



Answering  
tomorrow's  
challenges  
today

Maatschappelijke visitatie

**Padua**

Rotterdam, 23 mei 2026

Datum volgende visitatie: 24 mei 2030

## Maatschappelijke visitatie

# Padua

2021 tot en met 2025

**Opdrachtgever:**

Padua

**Visitatiecommissie:**

Maarten Nieland  
Sjoerd Buizert  
Fleur Weijer

Rotterdam, 23 mei 2026

Volgende visitatiedatum: 24 mei 2030



## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	1
Position paper.....	2
Recensie .....	5
De visitatie in één oogopslag .....	9
1 Maatschappelijke waarde .....	10
2 Maatschappelijke verankering .....	18
3 Besturing.....	21
4 Maatschappelijke capaciteit .....	23
A Bestuurlijke reactie.....	27
B Maatschappelijke reactie .....	29
C Geïnterviewde personen .....	29



## Voorwoord

Woningcorporaties werken dagelijks aan het leveren van maatschappelijke waarde samen met huurders, gemeenten, zorg- en onderwijsinstellingen, collega-corporaties en andere samenwerkingspartners. De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de maatschappelijke waarde aan te tonen en bespreekbaar te maken. De Woningwet verplicht corporaties zich ten minste eens in de vier jaar te laten visiteren. De visitatie is gestructureerd op basis van methodiek 7 van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Het uitgangspunt van methodiek 7 is dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt en wordt uitgedaagd om te leren en te verbeteren. Daarnaast is in methodiek 7 nadrukkelijk aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner in het lokale netwerk.

### De maatschappelijke visitatie van Padua

Padua heeft Ecorys in 2026 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2021 tot en met 2025. Padua is een lokaal verankerde woningcorporatie die sinds 1918 actief is in Noordwijkerhout en De Zilk (gemeente Noordwijk) en ruim 2.000 huurwoningen verhuurt aan mensen met een bescheiden inkomen. Met circa 30 medewerkers werkt Padua vanuit de kernwaarden grensverleggend, inclusief, dichtbij en samen aan haar maatschappelijke opgaven, waarbij zij zich nadrukkelijk positioneert als een betrokken, toegankelijke en samenwerkingsgerichte partner voor huurders en netwerkpartners. De voorgaande visitatie is in 2022 uitgevoerd en besloeg de jaren 2018 tot en met 2021. Hierdoor is een aaneengesloten periode van jaren bereikt.

### Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van Padua, de recensie van de visitatiecommissie en een samenvatting met de belangrijkste bevindingen op de vier visitatievelden: [Maatschappelijke waarde](#), [Maatschappelijke verankering](#), [Besturing](#) en [Maatschappelijke capaciteit](#). Als laatste is het visitatierapport voorzien van verschillende bijlagen, waaronder een overzicht van de geïnterviewde personen.

### Beoordelingssystematiek

De visitatiecommissie waardeert de visitatievelden Maatschappelijke waarde en Maatschappelijke verankering. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een beoordelingssystematiek op een vijfpuntsschaal met een bijbehorende kleurcodering. Ten aanzien van besturing en maatschappelijke capaciteit geeft de visitatie geen waardering, maar beschrijft de commissie hoe de prestaties op deze gebieden ondersteunend zijn aan Maatschappelijke waarde en Maatschappelijke verankering. De vijfpuntsschaal is:

- De corporatie presteert **uitstekend**, de geleverde resultaten zijn - op één of meer terreinen - een voorbeeld voor andere corporaties
- De corporatie presteert **goed** met de geleverde resultaten beantwoordt de corporatie de behoefte die voortkomt uit de maatschappelijke opgaven
- De corporatie presteert **naar behoren**, de geleverde resultaten zijn in verhouding tot de maatschappelijke opgaven; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze
- De prestaties van de corporatie zijn **voor verbetering vatbaar**, niet op alle opgaven is de corporatie in staat (gebleken) om de gewenste resultaten te leveren; de visitatiecommissie ziet duidelijk ruimte voor verbetering en benoemt concreet op welke vlakken deze ruimte ligt
- De corporatie presteert **onvoldoende**, de resultaten van de corporatie zijn niet in verhouding tot de opgaven; de visitatiecommissie benoemt op welke gebieden urgent actie gewenst is.

### Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Vera en Melanie voor de prettige samenwerking.



# Position paper

**Padua heeft in het kader van de visitatie een position paper geschreven. De position paper vormt de start van de visitatie en bevat een reflectie van de directeur-bestuurder op het presteren van de corporatie.**

## Introductie

Woningstichting Sint Antonius van Padua, kortweg Padua, is sinds 1918 actief in Noordwijkerhout en De Zilk (gemeente Noordwijk). We bieden ruim 2.000 woningen aan mensen met een (relatief) bescheiden inkomen. Met zo'n 30 betrokken collega's werken we samen om het goede te doen voor huurders en woningzoekenden. De opgaven waar we voor staan zijn groot en niet te realiseren zonder een nauwe en stevige samenwerking. We vinden het belangrijk om een betrokken, betrouwbare en makkelijk bereikbare partner te zijn voor onze netwerkpartners en huurders. Samen met hen werken we aan onze ambities, die zijn vastgelegd in het Koersplan 2025+. Dat doen we vanuit onze kernwaarden grensverleggend, inclusief, dichtbij en samen.

## Koersplan 2025+: werken aan woongeluk voor iedereen die ons nodig heeft.

Als kleine corporatie is een uitstekende dienstverlening onze legitimatie. Onze grote kracht is dat we dichtbij zijn, door onze laagdrempeligheid en lokale wortels. Waar mogelijk geven we bewoners regie en keuzevrijheid, om zo hun woongeluk te verwezenlijken.

## Doelen en ambities

Drie ambities zijn voor ons daarbij richtinggevend. Door hieraan te werken leveren we op onze eigen wijze een bijdrage aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. Op volgorde van belangrijkheid:

### 1. Iedereen een eigen ruimte om te wonen

Dit is ons belangrijkste doel. Iedereen verdient een eigen ruimte om te wonen of hulp om die te vinden. Het niet hebben van een eigen plek neemt perspectief

weg. Het woningtekort in Nederland is groot en Padua zet zich in om dit te verkleinen, door middel van nieuwbouw, transformatie en herstructurering en het slim inzetten van woonruimteverdeling. Met deze ambitie dragen we bij aan kansengelijkheid op de woningmarkt en aan inclusie en participatie van iedereen (SDG 10 en 11.1).

### 2. Veilige en betaalbare huisvesting en fijne woongebieden

We werken aan goed onderhouden, gezonde en duurzame woningen. Onze woningen zijn betaalbaar voor iedereen die dat nodig heeft. Door ontmoeting en saamhorigheid te faciliteren, dragen we bij aan veerkrachtige buurten. Met deze ambitie dragen we bij aan duurzame steden en gemeenschappen (SDG 11).

### 3. Verkleinen van onze impact op het klimaat

We werken toe naar een woningvoorraad die in 2050 CO<sub>2</sub>- en grondstoffenneutraal is. Met deze ambitie dragen we bij aan actie om klimaatverandering en de impact daarvan te bestrijden (SDG 13).

Bij deze doelen past een eigentijdse en professionele organisatie. Daarom zijn we steeds aan het verbeteren en professionaliseren.

## Missie en visie

Bij Padua is iedereen welkom. Als lokaal gewortelde, laagdrempelige, zelfstandige en financieel gezonde woningcorporatie zetten we ons steeds in voor woongeluk in de brede zin, primair in Noordwijkerhout en De Zilk. We bouwen en beheren betaalbare woningen, met aandacht voor leefbaarheid en klimaat. Samen met bewoners en partners verwezenlijken we onze ambities.

## Ontwikkelvraag

Recent heeft onze huurdersorganisatie Stichting Huurdersbelangen Noordwijkerhout en de Zilk (HBNZ) besloten zich op te heffen. In het afgelopen jaar zijn er veel wisselingen geweest in het bestuur en het lukt niet om meer (voldoende)

bestuursleden te vinden. Daardoor ligt er veel werk voor een kleine groep vrijwilligers. Bovendien is de groep zo klein dat die nauwelijks representatief te noemen is. Het besluit om te stoppen dwingt respect af.

