties, gemeenten en huurdersorganisaties: 18 casestudies

Om meer duiding te krijgen bij hoe er in de praktijk wordt aangekeken tegen de lokale verankering van woningcorporaties, hebben we 18 casestudies uitgevoerd. Deze 18 casestudies bestonden steeds uit drie interviews, één met een woningcorporatie, één met een gemeente waarin de corporatie werkzaam is en één met de huurdersorganisatie van de betrokken corporatie. Om aan deze 18 casestudies te komen is een steekproef gedaan onder alle Nederlandse corporaties, waarbij rekening is gehouden met de grootte van de corporaties, het werkgebied en een spreiding door het land. Specifiek zijn categorale corporaties en corporaties waarbij recent een fusie, splitsing en/of overdracht van bezit van of naar andere corporaties had plaatsgevonden geselecteerd.

Uit de meeste gesprekken kwam een eensluidend beeld naar voren, passend bij de hoofdconclusies van dit onderzoek. Er waren echter ook afwijkende gesprekken. Zo hebben we ook enkele huurdersorganisaties en gemeenten gesproken die kritisch waren op de lokale verankering van de corporatie of waar de onderlinge verhoudingen in de driehoek corporatie-gemeente-huurdersorganisatie helemaal niet zo goed waren. Maar waar dat het geval was, zagen we geen verband met schaalgrootte. Ook viel op dat men vaak tevreden is over de situatie zoals die is. Zo ziet bijvoorbeeld een gemeente waar maar één corporatie actief is, de voordelen van de korte lijntjes met die ene corporatie. En een gemeente waar meerdere corporaties actief zijn, ziet de voordelen van de alternatieven die er zijn als één specifieke corporatie niet kan of wil investeren.

1. Inleiding

Veel woningcorporaties zijn de afgelopen jaren als gevolg van fusies in omvang gegroeid. Andere denken hierover na of zitten op dit moment in een fusietraject. Ook toekomstige ontwikkelingen, zoals het voornemen om het werkgebied van woningcorporaties te vergroten en het besluit om het 'geborgd leenplafond' door het WSW te verhogen, kunnen bijdragen aan verdere schaalvergroting. Welke invloed heeft deze toenemende schaalvergroting op de lokale verankering van woningcorporaties? In dit onderzoek brengt RIGO het verband tussen schaalgrootte van woningcorporaties enerzijds en de lokale verankering anderzijds in beeld.

1.1 Achtergrond

Woningcorporaties hebben als kerntaak het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen aan mensen met een laag inkomen. Maar corporaties zijn nadrukkelijk méér dan 'vastgoedondernemingen'. Zo hebben ze een belangrijke rol in het versterken van de leefbaarheid in wijken en huisvesten van kwetsbare groepen. Het contact met lokale stakeholders, zoals huurders(organisaties) en gemeenten is van groot belang om hun maatschappelijke taak goed uit te voeren. Sterker nog: een goede lokale verankering is **randvoorwaardelijk** om uiteindelijk ook efficiënt en daadkrachtig te kunnen opereren.

Lokale verankering is niet iets dat je sec kunt meten met cijfers over nieuwbouwaantallen of de hoogte van de huurprijs. Zelfs de klanttevredenheid onder huurders zegt niet *direct* iets over de vraag of een corporatie lokaal verbonden is, al hangt dat natuurlijk wel samen. Lokale verankering gaat over woorden als vertrouwen, 'weten wat er speelt', bereikbaar en benaderbaar zijn, elkaar snel weten te vinden, ook via de informele weg. Lokale verankering is pas 'geslaagd' als huurders en professionele stakeholders het ook zo ervaren.

Het contact tussen stakeholders – huurders en gemeenten – en corporatie speelt waarschijnlijk een belangrijke rol bij hoe de lokale verankering wordt gewaardeerd. Dat contact vindt, door het jaar heen, op tal van momenten en functieniveaus plaats. Denk aan de prestatieafspraken. De gesprekken hierover zeggen veel over hoe stakeholders de lokale verankering van corporaties waarderen. Tegelijkertijd gaat lokale verankering over méér dan alleen de prestatieafspraken. Zien huurders hun corporatie als een betrokken verhuurder die benaderbaar is, of als een 'instantie' die op afstand zit? Kan een gemeenteambtenaar 'even bellen' met een corporatiemedewerker als er problemen zijn met een bouwproject? Et cetera.

Welke invloed **schaalgrootte** heeft op de lokale verankering, is de belangrijkste vraag in dit onderzoek. Schaalgrootte gaat over de omvang van de corporatie: het aantal woningen van de corporatie, met daarom vaak ook een grote organisatie, of het aantal gemeenten waarin een corporatie werkzaam is. De hypothese kan zijn dat grote organisaties minder lokale verankering hebben. Ze zitten, soms letterlijk, minder dicht op de huurder. Tegelijkertijd kan een grote organisatie ook 'klein' georganiseerd zijn, met wijkkantoren en subdivisies per gemeente. Hoe deze relatie er precies uitziet en welke maatregelen corporaties hebben genomen, staat centraal in dit onderzoek.

1.2 Onderzoeksopzet

In het onderzoek staan 10 deelvragen centraal. Deze deelvragen hebben we beantwoord met een combinatie van verschillende onderzoeksmethoden. In deze paragraaf zetten we de onderzoeksopzet uiteen. De deelvragen zijn als volgt:

1. Is er een verband tussen de schaalgrootte van woningcorporaties en de door stakeholders ervaren kwaliteit van de samenwerking in de lokale driehoek?
2. Welke maatregelen hebben corporaties genomen om de lokale verankering te waarborgen, in het bijzonder wanneer zij in verschillende gemeenten werkzaam zijn?
3. In hoeverre zijn gemeenten en huurdersorganisaties toegerust op het overleg met woningcorporaties rond de lokale prestatieafspraken? Hierbij gaat het onder meer om de vraag of stakeholders op gelijkwaardige wijze kunnen deelnemen aan het overleg met de corporatie.
4. Zijn er volgens de lokale partijen verschillen in belangen tussen gemeente, corporatie en huurdersorganisatie en zo ja, welke zijn dit? Hoe zouden deze verschillende belangen meer met elkaar in overeenstemming gebracht kunnen worden?
5. Is er een verband tussen de schaalgrootte van woningcorporaties en hoe stakeholders de bijdrage van de corporatie aan lokaal volkshuisvestingsbeleid beoordelen?
6. Welke factoren, zowel bij corporaties, gemeenten als huurdersorganisaties, zijn bepalend voor een goede lokale verankering?
7. Is er een verband tussen de omvang van de woondealregio en de lokale verankering van corporaties?
8. Welke invloed heeft het fuseren van corporaties op de lokale verankering?
9. Welke invloed heeft een plotse sterke verandering in omvang (bv. door verkoop, aankoop of afsplitsing) van corporaties op de lokale verankering?
10. Onderscheiden categorale woningcorporaties zich op het vlak van lokale verankering van niet categorale woningcorporaties?

Centraal in het onderzoek staat dus het verband tussen schaalgrootte van woningcorporaties en de lokale verankering. Daarnaast kijken we in bredere zin naar de samenwerking tussen corporaties, huurdersorganisaties en gemeenten op lokaal niveau. Deelvragen 3 en 4 hebben betrekking op deze samenwerking in algemene zin. Het onderzoek zelf bestaat uit drie delen.

1. **Verfijning definitie lokale verankering.** Om goed te kunnen bepalen wat de relatie is tussen schaalgrootte van woningcorporaties en de waardering van de lokale verankering, is het van belang een goede definitie te hanteren van dit begrip. In hoofdstuk 2 gaan we uitgebreid in op onze bevindingen. Het nader definiëren van het begrip *lokale verankering* hebben gedaan we op twee manieren.
    - Op basis van een **literatuurstudie** hebben we in kaart gebracht hoe het begrip *lokale verankering* wordt gedefinieerd en welke aspecten daarin een rol spelen.
    - We hebben diverse **stakeholders**[3] en **wetenschappers**[4] gesproken. Op basis van deze gesprekken hebben we het begrip *lokale verankering* verder gedefinieerd. Ook waren deze gesprekken input voor de vervolgstappen.
2. **Waardering lokale verankering op basis van data.** Hiervoor hebben we drie bronnen gebruikt, waarbij we telkens hebben gekeken of er grote en significante verschillen zijn tussen de waardering van grote en kleine corporaties, of tussen corporaties met een groot of klein werkgebied. In hoofdstuk 3 gaan we uitgebreider in op de gehanteerde methodiek en de bevindingen.
    - We hebben de scores op het aspect ‘maatschappelijke verankering’ in de **visitatierapporten** van corporaties geanalyseerd.

[3] Aedes, VNG, Woonbond, VTW, Aw, WSW en SVWN

[4] Gerard van Bortel, Marja Elsinga, Reinout Kleinhans (allen TU Delft) en Rik Koolma (VU Amsterdam)

- We hebben de scores van corporaties op het ‘huurdersoordeel’ uit de **Aedes Benchmark** geanalyseerd;
- We hebben een **representatieve enquête onder circa 1.000 corporatiehuurders** uitgevoerd. Hierbij hebben we gebruik gemaakt van het StemPunt panel van Motivaction.

3. **Casestudies met diepte-interviews.** We zijn niet alleen benieuwd naar de invloed van schaalgrootte op de lokale verandering, maar ook naar wat corporaties doen om lokale verankering te waarborgen, of gemeenten en huurdersorganisaties goed in staat zijn het gesprek met corporaties te voeren, de verschillen in belangen tussen stakeholders en natuurlijk in algemene zin hoe men aankijkt tegen lokale verankering. Om hier een beter beeld van te krijgen hebben we **18 corporaties** geselecteerd. Deze corporaties hebben we geïnterviewd. Ook hebben we telkens de huurdersorganisatie en één gemeente waar de corporatie werkzaam is geïnterviewd. Dit leidde tot 18 *casestudies*. In hoofdstuk 4 gaan we uitgebreid in op de manier waarop we deze corporaties hebben geselecteerd, en op onze bevindingen.

Op basis van de beschreven onderzoeksmethoden, brengen we in dit rapport onze bevindingen in kaart en trekken we een aantal conclusies. Ook benoemen we belangrijke succes- en risicofactoren voor goede lokale verankering.

Géén onderzoek naar de ideale schaalgrootte

In dit onderzoek kijken we expliciet naar het verband tussen schaalgrootte en lokale verankering. We bekijken of er een verband is, en hoe corporaties met een grotere schaal anders omgaan met dit thema dan kleinere corporaties. We doen expliciet géén onderzoek naar de relatie tussen schaalgrootte en efficiëntie van de bedrijfsvoering of bijdrage aan de lokale opgave. We doen dus ook géén onderzoek naar de ‘ideale schaalgrootte’ en zullen hierover ook geen uitspraak doen. Enerzijds omdat ons dat als onderzoekers niet is gevraagd, en de onderzoeksopzet er ook niet op is gericht hierop antwoord te geven. Anderzijds omdat je voor een antwoord op deze vraag veel méér aspecten moet onderzoeken dan alleen lokale verankering. Welke voor- en nadelen verschillende schaalgroottes hebben voor bijvoorbeeld financiële positie, efficiëntie of slagkracht, worden in dit onderzoek niet meegenomen.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 gaan we in op de verfijning van de definitie van lokale verankering. In hoofdstuk 3 gaan we in op waardering van lokale verankering door huurders en gemeenten op basis van data. In hoofdstuk 4 gaan we in op de uitkomsten uit de casestudies met diepte-interviews. In hoofdstuk 5 staan tot slot de belangrijkste conclusies.

2. Aspecten van lokale verankering

Lokale binding, lokale verankering, maatschappelijke verankering, enzovoorts. Er circuleren diverse termen om de relatie tussen de grootte van woningcorporaties en 'het lokale' te beschrijven. Daarom is het van belang om in dit onderzoek vast te stellen wat we verstaan onder het begrip lokale verankering en waarom we juist dit begrip gebruiken. In dit hoofdstuk definiëren we de term op basis van literatuurstudie en de door ons afgenomen interviews met experts, stakeholders, corporaties, gemeenten en huurdersorganisaties.

2.1. De term 'lokale verankering'

In dit onderzoek gebruiken we de term **lokale verankering**. Deze term dekt in onze ogen het best de lading. Een alternatieve term is 'lokale binding', maar deze term wordt vaak gebruikt in de woonruimteverdeling[5]. Een ander alternatief is de term 'maatschappelijke verankering', een term die onder meer wordt gebruikt in de visitatie-methodiek[6]. De maatschappelijke bijdrage die corporaties leveren is breder dan alleen hetgeen zij lokaal doen, of in samenspraak met lokale partners. Bovendien kunnen corporaties in theorie een grote maatschappelijke bijdrage leveren, zonder goed lokaal verankerd te zijn. In de volgende paragrafen werken we de term 'lokale verankering' verder uit.

2.2. Uitkomsten Literatuurstudie

Er bestaat de nodige literatuur ten aanzien van de lokale verankering van corporaties. Zo schrijft Peter van Os[7] in zijn boek *Mensen, stenen, geld* uitgebreid over maatschappelijke verankering en het 'maatschappijlabel'. Een label dat door middel van audits 'meet' op welke manier maatschappelijke organisaties, waaronder corporaties, met hun belangenhouders omgaan. Dit is geoperationaliseerd door te kijken naar 4 zaken:

- De openheid van het beleidsproces;
- Vertrouwen gevend ondernemingsbeleid;
- Gewaardeerde prestaties;
- Het imago.

De waardering van deze onderdelen hangt volgens Van Os mogelijk samen met de manier waarop belangenhouders worden **betrokken** bij de beleidscyclus: worden zij enkel geïnformeerd, mogen ze meedenken, of zijn belangenhouders doorslaggevend in het maken van keuzes?

Maatschappelijke verankering in de Governancecode Woningcorporaties

Een andere manier om naar het begrip te kijken is de wijze waarop dit in het toezicht op de sector door Raden van Commissarissen (RvC's) is vastgelegd. Een belangrijk referentiepunt is de governancecode voor woningcorporaties die door VTW en Aedes[8] is opgesteld. Hierin zijn

---

5 Zie bijvoorbeeld: https://www.rigo.nl/huisvestingswet/

6 Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (2022). *Maatschappelijke visitatie Woningcorporaties Methodiek 7 – "Samenwerken aan opgaven" – Handleiding*.

7 Peter van Os (2022) Mensen, stenen, geld.

8 VTW & Aedes (2025) Governancecode Woningcorporaties 2025

een aantal basisprincipes opgenomen die de maatschappelijke impact van corporaties dienen te borgen. Deze principes zijn als volgt geformuleerd:

- De woningcorporatie handelt volgens waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht;
- Bestuur en RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af;
- Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak en daarop aanspreekbaar;
- De woningcorporatie gaat in dialoog met belanghebbende partijen;
- De woningcorporatie beheerst de risico's verbonden aan de activiteiten.

Expliciet gaat de governancecode niet in op lokale verankering, maar impliciet beschrijft deze wel acties ten behoeve van lokale verankering. Bijvoorbeeld dat de corporatie aandacht besteedt aan de wensen en behoeften van huidige huurders en regelmatig haar huurders (al dan niet via de huurdersorganisatie) raadpleegt. Het gaat om het **delen van informatie** en **proactief ophalen** van de visie van verschillende stakeholders. De corporatie dient open te staan voor input van externe stakeholders (gemeenten, huurders) en door deze stakeholders gevonden te kunnen worden. Expliciete aandacht voor de lokale context en gevoeligheden wordt hier niet voorgeschreven.

Lokale verankering in wetgeving

Daarnaast zijn er twee belangrijke wettelijke kaders die, in theorie, de lokale verankering zouden moeten borgen. Zo stelt de Woningwet[9] dat corporaties verplicht zijn om in gemeenten waarin zij actief zijn het **gesprek aan te gaan** met het college en de in die gemeente actieve huurdersorganisatie of bewonerscommissie. Gemaakte afspraken, afgestemd in overleg met de gemeente en lokale huurdersorganisatie/bewonerscommissie worden vastgelegd in publiek toegankelijke prestatieafspraken. Belangrijk om hierbij te noemen is dat lokale verankering verder gaat dan enkel het nakomen van deze verplichting en ook niet automatisch tot stand komt door slechts dit gesprek aan te gaan. Het ministerie stelt tevens vast dat de lokale samenwerking tussen gemeente, corporatie en huurdersorganisatie een voorwaarde zijn voor goede lokale volkshuisvestelijke prestaties.

Naast de Woningwet schrijft de Overlegwet[10] corporaties voor hoe zij hun huurders dienen te **betrekken bij beleidsvorming**. Zo hebben huurders recht op informatie, overleg en advies. Concreet betekent dit dat corporaties bij wet verplicht zijn bewonerscommissies en huurdersorganisaties te informeren over aankomende beleidswijzigingen. Daarnaast dient de corporatie huurdersorganisaties advies te vragen in de beleidsvorming. Het advies van de huurdersorganisatie mag uitsluitend op basis van schriftelijke onderbouwing worden afgewezen.

Een directe koppeling tussen lokale verankering en corporaties, wordt in de wetgeving alleen gelegd bij fusies[11]. De fusiecorporatie moet aantonen dat er een **lokaal aanspreekpunt** zal zijn in die gemeenten waar 100 of meer woongelegenheden in bezit zijn. De Aw beoordeelt hierop, al blijkt in de uitvoeringspraktijk dat dit begrip breed wordt geïnterpreteerd, zo maakten wij op uit de gesprekken die we hadden met stakeholders.

---

9 Woningwet 2014, artikel 44

10 Wet op het overleg huurders verhuurder, ook wel de Overlegwet, geactualiseerd 2025

11 BTIV, artikel 96 en 98.

Lokale verankering en de prestatieafspraken

In dit onderzoek kijken we ook naar de relatie tussen stakeholders op lokaal niveau, waarbij we expliciet inzoomen op de prestatieafspraken. Hierin wordt de bijdrage van woningcorporaties aan het gemeentelijk volkshuisvestingsbeleid vastgelegd, op basis van een periodiek overleg tussen corporatie(s), gemeente en huurdersorganisatie(s). Elsinga[12] deed onderzoek naar de prestatieafspraken, en stelt vast dat succesvolle prestatieafspraken afhangen van de mate van **onderling vertrouwen**, **gedeelde doelen** en **kwaliteit van onderlinge relaties**. Partijen zijn gelijkwaardig, hoewel er verschillen zijn. Huurdersorganisaties zijn vaak vrijwilligers met beperkte tijd en kennis. Gemeenten zijn geneigd een sturende rol aan te nemen. Wanneer er ondanks deze verschillen een gelijkwaardige relatie ontstaat, kunnen goede prestatieafspraken ontstaan.

Lokale verankering en schaalgrootte

In het verleden is enig onderzoek gedaan naar de relatie tussen lokale verankering en schaalgrootte. Zo stellen Van Bortel et al (2008)[13] dat de **schaalgrootte van corporaties niet doorslaggevend is voor de lokale verankering**. De structuur van de organisatie en een buurtgerichte aanpak, waarbij mogelijke schaalvoordelen[14] worden gecombineerd met een mandaat voor medewerkers in de wijk, zijn van groter belang. Dit onderzoek is echter bijna 20 jaar oud, en stamt nog uit de tijd vóór de herziene woningwet uit 2015. We hebben geen aanvullend onderzoek gevonden over de relatie tussen schaalgrootte en lokale verankering sindsdien.

Definitie lokale verankering uit literatuur

Als we kijken naar deze literatuurstudie, kunnen we vaststellen dat lokale verankering de mate betreft waarin woningcorporaties erin slagen in **contact te treden met lokale stakeholders en deze weten te betrekken bij relevante ontwikkelingen op lokaal schaalniveau**. De mate waarin een corporatie al dan niet lokaal verankerd is, hangt dus af van de mate waarin lokale stakeholders zich betrokken voelen door de corporatie. Het gaat dus niet zozeer om de prestaties van de corporaties op lokaal schaalniveau. Een corporatie kan lokale stakeholders goed betrekken, maar niet volledig voorzien in de wensen en behoeften van deze stakeholders en vice versa.

2.3. Uitkomsten expertinterviews wetenschappers en stakeholders

Om het begrip lokale verankering verder in te kleuren, hebben we gesproken met 4 wetenschappers[15] en 7 stakeholders[16]. In deze gesprekken hebben we gevraagd naar de visie van de geïnterviewden op het begrip ‘lokale verankering’. Ook in de 18 casestudies hebben we gevraagd naar hoe men aankijkt tegen dit begrip. Dit leidt tot een aantal begrippen die we

---

12 Elsinga (2021) Performance agreements to ensure sociatal legitimacy in the social housing sector; an embedded case study of implementation in the Netherlands

13 Van Bortel, Gruis, Mullins en Nieboer (2008). *Verre vriend of goede buur? De maatschappelijke verankering van woningcorporaties is in de buurt.* SEV Essay-reeks ‘Corporaties, eigenaardig volwaardig’, SEV. Nummer 4, maart 2008.

14 Andere studies stellen overigens dat er geen bewijs is voor de stelling dat grotere woningcorporaties beter of efficiënter presteren. Omdat dit verder geen onderdeel uitmaakt van dit onderzoek, gaan we hier niet verder op in. Zie bijvoorbeeld: Koolma, Hulst en Van Montfort (2013). A matter of scale – The accomplishment of scale advantages by Dutch housing corporations. Politicologen etmaal; COELO (2013) De doelmatigheid van woningcorporaties in kaart gebracht’ en ‘PBL (2013) Fusies corporaties leiden niet tot kostenbesparing’.

15 Gerard van Bortel, Marja Elsinga, Reinout Kleinhans (allen TU Delft) en Rik Koolma (VU Amsterdam)

16 Aedes, VNG, Woonbond, VTW, Aw, WSW en SVWN

regelmatig hebben zien terugkomen. Ook kwam in de verschillende gesprekken het **belang** van lokale verankering naar voren. Diverse experts en stakeholders benadrukten dat lokale verankering een randvoorwaarde is om hun volkshuisvestelijke taken goed uit te kunnen voeren.

Belangrijke elementen voor lokale verankering

Op basis van de interviews komen een aantal kenmerken naar voren rondom het thema lokale verankering. Hieronder zetten we die elementen uiteen. Het is belangrijk om te vermelden dat een corporatie niet op ál deze punten optimaal hoeft te scoren om toch goed lokaal verankerd te kunnen zijn. Elke corporatie zal op het ene aspect beter scoren dan op het andere. Ook is er overlap en samenhang tussen de verschillende elementen. Wel zien we dat deze aspecten allemaal vaak genoemd werden in de interviews, en dat het dus elementen zijn waar je als corporatie rekening mee moet houden, als je lokaal verankerd wilt zijn.

1. Een corporatie die **weet wat er speelt**, zal lokaal beter verankerd zijn. Dit betekent dat een corporatie niet alleen op gemeentelijk niveau, maar ook op wijk-, buurt- en/of kernniveau moet weten wat er speelt, en snapt waarin die ene wijk, buurt of kern zich onderscheidt van al die anderen in de gemeente(n) waar de corporatie werkzaam is. Ook moet je goed op de hoogte zijn van problemen die spelen in wijken en daarop proactief acteren. Dit hoeft overigens niet te betekenen dat een corporatie alles ook zelf oplost. Dit kan in samenwerking met lokale partners, waarvoor een stevig netwerk een vereiste is.

2. De **zichtbaarheid** van een corporatie is van groot belang. Hierbij gaat het met name om zichtbaarheid in de wijk en contact met huurders. Het ophangen van het telefoonnummer van de wijkbeheerder is daarbij onvoldoende. Fysieke aanwezigheid in de wijk is van belang. Huurders moeten weten wie deze persoon is en het gevoel hebben echt bij deze persoon, en dus bij de corporatie, terecht te kunnen. Andersom moet deze persoon in staat zijn signalen uit de wijk naar de corporatie ‘terug te brengen’. Ook begrippen als *benaderbaarheid* en *nabijheid* spelen hierbij een rol.

3. De **structuur en cultuur** van een corporatie moet ingesteld zijn op lokale verankering. Het moet in het ‘DNA van de corporatie’ zitten. De elementen die hiervoor en hierna worden benoemd, moeten daarin terugkomen. De bestuurder moet dit actief stimuleren en de RvC moet hier aandacht voor hebben in haar rol als interne toezichthouder.

4. Aanvullend op het vorige punt is het belangrijk dat het **mandaat** om beslissingen te nemen, ook op het juiste (lokale) schaalniveau ligt. Wijkbeheerders moeten de ruimte hebben om te kunnen acteren bij problemen van huurders en problemen die spelen in een wijk of buurt. Regiokantoren moeten ruimte hebben om binnen de beleidskaders van een organisatie een *couleur locale* aan te brengen.