Padua werkt graag samen met bewoners. Onze kernwaarden dichtbij en samen ondersteunen dit. We hechten aan participatie van onze huurders. De afgelopen jaren heeft Padua het bestuur van HBNZ op verschillende manieren ondersteund. Er is een bureau ingezet voor begeleiding en professionalisering en voor de werving van nieuwe leden. We hebben vele gesprekken gevoerd, zowel over inhoud als organisatie, en hebben het bestuur met raad en daad terzijde gestaan. Het dilemma dat we daarbij voelen is dat we niet verantwoordelijk zijn voor het bestuur en de organisatie, maar dat we wel veel belang hechten aan het bestaan van de huurdersorganisatie. Alle inspanningen ten spijt stopte de HBNZ. Onze ontwikkelvraag luidt: hoe kan de succesvolle oprichting van een representatieve en ruim bemenste huurdersorganisatie het best worden ondersteund?

### Terugblik 2022-2025

In de afgelopen vier jaar is er hard gewerkt bij Padua.

#### Een korte opsomming van enkele resultaten:

- Beschikbaarheid: we leverden 192 nieuwe duurzame en sociale huurwoningen op. Bovendien hakten we een knoop door en besloten 18 woningen te slopen om plaats te maken voor 45 nieuwe woningen. Slechts drie jaar na dit besluit startte de bouw.
- Onderdeel van beschikbaarheid is het vergroten van kansgelijkheid op de woningmarkt, ook voor mensen die geen of weinig inschrijftijd hebben. Daarom is Padua in 2025 gestart met loten in de woonruimteverdeling: zodat iedereen die meedoet een gelijke kans heeft, onafhankelijk van inschrijftijd. We hebben de banden met de maatschappelijke opvang aangehaald om ook in Noordwijkerhout en De Zilk mensen die uitstromen uit de opvang te huisvesten. De taakstelling voor statushouders is in 2025 gehaald. En we

bereiden een experiment voor om dakloze mensen met voorrang te huisvesten.

- Betaalbaarheid: we herijkten ons SVB en borgden dat 70% van de vrijkomende sociale huurwoningen een bereikbare huur heeft. Bij de jaarlijkse huurverhoging overlegden we intensief met HBNZ en werkten we met huurplafonds.
- Onderhoud: al jaren scoren we een 8 of hoger in de Aedes Benchmark voor het uitvoeren van reparaties. Ook de ervaren woonkwaliteit ligt jaarlijks boven het gemiddelde van de sector.
- Leefbaarheid en participatie: we organiseerden een klantenpanel over leefbaarheid, vierden elk jaar burendag met bewoners in verschillende complexen, en samen met HBNZ waren er jaarlijks twee wijkschouwen. We waren bij elke achterbanbijeenkomst van HBNZ aanwezig en gaven we telkens een presentatie. In 2023 hebben we samen met de HBNZ een stappenplan gepubliceerd voor het oprichten van een bewonerscommissie. Afgelopen zomer is er eentje opgericht.
- Duurzaamheid: onze woningen hebben gemiddeld label A en we scoren vier jaar op rij een A voor duurzaamheid in de Aedes Benchmark.
- We vierden ons 105-jarig bestaan in 2023 met de introductie van een nieuwe naam en logo en een nieuwe uitstraling
- We maakten een Koersplan, samen met belanghouders en huurders. Hiervoor gingen we op expeditie bij andere organisaties. We kozen bewust voor een koersplan zonder einddatum, omdat we verwachtten dat de huidige ambities nog wel even meegaan. De conceptversie hielden we tegen het licht tijdens een toets van toekomstbestendigheid.
- In de organisatie besteedden we veel aandacht aan het goede gesprek en integriteit. Dit droeg bij aan de professionalisering van Padua. Ook de overstap naar MS365, de introductie van een klantportaal, en de aanwas van collega's, onder meer voor P&O en communicatie, droeg bij aan de professionalisering.



#### Naast successen waren er ook teleurstellingen:

- Beschikbaarheid: Onze ambitie (uit het vorige ondernemingsplan) om netto 350 nieuwe sociale huurwoningen toe te voegen tot 2030 lijkt onhaalbaar. Er zijn vooralsnog geen uitbreidingslocaties in ons werkgebied en Padua verkoopt jaarlijks ook enkele woningen. De doelstelling om ook 250 niet-DAEB woning toe te voegen is in financiële zin niet haalbaar en ook hier geldt dat er te weinig kansen en locaties zijn.
- Onze wens om de bestaande voorraad beter te benutten door bijvoorbeeld hospitaerverhuur is nog niet vervuld, hoewel we hier al twee jaar aan werken. In het bestemmingsplan in ons werkgebied is opgenomen dat er maximaal één huishouden per adres mag wonen. Dit belemmert op dit moment de initiatieven.
- Dienstverlening: een uitstekende dienstverlening is onze legitimatie, maar het lukt ons niet altijd dit te realiseren voor onze bewoners en woningzoekenden. Dit blijkt wel uit de fluctuerende trend in onze KWH-cijfers.
- Onderhoud: Hoewel onze voorraad er piekfijn bijstaat lopen ook bij Padua de onderhoudskosten op.
- Leefbaarheid en participatie: alle inspanningen ten spijt stopt onze huurdersorganisatie HBNZ.
- Duurzaamheid. In de regio wordt gewerkt aan een warmtenet; dit gaat niet in het tempo dat we hadden gehoopt. Bij het uitfasen van E, F, en G-labels komt het voor dat bewoners niet willen meewerken. Soms kosten projecten meer voorbereidingstijd dan we hadden gehoopt.

#### Tenslotte

Bij Padua werken we inmiddels een jaar met ons nieuwe Koersplan en het gaat ons steeds beter passen. We zijn heel benieuwd hoe de belanghouders en partners, en de visitatiecommissie, kijken naar onze maatschappelijke identiteit en prestatie. Met name op het gebied van huurdersparticipatie, in het bijzonder de centrale huurderorganisatie, is werk aan de winkel. Tegelijkertijd is dat iets wat we vooral

kunnen faciliteren, maar niet zelf organiseren. We zijn zeer benieuwd naar de adviezen van de visitatiecommissie.



# Recensie

## Voorgaande visitatie

De voorgaande maatschappelijke visitatie van Padua is uitgevoerd in 2022 en had betrekking op de periode 2018 tot en met 2021. In die visitatie typeerde de visitatiecommissie Padua als een kleine maar bijzonder effectieve corporatie, waarbij het adagium 'less is more' centraal stond.

Tegelijkertijd benoemde de visitatiecommissie ook een paar ontwikkelpunten. Zo werd onder meer aandacht gevraagd voor het versterken van de samenhang en inzichtelijkheid van de sturing (PDCA-cyclus), het explicieter betrekken van volkshuisvestelijke afwegingen bij investeringsbeslissingen. Daarnaast onderstreepte de commissie het belang van blijvende aandacht voor huurdersparticipatie en communicatie, mede omdat de huurdersorganisatie HBNZ in die periode juist als sterk, constructief en inhoudelijk stevig werd gekenschetst.

De vorige visitatie liet daarmee een genuanceerd beeld zien: Padua presteerde op veel onderdelen bovengemiddeld, vooral op kwaliteit, duurzaamheid en lokale binding, maar kon haar professionele sturing, verantwoording en samenwerking verder verdiepen en explicieter maken.

## Huidige visitatie toont duidelijke ontwikkeling

De visitatiecommissie constateert dat Padua in de periode daarna aantoonbaar werk heeft gemaakt van de genoemde punten. In de huidige visitatieperiode is zichtbaar ingezet op het versterken van de sturings- en verantwoordingscyclus, onder meer door het ontwikkelen van een samenhangender PDCA-structuur, het explicieter verbinden van koers, jaarplannen en rapportages en het voeren van dilemmasessies met bestuur, management en Raad van Commissarissen.

Daarnaast ziet de visitatiecommissie dat Padua bewuster duidelijk maakt welke volkshuisvestelijke afwegingen aan beslissingen ten grondslag liggen. Keuzes worden hierbij ook vaker toegelicht in het licht van maatschappelijke

meerwaarde, financiële haalbaarheid en lokale context. Dit leidt tot doordachte besluitvorming.