5. Het nemen van een **voortrekkersrol** draagt ook bij aan meer lokale verankering. Dit betekent dat de corporatie proactief meedenkt en beleid opstelt om de volkshuisvestelijke opgaven in een gemeente aan te pakken, maar ook bijdraagt aan lokale initiatieven van bewoners of bewonersgroepen, bijvoorbeeld rondom leefbaarheid in de wijk of verduurzaming. Ook hier geldt dat een corporatie dit niet allemaal alleen hoeft te doen, maar dit ook samen met lokale partners kan invullen. In

een gemeente waarin meerdere corporaties actief zijn, kunnen die corporaties op verschillende aspecten een voortrekkersrol vervullen.

6. Een lokaal verankerde corporatie wordt **gewaardeerd en herkend** door stakeholders. Misschien wel *juist* ook als een corporatie (tijdelijk) minder kan investeren. De corporatie is in staat dilemma's goed voor te leggen aan stakeholders en hen hierin mee te nemen. Huurders en bewoners waarderen hoe een corporatie opereert, ook al zijn ze het niet altijd eens met de corporatie. Dit vraagt om een mate van *verwevenheid* tussen corporatie en maatschappij. Veel van de hiervoor benoemde elementen dragen uiteindelijk bij aan de vraag of een corporatie wordt gewaardeerd en herkend. Alhoewel waardering en herkenning niet zo zeer zorgt voor meer lokale verankering, is de mate van waardering en herkenning wel een goede graadmeter van de mate van lokale verankering.

7. Een **stevige wederzijdse betrokkenheid** tussen de woningcorporatie en lokale stakeholders is van groot belang. Dit begint bij elkaar 'regelmatig spreken' of elkaar 'weten te vinden', maar gaat verder dan dat. Een goed lokaal verankerde corporatie heeft een stevig lokaal netwerk (formeel én informeel), een *open en transparante houding* naar stakeholders, laat hen meepraten én soms zelfs meebeslissen over het beleid en gaat proactief de dialoog met belanghebbende partijen aan. Ook zijn corporaties *aanspreekbaar* op de prestaties die ze leveren. Ze zijn bereid aan stakeholders, met name aan huurders en gemeenten, uit te leggen waarom ze bepaalde prestaties ook niet halen, als dit niet is gelukt.

8. **Participatie** van bewoners bij projecten is een belangrijk middel om als corporatie te weten wat er speelt, en bewoners te betrekken. Duidelijke communicatie over plannen die de corporatie heeft, bijvoorbeeld bij renovatieprojecten, en het tijdig betrekken van bewoners is daarbij cruciaal. Dit gaat nadrukkelijk verder dan het versturen van een informerende brief. Je moet als corporatie bereid zijn echt het gesprek aan te gaan met huurders. Overigens draagt juist ook *informele* participatie – op de momenten dat er géén concrete aanleiding is – bij aan lokale verankering. Dit hangt samen met de begrippen *zichtbaarheid* en *weten wat er speelt*.

2.4. Schaalgrootte en complexiteit

Zoals in hoofdstuk 1 is besproken, definiëren we schaalgrootte langs twee assen: het aantal woningen van een corporatie en het aantal gemeenten waarin de corporatie werkzaam is. Hiernaar zullen we verwijzen als het *werkgebied* van de corporatie. Veel geïnterviewden (zowel de stakeholders, wetenschappers als binnen de casestudies) spraken de verwachting uit dat de relatie tussen lokale verankering en schaalgrootte beperkt is, maar dat corporaties wel meer actie moeten ondernemen om lokaal verankerd te zijn, als de schaalgrootte (aantal woningen of werkgebied) toeneemt. Dit is het gevolg van de toenemende complexiteit in de samenwerking met stakeholders, als de schaalgrootte toeneemt. Een hogere mate van complexiteit maakt samenwerken per definitie lastiger, in welke context dan ook. Dat geldt dus ook voor de samenwerking tussen een corporatie en haar stakeholders. RIGO ziet op basis van de interviews drie aspecten die bijdragen aan een hogere complexiteit in die samenwerking:

1. De **grootte van de corporatie**. In een grote organisatie is meer interne afstemming (bijvoorbeeld over mandatering) nodig. Er kunnen 'eilandjes' ontstaan van medewerkers binnen bepaalde afdelingen, bijvoorbeeld tussen de afdeling Wonen en de afdeling Vastgoed. Ook kunnen besluitvormingsprocessen hierdoor langer duren,

wat tot onbegrip kan leiden bij stakeholders. Corporaties met veel woningen, hebben doorgaans ook grote organisaties (met veel medewerkers).

2. Het **aantal corporaties dat in één gemeente actief is**. In een gemeente waar meer corporaties actief zijn, zitten meer actoren 'aan tafel' en is meer onderlinge afstemming nodig tijdens prestatieafspraken of bestuurlijke overleggen. Ook kan het leiden tot de situatie dat in één wijk meerdere corporaties actief zijn. Dat kan de complexiteit vergroten.
3. Het **aantal gemeenten waarin een corporatie werkzaam is**. Een corporatie die in veel gemeenten werkzaam is, heeft te maken met verschillende volkshuisvestelijke opgaven in die gemeenten en moet de aandacht en haar investeringskracht verdelen.

In de basis is de samenwerking tussen corporatie en gemeente dus het minst complex wanneer de corporatie klein is, in één gemeente werkzaam is en er in de gemeente geen andere corporaties werkzaam zijn. Toch hoeft dit niet automatisch te betekenen dat dit de meest ideale situatie is of dat dit leidt tot de meeste lokale verankering, zoals blijkt uit de diepte-interviews met corporaties, gemeenten en huurdersorganisaties (zie hoofdstuk 4). Andersom is de samenwerking tussen corporatie en gemeente dus het meest complex, als de corporatie groot is, in meerdere gemeenten werkzaam is en er in een gemeente ook meerdere corporaties werkzaam zijn. Toch hoeft ook dat niet automatisch te betekenen dat de samenwerking niet goed is, of dat een corporatie niet lokaal verankerd is. Bovendien kunnen corporaties in een gemeente met meerdere corporaties complementair zijn aan elkaar en zich focussen op bepaalde doelgroepen of onderwerpen.

3. Lokale verankering op basis van data

In het vorige hoofdstuk zijn we uitgebreid ingegaan op het begrip *lokale verankering* en op de mogelijke samenhang met schaalgrootte. In dit hoofdstuk presenteren we de bevindingen naar dit verband, op basis van drie databronnen. Allereerst hebben we een enquête gehouden onder circa 1.000 huurders van corporaties. Daarnaast hebben we de visitatierapporten van corporaties bekeken. Tot slot hebben we gekeken naar het huurdersoordeel in de Aedes Benchmark.

3.1. Huurders aan het woord: peiling onder 1.000 corporatiehuurders

Doelstelling peiling

Omdat lokale verankering voor diverse stakeholders van belang is – en diezelfde stakeholders baat hebben bij goede of last hebben van slechte lokale verankering – is het nuttig om de perspectieven van deze stakeholders zo volledig mee te nemen. Eén van deze stakeholders zijn de **huurders**. Immers, als een corporatie slecht lokaal verankerd is, kan dat effect hebben op de beleving van de huurders. Zo kan het zijn dat huurders ervaren dat de corporatie slecht te bereiken is of dat de corporatie niet goed weet wat speelt in de buurt.

Deze doelgroep hebben we middels **een landelijk representatieve enquête** betrokken in het onderzoek. De doelstelling van deze enquête is om te achterhalen **of en in hoeverre huurders de lokale verankering van corporaties van verschillend formaat ervaren**. De enquête bevatte vragen verbonden aan de mate waarin huurders hun corporatie als al dan niet lokaal verankerd ervaren.

Toelichting StemPunt-panel en methodiek

Voor de vragenlijst hebben we gebruik gemaakt van het **StemPunt-panel**. Dit is het **kwantitatieve onderzoekspanel** van onderzoeksbureau Motivaction, bestaande uit ruim 70.000 Nederlanders[17]. In totaal hebben 1.099 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld. Aan de vragenlijst hebben enkel bewoners van een sociale huurwoning van een corporatie meegedaan.

De vragenlijst bevatte 8 vragen, waaronder een aantal stellingen waarbij respondenten konden aangeven in hoeverre deze al dan niet van toepassing zijn op hun corporatie.

[17] Meer informatie over dit gecertificeerde onderzoekspanel is te vinden op https://www.motivaction.nl/onze-labels/stempunt

Bijlage 1 – Resultaten enquête onder huurders bevat de vragenlijst.

In de vragenlijst hebben respondenten aangegeven bij welke corporatie zij huren. Deze corporaties vormen de basis voor de analyse en zijn ingedeeld in grootteklassen op twee wijzen: **grootte op basis van aantal VHE's** (XS t/m XL) en **grootte op basis van werkgebied** (1 -2 gemeenten of ≥3 gemeenten). In de analyse is getoetst op significante verschillen ten opzichte van het gemiddelde. Huurders van XS-corporaties (<2.500 VHE's) en S corporaties (2.501-5.000 VHE's) vormen in de analyse een gezamenlijke categorie om zo voldoende statistische betrouwbaarheid te verkrijgen.

In Bijlage 1 beschrijven we de resultaten van de enquête per vraag. In die beschrijving gaan we enkel in op de verschillen die **statistisch significant** zijn ten opzichte van het gemiddelde. Verschillen die niet significant zijn, kunnen we niet als zekerheden beschouwen en laten we dus buiten beschouwing. Naast de vergelijking tussen verschillende corporaties op basis van schaalgrootte, analyseerden we de mate waarin regio[18] effect heeft op de beleving van de lokale verankering. In de volgende paragraaf vatten de we de belangrijkste conclusies samen.

Waardering lokale verankering corporatiehuurders van hun verhuurder

Huurders van (zeer) grote corporaties waarderen aspecten die met lokale verankering samenhangen minder dan huurders van middelgrote en kleine corporaties. Met name XL-corporaties worden op een aantal aspecten duidelijk minder goed gewaardeerd dan andere corporaties. (X)S corporaties worden op een aantal aspecten juist beter gewaardeerd. Zo geeft 49% van de huurders van kleine corporaties aan dat hun corporatie weet wat er speelt, tegenover 29% van de huurders van zeer grote (XL) corporaties: een verschil van 20 procentpunt. Ook bij vragen over de mate waarin de corporatie luistert naar bewoners, de mate waarin een corporatie contact zoekt met de bewoners, en de mate waarin de corporatie als nabij wordt ervaren, scoren XL-corporaties aanmerkelijk slechter dan kleine corporaties. In mindere mate zien we dit ook bij vragen over het contact tussen corporatie en huurder.

Dat (zeer) grote corporaties op sommige aspecten slechter worden gewaardeerd door huurders, betekent niet dat grotere corporaties *dus* ook minder goed lokaal verankerd zijn. Dat heeft een aantal redenen. Allereerst zijn er óók veel stellingen waarop het verschil tussen corporaties van verschillende schaal niet significant, of wel significant maar beperkt is tot een aantal procentpunten. Ten tweede is het verband niet lineair. Soms scoorden juist L corporaties slechter dan XL-corporaties. Ook zijn er bijvoorbeeld weinig significante verschillen tussen de M en L corporaties en het gemiddelde van alle corporaties in Nederland. Ten derde hebben we gekeken naar mogelijk andere verklaringen voor de slechtere score bij sommige corporaties. Zo bleek dat corporaties in de drie grote steden, ook door huurders van kleinere corporaties, aanmerkelijk minder goed scoorden dan corporaties buiten de drie grote steden. Dit roept de vervolgvraag op in hoeverre de resultaten van XL-corporaties getekend zijn door de resultaten van de regio (of vice versa). Een analyse tussen XL-corporaties binnen en buiten de 3 grote steden laat echter geen significante verschillen zien. Bínnen de drie grote steden, scoorden (zeer) grote corporaties bovendien min of meer hetzelfde als kleinere corporaties in

[18] We hanteren hier de definitie conform de Nielsen-indeling. De regio "3 grote steden plus randgemeenten" bestaat uit Amsterdam (plus Diemen, Ouder-Amstel, Landsmeer, Amstelveen), Rotterdam (plus Schiedam, Capelle aan den IJssel, Krimpen aan den IJssel, Nederlek, Ridderkerk, Barendrecht en Albrandswaard) en Den Haag (plus Leidschendam, Voorburg, Rijswijk, Wassenaar en Wateringen). We hanteren deze definitie, omdat de gegevens van de enquête op basis van deze definitie (i.v.m. privacy) zijn aangeleverd aan RIGO. De definitie wijkt af van meer gebruikelijke definities, zoals de G4 of de Randstad. Elke indeling is echter arbitrair en kent voor- en nadelen. Daarom biedt de analyse op basis van deze definitie, voor dit onderzoek, voldoende inzicht in de verschillen tussen 'stad' en 'regio'. We hebben geen reden om aan te nemen dat, wanneer een andere definitie was gehanteerd, de uitkomsten significant anders zouden zijn geweest.

de drie grote steden. Met name kleinere corporaties buiten de grote steden scoren aanmerkelijk beter dan alle andere corporaties. Niet alleen schaalgrootte speelt dus een rol, maar ook de regio waarin de corporatie actief is.

De grootte van het werkgebied heeft een beperkte invloed op de mate waarin corporaties worden gewaardeerd op aspecten die met lokale verankering samenhangen. Slechts bij enkele stellingen was het verschil significant, en in die gevallen was het verschil in procentpunten aanmerkelijk kleiner dan het verschil tussen grote en kleine corporaties.

Huurders die veel contact hebben met de corporatie, waarderen aspecten die met lokale verankering te maken hebben beter. Zo blijkt dat huurders die in een huurdersvereniging zitten of huurders die regelmatig contact hebben met de huurdersvereniging bovengemiddeld positief oordelen, terwijl huurders die niet betrokken zijn bij en geen contact hebben met de huurdersvereniging vaker beneden gemiddeld oordelen.

3.2. Analyse visitatierapporten

Doelstelling analyse visitatierapporten

Woningcorporaties worden elke vier jaar gevisiteerd. Daarbij worden onder meer stakeholders bevraagd door een onafhankelijk visitatiebureau dat is gecertificeerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland (SVWN)[19]. Ook gemeenten en huurdersorganisaties worden tijdens deze visitatie bevraagd. Het onderwerp *maatschappelijke verankering* komt daarbij nadrukkelijk aan de orde. Daarom is het nuttig de visitatierapporten te analyseren.

Tweevoudige analyse visitatierapporten

RIGO heeft op twee manieren geanalyseerd of er uit de visitatierapporten een verband blijkt tussen de mate van lokale verankering en respectievelijk de omvang van de corporaties in aantal VHE's of de omvang van het werkgebied op basis van het aantal gemeenten waarin een corporatie actief is.

1. **Op basis van de score van de visiterende bureaus op het onderwerp maatschappelijke verankering.** De door de SVWN gecertificeerde bureaus hebben in hun visitatierapporten een score gegeven voor de mate waarin zij de gevisiteerde corporatie als maatschappelijk verankerd zien. We hebben geanalyseerd of kleine corporaties hier statistisch significant hoger op scoren dan grote corporaties en of corporaties met een groot werkgebied hier anders scoren dan corporaties die in één of twee gemeenten actief zijn.

2. **Op basis van de uitkomsten van interviewronde en aspecten visitatiemethodiek 7.0**
   Om niet alleen afhankelijk te zijn van het oordeel van de visiterende bureaus heeft RIGO met behulp van AI[20] ook een nadere analyse uitgevoerd op de onderzochte visitatierapporten. In deze analyse is ingezoomd op de onderliggende aspecten van maatschappelijke verankering zoals die zijn gedefinieerd in visitatiemethodiek 7.0. Daarnaast zijn de visitatierapporten geanalyseerd aan de hand van een aantal belangrijke aspecten van lokale verankering van woningcorporaties die naar voren zijn gekomen uit de interviews met stakeholders, corporaties, gemeenten en huurdersorganisaties. Aangezien de analyse op basis van de score van de bureaus hier geen aanleiding toe gaf, is in deze

---

19 Zie voor meer informatie over de visitatie van woningcorporaties www.visitaties.nl

20 De inzet van AI in dit onderzoek, doen wij uitsluitend met inachtneming van de richtlijnen en gedragsnormen van de Vereniging voor Beleidsonderzoek (VBO) en de richtlijnen van het ministerie van VRO en de Rijksoverheid.

tweede analyse geen aandacht besteed aan de omvang van het werkgebied van de corporaties.

1. Analyse op basis van de score van de visiterende bureaus

Voor dit deel van de analyse hebben we **145 visitatierapporten** bekeken. De visitatiebureaus geven in hun rapporten geen rapportcijfers (meer) op specifieke aspecten, maar maken gebruik van een kwalitatieve beoordelingsschaal[21]. Daarom zijn deze beoordelingen eerst omgezet naar numerieke waarden. Omdat in de visitaties verschillende beoordelingsschalen zijn gebruikt, zijn deze scores gestandaardiseerd zodat ze onderling vergelijkbaar zijn. Het standaardiseren van de beoordelingsschalen heeft geen significant effect voor de analyse van de beoordeling. Voor dit onderzoek is gebruikgemaakt van lineaire regressieanalyses[22].

Op basis van de **visitatiescores** is **geen enkel significant verband** gevonden tussen de grootte van een corporatie (aantal VHE) en de score op maatschappelijke verankering. Hierbij kan echter ook de relatief “vlakke” wijze van scoren door de visiterende bureaus een rol spelen. Zo was er slechts één corporatie die een slechte score (voor verbetering vatbaar) haalde op het aspect maatschappelijke verankering. Ook hoge scores (door de bureaus aangeduid als zeer goed en uitstekend) vallen relatief weinig corporaties ten deel. In de door ons onderzochte visitatierapporten (145) ging het om 18 corporaties.

Op basis van de visitatiescores is dus ook geen enkel significant verband gevonden tussen de grootte van het werkgebied en de score op maatschappelijke verankering. Ook hier kan de relatief “vlakke” wijze van scoren een rol spelen.

2. Op basis van AI-analyse aan de hand van visitatiemethodiek 7.0 en interviewronde

Het doel van deze analyse is om systematisch in kaart te brengen hoe in visitatierapporten wordt gesproken over maatschappelijke verankering. Om in totaal **122 visitatierapporten** te analyseren is een geautomatiseerde analysemethode gebruikt waarin tekstextractie en AI-ondersteunde codering zijn gecombineerd. Omdat RIGO zowel bij de enquête onder huurders als bij de visitatiescores geen verband zag tussen de grootte van het werkgebied en score op maatschappelijke verankering, is deze analyse bij de AI-analyse niet uitgevoerd. Dit komt omdat we verwachten dat we ook hier geen relatie zullen aantreffen en dit een zeer bewerkelijke analyse is.

Voor deze analyse zijn uitsluitend de 122 visitatierapporten gebruikt die zijn opgesteld volgens SVWN Methodiek 7. Dat betekent dat van de 145 visitatierapporten waarvan de score van de visiterende bureaus beschikbaar is, er dus 23 niet zijn meegenomen in de AI-analyse. Deze keuze is gemaakt om de onderlinge vergelijkbaarheid van de rapporten te vergroten. Methodiek 7 werkt met een vaste opzet van visitatievelden, waaronder maatschappelijke waarde, maatschappelijke verankering, besturing en maatschappelijke capaciteit, en bevat eisen voor de inhoud en vorm van de rapportage. Daardoor was het mogelijk om rapporten op een meer consistente manier te selecteren en te analyseren. Gezien de scope van dit onderzoek zijn alleen de hoofdstukken die betrekking hebben op maatschappelijke verankering geanalyseerd.

---

21 Een voorbeeld van een dergelijke beoordelingsschaal voor maatschappelijke verankering is bijvoorbeeld *voor verbetering vatbaar – naar behoren – goed – zeer goed*

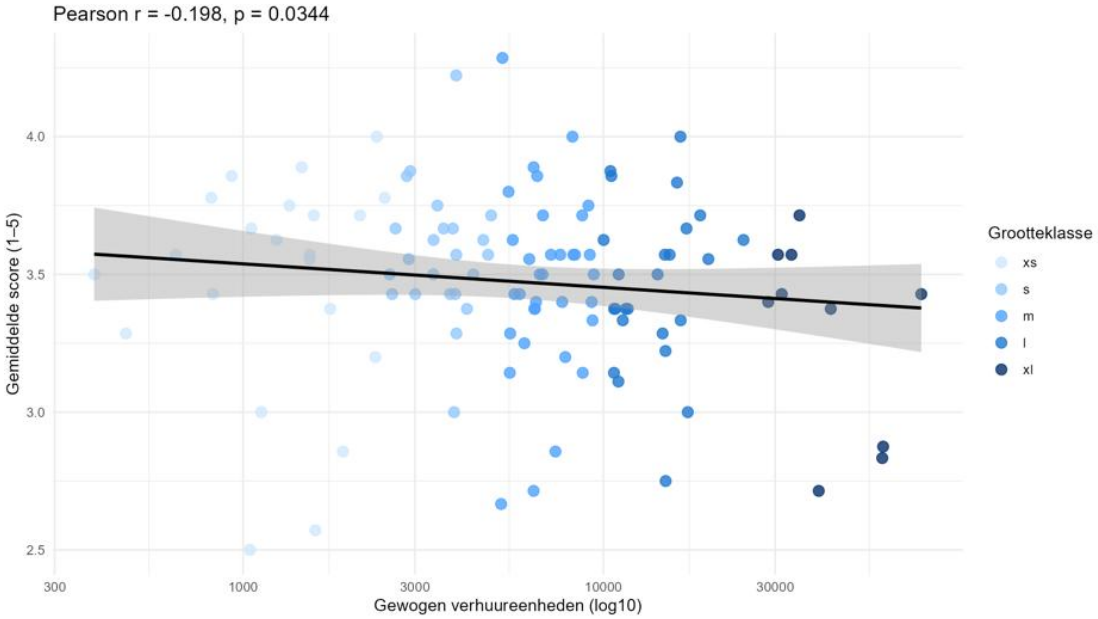
22 Voorafgaand aan de regressieanalyses zijn de relaties tussen variabelen visueel verkend met spreidingsdiagrammen. De aannames van lineaire regressie zijn gecontroleerd met diagnostische tests en modelplots. Daarnaast is een poweranalyse uitgevoerd om te controleren of de steekproefomvang voldoende was om kleine effecten te kunnen detecteren.

De analyse is uitgevoerd aan de hand van negen aspecten van lokale verankering. Aspect 1 t/m 4 zijn afkomstig uit de visitatiemethodiek 7 zelf, aspect 5 t/m 9 zijn gedefinieerd aan de hand van de uitkomsten van de interviewronde.

1. De invloed die huurder en huurdersorganisatie hebben op het beleid en het handelen van de corporatie
2. De invloed die gemeenten en andere relevante samenwerkingspartijen hebben op het beleid en het handelen van de corporatie
3. De manier waarop de corporatie zich verantwoordt en open staat voor feedback en input
4. De waardering van de samenwerking door huurdersorganisaties, gemeenten en andere samenwerkingspartijen
5. Het belang dat de directeur-bestuurder in zijn of haar handelen besteedt aan maatschappelijke verankering
6. De mate waarin de directeur-bestuurder de medewerkers van de corporatie stimuleert om naar buiten te treden
7. De aandacht die het thema maatschappelijke verankering krijgt in de organisatiestructuur van de corporatie
8. De mate waarin de bedrijfscultuur van de corporaties open en extern gericht is.
9. De mate waarin corporaties weten welke issues er spelen in de gemeenten, kernen, wijken en buurten waarin zij actief zijn

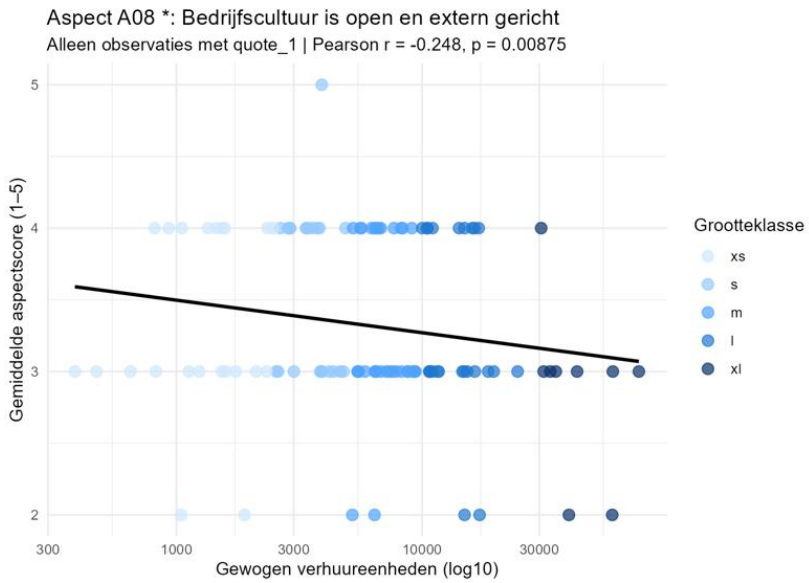
In Bijlage 2 is een uitgebreidere toelichting op de analyse te vinden.

Op basis van deze tweede analyse (AI-analyse aan de hand van visitatiemethodiek 7.0), zien we een statistisch significant doch zwak verband tussen de grootte van woningcorporaties en de negen aspecten van maatschappelijke verankering. De spreiding van scores is groot en er zijn zowel kleine als grote corporaties met hoge en lage scores. Slechts 3,9% van de spreiding in score wordt verklaard door de grootte van een corporatie. Onderstaande figuur laat het verband zien tussen corporatiegrootte en de gemiddelde score op deze negen aspecten van maatschappelijke verankering.

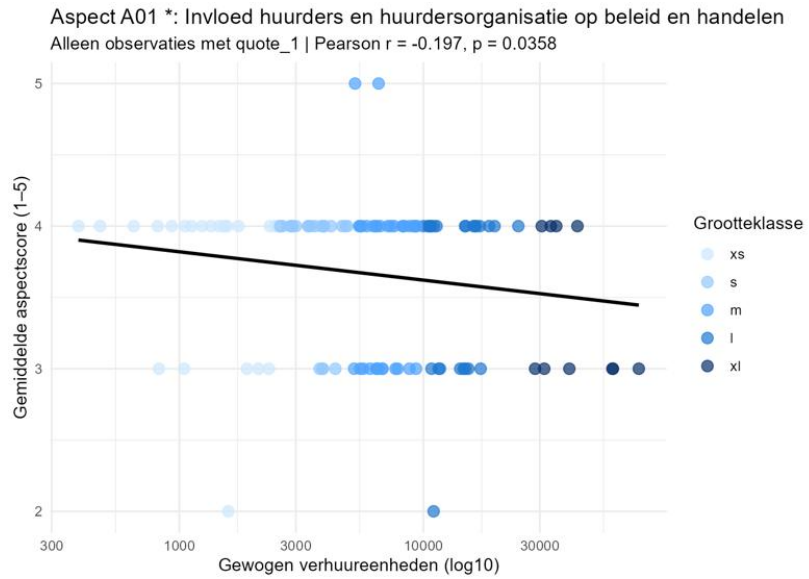


Spreidingsdiagram gemiddelde score corporaties op totaal van 9 aspecten van maatschappelijke verankering (logaritmische schaal). Bron: Visitatierapporten woningcorporaties, bewerking RIGO

Daarnaast blijkt dat de relatie tussen corporatiegrootte en maatschappelijke verankering niet bij alle negen gedefinieerde aspecten zichtbaar is. Voor sommige aspecten is nauwelijks een verband zichtbaar. Alleen bij de aspecten *invloed huurders en huurdersorganisatie* en *bedrijfscultuur is open en extern gericht* is een lichte, significante negatieve relatie met corporatiegrootte aanwezig. Maar dit is een zwak statistisch verband. In de figuren hieronder is dit weergeven.



Spreidingsdiagram gemiddelde score corporaties op aspect 1 (Invloed huurders en huurdersorganisaties op beleid en handelen) van maatschappelijke verankering (logaritmische schaal). Bron: Visitatierapporten woningcorporaties, bewerking RIGO



Spreidingsdiagram gemiddelde score corporaties op aspect 8 (Bedrijfscultuur is open en extern gericht) van maatschappelijke verankering (logaritmische schaal). Bron: Visitatierapporten woningcorporaties, bewerking RIGO

Grotere spreiding scores onder kleine corporaties dan onder grote. De resultaten laten zien dat de spreiding in scores bij kleinere corporaties groter is dan bij grotere corporaties. Kleine corporaties laten zowel relatief hoge als relatief lage scores zien, terwijl grotere corporaties vaker rond het midden van de schaal scoren. Dit kan erop wijzen dat kleinere corporaties onderling sterker van elkaar verschillen in de manier waarop zij maatschappelijke verankering vormgeven.

3.3. Aedes Benchmark

Huurdersoordeel niet hetzelfde als lokale verankering

Het prestatieveld *huurdersoordeel* van de Aedes Benchmark is gebaseerd op de uitkomsten van enquêtes met huurders van alle corporaties die deelnemen aan de Benchmark. In tegenstelling tot de enquête die specifiek voor dit onderzoek is uitgezet onder corporatiehuurders wordt bij de Aedes Benchmark niet specifiek naar aspecten van lokale verankering gevraagd, maar naar verschillende aspecten van de dienstverlening van een corporatie. Een hoge score van een corporatie in de Aedes Benchmark op prestatieveld *huurdersoordeel* betekent dus niet automatisch dat een corporatie goed lokaal veranderd is. Wel kan het een indicatie zijn over hoe een corporatie inspeelt op de behoeften van haar huurders, wat zoals we gezien hebben één van de aspecten van lokale verankering is. Ook de grote bekendheid van de Aedes Benchmark in de corporatiesector en de kwaliteit van de dataset zijn redenen om de scores van de corporaties op *huurdersoordeel* toch mee te nemen in dit onderzoek en om dus na te gaan of de hoogte van het huurderoordeel samenhangt met de omvang van een corporatie[23].

Analyse prestatieveld *huurdersoordeel*

Ook voor het in kaart brengen van het verband tussen huurdersoordeel en schaalgrootte is gebruik gemaakt van lineaire regressieanalyses. Op basis van drie rapportcijfers uit de Aedes Benchmark (oordeel van nieuwe huurders, oordeel over reparatieverzoeken en oordeel van vertrokken huurders) is een gewogen gemiddeld huurdersoordeel berekend. Daarbij zijn dezelfde gewichten gebruikt als in de benchmarksystematiek (respectievelijk 25%, 55% en 20%).

Waardering lokale verankering corporaties op basis van Aedes Benchmark

Grotere corporaties scoren iets slechter op huurdersoordeel. De analyse laat zien dat er een significant negatief verband bestaat tussen het aantal verhuureenheden en het huurdersoordeel. Dit betekent dat grotere corporaties gemiddeld een iets lager huurdersoordeel hebben. Het effect is echter zeer klein in omvang: een toename van 10.000 verhuureenheden hangt samen met een daling van ongeveer 0,07 punt op het huurdersoordeel. 6% van de variantie in het huurdersoordeel wordt verklaard door het aantal verhuureenheden. Hoewel dit verband statistisch significant is, wordt het grootste deel van de verschillen in huurdersoordelen dus door andere factoren verklaard.

Corporaties met een groot werkgebied scoren iets slechter op huurdersoordeel. De analyse laat een nog kleiner maar desalniettemin statistisch significant negatief verband zien tussen het aantal gemeenten waarin een corporatie actief is en het huurdersoordeel. Corporaties die in meer gemeenten actief zijn, hebben dus gemiddeld een iets lager huurdersoordeel. Het effect is echter beperkt: per extra gemeente daalt het huurdersoordeel gemiddeld met ongeveer 0,003 punt. Ongeveer 1,7% van de variantie in het huurdersoordeel wordt verklaard door het aantal gemeenten waarin een corporatie actief is. Hoewel dit verband statistisch significant is, is de verklaringskracht dus erg laag.

---

[23] De scores op de andere prestatievelden uit de Aedes Benchmark hebben nog minder samenhang met de lokale verankering van een woningcorporatie en zijn dus in zijn geheel buiten beschouwing gelaten. Wel zeggen zij iets over het maatschappelijk presteren van een corporatie natuurlijk. Het gaat om de prestatievelden, bedrijfslasten, duurzaamheid, onderhoud & verbetering en beschikbaarheid & betaalbaarheid.

3.4. Conclusies relatie schaalgrootte en lokale verankering op basis van data

RIGO heeft dus op drie manieren kwantitatief onderzoek gedaan naar de relatie tussen schaalgrootte van corporaties en hun lokale verankering. Als we deze drie analyses in hun gezamenlijkheid beschouwen, dan zijn er een paar rode draden zichtbaar.

- De **omvang van het werkgebied van de corporatie** vertoont **nauwelijks verband** met de mate van maatschappelijke verankering.
- De **grote corporaties (en dan met name de XL-corporaties)** hebben op basis van de enquête en de AI-analyse van de visitatierapporten door de bank genomen **een iets lagere score op bepaalde aspecten van lokale verankering**, al wordt het merendeel van de verschillen in de scores tussen corporaties door andere aspecten verklaard dan de omvang van de corporaties. Ook blijkt schaalgrootte circa 5% van de verschillen in huurdersoordeel in de Aedes Benchmark tussen corporaties te verklaren.
- De **regio** waarin een corporatie werkzaam is, blijkt ook medebepalend voor de waardering van de corporatie. Huurders buiten de drie grote steden waarderen hun corporatie beter dan huurders uit deze steden. Dit valt onder meer te verklaren uit het feit dat in grote steden vaker mensen met een laag inkomen of een migratieachtergrond wonen; groepen die doorgaans minder vertrouwen hebben in instituties, waaronder ook woningcorporaties[24]. Ook dit laat zien dat schaalgrootte op zichzelf lang niet de enige verklaring is voor de waardering van corporaties.

[24] Zie bijvoorbeeld: https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-brede-welvaart-en-de-sustainable-development-goals/monitor-brede-welvaart-en-de-sustainable-development-goals-2023/verdeling/indicatoren/samenleving

4. Diepte-interviews corporaties, gemeenten en huurdersorganisaties

Om meer duiding te krijgen bij hoe er in de praktijk wordt aangekeken tegen de lokale verankering van woningcorporaties, hebben we 18 casestudies gedaan, waarbij we 18 woningcorporaties, een gemeente waarin ze werkzaam zijn en de huurdersorganisatie hebben geïnterviewd. Hoewel de data-analyses uit hoofdstuk 3 een aardig beeld geven van de lokale verankering van corporaties, is het juist bij een thema dat draait om 'perceptie' en 'lokale verhouding' van belang om uit de praktijk te horen hoe men aankijkt tegen de lokale verankering. De gemeente en de huurdersorganisatie zijn daarbij niet de enige stakeholders waarmee de corporatie samenwerkt, maar wel de belangrijkste. In dit hoofdstuk zetten we de belangrijkste bevindingen uit die gesprekken uiteen.

4.1. Selectie corporaties

Steekproef

De selectie van corporaties en de gemeenten die centraal staan in de casestudies is tot stand gekomen in overleg met de drie opdrachtgevers van dit onderzoek. Bij het selecteren van 18 corporaties, hebben we met een aantal factoren rekening gehouden.

- Het **aantal gemeenten** waarin de corporatie actief is. We hebben 9 corporaties geselecteerd die in 1 of 2 gemeenten actief zijn en 9 corporaties die in 3 of meer gemeenten actief zijn.
- De **grootte** van de corporatie. We hebben uit elke grootteklasse categorie uit de Aedes Benchmark 4 corporaties geselecteerd. Uitzondering zijn de XS-corporaties en de Categorale corporaties. XS-corporaties zijn zelden in 3 of meer gemeenten actief, Categorale corporaties per definitie niet in 1 of 2 gemeenten.
- Een **spreiding** door het land. We hebben getracht uit alle delen van het land een aantal corporaties te selecteren.
- We hebben een aantal corporaties geselecteerd waarbij recent een **fusie, splitsing en/of overdracht van bezit** van of naar andere corporaties had plaatsgevonden.

Bij het selecteren van de 18 gemeenten die we hebben geïnterviewd, konden we bij de corporaties die in 3 of meer gemeenten actief zijn kiezen uit meerdere gemeenten. Daarbij hebben we soms de 'kerngemeente' geïnterviewd, maar soms ook (bewust) een gemeente waarin de corporatie minder bezit heeft.

Met deze selectie hebben we een representatieve steekproef van corporaties, gemeenten en huurdersorganisaties gesproken. Vanzelfsprekend geven de 18 casestudies geen *compleet* beeld van de gehele corporatiesector, die uit meer dan 250 corporaties bestaat. Toch zijn we ervan overtuigd dat de geselecteerde corporaties en gemeenten dusdanig representatief zijn, dat we op basis van deze casestudies, in combinatie met de resultaten uit de data, goede conclusies kunnen trekken.

Geselecteerde corporaties

Grootte-klasse	Actief in 1 of 2 gemeenten		Actief in 3 of meer gemeenten	
	Corporatie	*Gemeente*	*Corporatie*	*Gemeente*
XS	WBV Arnemuiden Goud Wonen*	Middelburg Het Hogeland	-	-
S	Wst. Nijkerk	Nijkerk	Wetland W. (3)	Steenwijkerland
M	Goedestede Bo Ex	Almere Utrecht	Omnia* (11) Bergopwaarts (6)	Nunspeet Deurne
L	Talis* Stedelink*	Wijchen Zoetermeer	Wonen Zuid (10) Cazas* (5)	Roermond IJsselstein
XL	Stadgenoot Woonstad	Amsterdam Rotterdam	Portaal (10) Lefier (5)	Leiden M.-Groningen
Categ.	-	-	Habion (70) DUWO (12)	Zoeterwoude Delft

*Geselecteerde corporaties en gemeenten. De getallen tussen haakjes geven aan in hoeveel gemeenten corporaties met een groot werkgebied werkzaam zijn (op basis van dVi-data). Bij corporaties met een * heeft in de afgelopen 5 jaar een fusie, splitsing, of overname van bezit plaatsgevonden. De grootteklassen zijn als volgt gedefinieerd: XS: <2.500 VHE, S: 2.500 – 5.000 VHE, M: 5.000 – 10.000 VHE, L: 10.000 – 25.000 VHE, XL: >25.000 VHE.*

Methodiek

Elk van de 18 casestudies bestaat uit 3 interviews met één of meerdere vertegenwoordigers van onderstaande stakeholders:

- Medewerkers corporatie (directeur-bestuurder of beleidsmedewerker)
- De huurdersorganisatie (leden van het bestuur)
- Medewerkers van één gemeente waarin de corporatie actief is (directeur of manager Wonen, een beleidsmedewerker en/of de wethouder).

In de diepte-interviews hebben we gefocust op vier thema's

1. Lokale verankering **in het algemeen**. Hierbij hebben we de geïnterviewden gevraagd hoe zij tegen het thema 'lokale verankering' in algemene zin aankijken. De uitkomsten van dit deel van de interviews is verwerkt in hoofdstuk 2.
2. Lokale verankering **in de praktijk**. Hierbij hebben we de geïnterviewden gevraagd hoe de corporatie in kwestie het thema lokale verankering in de praktijk oppakt en tot welke uitdagingen en goede voorbeelden dit leidt. Hierbij is ook aandacht voor de rol van de directeur-bestuurder als sleutelfiguur binnen de corporatie, zowel intern als extern.
3. Samenwerking in de **lokale driehoek**. Hierbij hebben we de geïnterviewden gevraagd hoe zij aankijken tegen de samenwerking tussen de corporatie in kwestie, de gemeente en de huurdersorganisatie. Ook is aandacht besteed aan de wijze waarop gemeenten en huurdersorganisaties hun rol als gesprekspartner van de corporaties invullen.
4. Borging in de **organisatie**. Hierbij hebben we de geïnterviewden gevraagd hoe de corporatie in kwestie ervoor zorgt dat het thema 'lokale verankering' in de organisatie wordt geborgd en welke maatregelen de corporatie neemt. Hierbij gaat het zowel om de wijze waarop de corporatie in haar organisatiestructuur ernaar streeft om lokaal verankerd te zijn als om de invloed van de bedrijfscultuur op de mate van lokale verankering.

In de volgende paragrafen zetten we onze **bevindingen** rondom de laatst drie thema's uiteen. Daarbij benoemen we welke aspecten ons opvielen. Ofwel omdat aspecten keer op keer genoemd werden, ofwel omdat er juist verschillen naar voren kwamen, hetzij tussen corporaties van verschillende schaalgrootten of juist tussen corporaties met dezelfde schaalgrootte. Ook zien we verschillen in beleving tussen de verschillende stakeholdersgroepen: corporaties, huurdersorganisaties en gemeenten. We zullen dit telkens

duiden. Om nog wat meer duiding te geven, hebben we de tekst voorzien van quotes. Deze zijn geanonimiseerd en representatief voor meerdere gesprekken.

4.2. Lokale verankering in de praktijk

Externe oriëntatie: cruciaal voor lokale verankering

In de interviews kwam duidelijk naar voren dat de mate waarin een corporatie lokaal is verankerd, begint bij een open houding vanuit de corporatie. Dat betekent in de praktijk dus: de wens om je te verdiepen in wat er speelt in de steden, dorpen, wijken en buurten waarin je actief bent en de bereidheid om niet alleen te luisteren naar je stakeholders, maar ook iets met hun signalen te doen. Het is daarbij niet alleen belangrijk om het gemeentelijk beleid goed te kennen, maar ook te weten wat de issues zijn op het laagste schaalniveau van buurt en straat. Gevraagd naar hoe een dergelijke open houding er in de praktijk verder uitziet, werden onder andere genoemd:

- Stakeholders vroegtijdig betrekken bij beleid en dan in het bijzonder het Ondernemingsplan/Koersdocument.
- Visie op de specifieke volkshuisvestelijke opgave in buurten, wijken en kernen.
- Transparante communicatie over zaken als sloop, nieuwbouw en renovatie.
- Keuzes helder uitleggen, zowel waarvoor je kiest als wat je bewust niet doet.
- Jezelf verplaatsen in de situatie van je gesprekspartner en daarbij begrip tonen voor hun situatie en hun belang. Net als een corporatie heeft een gemeente bijvoorbeeld geen onbeperkte financiële ruimte en meerdere prioriteiten. En kan een wethouder lang niet altijd alleen beslissingen nemen, maar is daarbij mede afhankelijk van collega-wethouders en de gemeenteraad. Een corporatie die met een wethouder meedenkt in dit krachtenveld wordt meer gewaardeerd dan een corporatie die zich vooral als lobbyist van haar eigen belang opstelt.

> ***Je moet elkaar snappen. Dat kost tijd. De corporatie is geen marktpartij, maar onze partner in de stad. Soms moet ik dat hier intern binnen de gemeente ook nog weleens uitleggen...***

Zichtbaarheid en informeel contact dragen bij aan lokale verankering.

Corporatiemedewerkers, zoals wijk- of complexbeheerders, moeten voor huurders zichtbaar zijn in de wijk. Deze zichtbaarheid kan worden versterkt als deze medewerkers regelmatig informeel contact hebben met huurders, en bijvoorbeeld niet alleen reageren op klachten. Huurders die echt weten wie het aanspreekpunt is in de wijk, waarderen dit nadrukkelijk. Zo'n "gezicht in de wijk" werkt beter dan wanneer er slechts ergens een telefoonnummer hangt.

Dit soort informeel contact is niet alleen van belang voor bewoners, maar ook voor professionele stakeholders, zoals de gemeente. Hierbij zijn het de directeur-bestuurder en de beleidsmedewerkers van de corporatie die dit soort informeel contact onderhouden, tussen de formele overlegmomenten en vergaderingen door. Voorbeelden hiervan zijn: even tijdens een borrel van gedachten wisselen over een actueel onderwerp. Of een spontaan telefoontje om te vragen hoe een raadsvergadering is verlopen. Alle corporaties, ongeacht schaalgrootte, kunnen op deze manier investeren in meer lokale verankering.

Lokaal verankeren gaat samen met lokaal investeren.

Het was voor stakeholders vaak lastig om de vraag of een corporatie lokaal verankerd is, te scheiden van de vraag of een corporatie lokaal investeert. Binnen dit onderzoek zijn we niet ingegaan op de vraag of grote of kleine corporaties meer of minder investeren. Maar we merkten wel dat corporaties die veel investeren in hun werkgebied, in de vorm van nieuwbouw, renovaties maar ook in de leefbaarheid in buurten en straten doorgaans als meer lokaal verankerd worden gezien.

> *We hebben een specifieke volkshuisvestelijke opgave, die typerend is voor wat er hier speelt. Van een lokale corporatie verwachten we dat die dit ziet.*

Corporaties: neem ons mee in jullie dilemma's

Gemeenten en huurdersorganisaties spraken een aantal keer de wens uit om mee te worden meegenomen in het besluitvormingsproces van de corporaties. Om beter te snappen wat er zich afspeelt "onder de motorkap" van de corporatie. Bijvoorbeeld ten aanzien van de investeringsruimte die corporaties hebben of de taken waarvoor een gemeente wel of geen beroep op hen kan doen. De corporaties die dit nu reeds doen, worden hier door hun stakeholders in hoge mate om gewaardeerd. Zij nemen hun stakeholders mee in de dilemma's waarmee zij worstelen.

> *Dat je elkaar kunt bellen, om in vertrouwen dilemma's met elkaar te delen.*

Functioneren directeur-bestuurder zeer bepalend voor ervaren mate van lokale verankering

De directeur-bestuurder is het gezicht naar buiten van de corporatie en intern de eindverantwoordelijke voor alle activiteiten van de toegelaten instelling. Deze bepalende en centrale rol van de directeur-bestuurder zien we duidelijk terug in de grote rol die hij of zij speelt bij de mate van lokale verankering van de corporatie. Een directeur-bestuurder die werkt aan dit thema is aanwezig bij bewonersbijeenkomsten, onderhoudt een netwerk onder lokale stakeholders als zorg- en welzijnsinstellingen en marktpartijen en heeft korte lijntjes met de huurdersvereniging en de wethouder Wonen/RO. Er zijn ook directeur-bestuurders die bijvoorbeeld geregeld namens hun corporatie inspreken bij de gemeenteraad. Bij corporaties met een groot werkgebied kan een regiodirecteur deze rol van "gezicht van de corporatie" geheel of gedeeltelijk overnemen, mits deze persoon voldoende mandaat heeft.

Naast zijn of haar eigen rol naar de buitenwereld is de directeur-bestuurder ook toonaangevend bij de mate van externe oriëntatie van de rest van de corporatie. Een bestuurder kan medewerkers de ruimte geven en aanzetten om zich ook meer naar buiten te presenteren en deel te nemen aan lokale bijeenkomsten. Ook kan de directeur-bestuurder werken aan een bedrijfscultuur met meer kennisdeling tussen medewerkers, zodat de hele organisatie beter weet wat er lokaal speelt en lokaal de juiste dingen doet. Wanneer een bestuurder veel 'bij zichzelf' houdt, leidt dat tot minder handelingsvrijheid voor medewerkers, waardoor stakeholders de corporatie als minder toegankelijk zien. In de gesprekken kwam duidelijk naar voren dat dit ten koste gaat van de lokale verankering.

> *Ik merk dat de bestuurder van de corporatie veel te vertellen heeft. De andere medewerkers volgen hem.*

Natuurlijk moet een bestuur ook kaders stellen, maar die kaders moeten voldoende ruimte bieden om *couleur locale* aan te kunnen brengen (zie ook 'Borging in de organisatie'). Tegelijkertijd moet een bestuurder zichtbaar zijn naar stakeholders. Bij corporaties met een groot werkgebied, kan de bestuurder soms ook 'vervangen' worden door een regiodirecteur (zie ook 'Samenwerking in de lokale driehoek').

Lokaal verankerde corporatie kijkt verder dan zittende bewoners en huidig woningbezit alleen

Een aantal gemeenten geeft aan dat zij er belang aan hechten als een corporatie verder kijkt dan alleen haar kerntaak als huisvester. Daar hoort een visie bij die breder is dan wonen alleen. En niet alleen aandacht heeft voor het eigen woningbezit en zittende huurders, maar ook voor de volkshuisvestelijke opgave in de volle breedte. Dat vraagt niet alleen om een open cultuur, maar zeker in wat grotere gemeenten om professionaliteit om dat speelveld te kunnen overzien. Juist bij grotere corporaties is vaak meer specialistische kennis en capaciteit beschikbaar om die 'extra stap' te zetten, al zijn we ook goede voorbeelden bij kleinere organisaties tegengekomen. Tegelijkertijd gaven veel corporaties aan het belangrijk te vinden 'rolvast' te blijven. "We zijn geen zorgorganisatie" was bijvoorbeeld een veel gehoorde uitspraak. Waar precies de grens ligt tussen wat je als corporatie wel en niet doet, is niet met een schaar te knippen. Bovendien verschilt het per corporatie. Samenwerking tussen corporaties, gemeente en andere organisaties is daarom cruciaal, waarbij corporaties die een voortrekkersrol vervullen in dit lokale speelveld als beter lokaal verankerd werden beoordeeld. Dit gebeurt onder meer in 'wijksteunpunten' en vergelijkbare plekken, waar corporaties bijvoorbeeld met de gemeente en andere organisaties samenwerken en waar huurders terecht kunnen.