De visitatiecommissie heeft echter ook gemerkt dat aan deze doordachte besluitvorming in de ogen van de gemeente een nadeel kan zitten. De gemeente ervaart namelijk dat Padua soms te lang nadenkt als een project of voorstel niet direct in het plaatje van Padua past.

Tot slot is zichtbaar dat Padua de aanbevelingen rondom het voorzetten van de aandacht voor participatie en communicatie serieus heeft genomen. Hoewel de context wezenlijk is veranderd door het per 31 december 2025 wegvallen van de formele huurdersorganisatie, heeft Padua geïnvesteerd in alternatieve vormen van betrokkenheid en dialoog met huurders en stakeholders. Ook is Padua zeer betrokken bij het op een of andere wijze weer in zijn kracht zetten van een vorm van huurdersvertegenwoordiging. De voor deze visitatie geformuleerde ontwikkelvraag is hier een goed bewijs van.

## Reflectie op de position paper

In de position paper reflecteert de bestuurder van Padua open en realistisch op opgaven, prestaties en dilemma's in de visitatieperiode. De visitatiecommissie herkent het geschetste beeld en waardeert de transparantie waarmee Padua de behaalde resultaten én de tegenvallers benoemt.

## Solide maatschappelijke prestaties vanuit lokale binding

In de periode 2022–2025 laat Padua zich zien als een maatschappelijk sterk betrokken en normbewuste woningcorporatie, die haar keuzes goed relateert aan haar maatschappelijke opdracht en de lokale context.

Het beeld dat voor de visitatiecommissie, mede door diverse opmerkingen van de samenwerkingspartners, naar voren komt, is dat van een relatief kleine corporatie die haar schaal niet als beperking ziet, maar gebruikt voor focus, nabijheid en

zorgvuldige afwegingen. Herhaaldelijk is bovendien gezegd door samenwerkingspartners dat Padua 'gewoon' haar positie opeist en een goede bijdrage levert.

Op het gebied van maatschappelijke waarde moet Padua, net als veel andere corporaties, duidelijke keuzen maken. De visitatiecommissie vindt dat Padua er steeds beter in slaagt dit te doen én goed uit te leggen. Padua accepteert dat niet alle opgaven in gelijke mate of tegelijkertijd gerealiseerd kunnen worden en kiest ervoor om haar maatschappelijke inzet vooral te richten op die terreinen waar zij aantoonbaar verschil kan maken. Dit uit zich in een sterke focus op beschikbaarheid van haar woningen (voor kwetsbare doelgroepen), kwaliteit van wonen en betaalbaarheid.

Wat Padua maatschappelijk gezien daarbij goed doet, is het verbinden van beleidskeuzes aan maatschappelijke waarden. De corporatie ziet 'beschikbaarheid' bijvoorbeeld niet alleen als een bouwopgave, maar ook als een vraagstuk van rechtvaardigheid en kansgelijkheid. Dat komt onder meer tot uiting in het experimenteren met loting, het inzetten op bijzondere toewijzingen en het beschikbaar stellen van woningen voor dakloze mensen.

De visitatiecommissie ziet hierin een corporatie die bereid is maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen, ook wanneer dit bestuurlijk of maatschappelijk spanningsvolle keuzes met zich meebrengt. Een lotingsysteem kan immers bij andere woningzoekenden die veel langer geregistreerd staan immers veel vragen oproepen over de eerlijkheid van het loten.

#### Padua behandelt leefbaarheid en samenleven benadert als een gezamenlijke maatschappelijke opgave.

Het is de visitatiecommissie opgevallen dat Padua zichtbaar aanwezig is in de wijken, vroegtijdig signaleert en actief zoekt naar samenwerking met gemeente, zorg- en welzijnspartijen. Niet omdat er sprake is van grootschalige leefbaarheidsproblematiek, maar juist om te voorkomen dat problemen escaleren. Deze preventieve houding, gecombineerd met korte lijnen en persoonlijk contact, wordt gewaardeerd door de bewoners en partners. Wel komt uit het groepsgesprek met de huurders naar voren dat de communicatie naar huurders beter kan. Met name als het gaat om het opvolging geven bij klachten en het informeren bij belangrijke projecten als renovaties.

Op het terrein van betaalbaarheid zet Padua de menselijke maat centraal. Het sociale incassobeleid, de aandacht voor vroegsignalering en het inzichtelijk maken van woonlasten zijn zorgvuldig vormgegeven. Tegelijkertijd constateert de visitatiecommissie dat Padua hier vooral levert wat verwacht mag worden. Er is minder sprake van de inzet van vernieuwende instrumenten dan bij de andere opgaven.

Ook op het gebied van duurzaamheid en woningkwaliteit onderscheidt Padua zich positief. Met een woningvoorraad die gemiddeld energielabel A heeft, biedt Padua haar huurders wooncomfort en lage energielasten. De maatschappelijke betekenis hiervan is groot, zeker in een context van stijgende energieprijzen. De commissie waardeert het dan ook dat Padua duurzaamheid benadert als een manier om te werken aan de woonlasten. Tegelijkertijd ligt hier ook een ontwikkelruimte: de volgende stap kan namelijk zijn meer aandacht te geven aan klimaatadaptatie, circulariteit en toekomstbestendigheid van de leefomgeving. Padua is zich hiervan bewust, maar kiest er voor minder inspanning te leveren op dit onderwerp, omdat andere vraagstukken urgenter zijn. Een keuze die de visitatiecommissie kan begrijpen.

Alles overziend laat Padua een mooi consistent maatschappelijk profiel zien met goede prestaties.

#### Antwoord op de ontwikkelvraag: huurdersparticipatie

De ontwikkelvraag rondom het wegvallen van de huurdersorganisatie HBNZ vormt een belangrijk en veel genoemd thema in deze visitatie. Uit de gesprekken met huurders en samenwerkingspartners blijkt dat Padua als organisatie wordt ervaren als toegankelijk, benaderbaar en betrokken. Het organiseren van de formele vertegenwoordiging van huurders staat echter onder druk, wat niet alleen Padua maar ook veel andere corporaties raakt.

De visitatiecommissie waardeert de manier waarop Padua uiteenlopende alternatieve vormen van betrokkenheid inzet. Voorbeelden zijn bewonerscommissies, wijkschouwen, insprekavonden en het actief betrekken van woningzoekenden. Tegelijkertijd constateert de commissie dat ondanks de inzet van Padua het structureel borgen van enige tegenspraak en invloed beperkt blijft. Op verzoek van Padua heeft de visitatiecommissie de huurders die

deelnamen aan het groepsgesprek daarom gevraagd of zij interesse hadden om ook in een ander verband hun ervaringen te delen. Hierop zijn op het moment van schrijven al vier positieve reacties gekomen. Een mooie basis.

De uitdaging voor Padua ligt erin om – samen met de huurders – toe te werken naar een nieuwe, representatieve vorm van huurdersvertegenwoordiging die past bij de lokale context en de wensen van de huurders qua belasting en rol.

Hierbij is zeker wat geduld nodig en zal ook het een en ander moeten worden uitprobeernd. Belangrijk is dat niet wordt gedacht in oude formele structuren of teveel de aandacht gaat naar het 'krampachtig' organiseren. Het is namelijk bij het uitwerken belangrijk te denken vanuit het doel om input op te halen, en niet te denken vanuit het belang een formele vertegenwoordiging te hebben.

Aan de andere kant moet er ook worden gewaakt voor een te vrijblijvende en te informele vorm van overleg. Voordelen van te vrijblijvend of formeel zijn weliswaar laagdrempeligheid en toegankelijkheid, maar een belangrijk nadeel kan zijn dat er te weinig commitment is om echt wezenlijke input te leveren die Padua nodig heeft.

Van beide zijden moet daarom op een of andere wijze wel de commitment worden uitgesproken en geborgd. Dit biedt houvast tijdens de rit en geeft bovendien de huurders een sterkere positie in hun rol.

Voor de uitwerking kan daarbij worden gedacht aan een meer thematische insteek, waarbij de aangemelde huurders kunnen kiezen op welke onderwerpen zij willen meedenken. Zie kiezen hiervoor uit hun midden dan de vertegenwoordigers voor het gesprek met Padua. Dit kan in de praktijk beter werken dan een systeem waarbij iedereen op alle bijeenkomsten aanwezig wordt geacht. Het is in de ogen van de visitatiecommissie daarom raadzaam goede afspraken te maken en deze vast te leggen in een overeenkomst.

In dit kader wil de visitatiecommissie Padua meegeven contact op te nemen met (de huurders van) Woongoed Middelburg. Daar speelde immers een vergelijkbare situatie en is inmiddels een goed werkende oplossing gevonden.

Als eerste stap zou Padua met de huurders die hebben aangegeven open te staan voor een grotere rol een verdiepend gesprek kunnen voeren. Dit zal meer inzicht geven in eventuele drempels of juist in positieve prikkels voor deelname. Ook is overleg met de gemeente nodig. Vanuit Padua én de gemeente moet immers de nieuwe werkwijze net zo worden behandeld als een formele huurdersvertegenwoordiging.

### **Wat kunnen andere corporaties leren van Padua?**

Andere corporaties kunnen leren van de wijze waarop Padua haar kleinschaligheid benut als kracht. De nabijheid tot bewoners, de zichtbaarheid in de wijk en de bereidheid om snel te schakelen met partners zorgen voor vertrouwen en effectieve samenwerking. Daarnaast laat Padua zien dat ook een kleine corporatie maatschappelijke impact kan maken door duidelijke keuzes te maken, niet alles tegelijk te willen doen en bewust ruimte te nemen voor experimenten. Padua is daarbij ook een voorbeeld omdat zij een volwaardige positie inneemt in samenwerkingen en lef toont.

### **Richting de toekomst**

Alles overziend is de visitatiecommissie van oordeel dat Padua een maatschappelijke betrokken corporatie is die haar rol serieus neemt en goed invulling geeft aan haar opgaven. Padua levert daarmee een betekenisvolle bijdrage aan de volkshuisvestelijke en maatschappelijke opgaven.

De visitatiecommissie is bovendien van mening dat Padua de goede maatschappelijke prestaties heeft voortgezet en tegelijkertijd aandacht heeft gegeven aan het borgen daarvan. Dit geeft vertrouwen naar de toekomst voor Padua. De corporatie beschikt over een heldere koers, een betrokken organisatie en een solide basis op het gebied van woningkwaliteit en financiën. Tegelijkertijd blijven de opgaven groot en de randvoorwaarden uitdagend, met name op het gebied van beschikbaarheid van bouwlocaties, samenwerking met de gemeente en het organiseren van duurzame huurdersparticipatie.



Voor de komende jaren geeft de visitatiecommissie Padua met name de volgende aandachtspunten mee:

- Blijf actief het gesprek voeren met de gemeente over randvoorwaarden voor sociale woningbouw en wederkerigheid in de samenwerking
- Blijf naast de aandacht voor het organiseren van structurele invloed, investeren in vormen van huurdersparticipatie die passen bij de lokale context
- Ga open het gesprek aan met de groep huurders die voor Padua een gesprekspartner wil zijn. Spreek als Padua duidelijke verwachtingen uit. Maak van de afspraken een duidelijke overeenkomst. Probeer vrijblijvendheid in inzet te voorkomen, maar pas tegelijkertijd op dat niet teveel formele structuren gaan overheersen



## De visitatie in één oogopslag

### Woningstichting Padua

Padua is een lokaal verankerde woningcorporatie die sinds 1918 actief is in Noordwijkerhout en De Zilk (gemeente Noordwijk). Padua verhuurt ruim 2.000 huurwoningen aan mensen met een bescheiden inkomen

#### Maatschappelijke waarde

GOED

- ✓ Een flink aantal nieuwe woningen gebouwd
- ✓ Initiatieven opgezet om de bestaande woningvoorraad beter te benutten
- ✓ Vroegtijdig oppikken en doorgeven van signalen uit de wijk aan haar partners
- ⊕ Blijf samen met de gemeente werken aan wederkerigheid in de samenwerking

#### Besturing

- ✓ Keuze voor een richting in plaats van een vaststaand eindpunt: verbeterde transparantie in keuzen
- ✓ Adaptief proces van koersbepaling en bijsturing in constructieve dialoog met de samenwerkingspartners
- ✓ Toekomstbestendigheidstest samen met huurders, medewerkers en RvC

#### Maatschappelijke verankering

UITSTEKEND

- ✓ Goed besef van het belang van maatschappelijke verankering
- ✓ Een echte drive om input op te halen bij de partners
- ✓ Padua is als kleine corporatie actief en aanwezig en durft lef te tonen
- ⊕ De samenwerking en communicatie met de gemeente
- ⊕ Blijf actief werken aan zichtbaar aanwezig zijn in de wijk
- ⊕ Blijf inzetten op het doorzetten van goede intenties in acties

#### Maatschappelijke capaciteit

- ✓ Inzet op scenario-sturing
- ✓ Goed ingezet op doorontwikkeling van de organisatie en het management team op diverse wijzen
- ⊕ Padua heeft goed aandacht voor borging van de organisatorische capaciteit in relatie tot de (sectorbrede) complexe opgaven. Blijf dit doen

Padua is een maatschappelijke betrokken corporatie die haar rol serieus neemt en goed invulling geeft aan haar opgaven. Padua levert daarmee een betekenisvolle bijdrage aan de volkshuisvestelijke en maatschappelijke opgaven. Versterking van de prestaties kan plaatsvinden door aandacht te geven aan de volgende punten:

- 1 Blijf actief het gesprek voeren met de gemeente over randvoorwaarden voor sociale woningbouw en wederkerigheid in de samenwerking.
- 2 Blijf naast de aandacht voor het organiseren van structurele invloed, investeren in vormen van huurdersparticipatie die passen bij de lokale context

- 3 Ga open het gesprek aan met de groep huurders die voor Padua een gesprekspartner willen zijn. Spreek als Padua duidelijke verwachtingen uit. Maak van de afspraken een duidelijke overeenkomst. Probeer vrijblijvendheid in inzet te voorkomen, maar pas tegelijkertijd op dat niet teveel formele structuren gaan overheersen

# 1 Maatschappelijke waarde

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

De visitatiecommissie heeft de maatschappelijke waarde voor verschillende opgaven beoordeeld en in beeld gebracht hoe huurders en samenwerkingspartners de prestaties op de betreffende opgaven waarderen. Bovendien heeft de visitatiecommissie samen met de woningcorporaties, de huurders en de samenwerkingspartners leer- en verbeterpunten voor de toekomst geïdentificeerd.

De visitatiecommissie heeft in samenspraak met Padua drie thema's geselecteerd en sommige daarvan in verband met een praktische uitwerking in meerdere delen uitgewerkt zodat vijf opgaven zijn ontstaan.

**Tabel 1-1: Opgaven visitatieveld Maatschappelijke waarde**

- Opgave 1 en 2: Iedereen een eigen ruimte om te wonen (beschikbaarheid en bijzondere doelgroepen)
- Opgave 3 en 4: Veilige en betaalbare huisvesting en fijne woongebieden (betaalbaarheid en leefbaarheid)
- Opgave 5: Verkleinen van impact op het klimaat (verduurzaming)

## 1.1 Opgave 1 en 2: Iedereen een eigen ruimte om te wonen

### 1.1.1 De opgaven en de prestaties

De afgelopen jaren is het woningtekort in Nederland sterk opgelopen. Het blijkt in de praktijk ingewikkeld om voldoende nieuwe woningen te bouwen en de bestaande voorraad beter te benutten. In 2023 hebben de provincie, gemeenten en corporaties in de regio Holland Rijnland de afspraken uit de nationale woondeal vertaald naar een regionale woondeal. Hieruit blijkt dat de opgave in de

regio fors is. Corporaties staan aan de lat om tot 2030 ruim 13.000 woningen toe te voegen. Wat hierbij lastig is voor Padua, en andere corporaties, is dat er geen verdeling is gemaakt naar de betreffende gemeenten. Padua heeft wel aangegeven hier behoefte aan te hebben.