> *"We verwachten van een corporatie dat die verder kijkt dan zijn eigen woningvoorraad en zijn eigen huurders..."*

Cruciale rol voor wijkbeheerders in ervaren lokale verankering bij huurders

Wijkbeheerders[25] die zichtbaar zijn, zich kunnen focussen op een beperkt gebied, die handelingsvrijheid hebben om huurders te helpen en bij voorkeur langere tijd werkzaam zijn in de wijk, helpen enorm om de waardering van de lokale verankering van een corporatie te verbeteren. Deels is dit afhankelijk van de manier waarop wijkbeheerders zijn ingebed in de organisatie en met welk mandaat zij in de wijk rondlopen (zie ook 'Borging in de organisatie'). Maar belangrijker nog is de persoon van de wijkbeheerder. Is dit iemand die echt weet wat er speelt in een wijk en aanspreekbaar is voor huurders? Waarvan mensen niet alleen het telefoonnummer hebben (als ze dat al hebben), maar die ze ook regelmatig op straat tegenkomen? Het belang van de rol van wijkbeheerders, kwam met name naar voren in de interviews met huurdersorganisaties. Al gaven ook corporaties zelf en gemeenten aan het belangrijk te vinden dat wijkbeheerders deze rol vervullen.

> *"Het is fijn als mensen wat langere tijd op dezelfde plek blijven zitten. Want bouwen aan je netwerk kost tijd."*

Wanneer in een wijk of kern slechts één corporatie actief is, draagt dat bij aan meer lokale verankering

Met name gemeenten gaven aan het prettig te vinden, als in één specifieke wijk of kern, één corporatie werkzaam is. Dit zorgt ervoor dat men weet met welke corporatie ze contact op moeten nemen, als er problemen zijn. Ook leidt een wijk waarin meerdere corporaties actief zijn tot meer complexiteit in de samenwerking. Tot slot is het voor corporaties eenvoudiger een gebiedsvisie te ontwikkelen voor een wijk of kern waarin niet óók nog andere corporaties actief zijn.

---

[25] Bij sommige corporaties hebben deze medewerkers ook andere namen, zoals complexbeheerders of wijkregisseurs. We doelen hier op medewerkers die het gezicht zijn in een wijk, en waarbij huurders in eerste instantie terecht kunnen met hun problemen.

4.3. Samenwerking in de lokale driehoek

Overall goede beoordeling samenwerking in lokale driehoek

De rode draad in de meeste gesprekken is dat corporatie, gemeente en huurdersorganisatie elkaar goed kunnen vinden, de lijntjes kort zijn en de persoonlijke verhoudingen goed zijn. Dit geldt zowel voor het proces rondom de prestatieafspraken als voor het reguliere contact. Bovendien stellen we vast dat dit onafhankelijk is van de complexiteit[26] van de samenwerking. Ook kleine gemeenten zijn goed toegerust op het gesprek over de prestatieafspraken, zelfs als zij een grote corporatie tegenover zich hebben[27]. Belangrijk is dat stakeholders het gevoel hebben samen met de corporatie aan hetzelfde doel te werken, dat de samenwerking wederkerig is en dat er duidelijkheid is over elkaars rollen en taken. Een open en transparante houding van zowel corporatie als gemeente, helpen hierbij (zie ook 'Lokale verankering in de praktijk'). Dat betekent overigens niet dat gemeenten verwachten actief met elk aspect van het beleid van de corporatie mee te kunnen denken. Veel gemeenten vinden het prima dat de corporatie zelf het beleid vaststelt, mits er daarna wel een goede samenwerking is en de gemeente invloed kan uitvoeren op de focus van de corporatie, bijvoorbeeld door middel van de prestatieafspraken. Corporaties worden op hun beurt vaak wel betrokken als de gemeente een nieuwe woonvisie of ander beleidsdocument opstelt.

> *"Als huurdersorganisatie voelen we ons gelijkaardig aan corporatie en gemeente, al zijn we dat qua tijd en middelen natuurlijk niet."*

Kleine corporaties nabij en korte lijntjes, grote corporaties meer expertise en capaciteit

Gemeenten en huurdersorganisaties zijn te spreken over de korte lijntjes en nabijheid van kleine corporaties, maar zien ook de kwetsbaarheid als sleutelfiguren (tijdelijk) wegvallen bij een corporatie. Bovendien hebben medewerkers in kleine organisaties soms een héél breed takenpakket, waardoor ze onvoldoende tijd of kennis hebben zich in te zetten voor een specifiek onderwerp.

> *"Bij grotere corporaties gaat het over drie schijven, hier niet."*

Gemeenten roemen grote corporaties om de capaciteit en aanwezigheid van veel specialistische kennis, waardoor deze corporaties vaker een voortrekkersrol kunnen spelen in een wijk of gemeente. Denk daarbij aan het nemen van initiatief voor de ontwikkeling van een gebied, of voor het maken van een plan voor wonen en zorg. Anderzijds kunnen grotere organisaties log zijn als het om besluitvorming gaat. Wel kunnen ze maatregelen nemen dit te verminderen, waardoor we voorbeelden hebben gezien van grote organisaties die toch als heel nabij werden ervaren (zie ook 'Borging in de organisatie'),

Zowel corporaties met groot als klein werkgebied in staat tot goede lokale verankering en samenwerking

Gemeenten en huurdersorganisaties zijn positief over de focus die corporaties met een klein werkgebied kunnen aanbrengen. Bovendien 'blijft al het geld in de gemeente'. Voor

---

[26] Zie hoofdstuk 2, waarin we drie vormen van complexiteit beschrijven: (1) de grootte van de corporatie, (2) het aantal gemeenten waarin een corporatie actief is en (3) het aantal corporaties dat in een gemeente actief is.

[27] Wel kan het soms zo zijn dat een kleine gemeente te weinig capaciteit heeft om alle beleidsambities om te zetten in concreet beleid. Dit is echter een probleem dat zich op dit moment in diverse gemeenten (van diverse grootte) manifesteert. Voor zover we hebben kunnen vaststellen, beïnvloedt dit het proces rondom de prestatieafspraken nog niet, of slechts beperkt.

huurdersorganisaties is het praktisch werkbaarder als een corporatie in één of enkele gemeenten zit. Toch zijn er ook een paar voorbeelden van corporaties met een klein werkgebied waarbij de lokale verankering minder werd gewaardeerd. Deze corporaties kenmerken zich door een sterke focus op het eigen woningbezit, het eigen belang als organisatie en een naar binnen gekeerde houding.

Tegelijkertijd hebben we bij de meeste corporaties met een groot werkgebied gezien dat zij ook als lokaal verankerde corporatie worden ervaren. Gebiedsgericht werken is daarbij een essentiële randvoorwaarde (zie ook 'Borging in de organisatie'). Corporaties met een groot werkgebied kunnen bovendien goede voorbeelden uit de ene gemeente meenemen naar de andere. Ook dat wordt gewaardeerd. Dat in (bestuurlijke) overleggen soms niet de directeur-bestuurder, maar een regiobestuurder aan tafel zit, werd door de meeste gemeenten niet als storend ervaren. Mits deze persoon voldoende mandaat heeft en langdurig betrokken is (zie ook 'Borging in de organisatie').

Zowel gemeenten met één corporatie positief als gemeenten met meerdere corporaties

Gemeenten waarin slechts één corporatie actief is, zijn hierover doorgaans positief, omdat het makkelijker leidt tot een gedeeld gevoel van gezamenlijkheid. Ook leidt het tot minder complexiteit en verschil in belangen tussen corporaties onderling. Tegelijkertijd werd óók erkend dat dit een kwetsbare situatie is, als die enige corporatie niet kan of wil investeren.

Gemeenten waarin meerdere corporaties werken, waren dan ook positief over de alternatieven die ze hebben als één corporatie niet kan of wil investeren, hetzij in een specifiek project, hetzij in de gemeente als geheel. Ook kunnen verschillende corporaties zich op verschillende onderwerpen in een gemeente focussen en zijn zij daarmee complementair aan elkaar. Zo heeft de ene corporatie meer met het thema duurzaamheid, terwijl een andere corporatie zich meer focust op ouderenhuisvesting. Vaak ontstaat een dergelijke "rolverdeling" redelijk vanzelf.

> ***Bij de aanpak voor aardgasvrije woningen heeft deze corporatie een voortrekkersrol gespeeld. Bij andere opgaven waren dat weer andere corporaties.***

Significant aantal woningen in gemeente randvoorwaarde voor lokale verankering

Corporaties die slechts een klein aantal woningen in een gemeente hebben, worden doorgaans niet als sterk lokaal verbonden gezien. Dit speelt bij de categorale ouderencorporaties, maar ook bij reguliere corporaties die slechts een "plukje" woningen in een gemeente hebben.

Corporaties die slechts een marginaal aantal woningen in een gemeente hebben, kiezen er vaak voor om niet aan te sluiten bij de prestatieafspraken of om niet extra te investeren in nieuwbouw in de gemeente. Overigens betekent dit niet dat huurders deze corporaties minder waarderen. Veel corporaties zorgen bijvoorbeeld wel voor wijkteams in deze wijken, ook al is het maar een klein deel van hun bezit.

Dit is met name relevant voor corporaties met een groot werkgebied. We hebben al gezien dat zij als zij hun organisatie hierop inrichten prima lokaal verankerd kunnen zijn in een aanzienlijk aantal gemeenten. Daarbij is het dus wel van belang dat zij wel een significant aandeel van de sociale huurwoningen in een gemeente in eigendom hebben.

Tegelijkertijd geven corporaties waarbij dit speelt aan dat het overdragen van bezit naar een andere corporatie een tijdrovende aangelegenheid is, die bovendien voor verwarring bij huurders kan zorgen. Bovendien zorgen corporaties doorgaans voor voldoende menskracht in deze wijken, zodat ze voor huurders wel zichtbaar en benaderbaar zijn. Op de vraag wanneer het wel of niet wenselijk is een beperkt aandeel woningen in een gemeente over te dragen aan

een andere corporatie, kunnen we op basis van dit onderzoek geen antwoord geven. Dat is sterk afhankelijk van de lokale context.

Gemeenten goed in staat om gesprek over prestatieafspraken aan te gaan.

Gemeenten zijn goed geëquipeerd om op een volwaardige manier het gesprek aan te gaan over prestatieafspraken. In vrijwel alle gesprekken kwam naar voren dat corporatie en gemeente elkaar hierbij als volwaardig partner zien. Daarbij was geen verschil merkbaar tussen grote gemeenten en kleine gemeenten. Ook maakte het niet uit of gemeenten met een grote of kleine corporatie aan tafel zitten, er is steeds sprake van een gelijkwaardige werkrelatie. De soms beperkte capaciteit bij gemeenten of corporaties, kan echter leiden tot minder 'snelheid' om doelen te bereiken en is een aandachtspunt.

Huurdersorganisaties vervullen rol zo goed mogelijk, maar zijn kwetsbaar in bemensing

Om hun rol zo goed mogelijk te vervullen laten de meest huurdersorganisaties zich zo goed mogelijk informeren door hun corporatie. Ook volgen ze cursussen of webinars, of laten ze zich bijstaan door professionals. Dit draagt wel een risico met zich mee: als professionals het contact met de corporatie grotendeels overnemen, leidt dat ertoe dat corporaties de huurdersorganisatie minder gaan zien als vertegenwoordiger van de huurders. Tegelijkertijd 'hangt' de huurdersorganisatie vaak op enkele actieve bestuursleden. Dit zijn vaak mensen op leeftijd. Dit maakt de huurdersorganisatie kwetsbaar: als deze actievelingen stoppen, is het niet zeker of zij zullen worden opgevolgd, ook gezien de grote hoeveelheid tijd die het vrijwilligerswerk in een huurdersorganisatie kost. Mede hierdoor zijn huurdersorganisaties doorgaans minder sterk betrokken bij de prestatieafspraken. Ze zitten wel aan tafel en de meeste zijn daarom tevreden over hun rol. Tegelijkertijd hebben ze niet de tijd en capaciteit om op hetzelfde niveau als de corporatie en de gemeente over alle onderwerpen mee te praten.

> *Als je vooral met de professionele ondersteuner van de huurdersorganisatie spreekt, heb je niet meer het gevoel met je huurders te praten.*

Doordat een huurdersorganisatie vaak een zeer kleine groep actieve leden kent, is het vaak lastig om goed te weten wat er speelt onder huurders die niet betrokken zijn bij de huurdersorganisatie. Hoewel veel huurdersorganisaties aangeven contact te hebben met hun achterban, bijvoorbeeld via bewonerscommissies, een nieuwsbrief of de ALV, geven velen óók aan dat zij met het gros van de huurders nauwelijks contact hebben. Ze wijzen hierbij op een bredere maatschappelijke trend, dat mensen steeds minder geneigd zijn zich voor zaken als een bewonerscommissie in te zetten. Ook vinden de huurdersorganisaties het lastig om alternatieve vormen van contact met huurders te verzinnen buiten de gebaande paden om. Soms leidde dit tot de situatie dat het bestuur nauwelijks een band had met de huurders in een bepaalde wijk of bepaalde gemeente. Dit gebrek aan contact met de achterban, in combinatie met de eenzijdige samenstelling van veel besturen van huurdersorganisaties, maakt dat vraagtekens kunnen worden gezet bij de representativiteit, waardoor het de vraag is of zij de belangen van álle huurders kunnen behartigen in het overleg met de corporatie en de gemeente. Dit kan er overigens óók toe leiden dat de corporatie, die deels afhankelijk is van de signalen van de huurdersorganisatie, geen volledig beeld krijgt van wat er speelt bij alle huurders. Daarom is het van belang dat de corporatie ook zelf 'oren en ogen in de wijk' heeft.

> *We zien in de hele maatschappij dat mensen zich minder inzetten voor verenigingen e.d. Dat merken we als huurdersorganisatie ook.*

Huurdersorganisaties positief over lokale verankering van zowel kleine als grote corporaties

Over het algemeen waren huurdersorganisaties zeer te spreken over de manier waarop corporaties lokaal verankerd zijn. Zij waren bijvoorbeeld positief over de zichtbaarheid van de corporatie voor huurders, de mate waarin de corporatie weet wat er speelt in een gemeente of de manier waarop zij huurders en de huurdersorganisatie betrekken bij concrete projecten of beleidswijzigingen. Hoewel sommige huurdersorganisaties als 'professioneel en positief kritisch' konden worden bestempeld, waren sommige huurdersorganisaties bijna kritiekloos richting de corporatie. Er waren voorbeelden waar de huurdersorganisatie kritischer was op de collega-huurders – bijvoorbeeld in een participatietraject – dan op de corporatie. Bij deze huurdersorganisaties lijkt sprake van een te sterke verwevenheid met de corporatie waarvan zij geacht worden als kritisch sparringpartner te fungeren.

> ***"Van de huurdersorganisatie hebben we als gemeente bij de prestatieafspraken nooit één kritische noot gehoord. (...) Ze zitten er vooral bij als toehoorder, zo lijkt het."***

De meer kritische huurdersorganisaties, gaven vaak aan niet voldoende betrokken te worden en niet het idee te hebben invloed uit te kunnen oefenen. Deze huurdersorganisaties konden vaak juist nauwelijks iets positiefs zeggen over de corporatie. We zagen echter geen verband tussen schaalgrootte en de wijze waarop de huurdersorganisatie de corporatie beoordeelde.

Huurdersorganisaties: kost even tijd voordat lokale verankering weer loopt na fusie

Huurdersorganisaties zagen zowel voor- als nadelen van fusies. Nadelen: een fusieproces kost tijd, en het kan soms even duren voor alle stakeholders de 'nieuwe' corporatie als lokaal verankerd zien. In sommige gesprekken kwam naar voren dat een corporatie, na een fusie, meer op afstand van de huurder was komen te staan. Waar men bijvoorbeeld gewend was om een vaste medewerker aan de telefoon te krijgen, komt een telefoontje nu terecht bij een klantcontactcentrum. Dat is wennen. Maar toch kan dit gevoel van lokale verankering op termijn terugkeren, als een nieuwe corporatie voldoende aandacht besteed aan wat er op lokaal niveau speelt en goed contact onderhoudt met de huurdersorganisatie.

In andere gesprekken kwam juist naar voren dat de huurdersorganisatie zag dat de fusiecorporatie had geleerd van de verschillen tussen de voorgangers. Zo hebben we voorbeelden gezien waarbij de kleinste van de twee fusiepartners, veel wijkgerichter werkte dan de grootste partner. Na de fusie heeft de nieuwe corporatie de werkwijzen van de kleinere fusiepartner overgenomen.

Tot slot is het 'samengaan' van huurdersorganisaties na een fusie een aandachtspunt. We hebben verschillende situaties gezien waarin dit een uitdaging is of was geweest. Wanneer binnen een corporatie meerdere huurdersorganisaties actief zijn die slecht contact met elkaar hebben, komt dat de samenwerking met de corporatie doorgaans niet ten goede. Ook komt het geregeld voor dat huurdersorganisaties uit één of meerdere gemeenten waarin de fusiecorporatie actief is geen bestuursleden meer kent. Dit maakt het voor de huurdersorganisatie lastig om in de desbetreffende gemeenten een volwaardige rol te spelen. Zo is het voor huurdersorganisaties bijvoorbeeld lastiger om deel te nemen aan de gesprekken omtrent de prestatieafspraken in gemeenten waarin zij zelf niet wonen.

Hoe huurders goed te laten participeren, is voor corporaties een dilemma.

Veel corporaties geven aan nadrukkelijk op participatie in te zetten. Dit werd in de meeste gevallen ook bevestigd door huurdersorganisaties. Tegelijkertijd worstelen corporaties met de manier waarop de participatie vormgeven. Huurders té vroeg betrekken kan leiden tot het beeld dat de corporatie nog geen idee heeft. Huurders pas betrekken als er al een (concept)plan ligt, kan huurders het gevoel geven niet meer mee te kunnen denken.

> *De participatie is verbeterd sinds we "zonder agenda" het gesprek aangaan met de huurders. Dat is overigens iets anders dan "zonder plan".*

4.4. Borging in de organisatie

Grotere corporaties anticiperen op potentiële nadelen schaalgrootte

Alle door ons in dit onderzoek betrokken corporaties nemen maatregelen om lokaal verankerd te zijn. Daarbij gaat het zowel om corporaties met een groot werkgebied als corporaties met een groot aantal woningen. Daarvan hebben we veel goede voorbeelden gezien. Zo werken corporaties met regiokantoren, regiomanagers- of directeuren, gebiedsteams en kantoortjes in de wijk. Zeker wanneer een regiodirecteur voldoende mandaat heeft en lokaal betrokken is, vinden stakeholders het geen probleem als niet de directeur-bestuurder, maar de regiodirecteur aan tafel zit bij bijvoorbeeld bestuurlijk overleg.

> *Ik merk op dat de vestigingsdirecteur duidelijk mandaat heeft. Zij zit er echt namens de corporatie, én weet bovendien wat er lokaal speelt.*

Een andere belangrijke maatregel om als corporatie ondanks een grotere schaalgrootte toch lokaal verankerd te zijn, is het ontwikkelen van een visie op verschillende gemeenten, wijken of kernen waar ze werkzaam is. Op basis van deze visie kunnen medewerkers in een regiokantoor of gebiedsteam de *couleur locale* aanbrengen binnen de kaders van het corporatiebrede beleid. Als bij stakeholders namelijk het gevoel ontstaat dat medewerkers "telkens terug moeten naar het hoofdkantoor" of "'nee' moeten verkopen omdat het beleid dat nou eenmaal niet toelaat", draagt dat niet bij aan een goede lokale samenwerking en lokale verankering. Tegelijkertijd moet voorkomen worden dat regiokantoren of gebiedsteams 'loszingen' van de corporatie en juist te veel hun eigen weg gaan. Of dat sommige gemeenten het gevoel krijgen dat andere gemeenten worden 'voorgetrokken' omdat daar (toevallig) een meer proactieve regiodirecteur zit. We zien dat veel corporaties met een groot werkgebied in staat zijn hierin een goede balans te vinden, waardoor deze risico's voorkomen worden. Bijvoorbeeld door regiomanagers voldoende mandaat te geven (soms zelfs bijna op bestuurlijk niveau), wijkteams een bepaalde vrijheid te geven, maar ook voldoende overlegmomenten in te bouwen tussen medewerkers met eenzelfde functie in verschillende gebieden (bijvoorbeeld door een matrixorganisatie). Voorts is het natuurlijk van belang dat corporaties ook daadwerkelijk (blijven) investeren in de verschillende gebieden waar ze werkzaam zijn en fysiek zichtbaar zijn (d.m.v. wijkbeheerders, maar óók bij bestuurlijke overleggen). (Zie ook 'Lokale verankering in de praktijk' en 'Samenwerking in de lokale driehoek').

Plat georganiseerde grotere corporaties ook in staat tot snelle besluitvorming

Het beeld dat besluitvorming binnen grote corporaties trager is dan in kleine, wordt maar deels bevestigd. Mits dit goed is georganiseerd, zien we daarin geen groot verschil met kleine organisaties, waar die nabijheid van bestuurders meer vanzelfsprekend is. Het is daarbij een

voorwaarde dat grote organisaties relatief ‘plat’ georganiseerd zijn, zonder al te veel tussenlagen met managers. Op die manier staan bestuurders en Mt-leden dicht bij de praktijk. Ook in kleine organisaties kan de besluitvorming traag zijn, als specialistische kennis of capaciteit in algemene zin ontbreekt.

Wanneer een cultuurverandering nodig is, bijvoorbeeld om meer wijkgericht te werken, gaat dat in kleine organisaties wel aanzienlijk sneller dan in grote, zo geven geïnterviewden aan. Dit zegt echter niet zoveel over de lokale verankering.

Veel medewerkers uit ‘eigen’ gemeente helpt bij lokale verankering

Veel corporaties gaven aan relatief veel medewerkers te hebben die zelf in de gemeente wonen waar ze ook werken. Dit draagt eraan bij dat ze weten wat er speelt en zich ook meer verbonden voelen met de problemen en opgaven in de gemeente. Dit kan de lokale verankering enorm versterken. Ook gemeenten benoemden dit vaak als positief punt voor de lokale verankering van corporaties.

> *“Allebei de vakmannen die de corporatie in dienst heeft, wonen hier op het dorp.”*

Open bedrijfscultuur corporatie helpt bij lokale verankering

Eerder stelden we al vast dat de persoon van de bestuurder erg belangrijk is (zie ‘Lokale verankering in de praktijk’). Ook de bredere bedrijfscultuur is hierbij van belang. Dit begint bij aandacht voor dit thema in het ondernemingsplan. Een organisatie die medewerkers vervolgens écht aanmoedigt de wijk in te gaan, wordt als meer lokaal verankerd ervaren dan een corporatie met een meer naar binnen gekeerde cultuur.

Alleen een corporatie die intern een open cultuur heeft, kan ook echt de luiken opengooien naar buiten en werken aan een organisatie die de blik op de buitenwereld gericht heeft. En dat betekent ook dat corporaties hier in de beoordeling van medewerkers rekening mee moeten houden. Als je aan de ene kant zegt dat medewerkers de wijk in moeten maar ze uiteindelijk impliciet of expliciet vooral beoordeelt op interne taken en het vermijden van risico’s, dan is het voor medewerkers heel lastig om de blik echt naar buiten te richten. Tot slot helpt het bij het opstellen van een ondernemingsplan om ‘van buiten naar binnen’ te werken, door éérst de opgaven in het werkgebied vast te stellen en daarna een vertaalslag naar de organisatie te maken.

Groot verschil in lokale verankering tussen studentenhuisvesters en ouderenhuisvesters

De lokale verankering van categorale instellingen hangt af van de doelgroep die zij bedienen en de hoeveelheid woningen die ze in een specifieke gemeente hebben. Studentenhuisvesters zijn actief in een beperkt aantal gemeenten (studentensteden), waar ze vervolgens een significant deel van de voorraad hebben. Door te werken met regiokantoren en complexbeheerders, kunnen ze een actieve bijdrage leveren aan het gesprek in de lokale driehoek (prestatieafspraken) én staan ze dicht bij de huurder. Stakeholders van studentenhuisvesters ervaren de corporatie in dat geval als sterk lokaal verankerd.

Ouderenhuisvesters, zijn doorgaans in veel meer gemeenten actief en bezitten daar een veel minder significant aandeel van het bezit dan studentenhuisvesters. Gemeenten geven aan deze corporaties minder te zien. Vaak nemen ze geen deel aan de reguliere gesprekken over de prestatieafspraken, maar sturen ze een “standaard” bieding naar de gemeente. Deze bieding dient vervolgens als basis voor één op één prestatieafspraken met de desbetreffende ouderenhuisvester.

> *“Dat de ouderenhuisvester niet bij de prestatieafspraken zit vinden we logisch. We zijn vooral blij dat ze de specifiek opgave voor ouderen oppakken.”*

Deze afzijdige houding van de ouderenhuisvesters is overigens een bewuste keuze. Aangezien ouderenhuisvesters in tientallen gemeenten actief zijn, is het ondoenlijk om in al die gemeenten continu actief en zichtbaar te zijn. Zeker omdat de ouderenhuisvester in één gemeente doorgaans maar een paar complexen in eigendom hebben. In plaats daarvan kiezen ze ervoor om pas “in te zoomen” op een specifieke gemeente als daar een concrete aanleiding voor is, bijvoorbeeld de nieuwbouw van een zorgcomplex. Dan wordt er wel tijd besteed aan het formuleren van een visie op de omgeving en aan het contact met de gemeente. Het is in een dergelijke situatie echter niet eenvoudig om de context snel eigen te maken, zo ervaart de gemeente die wij hier uitgebreider over spraken. Tegelijkertijd zijn ze vaak wél te spreken over het feit dat deze corporaties voor zo’n specifieke doelgroep de opgave op zich nemen.

Ook de ouderenhuisvester is zich bewust van het risico van te veel afstand tussen henzelf, de gemeenten waarin ze actief zijn en hun huurders. Daarom beschikken ze net als reguliere corporaties over lokale gebiedsteams. Deze bestaat uit een gebiedsregisseur die als vast aanspreekpunt fungeert voor de gemeenten in zijn of haar werkgebied en een sociaal regisseur die dezelfde functie heeft voor de lokale bewonerscommissies. Hierdoor is het voor gemeenten en huurders in ieder geval duidelijk met wie ze contact moeten leggen.

5. Conclusies

In de voorgaande hoofdstukken hebben we onze belangrijkste bevindingen gepresenteerd, op basis van het data-onderzoek en de interviews. In dit hoofdstuk presenteren we de belangrijkste conclusies. Allereerst trekken we een aantal algemene conclusies. Daarna gaan we in op de verschillende onderzoeksvragen en zullen we die beantwoorden.

5.1. Hoofdconclusies

1. In dit onderzoek is geen direct verband tussen schaalgrootte en lokale verankering naar voren gekomen.

In de interviews met 18 corporaties, hun huurdersorganisatie en een gemeente waar zij werkzaam waren, kwam een overwegend positief beeld naar voren over de lokale verankering van corporaties. Daar waar kritiek of aandachtspunten werden benoemd, zagen we geen duidelijk verband met schaalgrootte.

Waar gemeenten of huurdersorganisaties in bepaalde gevallen wel kritisch waren over (bepaalde aspecten van) de lokale verankering van de corporatie, was men dit zowel over kleine als grote corporaties. En zowel over corporaties die in één gemeente of in een groot aantal corporaties actief waren. Zo bleken bijvoorbeeld zowel de huurdersorganisatie als de gemeente uitermate kritisch over de lokale verankering van een specifieke corporatie die in slechts één gemeente actief is, terwijl de huurdersorganisatie en gemeente over andere corporaties die in één gemeente actief zijn, positiever waren. En andersom waren zowel huurders als gemeente positief over de lokale rol van een corporatie met zowel een groot werkgebied als een groot aantal woningen in eigendom.

In de enquête onder huurders vonden we een significant verschil tussen hoe huurders van kleine tot (middel)grote corporaties de lokale verankering van hun corporatie beoordelen, en hoe huurders van XL-corporaties de lokale verankering van hun corporatie beoordelen. Deze lagere scores betekenen niet dat alle XL-corporaties slecht lokaal verankerd zijn. De uitkomsten van de gesprekken met hun belangrijkste professionele stakeholders gemeenten en huurdersorganisaties geven hier in ieder geval geen aanleiding toe. Ook uit de met AI uitgevoerde analyse van de visitatierapporten blijkt dat grote corporaties het op het aspect van maatschappelijke verankering gemiddeld iets slechter doen dan de kleinere corporaties. Dit zagen we vooral bij de thema's: *invloed huurders en huurdersorganisaties* en *bedrijfscultuur is open en extern gericht*. Hoe individuele corporaties omgaan met het thema lokale verankering doet er echter veel meer toe dan hun schaalgrootte an sich. Bovendien zagen we niet bij alle vragen en stellingen uit de enquête een groot of significant verschil tussen de XL-categorie en de overige corporaties.

Wel lijkt er dus enige discrepantie te bestaan tussen de goede lokale verankering van XL-corporaties die professionele stakeholders ervaren en de één op één relatie die XL-corporaties onderhouden met hun individuele huurders en zoals die uit de enquête naar voren komt. Huurders geven hierin aan dat XL-corporaties minder weten wat er speelt en minder goed luisteren naar bewoners, dan huurders van andere corporaties. Met name de verschillen met de kleinste categorie corporaties zijn bij deze aspecten aanzienlijk. Deze verschillen zijn te verklaren. Ook in andere sectoren zien we dat kleine organisaties door hun gebruikers als meer dichtbij worden ervaren dan grote organisaties. Dat geldt voor bedrijven maar bijvoorbeeld ook voor (fusie)gemeenten.

Daarnaast vonden we dat huurders met name kleine en middelgrote corporaties buiten de drie grote steden als het meest lokaal verankerd beoordeelden. In de drie grote steden worden corporaties dus sowieso als minder lokaal verankerd beoordeeld (t.o.v. de rest van het land), ook als ze klein of middelgroot zijn. Dit valt onder meer te verklaren uit het feit dat in grote steden vaker mensen met een laag inkomen of een migratieachtergrond wonen; groepen die doorgaans minder vertrouwen hebben in instituties, waaronder ook woningcorporaties[28]. Vanzelfsprekend is dit verband niet één op één: ook in andere steden wonen mensen met een kwetsbare economische status en ook in grote steden wonen mensen met veel vertrouwen in instituties. Maar dit geeft wel *een* verklaring voor dit gevonden verband.

2. Onder andere bedrijfscultuur en zichtbaarheid in de wijk bepalender voor een goede lokale verankering dan schaalgrootte

Uit de 54 gesprekken met gemeenten, corporaties en huurdersorganisaties blijken andere factoren veel bepalender voor de mate waarin een corporatie lokaal verankerd is dan het aantal woningen dat een corporatie in eigendom heeft of het aantal gemeenten waarin men actief is.

De bedrijfscultuur binnen een corporatie en de wijze waarop zij in haar bedrijfsstructuur de voorwaarden schept voor lokale verankering zijn vele malen bepalender dan schaalgrootte. Bedrijfscultuur en bedrijfsstructuur bieden de ruimte voor de door stakeholders gewenste open houding, transparantie over keuzes en betrokken worden door de corporatie. Allemaal aspecten die van groot belang blijken voor een goede lokale verankering.

Dit geldt ook voor de mate waarin corporaties keuzes en dilemma's goed met stakeholders durven te bespreken. Zichtbaarheid in de wijk van mensen (wijkbeheerders) die de wijk goed kennen, aanspreekbaar zijn, handelingsvrijheid hebben en weten wat er speelt, dragen eveneens bij aan een goede lokale verankering. De mate waarin een directeur-bestuurder de organisatie stimuleert en beloont om 'de wijk in te gaan' en mensen de ruimte geeft om lokaal afwegingen te maken, is hierbij eveneens cruciaal.

3. Grote corporaties – zeker als zij werkzaam zijn in meer gemeenten – nemen voldoende maatregelen om de lokale verankering te versterken

We hebben gezien dat corporaties met een groot werkgebied en/of veel woningen zich bewust zijn van het belang van lokale verankering. En van het feit dat deze voor hen minder makkelijk te bewerkstelligen is dan voor een kleine corporatie die maar in één gemeente actief is. We zien echter dat veel corporaties maatregelen nemen, zoals ook beschreven in paragraaf 4.4 onder 'Borging in de organisatie'. Ze richten hun organisatie zo in, dat zij lokaal goed weten wat er speelt, gemeenten en andere stakeholders duidelijke aanspreekpunten hebben en ze ruimte hebben om in te spelen op de lokale context. Regiokantoren en gebiedsteams, met voldoende mandaat voor een regiodirecteur en mogelijkheden om binnen de beleidskaders een *couleur locale* aan te brengen zijn daarvan belangrijke voorbeelden. Ook draagt het hebben van gebiedsvisies enorm bij aan de lokale verankering. Het is voor corporaties makkelijker om de hiervoor genoemde maatregelen te nemen in gemeenten waar ze ook een significant aandeel van de woningen hebben. Het is belangrijk om als grote corporatie maatregelen te nemen om, ondanks de schaalgrootte, goed lokaal verankerd te zijn. Anders kan de situatie ontstaan dat gemeenten of gebieden minder aandacht krijgen of een bestuurder 'overal tegelijk moet zijn'.

---

[28] Zie bijvoorbeeld: https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-brede-welvaart-en-de-sustainable-development-goals/monitor-brede-welvaart-en-de-sustainable-development-goals-2023/verdeling/indicatoren/samenleving

4. Huurdersorganisaties zijn vooralsnog goed toegerust als gesprekspartner, maar hun positie is kwetsbaar

Huurdersorganisaties zijn op dit moment volwaardige gesprekspartners voor de corporaties. Deze rol vervullen zij ook binnen de driehoek gemeente-huurders-corporaties. Veel huurdersorganisaties laten zich regelmatig bijscholen, worden ondersteund door professionals of worden goed geïnformeerd door de corporatie. RIGO ziet echter drie grote kwetsbaarheden bij veel huurdersorganisaties.

Allereerst is representativiteit een serieus aandachtspunt. Veel bestuurders van huurdersorganisaties die we hebben gesproken, waren senioren, terwijl de achtergrond van huurders veel breder is. Dit punt is niet nieuw, maar werd in dit onderzoek opnieuw bevestigd. Bovendien geven huurders aan dat het lastig is om contact te houden met de achterban, omdat huurders vaak niet betrokken zijn bij bewonerscommissies of een huurdersorganisatie. Huurdersorganisaties hebben er soms moeite mee om in alle gemeenten, kernen of gebieden waar de corporatie werkzaam is, voldoende contact met de achterban te houden. Het gebrek aan actieve huurders (die zich bijvoorbeeld willen inzetten voor een bewonerscommissie of wijkraad) speelt hen daarbij parten.

Ten tweede zijn de meeste huurdersorganisaties afhankelijk van slechts enkele hardwerkende vrijwilligers. Zeker als deze op leeftijd zijn, wordt het steeds lastiger om bij alle relevante overleggen aanwezig te zijn en zichzelf op de hoogte te houden van alle relevante regelgeving en lokale ontwikkelingen. Er zijn zelfs huurdersorganisaties die zichzelf bij gebrek aan vrijwilligers moeten opheffen.

Als derde kwetsbaarheid signaleren we in bepaalde gevallen een te sterke verwevenheid tussen huurdersorganisatie en de corporatie die zij geacht worden kritisch te volgen. We hebben een aantal huurdersorganisaties gesproken die bijna kritiekloos waren richting de corporatie. Dat duidt op een grote mate van verwevenheid met de corporatie. Hoewel een goede samenwerking wenselijk is, is het belangrijk dat huurdersorganisaties daarbij onafhankelijk en kritisch blijven.

Uiteraard doen deze drie zaken zich niet bij elke huurdersorganisatie voor. Maar het aantal huurdersorganisaties waarbij we in ons onderzoek één, twee of alle drie de kwetsbaarheden zagen, is aanzienlijk. Zeker in combinatie met elkaar brengen deze drie kwetsbaarheden de positie van de huurdersorganisaties als volwaardige representanten van het belang en perspectief van de huurder op de lange termijn in gevaar.

5. De samenwerking in de lokale driehoek van corporaties, gemeente en huurdersorganisaties is over het algemeen goed

Dit onderzoek heeft geen grote aandachtspunten laten zien in de samenwerking tussen de drie actoren binnen de prestatieafspraken. Partijen zien elkaar als gelijkwaardig en de onderlinge verstandhouding is doorgaans goed. Ook kleine gemeenten zijn goed toegerust op het gesprek over de prestatieafspraken, zelfs als zij een grote corporatie tegenover zich hebben. Dit betekent overigens niet dat men het inhoudelijk altijd met elkaar eens is, maar er is meestal wel een basisvertrouwen dat het mogelijk maakt om met elkaar het goede gesprek aan te gaan.

Daarbij maakt de schaalgrootte van de corporatie niet zoveel uit. Doorgaans is er tevredenheid over de situatie zoals die is, of een gemeente nu te maken heeft met één corporatie of met meerdere. Dit laat zien dat elke situatie voor- en nadelen heeft. Wel is een situatie met meerdere corporaties (en daarmee ook meerdere huurdersorganisaties) wel intrinsiek complexer, al kunnen corporaties ook complementair zijn aan elkaar. Als partijen deze

complexiteit voldoende weten te adresseren, kan dit leiden tot een goede samenwerking en goede lokale verankering van de corporatie.

5.2. Antwoord op de onderzoeksvragen

Hieronder beantwoorden we de verschillende onderzoeksvragen. Deels overlapt onderstaande met de hoofdconclusies uit paragraaf 5.1.

1. **Is er een verband tussen de schaalgrootte van woningcorporaties en de door stakeholders ervaren kwaliteit van de samenwerking in de lokale driehoek?**

In dit onderzoek hebben we geen direct verband gevonden tussen de schaalgrootte van corporaties en de kwaliteit van samenwerking in de lokale driehoek (corporaties, gemeenten en huurderorganisaties). Zowel gemeenten als huurdersorganisaties zijn doorgaans positief over de samenwerking, en dit is in de meeste gevallen wederzijds. Daar waar er kritiek- of aandachtspunten naar voren kwamen, zagen we dat zowel bij stakeholders van kleinere als van grotere corporaties. We hebben hierbij geen verband gevonden met schaalgrootte en concluderen dat verschillende vormen van complexiteit in de samenwerking toch kunnen leiden tot een goede samenwerking in de lokale driehoek.

2. **Welke maatregelen hebben corporaties genomen om de lokale verankering te waarborgen, in het bijzonder wanneer zij in verschillende gemeenten werkzaam zijn?**

Alle corporaties geven aan het belangrijk te vinden lokaal verankerd te zijn en hier actief op te sturen. Huurdersorganisaties en gemeenten zien dat corporaties hier hun best voor doen. Als corporaties, en vooral ook bestuurders, dit belang uitstralen én hier ook naar handelen (open houding, transparantie, het tijdig en proactief betrekken van stakeholders, zichtbaar zijn in de wijk, etc.), draagt dat al enorm bij aan de waardering van lokale verankering. Corporaties met een groot werkgebied zijn zich bovendien bewust van de extra inzet die zij moeten plegen om lokaal verankerd te zijn. Zo richten zij regiokantoren of wijkteams in, waarbij een regiodirecteur (of vergelijkbaar) voldoende mandaat en beleidsvrijheid krijgt. Andere maatregelen die bijdragen aan lokale verankering: het zorgen voor visies op alle gemeenten, of zelfs alle wijken, buurten of kernen, waar men werkzaam is. Ook platte organisaties (weinig managementlagen) en het hebben van veel medewerkers uit het werkgebied, dragen bij aan lokale verankering.

3. **In hoeverre zijn gemeenten en huurdersorganisaties toegerust op het overleg met woningcorporaties rond de lokale prestatieafspraken? Hierbij gaat het onder meer om de vraag of stakeholders op gelijkwaardige wijze kunnen deelnemen aan het overleg met de corporatie.**

De relatie is doorgaans gelijkwaardig. Gemeenten zijn in het algemeen uitstekend toegerust op deze gesprekken. Gemeenten en corporaties zien elkaar als volwaardige partners. Ook kleine gemeenten zijn goed toegerust op het gesprek over de prestatieafspraken, zelfs als zij een grote corporatie tegenover zich hebben. Het gebrek aan ambtelijke capaciteit is een aandachtspunt, maar leidt meestal niet tot een slechtere verhouding of slechtere prestatieafspraken. Met name in de uitvoering van afspraken kan dit knellen. Huurdersorganisaties laten zich doorgaans bijstaan door professionals, krijgen informatie van de corporatie of volgen zelf cursussen en webinars. Hierdoor zijn ze op dit moment nog redelijk goed toegerust voor de gesprekken in het kader van de prestatieafspraken. De representativiteit van de huurdersorganisaties is door de eenzijdige samenstelling van besturen (vooral senioren), krappe bemensing en het gebrek aan contact met de achterban kwetsbaar. Ook hebben we huurdersorganisaties gezien die (te) sterk verweven waren met hun corporatie, en daardoor nauwelijks meer kritisch waren, ook niet in het kader van de prestatieafspraken. Tot slot

hebben we geen verband gevonden tussen de mate waarin stakeholders zijn toegerust op het overleg rond de prestatieafspraken, en de schaalgrootte van de corporatie.

4. Zijn er volgens de lokale partijen verschillen in belangen tussen gemeente, corporatie en huurdersorganisatie en zo ja, welke zijn dit? Hoe zouden deze verschillende belangen meer met elkaar in overeenstemming gebracht kunnen worden?

Deze verschillen zijn er evident. Neem de huurverhoging, waar corporatie en huurders vaak van mening verschillen. Of neem de hoeveelheid sociale huur die gebouwd moet worden, waar corporatie en gemeente van mening kunnen verschillen. Ook zijn er soms verschillen in belangen tussen een corporatie die in meerdere gemeenten actief is, en de verschillende gemeenten in dat werkgebied. Bijvoorbeeld als een corporatie in één gemeente minder kan of wil investeren. Dat die verschillen er zijn, is niet erg. Belangrijk is dat er een goede vertrouwensrelatie ontstaat tussen de drie partijen. Dat betekent onder meer dat men open moet zijn over de intenties en verwachtingen, transparant moet zijn over (financiële) mogelijkheden, afspraken na moet komen en elkaar wat moet gunnen. We concluderen op basis van de gesprekken dat dit in veel gevallen lukt.

5. Is er een verband tussen de schaalgrootte van woningcorporaties en hoe stakeholders de bijdrage van de corporatie aan lokaal volkshuisvestingsbeleid beoordelen?

We hebben hierin geen direct verband kunnen vaststellen tussen schaalgrootte en de waardering van de bijdrage aan het volkshuisvestingsbeleid door corporaties. We hebben voorbeelden gezien van grote corporaties die in één gemeente actief waren, en geroemd werden om de voortrekkersrol die ze spelen, van corporaties met een groot werkgebied die goede voorbeelden uit de ene gemeente konden introduceren in de andere, en van kleine corporaties waar de bestuurder bijna letterlijk alle huurders kent. Hoe corporaties bijdragen aan de opgave hangt vrijwel altijd van andere dingen af dan van schaalgrootte. Bijvoorbeeld van de financiële positie en de mate waarin een corporatie een visie heeft op de lokale volkshuisvestelijke opgave. We hebben niet gezien dat grotere corporaties hierin, in algemene zin, meer of minder bijdroegen dan kleinere, of dat dit anders werd beoordeeld. Grote corporaties worden door huurders doorgaans minder goed beoordeeld op aspecten die te maken hebben met lokale verankering dan kleine corporaties, al spelen hierbij ook andere factoren (zoals of een corporatie wel of niet in de drie grote steden ligt) een rol. De hiervoor genoemde maatregelen kunnen corporaties helpen om de lokale verankering te vergroten.

6. Welke factoren, zowel bij corporaties, gemeenten als huurdersorganisaties, zijn bepalend voor een goede lokale verankering?

Bij **woningcorporaties** zijn de cultuur binnen een organisatie maar ook de openheid, mate van transparantie en betrokkenheid van stakeholders door de corporatie van groot belang voor de waardering van lokale verankering. Dit geldt ook voor de mate waarin corporaties keuzes en dilemma's goed met stakeholders kunnen bespreken. Zichtbaarheid in de wijk door mensen (wijkbeheerders) die de wijk goed kennen, aanspreekbaar zijn, handelingsvrijheid hebben en vooral weten wat er lokaal speelt, dragen eveneens bij aan een goede lokale verankering. De mate waarin een directeur-bestuurder de organisatie stimuleert en beloont om lokaal verankerd te zijn en mensen de ruimte geeft om lokaal afwegingen te maken, is hierbij eveneens cruciaal.

Huurdersorganisaties zijn beter lokaal verankerd naarmate zij meer representatief zijn voor hun achterban. Dat betekent representativiteit in het bestuur (qua leeftijd, afkomst, maar óók

woonplek, zodat uit alle gemeenten of kernen waar een corporatie werkzaam is vertegenwoordiging is), maar ook voldoende contact met bewonersorganisaties en leden. Dit staat onder druk, gezien de bredere maatschappelijke trend, dat mensen steeds minder geneigd zijn zich voor zaken als een bewonerscommissie in te zetten. Dit maakt huurdersorganisaties kwetsbaar. Daarnaast is het van belang om niet te sterk met de eigen corporatie verweven te zijn, maar zich vooral te richten op de signalen die men van huurders en woningzoekenden krijgt.

Hoe **gemeenten** lokaal verankerd kunnen zijn (in algemene zin) hebben we niet onderzocht. Wel stellen we vast dat in gemeenten waarin regelmatig contact is met corporaties, waarin er goede afstemming is (bijvoorbeeld over nieuwbouw) tussen corporatie en gemeente, waarin bijvoorbeeld in buurtcentra en bij 'steunpunten' van corporaties en gemeenten wordt samengewerkt, de samenwerking tussen corporatie en gemeente door corporaties meer wordt gewaardeerd. Dit sluit aan bij de bredere oproep van corporaties om lokale prestatieafspraken vooral een wederkerig karakter te laten hebben.

7. Is er een verband tussen de omvang van de woondealregio en de lokale verankering van corporaties?

Dit bleek lastig te onderzoeken, omdat sommige corporaties in meerdere woondealregio's actief zijn. Wel hebben we onderzoek gedaan naar het effect van de grootte van het werkgebied op lokale verankering. We hebben geen verband gevonden tussen de grootte van het werkgebied en de waardering van de lokale verankering. Dit verband zal er dus ook niet zijn tussen de grootte van de woondealregio waarin een corporatie actief is en de lokale verankering. Uit de enquête onder huurders bleek ook nauwelijks verschil in waardering tussen corporaties met een groot en die met een klein werkgebied. Wel hebben we gezien dat het bij lokale verankering belangrijk is dat een corporatie een significant aandeel van de woningen hebben. Dan schuiven ze bijvoorbeeld sneller aan bij de Prestatieafspraken en doen ze meer moeite om contacten met lokale stakeholders te onderhouden.

8. Welke invloed heeft het fuseren van corporaties op de lokale verankering?

Voor het behoud van lokale verankering is bij de fusie tussen corporaties expliciet aandacht. Een fusie leidt immers altijd tot een nieuwe situatie, waartoe corporatie, huurders en gemeenten zich moeten verhouden. Dat heeft, vanzelfsprekend, tijd nodig. Maar dit hoeft niet ten koste te gaan van de lokale verankering, mits er maatregelen worden genomen om die lokale verankering te waarborgen (zie onder meer deelvraag 2). Hoe groter een organisatie wordt, hoe lastiger het is om verschillende 'bedrijfsculturen' samen te brengen. In een kleine organisatie gaan dergelijke verandertrajecten nou eenmaal sneller dan in grote organisaties. Dat is voor bestuurders een aandachtspunt, maar niet uniek voor fusiecorporaties. Ook bij grote niet-fusie corporaties zijn soms cultuurtrajecten nodig, die langer duren dan bij kleine organisaties. Dit alles zegt echter niet zoveel over de lokale verankering.

9. Welke invloed heeft een plotse sterke verandering in omvang (bv. door verkoop, aankoop of afsplitsing) van corporaties op de lokale verankering?

Hiervoor geldt min of meer hetzelfde als bij deelvraag 8, al gaat zo'n verandering lang niet altijd samen met een (grote) verandering binnen de organisatie zelf. Zolang een corporatie maatregelen neemt om die lokale verankering te waarborgen (zie onder meer deelvraag 2), hoeft een toename van de voorraad niet te leiden tot minder lokale verankering. Bij een afname van de voorraad is het van groot belang dat de partij die het bezit overneemt, indien nodig (bijvoorbeeld omdat de corporatie nog niet actief is in een gemeente, wijk of kern) actie onderneemt. Wanneer bezit wordt overgeheveld heeft het, vanuit het oogpunt van lokale

verankering, de voorkeur dat het bezit naar een corporatie gaat die reeds een significant woningaandeel heeft in de betreffende gemeente, wijk of kern, om versplintering te voorkomen. Een splitsing van een corporatie kan een positief effect hebben op lokale verankering, indien de gesplitste corporatie weinig aandacht besteedde aan lokale verankering. Dit was specifiek zichtbaar bij Vestia, waar de splitsing voor de in dit onderzoek geanalyseerde gemeente Zoetermeer leidde van een grote corporatie op afstand tot een “eigen” corporatie dichtbij. Ditzelfde effect is echter niet te verwachten bij opsplitsing van andere XL-corporaties die in tegenstelling tot Vestia destijds wel aandacht besteden aan hun lokale verankering.

10. Onderscheiden categorale woningcorporaties zich op het vlak van lokale verankering van niet-categorale woningcorporaties?

We maken hierbij onderscheid tussen studentenhuisvesters en ouderenhuisvesters.