Naast het aantal regulier woningzoekenden is er sprake van een toenemende vraag naar huisvesting en zorg voor bijzondere doelgroepen (o.a. statushouders, uitstromers uit maatschappelijke opvang, spoedzoekers en kwetsbare jongeren.) Dit vraagt van Padua dat er nauw wordt samengewerkt met maatschappelijke organisaties die hulp en ondersteuning bieden aan bijzondere doelgroepen.

### Padua maakt weloverwogen keuzes in portefeuillestrategie

Padua vindt dat iedereen een eigen ruimte om te wonen verdient of hulp om die te vinden. Vanuit deze overtuiging zet Padua zich in om het woningtekort te verkleinen. Daarbij focust de corporatie op het toevoegen van nieuwe woningen, het transformeren en herstructureren van bestaande woningen en het slim inzetten van woonruimteverdeling. In de portefeuillestrategie, welke voorafgaand aan de visitatieperiode is opgesteld, heeft Padua voor zichzelf het doel gesteld om tot 2030 netto 700 woningen aan de portefeuille toe te voegen, waarvan 450 sociale huurwoningen en 250 vrije sectorwoningen.

In het huidige koersplan kiest Padua voor een groei van 2% per jaar. De corporatie benadrukt dat dit doel een stevige inzet vraagt en afhankelijk is van mogelijkheden voor locatieontwikkeling. Om hier goed op in te spelen kiest Padua er bewust voor om de kennis op het gebied van planontwikkeling te vergroten, samen op te trekken met ontwikkelaars en nadrukkelijk te lobbyen bij de gemeente en provincie.

Padua heeft geen kwantitatief verkoopdoel. Dit betekent dat er alleen wordt verkocht onder bepaalde voorwaarden. Verkoop moet bijvoorbeeld direct bijdragen aan het kunnen realiseren van woningbouwmogelijkheden.

In kwalitatieve zin ligt er voor Padua vooral een opgave om de woningvoorraad beter aan te laten sluiten bij de doelgroep. Padua verhuurt vooral veel grote woningen, met een gunstige prijs-kwaliteitverhouding. Het is bovendien lastig doorstroming te realiseren.

### Van strategie naar realisatie blijkt ingewikkeld

Padua staat voor aanzienlijke beperkingen bij de realisatie van de opgave. De ambitie om netto 350 sociale huurwoningen toe te voegen tot 2030 lijkt niet haalbaar, vooral door het ontbreken van uitbreidingslocaties binnen het werkgebied. De gemeente Noordwijk ziet meerwaarde in sociale huur, maar biedt niet altijd gunstige randvoorwaarden, waardoor de voor Padua toch al onrendabele investeringen in sociale huurwoningen onhaalbaar blijken. Ook bij inbreidingslocaties zijn er belemmeringen, een voorbeeld hiervan is de parkeernorm die de gemeente Noordwijk hanteert. Voor de ambitie om 250 niet-DAEB woningen toe te voegen geldt hetzelfde probleem, er zijn geen locaties beschikbaar, bovendien is het realiseren van middenhuur ook financieel lastig en richt Padua zich primair op het toevoegen van sociale huurwoningen.

Verder is het beter benutten van de bestaande voorraad, bijvoorbeeld via hospitaoverhuur, tot op heden niet gelukt. Het bestemmingsplan, waarin maximaal één huishouden per adres is toegestaan, belemmert deze ontwikkeling.

### Desondanks kwam Padua tot een aantal mooie prestaties

Gedurende de visitatieperiode heeft Padua een aantal mooie projecten gerealiseerd. Zo zijn er 192 nieuwe duurzame sociale huurwoningen gebouwd en is er besloten 18 woningen te slopen om plaats te maken voor 45 nieuwbouwwoningen. De bouw van deze woningen is binnen drie jaar na de besluitvorming van start gegaan.

Daarnaast zijn de banden met de maatschappelijke opvang versterkt om uitstroom naar zelfstandig wonen mogelijk te maken. De taakstelling voor de huisvesting van statushouders is in 2025 gerealiseerd en er wordt momenteel gewerkt aan een experiment in het kader van "Wonen eerst" om dakloze mensen met voorrang te huisvesten. Met dit initiatief stelt Padua in 2026 10 woningen beschikbaar voor dakloze mensen. Met deze maatregelen heeft Padua niet alleen ingezet op aantallen, maar ook op toegankelijkheid voor bijzondere en kwetsbare doelgroepen.

### Padua heeft ingezet op de experimenteeruimte die de woonruimteverdeling biedt

In het koersplan 2025+ staat de ambitie iedereen een eigen ruimte om te wonen te bieden en bij te dragen aan de kansengelijkheid op de woningmarkt.

Door de opgelopen gemiddelde inschrijftijd lopen de slagingskansen tussen bijvoorbeeld ouderen en jongeren steeds verder uiteen. Loting is een vorm van bijzondere toewijzing die de kansongelijkheid vermindert onder woningzoekenden. Door te loten geeft Padua iedereen die reageert een gelijke kans. Binnen de huidige huisvestingsverordening hebben corporaties de mogelijkheid om maximaal 10% van de vrijgekomen huurwoningen per kalenderjaar te verloten. Padua had deze 10% ook als doel gesteld, voor 2025, maar dat is niet gelukt. In 2026 willen ze wel echt de 10% halen. Het was positief dat via loting een 21-jarige een woning kreeg toegewezen, die anders nog lang niet genoeg inschrijfduur had.

Ook gaat Padua in 2026 aan de slag met Hospitaoverhuur (Kamers met aandacht) en het experiment Stenen en mensen via Platform 31.

Het concept Kamers met aandacht richt zich op het koppelen van jongeren (18-23 jaar) die uit jeugdzorg, pleegzorg of andere kwetsbare situaties komen met particuliere verhuurders die een kamer én aandacht willen bieden. De verhuurders worden begeleid, er is altijd een coördinator betrokken vanuit welzijn/zorg en de jongeren leveren soms een kleine wederdienst in de vorm van bijvoorbeeld het opknappen van klusjes.

Het experiment Stenen en mensen wordt door Platform31 georganiseerd en is een groot experimentenprogramma waarin woningcorporaties leren hoe zij welzijn, gezondheid en bestaanszekerheid van huurders kunnen verbeteren.

### Padua probeert doorstroming te bevorderen

Padua heeft in de visitatieperiode tijdelijk gewerkt met een gezamenlijke doorstroomadviseur. Padua heeft de inzet van deze doorstroomadviseur geëvalueerd en heeft geconstateerd dat de functie toch niet voldoende van meerwaarde is gebleken. Padua is gestopt met het gebruikmaken van de gezamenlijke doorstroomadviseur omdat zij van mening is dat zij zelf dichter



naast de huurders kunnen staan en ook de mogelijkheden van het eigen bezit uiteraard beter kennen.

Padua biedt gericht voorrang aan senioren bij bepaalde complexen en zet lokaal maatwerk in bij het verhuren van nieuwbouwwoningen. Bovendien krijgen huurders voorrang bij koopwoningen. Er wordt niet gewerkt met huurgewenning of een verhuiskostenvergoeding omdat de ervaring van Padua is dat financiële aspecten niet de belangrijkste belemmering vormen voor doorstromers. Veel belangrijker is de woning waar naartoe wordt verhuisd, in combinatie met de buurt en de aanwezige voorzieningen. Ook de verhuizing zelf vormt voor sommige doorstromers een belemmering.

#### Padua pakt rol in maatschappelijk debat 'het woongesprek'

Padua is samen met Stek, gemeenteraadsleden en andere belanghebbenden in gesprek gegaan over de toekomst van wonen in de gemeente Noordwijk. Tijdens het woongesprek werden dilemma's besproken zoals kiezen voor het realiseren van meer (kleinere) tweekamerwoningen of minder (grotere) driekamerwoningen. En zouden dakloze mensen voorrang moeten krijgen op doorstromers?

#### 1.1.2 De waardering door samenwerkingspartners

##### Huurders

De beschikbaarheid van de woningen kwam in het gesprek niet expliciet naar voren. Wel werd genoemd dat een goede aansluiting tussen woning en huishouden van belang is.