Studentenhuisvesters hebben doorgaans een significant aandeel van de woningen in een relatief klein aantal gemeenten (namelijk studentensteden). Zij worden doorgaans gezien als volwaardige lokale corporatie, zeker als zij, net als andere corporaties die in meer gemeenten actief zijn, maatregelen hebben genomen om de lokale verankering te waarborgen (zie deelvraag 2).

Ouderenhuisvesters hebben vaak in tientallen gemeenten relatief weinig bezit. Enerzijds leidt dat tot minder lokale verankering, omdat ze bijvoorbeeld vaak niet of beperkt meepraten over de prestatieafspraken. Anderzijds is er bij gemeenten vaak begrip voor de positie en specifieke rol van ouderenhuisvesters. Hun inzet voor een specifieke doelgroep wordt door hen gewaardeerd. Ouderenhuisvesters moeten dan ook langs een andere meetlat beoordeeld worden als het gaat om *lokale verankering*. Het is vaak een bewuste keuze van de ouderenhuisvester om pas te werken aan lokale verankering als daar een concrete aanleiding voor is, bijvoorbeeld de sloop/nieuwbouw van een zorgcomplex. Dan vinden meer gesprekken plaats met de gemeente en/of wordt een medewerker (al dan niet tijdelijk) expliciet verantwoordelijk voor een bepaald gebied. Ondanks hun terughoudende aanpak nemen ook ouderenhuisvesters maatregelen, bijvoorbeeld met een regio-aanpak, om toch regionaal actief te kunnen zijn. Omdat ze vaak wel werken met gebiedsteams en medewerkers van de ouderenhuisvester zichtbaar zijn in het complex, is de corporatie voor huurders vaak voldoende lokaal verankerd.

5.3. Afsluiting: succes- en risicofactoren voor een goede lokale verankering

Succesfactoren

1. **Open houding en transparante communicatie**. Corporaties die open zijn, hun keuzes goed uitleggen en transparant zijn over dilemma’s en financiën, worden duidelijk sterker lokaal verankerd ervaren.
2. **Vroegtijdige en echte betrokkenheid van stakeholders.** Het tijdig meenemen van gemeente en huurdersorganisatie in beleid en dilemma’s — inclusief ruimte om mee te denken — vergroot vertrouwen en lokale legitimiteit.
3. **Zichtbaarheid en aanwezigheid in wijk en buurt.** Regelmatig informeel contact, fysieke aanwezigheid en kennis van wat er speelt op straat- en buurtniveau versterken de ervaren lokale verbondenheid.

4. **Sterke rol van wijkbeheerders met mandaat.** Wijkbeheerders die zichtbaar zijn, een beperkt gebied bedienen, handelingsvrijheid hebben en langdurig actief zijn in de wijk verhogen de waardering van lokale verankering aanzienlijk.
5. **Leiderschap dat ruimte geeft aan lokaal handelen.** Bestuurders die binnen het overkoepelend beleid van de corporatie medewerkers ruimte geven voor lokale afwegingen en zelf goed zichtbaar zijn richting stakeholders versterken de lokale verankering.
6. **Lokale investeringen en maatschappelijke inzet.** Corporaties die niet alleen weten wat er speelt maar ook zichtbaar investeren in bijvoorbeeld nieuwbouw, renovatie en maatschappelijke activiteiten worden sneller als lokaal betrokken gezien.
7. **Goede samenwerking in de lokale driehoek.** Korte lijnen, vertrouwen en het gevoel samen aan dezelfde doelen te werken tussen corporatie, gemeente en huurdersorganisatie dragen sterk bij aan lokale verankering.
8. **Gebiedsgerichte organisatie (bij groot werkgebied).** Regiokantoren, gebiedsteams en regiodirecteuren met voldoende bevoegdheden maken het mogelijk om lokaal maatwerk te leveren binnen centrale kaders.
9. **Sterke organisatiecultuur gericht op 'naar buiten gaan'.** Een cultuur die extern georiënteerd is en vertrekt vanuit lokale opgaven stimuleren medewerkers om lokaal verbonden te werken.
10. **Lokale personele binding en kennis van de omgeving.** Medewerkers die zelf in het werkgebied wonen, kennen de context beter en voelen zich vaak meer verbonden met lokale opgaven.
11. **Visie op de lokale volkshuisvestelijke opgave.** Zich verdiepen in de specifieke context op gemeente, wijk en buurtniveau en hier een visie op formuleren, wordt met name door de gemeenten zeer gewaardeerd.

Risicofactoren

1. **Gesloten houding of beperkte transparantie.** Wanneer corporaties weinig delen, stakeholders laat of helemaal niet betrekken of keuzes onvoldoende uitleggen, leidt dit tot een lagere ervaren lokale verankering.
2. **Sterk gecentraliseerde besluitvorming zonder lokaal mandaat.** Als medewerkers telkens moeten terugvallen op het hoofdkantoor of weinig ruimte hebben voor maatwerk, ondermijnt dit lokale samenwerking en toegankelijkheid.
3. **Directeur-bestuurder die organisatie te weinig ruimte geeft.** Een dominante directeur-bestuurder kan de neiging hebben beslissingen te sterk te centraliseren, of zijn of haar medewerkers onvoldoende ruimte geven naar buiten te treden.
4. **Onzichtbare directeur-bestuurder.** Ondanks dat een regiomanager de rol van het "gezicht van de corporatie" gedeeltelijk kan overnemen, is een (vrijwel) onzichtbare directeur-bestuurder niet bevorderlijk voor de lokale relatie.
5. **Onvoldoende zichtbaarheid in de wijk.** Gebrek aan aanspreekbare wijkfunctionarissen of weinig fysieke aanwezigheid in buurten vermindert het gevoel dat de corporatie weet wat er lokaal speelt.
6. **Versnipperd bezit of klein aandeel in een gemeente.** Corporaties met weinig woningen in een gemeente besteden (vaak bewust) minder aandacht aan het leren kennen van de lokale context en worden daardoor minder als lokaal verankerd gezien.
7. **Complexiteit door meerdere corporaties in één gebied.** Wanneer meerdere corporaties actief zijn in een wijk of gemeente kan dit samenwerking ingewikkelder maken en de verantwoordelijkheden diffuser, al kunnen corporaties ook complementair zijn aan elkaar.

8. **Kwetsbaarheid door personele afhankelijkheid.** Bij kleine corporaties of huurdersorganisaties kan het wegvallen van sleutelpersonen direct leiden tot verlies van kennis, relaties en lokale continuïteit.
9. **Beperkte capaciteit of specialistische kennis.** Tekorten aan tijd, expertise of ambtelijke capaciteit bij corporatie of gemeente kunnen besluitvorming vertragen en uitvoering van afspraken bemoeilijken.
10. **Zwakke representativiteit of betrokkenheid van huurdersorganisatie.** Als huurdersorganisaties weinig contact hebben met hun achterban of weinig divers zijn, kan hun rol in lokale verankering en legitimiteit onder druk staan.
11. **Onzorgvuldige schaalvergroting of fusies zonder borgingsmaatregelen.** Na fusies of groei kan afstand tot huurders ontstaan als er geen expliciete maatregelen worden genomen om lokale aanwezigheid, cultuur en structuur te behouden.

Bijlage 1 – Resultaten enquête onder huurders

In paragraaf 3.1 zijn de belangrijkste conclusies uit de huurdersenquête uiteengezet. In deze bijlage zijn alle resultaten uit de enquête op een rijtje gezet.

Vragenlijst

1. Huur je je woning van een corporatie/woningbouwvereniging of van een andere verhuurder?

   i. Ik huur van een corporatie/woningbouwvereniging
   ii. Ik huur van een ander type verhuurder
   iii. Ik huur niet, ik heb een koopwoning
   iv. Weet niet

1 = vervolg vragen, anders einde vragenlijst

2. Kun je hieronder aangeven bij welke corporatie/woningbouwvereniging je een woning huurt?

Scroll down menu met alle corporaties + mijn corporatie/woningbouwvereniging staat er niet bij

3. Kun je aangeven in hoeverre je het eens of oneens bent met onderstaande stellingen?

   i. Mijn corporatie/woningbouwvereniging is zichtbaar aanwezig in de buurt waarin ik woon
   ii. Ik weet wie ik kan benaderen bij mijn corporatie/woningbouwvereniging als ik iets wil bespreken over mijn buurt
   iii. Mijn corporatie/woningbouwvereniging weet wat er speelt in het dorp/de stad waarin ik woon
   iv. Ik heb het gevoel dat de corporatie/woningbouwvereniging zich verantwoordelijk voelt voor mijn buurt
   v. Mijn corporatie/woningbouwvereniging komt haar afspraken na
   vi. Mijn corporatie/woningbouwvereniging luistert naar de mening van bewoners
   vii. Mijn corporatie/woningbouwvereniging zoekt actief contact met bewoners om te weten wat er speelt in de buurt
   viii. Mijn corporatie/woningbouwvereniging betrekt bewoners bij beslissingen die invloed hebben op mijn woonomgeving
   ix. Mijn corporatie/woningbouwvereniging houdt mij op de hoogte als ze iets in mijn buurt gaan doen
   x. Mijn corporatie/woningbouwvereniging doet zijn best om ervoor te zorgen dat bewoners in mijn buurt op een goede manier met elkaar samenleven.

Antwoorden vijfpuntsschaal – zeer oneens, oneens, niet eens, niet oneens, eens, zeer eens + weet niet

4. Kun je aangeven of je het afgelopen jaar contact hebt gehad met je corporatie/woningbouwvereniging?

   i. Ja, ik heb contact gehad met mijn corporatie/woningbouwvereniging
   ii. Ik heb geen contact gehad met mijn corporatie/woningbouwvereniging

Vraag 5 Indien contact gehad met corporatie/woningbouwvereniging (1), anders door naar vraag 6

5. Je hebt het afgelopen jaar contact gehad met je corporatie/woningbouwvereniging. Hieronder volgen enkele stellingen. We zijn benieuwd hoe je dit contact beoordeelt. *Let op!* We vragen je om te beoordelen op basis van het contact. Het gaat dus niet om of je inhoudelijk blij bent met wat ze je hebben verteld.

   i. De medewerker(s) van de corporatie/woningbouwvereniging was/waren goed op de hoogte van wat er speelt in mijn buurt
   ii. De medewerker(s) van de corporatie/woningbouwvereniging luisterde(n) oprecht
   iii. Ik kon makkelijk vinden hoe ik bij de juiste persoon terecht zou komen
   iv. De medewerker(s) van de corporatie/woningbouwvereniging was/waren gemakkelijk en snel te bereiken
   v. Door het contact heb ik meer het gevoel gekregen dat de corporatie/woningbouwvereniging er ook voor mij is

Antwoorden vijfpuntsschaal – zeer oneens, oneens, niet eens, niet oneens, eens, zeer eens + weet niet

6. Hieronder zie je steeds twee eigenschappen die tegengesteld aan elkaar zijn. Kun je aangeven welke van deze het beste past bij jouw corporatie/woningbouwvereniging?

   i. (1) Ongeïnteresseerd ←→ Betrokken (100)
   ii. (1) Dichtbij ←→ Afstandelijk (100)
   iii. (1) Staat open voor contact met bewoners ←→ vermijdt contact met bewoners (100)
   iv. (1) Werkt graag samen ←→ Werkt graag zelfstandig (100)

7. Bij de meeste corporaties/woningbouwverenigingen hebben de huurders zich verenigd in een huurdersvereniging. Een huurdersvereniging komt op voor de belangen van de huurders in formele gesprekken. Bijvoorbeeld met de corporatie/woningbouwvereniging of met de gemeente. Ben je actief in zo'n huurdersvereniging?

   i. Nee
   ii. Ja
   iii. Ik ben niet actief in een huurdersvereniging, maar ik geef mijn mening of vragen wel door aan mijn huurdersvereniging

8. Hoe kan jouw corporatie/woningbouwvereniging het beste in beeld krijgen wat huurders belangrijk vinden?

< open tekstvak > / weet niet, geen mening

Resultaten

Hieronder zijn per vraag of stelling de resultaten weergeven en geduid.

Toegankelijkheid corporatie

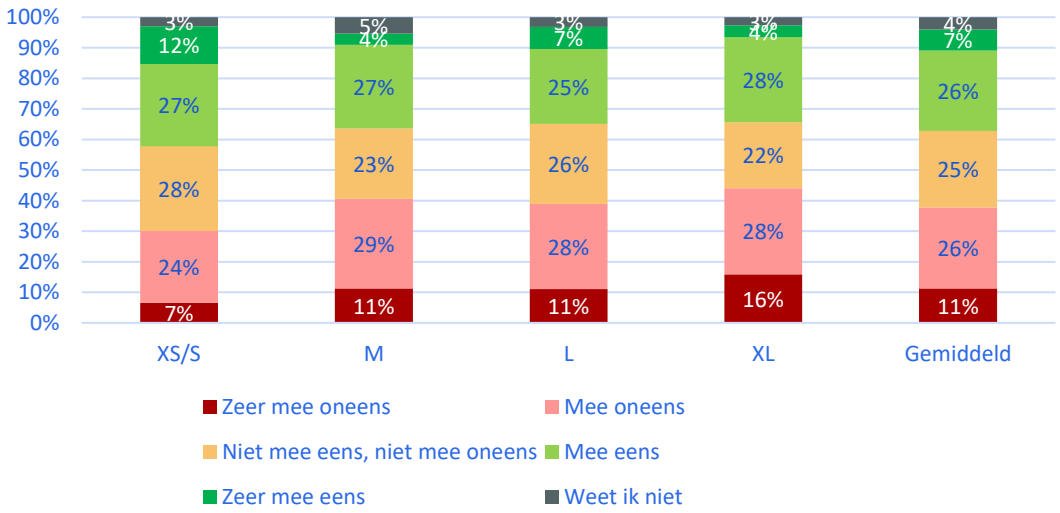
Een belangrijke voorwaarde voor lokale verankering betreft de toegankelijkheid van corporaties voor huurders. Met andere woorden: kunnen huurders op laagdrempelige wijze in contact komen met de corporatie? Zichtbaarheid en aanwezigheid in de buurt kan voor huurders de drempel om contact te zoeken met de corporatie verlagen.

Gemiddeld genomen ervaart 33% van alle huurders dat hun corporatie zichtbaar aanwezig is in hun buurt. Een iets groter deel (37%) ervaart juist dat de corporatie niet zichtbaar is in de buurt.

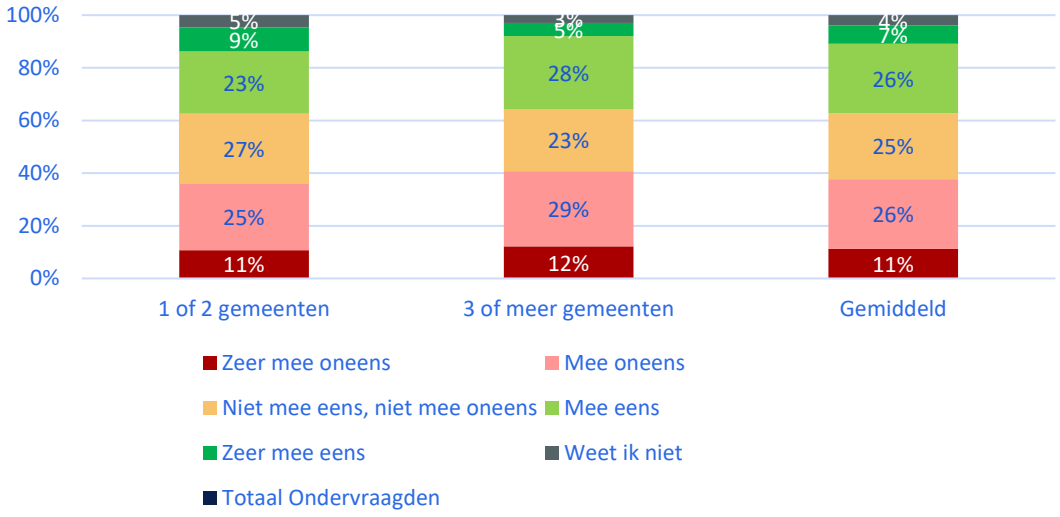
De grootste (XL) en kleinste corporaties (XS/S) wijken af van dit gemiddelde (Dit verschil is statistisch significant, maar relatief klein ten opzichte van verschillen op basis van aantal VHE's; bij het aantal VHE's gaat het bij XL-corporaties om een verschil van 7 procentpunt, terwijl dit bij corporaties met een groot werkgebied 4 procentpunt is.

Figuur B1-1). Huurders van de kleinste corporaties tot en met 5.000 VHE's vinden gemiddeld genomen vaker dat hun corporatie zichtbaar aanwezig is in de buurt dan gemiddeld (39%). Huurders van de grootste corporaties juist vaker vinden dat dit niet het geval is (44%). Ook het werkgebied lijkt hier voor een verschillende beleving te zorgen. Vooral huurders van corporaties met een groter werkgebied vinden vaker dat hun corporatie niet aanwezig is in de buurt waar zij wonen (41%) (Figuur B1-2). Dit verschil is statistisch significant, maar relatief klein ten opzichte van verschillen op basis van aantal VHE's; bij het aantal VHE's gaat het bij XL-corporaties om een verschil van 7 procentpunt, terwijl dit bij corporaties met een groot werkgebied 4 procentpunt is.

*Figuur B1-1 "Mijn corporatie/woningbouwvereniging is zichtbaar aanwezig in de buurt waar ik woon" naar **aantal VHE's***



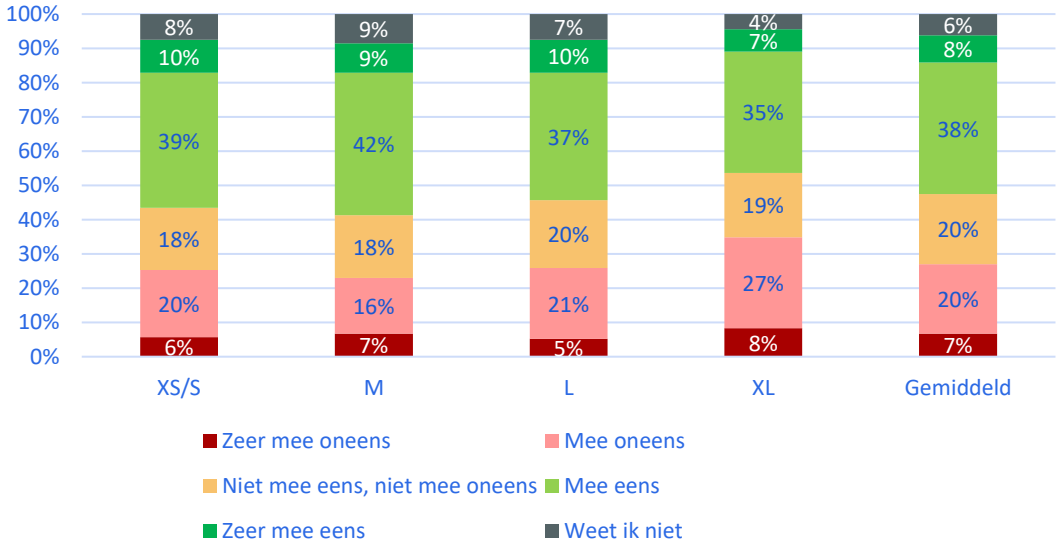
*Figuur B1-2 "Mijn corporatie/woningbouwvereniging is zichtbaar aanwezig in de buurt waar ik woon" naar **werkgebied***



De toegankelijkheid van een corporatie hangt niet alleen af van de mate van zichtbaarheid in de wijk. Een andere component van bereikbaarheid is de mate waarin huurders in staat zijn de juiste persoon te vinden voor vragen. 46% van alle sociale huurders geeft aan te weten wie ze moeten benaderen als ze iets over hun buurt willen bespreken. 27% weet dit niet.

Alleen huurders van XL-corporaties wijken hierin af van andere sociale huurders: zij geven vaker aan niet te weten wie ze moeten benaderen (35%). De resultaten laten geen significante verschillen zien tussen corporaties die in één/twee gemeenten actief zijn en corporaties met een groter werkgebied.

*Figuur B1-3 "Ik weet wie ik kan benaderen bij mijn corporatie/woningbouwvereniging als ik iets wil bespreken over mijn buurt" naar **aantal VHE's***

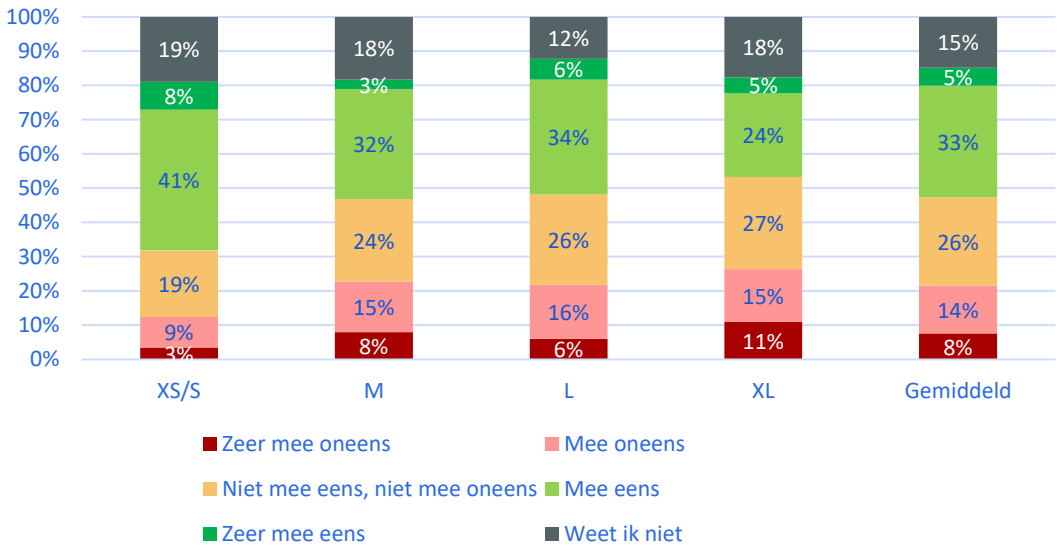


Betrokkenheid bij de buurt

Een ander onderdeel van lokale verankering is de mate waarin corporatie op de hoogte zijn van lokale ontwikkelingen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan bredere leefbaarheidsproblematiek in complexen of individuele huurders die problemen veroorzaken.

38% van de sociale huurders heeft het gevoel dat hun corporatie weet wat er speelt in hun dorp/buurt. Verschillen tussen corporaties zijn aanwezig: huurders van kleinere corporaties hebben vaker de indruk dat hun corporatie op de hoogte is van wat er speelt (49%). Bij de grootste corporaties ervaren huurders dit minder vaak dan gemiddeld (29%). De grootte van het werkgebied laat geen significante verschillen zien.

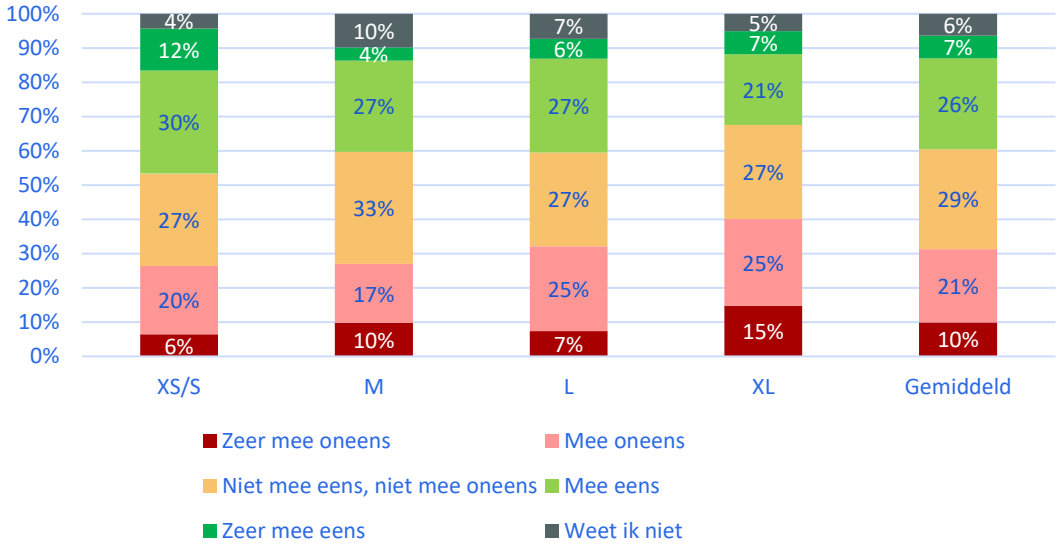
*Figuur B1-4 "Mijn corporatie/woningbouwvereniging weet wat er speelt in het dorp/de stad waarin ik woon" naar **aantal VHE's***



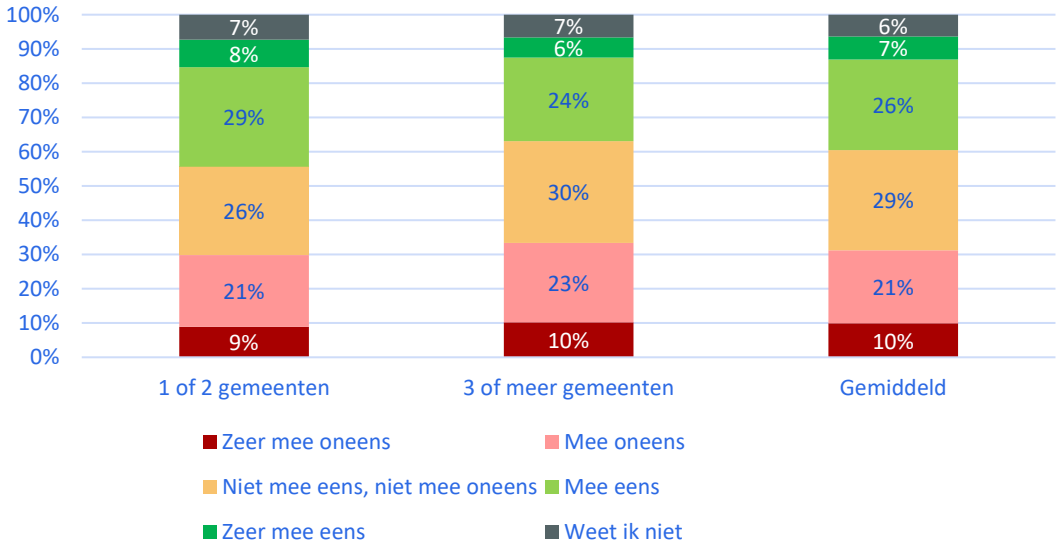
Weten wat er speelt op zichzelf betekent niet altijd dat er ook naargelang gehandeld wordt door de corporatie. Daarom hebben we huurders ook gevraagd in hoeverre zij ervaren dat de corporatie zich verantwoordelijk voelt over ontwikkelingen in de buurt. Gemiddeld ervaart 33% van de sociale huurders dat hun corporatie zich verantwoordelijk voelt voor de buurt. Daartegenover staat dat 31% dit gevoel (helemaal) niet hebben.

Onder huurders van kleine corporaties heerst deze beleving van verantwoordelijkheid voor de buurt sterker dan gemiddeld (42%). Onder de grootste corporaties ervaren huurders dit juist minder vaak dan gemiddeld (27%). Bij deze grote corporaties is het aandeel dat dit verantwoordelijkheidsgevoel (helemaal) niet ervaart relatief groot ten opzichte van het gemiddelde (40% t.o.v. 31% gemiddeld). De grootte van het werkgebied heeft ook een effect. Huurders van een corporatie met een groot werkgebied ervaren vaker dat hun corporatie zich niet verantwoordelijk voelt voor hun buurt (33%).

*Figuur B1-5 "Ik heb het gevoel dat de corporatie/woningbouwvereniging zich verantwoordelijk voelt voor mijn buurt" naar **aantal VHE's***

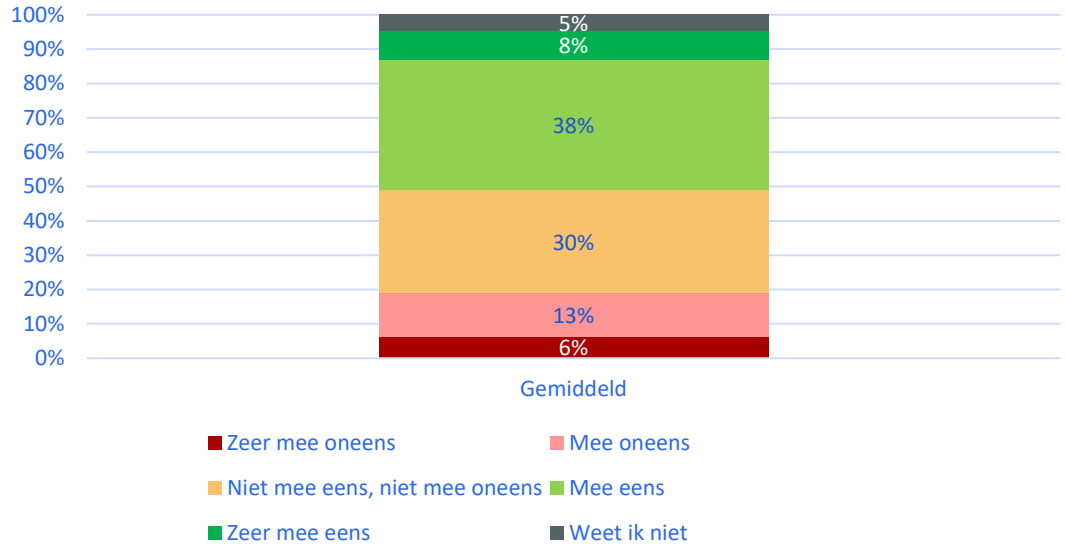


*Figuur B1-6 "Ik heb het gevoel dat de corporatie/woningbouwvereniging zich verantwoordelijk voelt voor mijn buurt" naar **werkgebied***



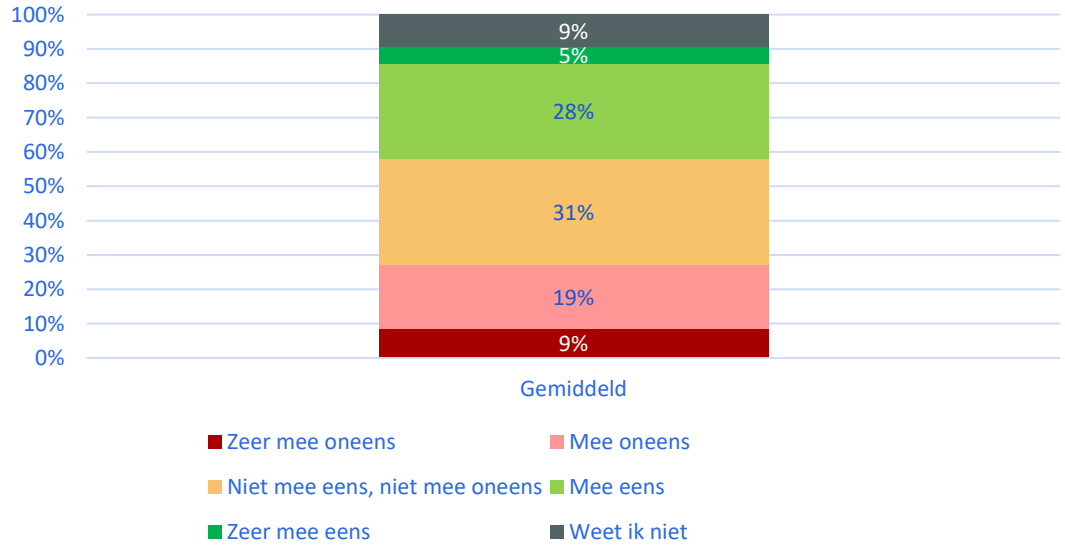
Bijna de helft van de sociale huurders (46%) ervaart dat hun corporatie gemaakte afspraken daadwerkelijk na nakomt. Bijna een vijfde (19%) ervaart bijna dat dit niet het geval is. De grootte van een corporatie heeft hierop geen significant effect; noch qua aantal verhuureenheden, noch qua grootte van het werkgebied.

Figuur B1-7 "Mijn corporatie/woningbouwvereniging komt haar afspraken na"



Tot slot draait betrokkenheid bij de buurt om het oppakken van maatschappelijke taken. De corporatie is er uiteraard primair om een woning te verzorgen; maar draagt daarnaast zorgen voor het borgen van een fijne leefomgeving. We vroegen huurders ook naar de mate waarin hun corporatie borgt dat bewoners prettig met elkaar samenleven. 33% van de huurders ervaart dat de corporatie zich hiervoor inzet. Ook hiervoor is geen aantoonbaar verschil op basis van schaalgrootte van de corporatie.

Figuur B1-8 "Mijn corporatie/woningbouwvereniging doet zijn best om ervoor te zorgen dat bewoners in mijn buurt op een goede manier met elkaar samenleven"

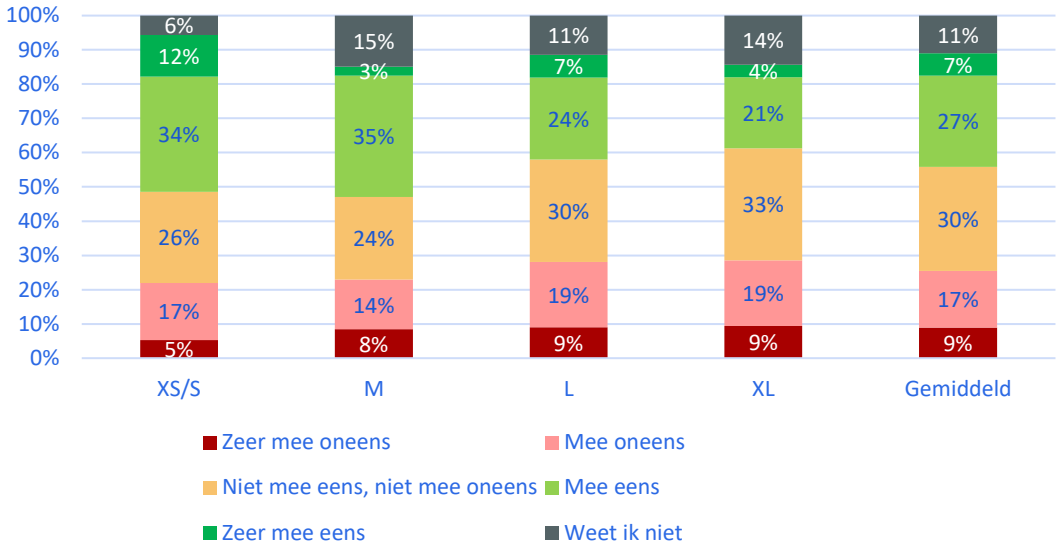


Betrokkenheid huurders

Corporaties hebben verschillende instrumenten om hun huurders te betrekken bij haar werk. Soms gaat dit via een huurdersorganisatie/vereniging, een andere keer door rechtstreeks met huurders in een bepaald complex of gebied te communiceren. De mate van lokale verankering hangt mede samen met hoe huurders deze manier van betrekken ervaren: luistert de corporatie naar de mening van haar huurders? Met name huurders van XS/S en XL-corporaties wijken af van het gemiddelde: 46% XS/S corporaties ervaart dat hun corporatie naar de mening van

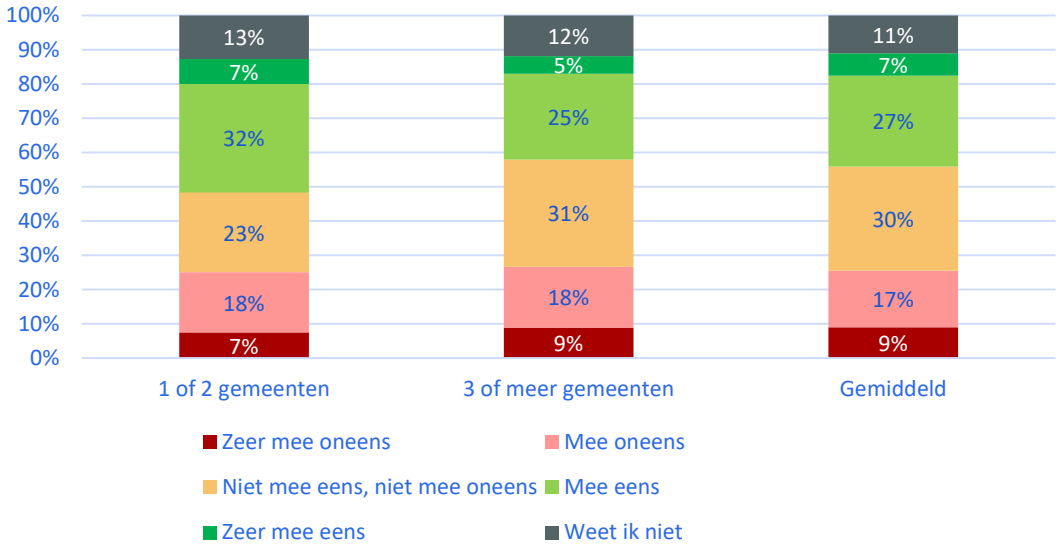
bewoners luistert. Bij XL-corporaties ligt dat op 25%. Dat is 8 procentpunt lager dan het gemiddelde onder sociale huurders (33%).

*Figuur B1-9 "Mijn corporatie/woningbouwvereniging luistert naar de mening van bewoners" naar **aantal VHE's***



Ook als we naar de grootte van het werkgebied kijken zien we significante verschillen die erop aantonen dat huurders van grotere corporaties zich minder vaak gehoord voelen. 30% van de huurders van een corporatie met een groot werkgebied ervaren dat er naar ze geluisterd wordt (t.o.v. 35% totaal).

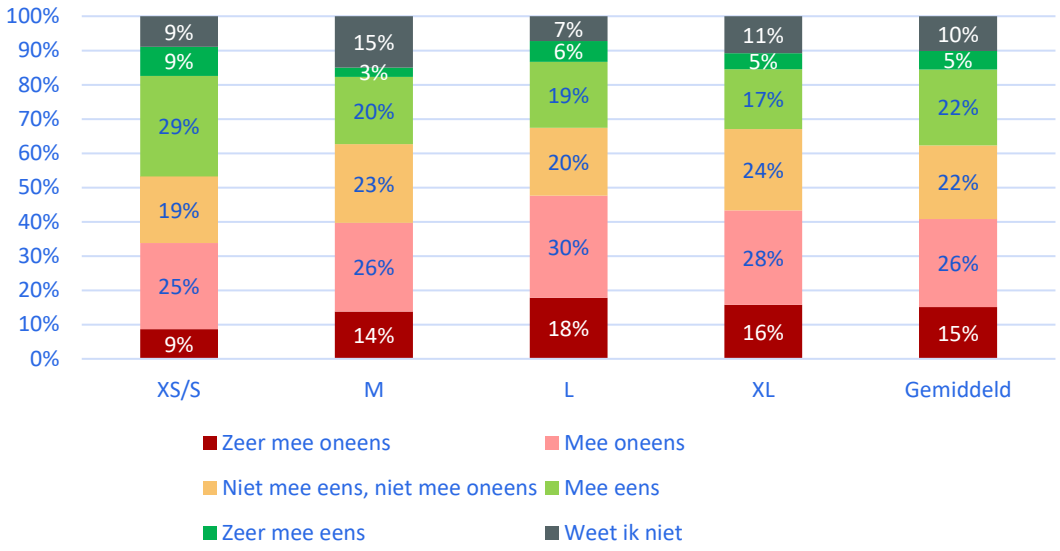
*Figuur B1-10 "Mijn corporatie/woningbouwvereniging luistert naar de mening van bewoners" naar **werkgebied***



Corporaties zijn natuurlijk een aanspreekpunt voor hun huurders wanneer er iets in de buurt speelt, maar kunnen ook zelf actief informatie ophalen bij buurtbewoners. De mate waarin huurders van corporaties ervaren dat de corporatie contact met ze zoekt wanneer er iets speelt in de buurt loopt uiteen. 41% van alle huurders geeft aan dat de corporatie geen contact met ze zoekt wanneer er iets speelt in de buurt. Iets meer dan een kwart (27%) ervaart dit wel. Onder huurders van de kleine corporaties is de beleving het vaakst dat de corporatie contact zoekt op dit gebied. 38% van die groep ervaart dat de corporatie dit wel doet. Een iets kleiner deel van hen ervaart dit juist niet (34%). Een andere doelgroep die afwijkt van het gemiddelde zijn de

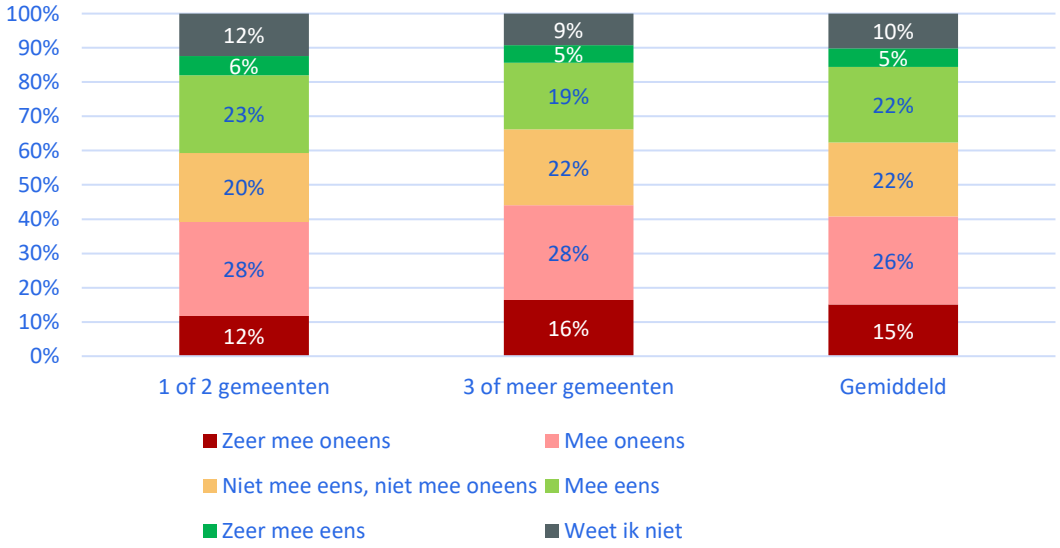
huurders van de L corporaties: zij ervaren vaker dat de corporaties niet actief is in het contact met bewoners (48% t.o.v. 41% gemiddeld).

*Figuur B1-11 "Mijn corporatie/woningbouwvereniging zoekt actief contact met bewoners om te weten wat er speelt in de buurt" naar **aantal VHE's***



Corporaties met een groot werkgebied lijken dit ook minder vaak te doen: 24% van de huurders ervaart dat de corporatie hen actief benadert om te weten wat er speelt in de buurt. Dit ligt bij corporaties met een kleiner werkgebied 5%-punt hoger.

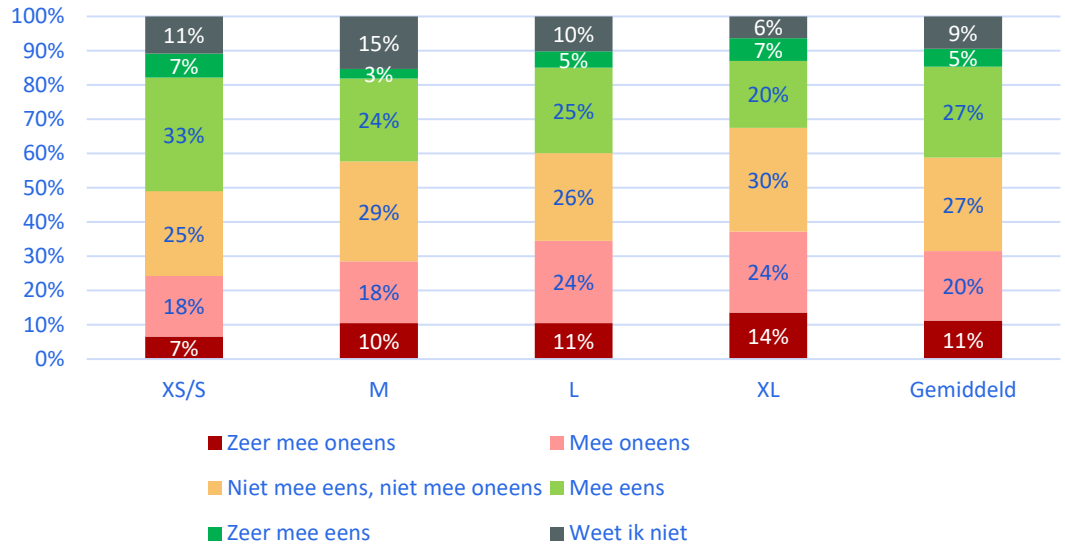
*Figuur B1-12 "Mijn corporatie/woningbouwvereniging zoekt actief contact met bewoners om te weten wat er speelt in de buurt" naar **werkgebied***



We hebben ook gevraagd in hoeverre huurders ervaren betrokken te worden bij beslissingen. Een derde van de huurders ervaart wel eens betrokken te worden bij beslissingen die invloed hebben op hun woonomgeving. Een iets kleiner deel (31%) ervaart dit niet.

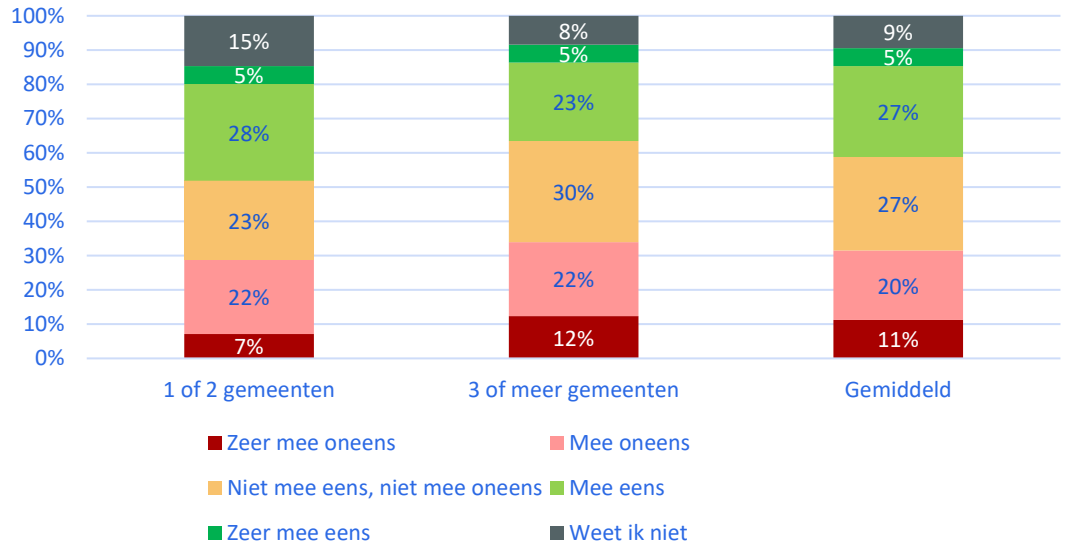
Schaalgrootte heeft hierin effect op de beleving van de huurders. Dit effect is enkel van toepassing op huurders van de kleinste corporaties en de grootste corporaties. Bij de kleine corporaties ervaren huurders zich vaker betrokken bij beslissingen (40%); terwijl het bij grote corporaties juist een kleinere groep is die zich betrokken voelt (26%).

*Figuur B1-13 "Mijn corporatie/woningbouwvereniging betrekt bewoners bij beslissingen die invloed hebben op mijn woonomgeving" naar **aantal VHE's***



Ook de grootte van het werkgebied is van invloed. Huurders van corporaties met een groot werkgebied ervaren relatief weinig betrokken te zijn bij dergelijke beslissingen. 28% ervaart hierbij te worden betrokken. Bij corporaties met een klein werkgebied ligt dit op 33%.

Figuur B1-14 "Mijn corporatie/woningbouwvereniging betrekt bewoners bij beslissingen die invloed hebben op mijn woonomgeving" naar werkgebied

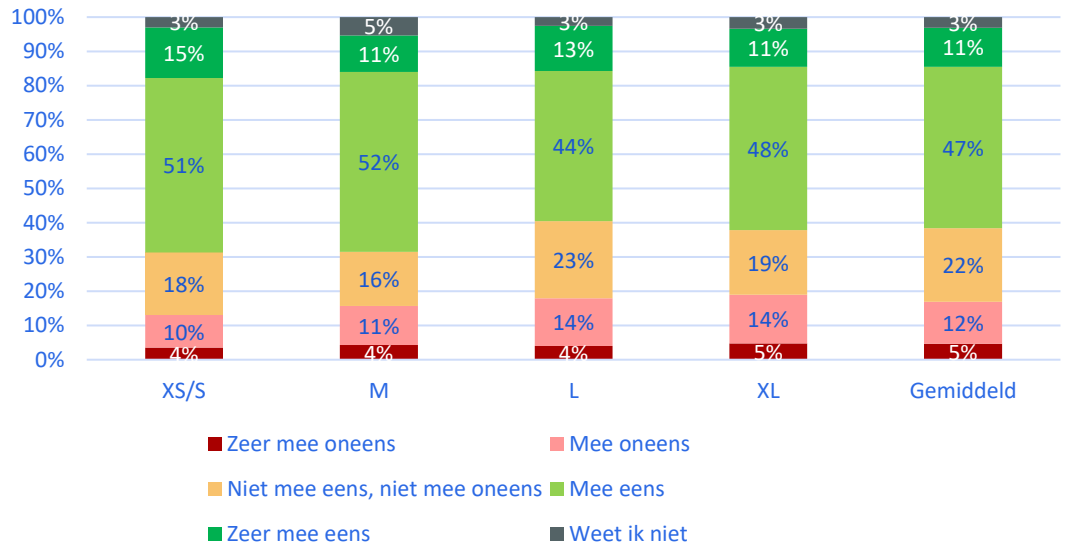


Tot slot vroegen we huurders naar de mate waarin zij door de corporatie op de hoogte worden gehouden als de corporatie plannen heeft voor de buurt. De meerderheid van de huurders (58%) vindt dat hun corporatie hen hierin meeneemt. Er is een aanmerkelijk kleinere groep die dit juist niet ervaart (17%). Alleen huurders van kleine corporaties wijken af van het gemiddelde: zij geven vaker aan op de hoogte te worden gehouden als de corporatie iets in de buurt gaat doen (66%).