##### Gemeente Noordwijk

De gemeente ziet dat Padua druk bezig is met bouwen van nieuwe woningen. De gemeente is tevreden over de hoeveelheid woningen die wordt gebouwd. Wel plaatst de gemeente daarbij een kanttekening omdat de toekomstige programmering nog beperkt is. In het licht daarvan is de gemeente van mening dat nog niet alle kansen volledig worden benut. De gemeente betreft corporaties én marktpartijen naar eigen zeggen vroegtijdig bij ontwikkelingen. Soms ervaart de gemeente daarbij dat Padua zich terughoudend opstelt en aanvullende eisen stelt. Dit leidt er soms toe dat de gemeente kiest om ontwikkelingen op te pakken met ontwikkelaars. In die gevallen zou meer toelichting op een 'nee'

vanuit Padua volgens de gemeente helpend zijn, om wederzijds begrip te vergroten.

#### Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners waarderen de initiatieven die Padua neemt om voor iedereen een eigen ruimte om te wonen te realiseren. Binnen de beperkingen (gemeentelijke regelgeving en gebrek aan locaties) zet Padua volgens hen stevig in op het beter benutten van de bestaande woningvoorraad (woningdelen en splitsen) en het effectief toevoegen van woningen op de locaties die er zijn. De overige samenwerkingspartners zijn daarnaast heel enthousiast over het initiatief dat Padua recent heeft genomen om tien woningen beschikbaar te stellen voor dakloze mensen. Tot slot waarderen de overige samenwerkingspartners het ook dat Padua flexibel zoekt naar oplossingen. Zo heeft Padua een ruime eengezinswoning beschikbaar gesteld zodat meer statushouders konden worden gehuisvest.

#### 1.1.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de inzet en prestaties van Padua voor de opgave *Iedereen een eigen ruimte om te wonen* als **'goed'**. Padua heeft gedurende de visitatieperiode een flink aantal (gelet op haar omvang) nieuwe woningen gebouwd. Richting de toekomst zijn er weinig bouwlocaties beschikbaar. Padua ziet dit niet als een gegeven en zet zich desondanks in om nieuwe locaties te verwerven (lobby naar provincie en gemeente) en de bestaande woningvoorraad beter te benutten. De visitatiecommissie waardeert tot slot ook de wijze waarop Padua zich inzet voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen.

### 1.2 Opgave 3: betaalbare huisvesting

#### 1.2.1 De opgaven en de prestaties bij betaalbare huisvesting

De betaalbaarheid van het wonen staat ook in Noordwijkerhout en De Zilk steeds meer onder druk. Huurders hebben, naast de maandelijkse huur, te maken met stijgende lasten voor water en energie. De hoge energiekosten van de afgelopen jaren hebben de totale woonlasten fors beïnvloed. Tegelijkertijd zijn de mogelijkheden voor Padua beperkt om hier op in te spelen, omdat het huur(prijs)beleid sterk wordt bepaald door landelijke wet- en regelgeving.

Padua onderkent in haar Koersplan 2025+ dat betaalbaarheid een toenemende uitdaging vormt. De corporatie wil gezonde, duurzame en goed onderhouden woningen blijven aanbieden die betaalbaar zijn voor haar doelgroepen. Padua stelt zich tot doel de betaalbaarheid te borgen door een gematigd huurbeleid, door passend toe te wijzen en door huurders tijdig te ondersteunen bij financiële zorgen.

In de prestatieafspraken tussen gemeente Noordwijk, Stek, HBNZ en SHN is vastgelegd dat corporaties een gematigd huurbeleid voeren en gezamenlijk optrekken in het voorkomen van betalingsproblemen, het bieden van laagdrempelige schuldhelpverlening en het signaleren van energiearmoede. Padua werkt met deze partijen samen in structurele overleggen, zoals de bouwtafel, de energietafel en het overleg wonen.

De wens om de woningen betaalbaar wonen te houden botst soms met de financiële druk van andere grote opgaven, zoals nieuwbouw en verduurzaming. Padua zet echter, mede dankzij een gezonde financiële positie, in op een goede balans tussen de investeringen en het aandeel betaalbare woningen.

#### Padua verhoogt de huur conform landelijke bepalingen

Het Rijk bepaalt jaarlijks de maximale stijging van de huurprijzen. Padua paste de huren van sociale huurwoningen conform deze kaders aan en topt de huurprijzen bij jaarlijkse verhoging af op 80% van de maximale huurprijs op grond van het Woningwaarderingstelsel (WWS). De corporatie voerde daarnaast de wettelijke inkomensafhankelijke huurverhoging door voor huurders met hogere inkomens.

#### Padua hanteert een sociaal en vroegtijdig incassobeleid

Padua heeft in 2024 haar transitie naar zogenoemd 'sociaal incasseren' verder versterkt. De aanpak is gericht op vroegsignalering, persoonlijke benadering en maatwerk, zodat betalingsproblemen worden voorkomen en ontruiming tot een minimum worden beperkt. Het incassobeleid richt zich op:

- het vroeg signaleren van achterstanden
- het bespreekbaar maken van de achterliggende oorzaken
- het inzetten van haalbare betalingsregelingen
- het samenwerken met hulpverleningsinstanties

In 2024 werd maandelijks een overzicht van huurders met achterstanden gedeeld met het team Vroegsignalering (ISD), waardoor tijdig hulp kan worden geboden. In totaal werden 90 betalingsregelingen afgesproken, mede als gevolg van hoge afrekeningen van servicekosten. De huurachterstanden bleven daarbij op een relatief laag niveau en ontruiming zijn vrijwel altijd voorkomen; alleen één vrijesectorwoning werd ontruimd.

#### Padua ondersteunt huurders door zicht op woonlasten te geven

De betaalbaarheid staat ook onder druk door stijgende energielasten. Daarom organiseerde Padua in 2024 een extra informatiedag voor huurders die een hoge eindafrekening ontvingen. Huurders konden terecht met vragen, kregen hulp bij inzicht in kosten en konden zonder drempels een betalingsregeling afsluiten. Ook werkt Padua aan verdere verbetering van het proces servicekosten en de samenwerking met leveranciers, zodat bewoners beter worden beschermd tegen schommelingen in energietarieven.

#### Padua verduurzaamt ook om de woonlasten te beheersen

Zoals uit de beschrijving bij opgave 5 zal blijken, zet Padua in op het verduurzamen van de woningvoorraad. Deze verduurzaming, met inmiddels gemiddeld energielabel A over de gehele woningvoorraad, draagt structureel bij aan het beheersen van woonlasten. Maatregelen worden bewust niet in de huurprijs verwerkt, zodat de energiebesparing volledig ten gunste komt van de huurder.

### 1.2.2 De waardering door samenwerkingspartners

#### Huurders

De huurders ervaren geen problemen qua betaalbaarheid. De nadruk vanuit de huurders gaat vooral over het behouden van de kwaliteit en het voorkomen van onnodige kosten, bijvoorbeeld door hergebruik van voorzieningen bij verhuizingen.

#### Gemeente Noordwijk

De gemeente waardeert de samenwerking op gebied van vroegsignalering en waardeert het dat Padua verschillende andere maatregelen treft om huurders met betalingsproblemen te helpen. De gemeente is verder van mening dat

Padua kwalitatief hoogwaardige woningen verhuurt en ziet graag dat Padua ook meer kleiner aanbod creëert en daarmee met iets mindere kwaliteit genoegen neemt. De gemeente veronderstelt dat dit invloed heeft op de prijs die huurders moeten betalen.

#### Overige samenwerkingspartners

De meeste overige samenwerkingspartners hebben geen zicht op de manier waarop Padua in betaalbare huisvesting voorziet. De partners die wel zicht hebben zien dat Padua aandacht heeft voor de bredere woonlasten en een eerlijke verdeling van de huurlasten op basis van iemands inkomen. Zo voerde Padua recent een inkomensafhankelijke huurverhoging door. Ook is er waardering voor de jongerencontracten die Padua biedt.

#### 1.2.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de inzet en prestaties van Padua voor de opgave *betaalbare huisvesting* als **'naar behoren'**. Padua levert prestaties die je van een woningcorporatie mag verwachten. In het incassobeleid en in de uitvoering daarvan is op een goede manier aandacht voor het voorkomen van of helpen bij betalingsproblemen. De visitatiecommissie vindt het ook een logische keuze om een inkomensafhankelijke huurverhoging door te voeren.

### 1.3 Opgave 4: veilige en fijne woongebieden

#### 1.3.1 De opgave en prestaties

Padua verstaat onder een leefbare buurt een woon- en leefomgeving waarin bewoners zich thuis voelen, veilig kunnen wonen en waar zij prettig kunnen samenleven. Leefbaarheid gaat daarbij nadrukkelijk verder dan het vastgoed alleen. Padua ziet leefbaarheid als het samenspel tussen welzijn, wonen, zorg, veiligheid en de fysieke kwaliteit van de buurt. De corporatie is in haar werkgebied zichtbaar aanwezig en maakt gebruik van haar sterke lokale wortels om vroegtijdig signalen op te vangen en problemen gezamenlijk met partners aan te pakken.

Padua draagt actief bij aan leefbare buurten door een signalerende rol in te nemen, door deel te nemen aan samenwerkingsstructuren in het sociaal domein

en door het organiseren van periodieke wijkschouwen samen met bewoners, gemeente, politie, HBNZ en Welzijn Noordwijk.

Deze schouwen worden gebruikt om veiligheidsissues, sociale problematiek en onderhoudsopgaven in de leefomgeving gezamenlijk te identificeren en op te lossen. In zowel de Victorwijk als in De Zilk leidde dit in 2024 tot concrete acties op het terrein van verkeersveiligheid, vervuiling, en het versterken van de aanwezigheid van Padua in de wijk.

Daarnaast werkt Padua voortdurend aan een schone en veilige woonomgeving. In 2024 is een uitgebreid leefbaarheidsproject uitgevoerd, waarbij de corporatie zowel preventief als reactief inzet op leefbaarheidsvraagstukken. Medewerkers van Wonen en wijkbeheer signaleren knelpunten in complexen en buurten, en nemen actief contact op met bewoners om situaties te verbeteren.

#### Padua zet in op vroegsignalering en stevige samenwerking

Padua heeft in 2024 haar samenwerking in het netwerk van zorg en veiligheid verstevigd. Er werd intensiever samengewerkt met politie, gemeente, De Binnenvest, Voor Ieder 1 en de wijk-GGD'er. Door deze brede samenwerking kunnen casuïstiek en zorgvragen snel worden opgepakt en worden incidenten en overlastsituaties gezamenlijk aangepakt.

Gedurende de visitatieperiode zijn er vanuit Padua verschillende initiatieven ontplooid die bijdragen aan vroegsignalering van problemen en samenwerking. Zo worden meldingen van overlast, onbegrepen gedrag en kwetsbaarheid frequent besproken in het zeswekelijkse overleg tussen corporatie, politie en zorginstellingen. Ook de inzet van de eerder genoemde wijk-GGD'er versterkt het vroegtijdig oppakken van signalen en het voorkomen van escalatie. De corporatie voert daarnaast bewonersonderzoeken uit als onderdeel van haar leefbaarheidsaanpak, bijvoorbeeld in complexen waar sprake is van kwetsbare bewonersgroepen. De opgehaalde inzichten worden gebruikt om leefbaarheidsprojecten te richten en om beheer- en samenwerkingsafspraken vorm te geven.

Padua benoemt dat maatschappelijke ontwikkelingen in toenemende mate invloed hebben op de leefbaarheid. De corporatie ziet, net als veel andere corporaties, een toename van bewoners met meervoudige problematiek, zoals

psychische kwetsbaarheid, een groeiende druk op de wijkzorg en de effecten van langer zelfstandig wonen.

Deze ontwikkelingen leiden tot een grotere hulpvraag en daarmee tot een hogere druk op de leefbaarheid in bepaalde complexen. Ook neemt het risico op overlast, vervuiling, woonfraude of verwaarlozing toe in specifieke situaties. Padua reageert daarop door nauwer samen te werken met partners en door de eigen aanwezigheid in de wijken te versterken.

De leefbaarheidsopgave vraagt daarom om structurele aandacht en een breed samenwerkingsverband, vooral in wijken waar meerdere problemen samenkomen. In dergelijke buurten werkt Padua intensief samen met gemeente, welzijns- en zorgorganisaties, politie en bewoners. Voorbeelden hiervan zijn de gezamenlijke wijkshouwen, gezamenlijke casuïstiekbesprekingen, en het actief betrekken van bewoners bij oplossingen voor leefbaarheidsvraagstukken. In 2024 is hiervoor een leefbaarheidsbudget van €128.000 ingezet, deels voor tijdelijke inzet van een leefbaarheidsconsulent, en deels voor wijkgerichte interventies en bewonersinitiatieven.

Tot slot zoekt Padua in toenemende mate de samenwerking met de gemeente rondom gedeelde verantwoordelijkheden in de openbare ruimte, zoals verkeersveiligheid, groenonderhoud en de aanpak van verloedering. Door meer gezamenlijke afspraken te maken met de gemeente en met wijkpartners wil Padua de leefomgevingen schoon, veilig en toekomstbestendig houden. Deze brede aanpak is noodzakelijk om de leefbaarheid in de kernen van Noordwijkerhout en De Zilk op niveau te houden en duurzaam te versterken.

### 1.3.2 De waardering door samenwerkingspartners

#### Huurders

Huurders ervaren hun woonomgeving over het algemeen als prettig en veilig. De leefbaarheid wordt sterk bepaald door onderling respect en betrokkenheid tussen bewoners. Kleine dagelijkse gedragingen en het elkaar aanspreken spelen hierin een belangrijke rol. Huurders geven aan dat er sprake is van toenemende diversiteit en maken zich zorgen over de integratie. Initiatieven die ontmoeting

stimuleren, zoals buurtactiviteiten, worden gewaardeerd en dragen bij aan de samenhang in de wijk.

Padua wordt gezien als een faciliterende partij die hieraan bijdraagt, onder andere via de inzet van de wijkbeheerder, wijkshouwen en ondersteuning van bewonersinitiatieven. Dit wordt door de huurders zeer gewaardeerd.

Op het gebied van leefbaarheid en integratie zien huurders verder dat de diversiteit in de wijken toeneemt, wat kansen biedt maar ook vraagt om aandacht voor onderlinge verbinding. Huurders benadrukken dat dit een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van bewoners, Padua en andere partijen. Initiatieven die ontmoeting en betrokkenheid stimuleren worden dan ook positief gewaardeerd.

#### Gemeente Noordwijk

De gemeente ervaart dat Padua zich actief inzet op gebied van leefbaarheid, met name rondom brandveiligheid, waar Padua strenge eisen hanteert en zichtbaar aanwezig is in de wijk en gebouwen. Integratie wordt als een lastiger thema gezien, het vraagt ook dat bewoners zelf met elkaar in gesprek gaan. Lokaal wordt Padua gezien als zeer betrokken en behulpzaam, waardoor bewoners snel naar hen kijken en soms ook meer verwachten.

#### Overige samenwerkingspartners

Op het gebied van leefbaarheid geven overige samenwerkingspartners aan dat de problematiek zich vooral op kleinere schaal en 'achter de voordeur' afspeelt. Padua speelt hier volgens de samenwerkingspartners adequaat op in met sociaal beheer en door zichtbaar te zijn in de wijk. Ook bij incidenten wordt snel geschakeld en wordt contact gelegd met bewoners en betrokken partijen. De fysieke aanwezigheid van het kantoor van Padua in de wijk draagt bij aan deze zichtbaarheid en betrokkenheid. Tegelijkertijd zien sommige samenwerkingspartners nog kansen om de leefbaarheid te verbeteren. Vooral als het gaat om doorzetten van goede initiatieven (zoals Bakkie in de buurt) en het nog meer zichtbaar aanwezig zijn in de wijk.



### 1.3.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de inzet en prestaties van Padua voor de opgave *veilige en fijne woongebieden* als **'goed'**. Hoewel er geen sprake is van grote leefbaarheidsproblemen, zet Padua zich actief in om veilige en fijne woongebieden te creëren. Padua trekt daarin nadrukkelijk samen op met partners, door hen bijvoorbeeld te betrekken bij een wijkschouw. Ook op casusniveau wordt goed samengewerkt.