Er is dus verschil in de mate waarin huurders ervaren betrokken te worden bij beslissingen die hun corporatie maken tegenover geïnformeerd worden over deze beslissing. Waar 32% ervaart actief betrokken te zijn bij beslissingen die de corporatie maakt, ligt het aandeel huurders dat

ervaart op de hoogte te worden gehouden van beslissingen van de corporatie bijna 2 keer zo hoog (58%). Participatie uit zich over de gehele linie dus meer door in informeren dan in uitnodigen tot actieve participatie.

Figuur B1-15 "Mijn corporatie/woningbouwvereniging houdt mij op de hoogte als ze iets in mijn buurt gaan doen" naar ***aantal VHE's***

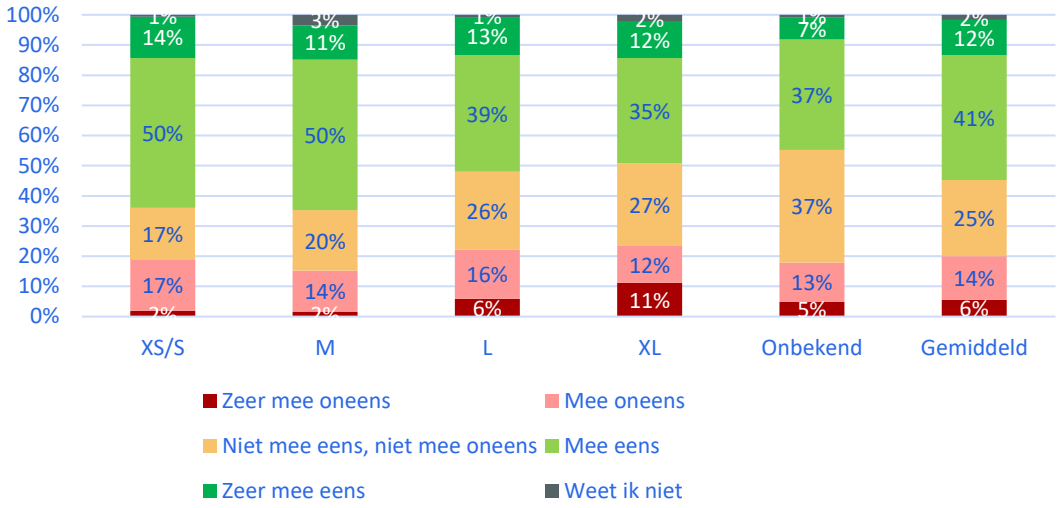


Communicatie

Lokale verankering gaat – naast zaken als toegankelijkheid, lokale verantwoordelijkheid en het betrekken van huurders – ook op de manier waarop de corporatie met hun huurders communiceert. Twee derde van de huurders heeft het afgelopen jaar contact gehad met hun corporatie. Hoe ervaren huurders het wanneer ze contact hebben met hun corporatie?

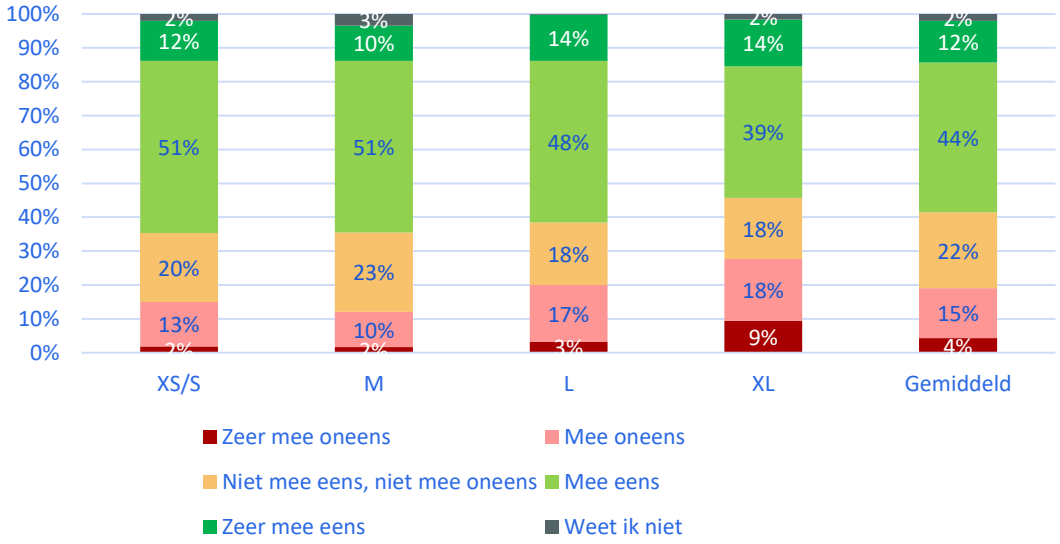
Allereerst het vinden van de juiste contactgegevens. De meerderheid van de huurders die contact met de corporatie heeft gehad, kon makkelijk de juiste contactpersoon bereiken (53%). 20% van de huurders vond het niet makkelijk om de juiste persoon te bereiken. Alleen huurders van een M corporatie ervaren significant (nog) minder vaak problemen op dit gebied. 15% van hen vond het niet makkelijk de juiste persoon te bereiken. De grootte van het werkgebied heeft geen effect op uiteenlopende ervaringen.

*Figuur B1-16 "Het was makkelijk om te vinden hoe ik de juiste contactpersoon kon bereiken" naar **aantal VHE's***



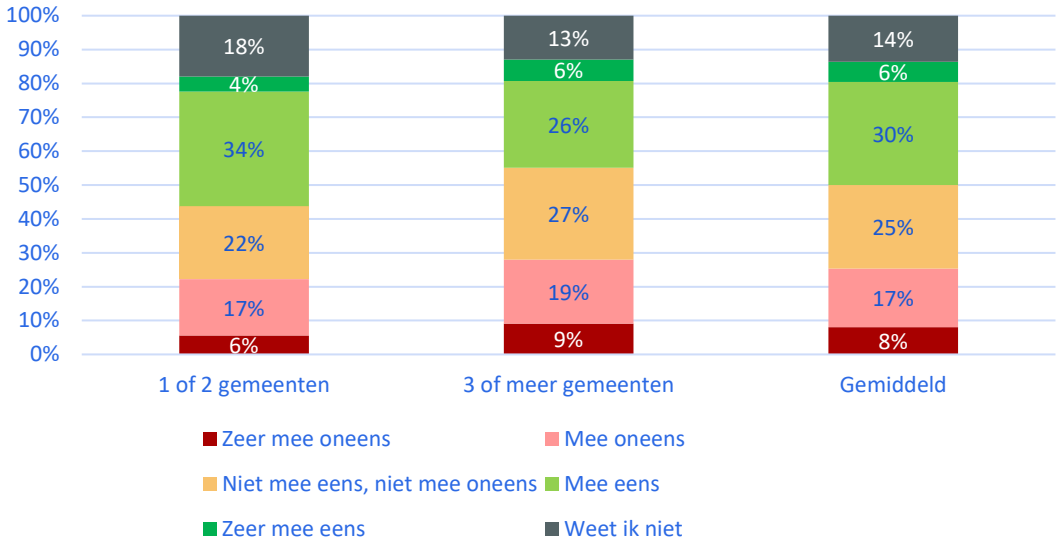
Als de contactpersoon gevonden is, is het vervolgens zaak deze te bereiken. De meerderheid ervaart dit als snel en gemakkelijk (56%). Toch is er ook een groep die dit helemaal niet zo ervaart (19%). Vooral huurders van middelgrote (M) en de grootste (XL) corporaties hebben hier een andere beleving in. Bij middelgrote corporaties hebben huurders minder vaak problemen met het gemakkelijk en snel bereiken van hun corporatie (12% t.o.v. 19% gemiddeld). Bij de grootste corporaties komt het vaker dan gemiddeld voor dat ze medewerkers niet makkelijk en snel bereiken (28% t.o.v. 19% gemiddeld).

*Figuur B1-17 "De medewerkers(s) van de corporatie/woningbouwvereniging was/waren gemakkelijk en snel te bereiken" naar **aantal VHE's***



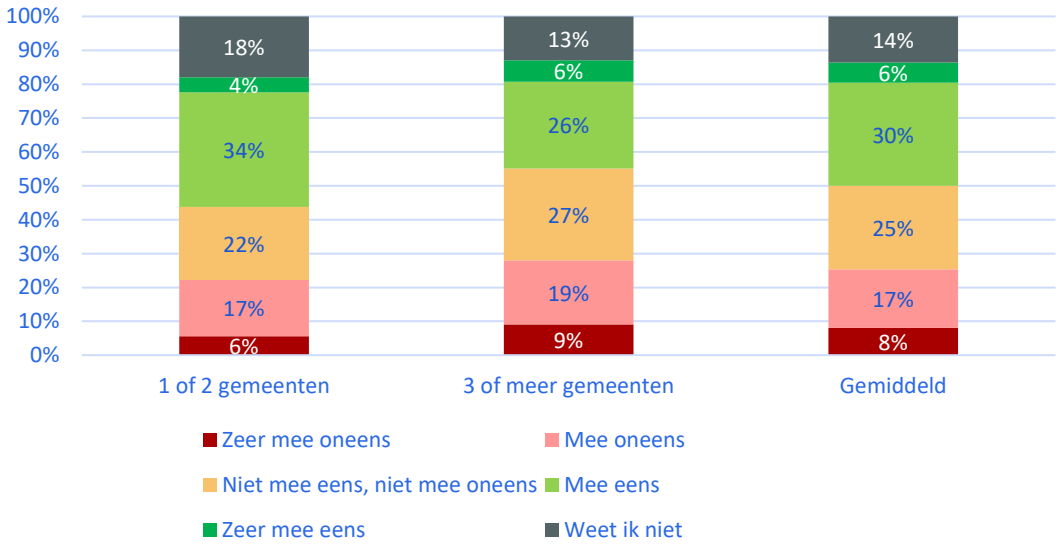
De kennis van de lokale context van de werknemer wordt door huurders wisselend beoordeeld. Een kwart heeft de indruk dat de werknemer(s) in kwestie niet goed op de hoogte waren van wat er speelde. 36% van de huurders ervaarde dat de werknemer juist wel op de hoogte was. Schaalgrootte qua aantal woningen van de corporatie heeft geen invloed op de mate waarin huurders ervaren dat de corporatiemedewerkers goed betrokken zijn. De grootte van het werkgebied heeft dat wel. Bij corporaties met een groter werkgebied ervaren huurders gemiddeld minder vaak dat werknemers goed op de hoogte zijn (32% t.o.v. 36% totaal).

*Figuur B1-18 "De medewerker(s) van de corporatie/woningbouwvereniging was/waren goed op de hoogte van wat er speelt" naar **werkgebied***



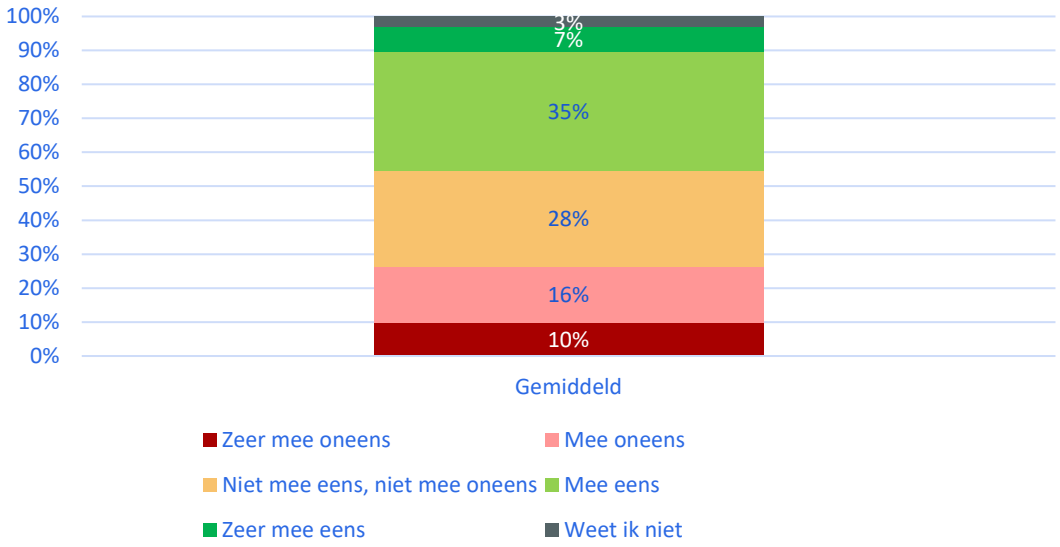
Meer dan de helft van de huurders (57%) ervaart dat werknemers oprecht naar ze luisteren wanneer ze de corporatie benaderen. Een relatief kleine groep ervaart niet dat werknemers oprecht luisteren (17%). Vooral huurders van de grootste corporaties vinden relatief vaak dat de corporatie niet oprecht luistert (23%). De grootte van het werkgebied heeft hier geen effect op.

*Figuur B1-19 "De medewerker(s) van de corporatie/woningbouwvereniging luisterde(n) oprecht" naar **aantal VHE's***



Over de gehele linie lijken contactmomenten een positieve impact te hebben op de manier waarop huurders naar hun corporatie kijken. 42% van de huurders heeft na het contactmoment meer het gevoel dat de corporatie er ook voor hen is. Bij ongeveer een kwart (26%) is dit niet het geval. Noch het aantal woningen van de corporatie, noch de grootte van het werkgebied zijn van invloed op de beleving van huurders op dit gebied. Het is echter maar de vraag of dat dit contactmoment hun beeld helemaal niet beïnvloed of dat het een negatieve impact heeft.

Figuur B1-20 "Door het contact heb ik meer het gevoel gekregen dat de corporatie/woningbouwvereniging er ook voor mij is"



Imago corporatie

Naast de beleving van de huurders, besteedden we in de vragenlijst aandacht aan het beeld dat huurders hebben bij hun corporatie. Hierbij legden we steeds 2 kenmerken voor, waarbij respondenten steeds op een schaal van 0 (kenmerk 1) tot 100 (kenmerk 2) konden aangeven welk van de 2 kenmerken het beste bij hun corporatie past.

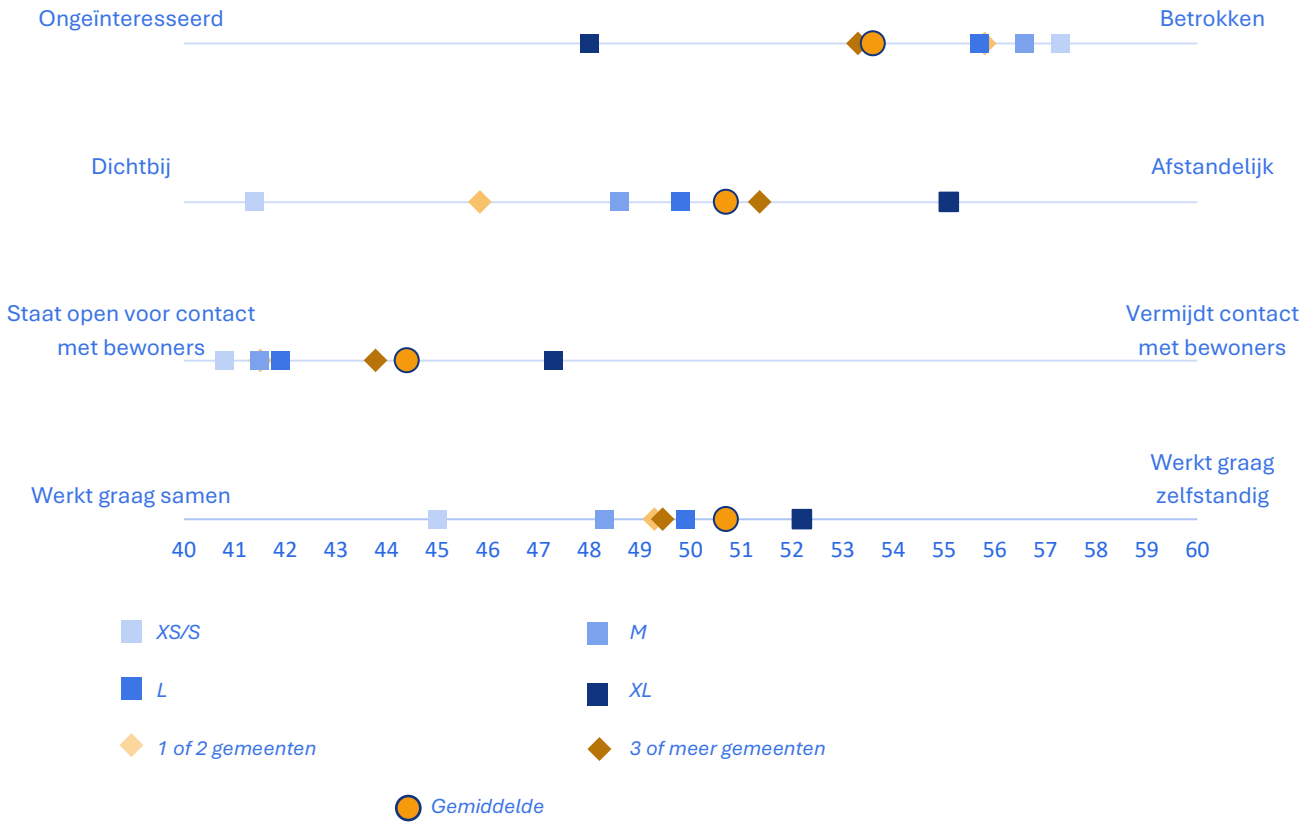
Figuur B1-21 laat zien hoe huurders hun corporatie zien. Over het algemeen vinden huurders hun corporatie eerder betrokken (100) dan ongeïnteresseerd (0). Op deze schaal scoren de corporaties gemiddeld 53,6. Alleen voor XL-corporaties geldt dat huurders hen eerder zien als ongeïnteresseerd dan betrokken (48).

De mate waarin huurders corporaties eerder als dichtbij (0) of afstandelijk (100) ervaren, is eerder afstandelijk (50,7). Het aantal woningen van de corporatie maakt hierbij nogal uit: huurders van XS en S corporaties neigen veel sterker naar dichtbij (41,4) dan gemiddeld, terwijl huurders van XL-corporaties juist eerder naar afstandelijk neigen (55,1). Ook corporaties met een kleiner werkgebied scoren meer richting dichtbij dan gemiddeld (45,8).

Huurders vinden over het algemeen eerder dat hun corporatie open staat voor contact met bewoners (44,4) dan dat ze contact vermijden. De grootte van het aantal woningen van de corporatie wijkt bij huurders van L corporaties significant af van het gemiddelde (41,9). Zij vinden dus vaker dat hun corporatie openstaat voor contact. Ditzelfde geldt voor huurders van kleine corporaties (41,5).

Qua bereidheid tot samenwerken vinden sociale huurders iets vaker dat de corporatie zelfstandig werkt ten opzichte van samenwerken (50,7). Alleen huurders van XS en S corporaties vinden significant vaker dat hun corporatie eerder graag samenwerkt dan zelfstandig (45).

*Figuur B1-21 "Kun je aangeven welke het best past bij jouw corporatie/woningbouwvereniging?" naar **aantal VHE's en werkgebied***



Gewenste houding van corporaties

Huurders hebben tot slot de ruimte gekregen om in eigen woorden te omschrijven wat corporaties moeten doen om goed in beeld te krijgen wat huurders belangrijk vinden. Een aantal onderwerpen keren regelmatig terug:

- **Zichtbaarheid:** huurders geven regelmatig aan dat ze het belangrijk vinden dat de corporatie zichtbaar is in de buurt. Dit zorgt voor laagdrempeligere contactmomenten die de corporatie begrijpen te helpen wat er speelt in de buurt. Alhoewel buurtbijeenkomsten ook worden benoemd, geven meerdere huurders aan dat juist individuele alledaagse contactmomenten in de buurt waardevol zijn. Bovendien zorgt dit andersom er ook voor dat de corporatie zelf kan zien wat er gebeurt. Zo geeft een respondent aan: *"Wijkbeheerder persoonlijk langs de deuren laten gaan in plaats van via een digitale omgeving of een kaartje op de bus"*. Ook inloopuren/spreekuren worden als mogelijk drempelverlagend voor contact als voorbeeld gegeven.
- **Bewoners actief bevragen:** naast aanwezigheid in de buurt, geven sociale huurders regelmatig aan dat zij ook graag willen dat corporatie actief de mening van huurders ophaalt. Een veelvoorkomend voorbeeld hierin zijn enquêtes of huurders uitnodigen voor bijeenkomsten. Een belangrijk aandachtspunt hierin is goed luisteren: *"Luisteren, luisteren en nog eens luisteren"*.
- **De huurdersorganisatie/bewonerscommissie:** ook de huurdersorganisatie en bewonerscommissies worden door huurders benoemd als middel voor de corporatie om te weten wat speelt onder hun huurders. Zo geeft een respondent aan dat dit al op deze manier gebeurt: *"Er is wel een bewonersvereniging die klachten bundelt en bespreekt met*

[corporatie]”. Respondenten geven wel aan dat het gesprek tussen de huurdersvereniging en de corporatie in hun beleving niet altijd tot het gewenste resultaat leidt. “*Door samenspraak met de huurdersbelangenvereniging en dat is er ook. Mijn eigen ervaringen met [corporatie] beschouw ik wat betreft het optreden tegen overlast, ingrijpen, beschermen bewoners als erg negatief. Wel veel praten natuurlijk, eindeloos praten, om maar niets te hoeven doen”*.

Bijlage 2 – AI-analyse visitatierapporten in detail

De analyse bestond uit meerdere stappen. Eerst zijn de visitatierapporten als Pdf-bestanden verzameld en is per rapport basisinformatie vastgelegd, zoals corporatiecode, vermoedelijke naam van de corporatie en rapportjaar. Daarna is uit elk rapport alleen het relevante tekstdeel geselecteerd: de sectie over maatschappelijke verankering. Dit gebeurde door in de PDF automatisch de pagina te zoeken waar deze sectie begint en vervolgens de tekst te nemen tot aan de volgende hoofdsectie. Voor een beperkt aantal rapporten is hierbij een handmatige correctie toegepast, omdat de opmaak van sommige documenten afweek.

Vervolgens is de geselecteerde tekst opgeschoond en gecontroleerd op bruikbaarheid. Er is nagegaan of voor elk rapport een tekstfragment beschikbaar was, of het fragment niet te kort of te lang was, of de sectietitel daadwerkelijk aan het begin van het fragment voorkwam en of de tekstkwaliteit voldoende was. Op die manier is geprobeerd om te voorkomen dat de AI-analyse op verkeerde of onvolledige tekst werd uitgevoerd. Dit proces is hierna handmatig gecontroleerd.

Daarna zijn de tekstfragmenten met behulp van een API (Application Programming Interface) geanalyseerd door een taalmodel. Hiervoor is vooraf een vast codeboek opgesteld met de negen aspecten van maatschappelijke verankering. Per aspect is aan de AI gevraagd een score van 1 tot en met 5 geven, een korte toelichting te formuleren en één of twee letterlijke tekstfragmenten als onderbouwing aan te dragen. Ook werd per aspect gevraagd om een inschatting van de zekerheid van de beoordeling. Om overschatting te voorkomen, is in de instructie expliciet opgenomen dat hoge scores alleen gegeven mochten worden wanneer daarvoor concreet en citeerbaar bewijs in de tekst aanwezig was.

De AI-uitkomsten zijn vervolgens omgezet naar een analysetabel, zodat per corporatie en per aspect scores beschikbaar kwamen. Op basis daarvan zijn beschrijvende overzichten gemaakt, waaronder gemiddelde scores per aspect, profielen per corporatie en rangordes van hoge en lage scores. Tot slot zijn de uitkomsten gekoppeld aan gegevens over corporatiegrootte, zodat kon worden verkend of er samenhang bestaat tussen AI-gescoorde maatschappelijke verankering en de omvang van corporaties.