## 1.4 Opgave 5: Verkleinen van impact op het klimaat

### 1.4.1 De opgaven en de prestaties

Woningen zijn verantwoordelijk voor een aanzienlijk deel van de CO<sub>2</sub>-uitstoot door energieverbruik en bouwactiviteiten. Daarom is er in Nederland afgesproken de warmtevraag van woningen fors te reduceren, met als doel een aardgasvrije woningvoorraad in 2050. In de nationale prestatieafspraken is afgesproken dat corporaties woningen met E, F en G labels uiterlijk in 2028 uitfaseren en bestaande woningen waar mogelijk aansluiten op een warmtenet. Ook wordt van corporaties verwacht meer aandacht te hebben voor bio-based, circulair en klimaatadaptief bouwen.

Padua vindt het belangrijk een bijdrage te leveren aan het tegengaan van klimaatverandering door de eigen impact op het klimaat te verkleinen. Concreet werkt Padua aan het verduurzamen van de bestaande woningvoorraad, het benutten van kansen bij (ver)nieuwbouw en het voorbereiden van woningen om aan te sluiten op een warmtenet.

Het woningbezit van Padua staat er kwalitatief goed bij. In de Aedes benchmark behoort Padua steeds tot de goed scorende corporaties. Ook de ervaren woonkwaliteit is goed op orde. Desondanks heeft Padua oog voor het in beeld brengen van de fysieke kwaliteit en daarmee samenhangende risico's. Padua kreeg te maken met een bolstaande gevel en een verhoogd risico op brandoverslag. Beide situaties werden zorgvuldig gewogen en aangepakt.

Ook op het gebied van verduurzaming is Padua al goed op weg. Met een gemiddeld energielabel A en een zeer overzichtelijk aantal E, F en G labels, kan Padua meer nadruk leggen op andere ambities en doelen. Zo tekende Padua in 2024 met samenwerkingspartners een intentieovereenkomst voor het

ontwikkelen van een warmtenet in de regio. Alleen staat deze ambitie nog in de kinderschoenen en is het nog niet duidelijk of dit van de grond komt door vertraging.

Op het gebied van circulariteit neemt Padua de rol van 'slimme volger' aan. De corporatie zet voorzichtig stappen, onder andere op het gebied van houtbouw. Daarbij ligt de nadruk op het oriënteren op geschikte materialen en bewezen toepassingen, zodat investeringen duurzaam en verantwoord zijn

### 1.4.2 De waardering door samenwerkingspartners

#### Huurders

Huurders zijn over het algemeen tevreden over Padua als verhuurder en ervaren de woningen als van goede kwaliteit. Ook het onderhoud wordt door huurders over het algemeen als goed ervaren. Wanneer een melding wordt gedaan, pakt Padua dit doorgaans adequaat op. De kwaliteit van het uitgevoerde werk wordt veelal positief beoordeeld, al verschilt deze soms per onderaannemer.

Wel geven huurders aan dat er kansen liggen in het versterken van preventief onderhoud en het beter benutten van signalen uit de wijk. Ook wordt gewezen op het voorkomen van onnodige kosten, bijvoorbeeld door hergebruik van voorzieningen bij verhuizingen.

Voor een deel van de bewoners is het niet altijd vanzelfsprekend om zelf een melding te doen. Zij weten niet altijd wie verantwoordelijk is of vinden het lastig om de stap te zetten. Huurders zien daarom kansen voor meer preventief onderhoud en meer zichtbaarheid vanuit Padua, zodat problemen eerder worden gesignaleerd.

#### Gemeente Noordwijk

Op duurzaamheid en leefbaarheid wordt Padua door de gemeente positief beoordeeld, onder meer vanwege investeringen in woningkwaliteit, de actieve rol in het warmtenet en de zichtbare inzet op brandveiligheid en aanwezigheid in wijken. Ook wordt aangegeven dat Padua goed bezig is met het verbeteren van woningen naar label A.

Het warmtenet wordt als een complex project gezien, waarbij soms weinig draagvlak is doordat bewoners afhankelijk worden, de gemeente vindt dat Padua daar goed de samenwerking in opzoekt met andere partijen en stevig aan tafel zit. Daarnaast speelt capaciteit een rol, waardoor niet op alle onderdelen tegelijk maximaal kan worden ingezet.

Tegelijkertijd wijst de gemeente erop dat de kleinschaligheid en zichtbaarheid van Padua ook kwetsbaarheden met zich meebrengen, zoals afhankelijkheid van een beperkte capaciteit en sleutelpersonen. Alles overziend wordt Padua door de gemeente positief beoordeeld en op onderdelen gezien als een corporatie die boven het gemiddelde uitstijgt.

#### Overige samenwerkingspartners

De overige samenwerkingspartners zien dat Padua zich onderscheidt op het gebied van duurzaamheid. De woningvoorraad is van redelijk hoge kwaliteit. Ook wordt gewaardeerd dat Padua wil investeren in het warmtenet en daarbij gezamenlijk optrekt voor het opstellen van randvoorwaarden voor een potentiële leverancier.

#### 1.4.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de inzet en prestaties voor de opgave *verkleinen van impact op het klimaat* als **'goed'**. De woningvoorraad van Padua staat er met een gemiddeld energielabel A zeer goed bij. Ook is sprake van een overzichtelijk aantal woningen met E, F en G labels. Deze woningen worden bovendien binnenkort verduurzaamd of komen voor sloop-nieuwbouw in aanmerking. Naast verduurzamen van de bestaande woningvoorraad denkt Padua ook al actief na over toekomstige warmtevoorziening via een warmtenet.

#### 1.5 Samenwerken aan opgaven

Padua is zich zeer bewust van het feit dat maatschappelijke prestaties alleen samen met partners tot stand kunnen komen. Padua ervaart met veel partners een wederkerige samenwerking en heeft het gevoel samen aan de lat te staan voor de opgaven in Noordwijkerhout en De Zilk. Tegelijkertijd ziet Padua kansen om de wederkerigheid in de samenwerking met de gemeente Noordwijk te vergroten. Padua en de gemeente Noordwijk verschillen van opvatting over de voorwaarden voor het ontwikkelen van sociale huurwoningen. Padua benadrukt

dat investeringen in sociale huur per definitie onrendabel zijn en dat het afspreken van randvoorwaarden en subsidies helpen bij het ontwikkelen.

#### 1.6 Padua presteert 'goed'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke waarde** met **'goed'**. Padua heeft gedurende de visitatieperiode mooie prestaties geleverd op de volkshuisvestelijke opgaven. Padua is daarnaast actief aan de slag gegaan om te zoeken naar mogelijkheden buiten de gebaande paden. Dat is best knap voor een relatief kleine corporatie.

Tabel 1-2: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten

 <b>Maatschappelijke waarde</b>	
<b>Sterk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een flink aantal nieuwe woningen gebouwd</li> <li>• Initiatieven opgezet om de bestaande woningvoorraad beter te benutten</li> <li>• Vroegtijdig oppikken en doorgeven van signalen uit de wijk aan haar partners</li> </ul>
<b>Aandacht (blijven) geven</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blijf samen met de gemeenten werken aan wederkerigheid in de samenwerking</li> </ul>
<b>Geleerd</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Om als een relatief kleine corporatie toch een goede rol te pakken, moeten helder keuzen worden gemaakt over de inzet</li> </ul>



## 2 Maatschappelijke verankering

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

### 2.1 Padua hecht waarde aan nabijheid en de menselijke maat

Padua heeft in haar koersplan de kernwaarden GIDS geformuleerd: Grensverleggend, Inclusief, Dichtbij en Samen. Belangrijk voor Padua is dat de corporatie lokaal is geworteld en haar bewoners kent. De corporatie wil laagdrempelig en toegankelijk zijn en zichtbaar aanwezig in de buurt. Dit bereikt Padua alleen door goed samen te werken met bewoners en partners aan de ambities en elkaar te versterken. Padua beseft dus goed dat volkshuisvestelijke prestaties alleen in samenhang met partners en huurders gerealiseerd kunnen worden.

Vanuit de lokale verbondenheid hecht Padua veel waarde aan goede dienstverlening. Om de dienstverlening en het contact met huurders verder te versterken heeft Padua de huurderswaarden in beeld gebracht. In een zogenoemde 'serious game' traden medewerkers van Padua in het leven van bewoners. Daaruit bleek o.a. de behoefte van medewerkers aan nabijheid en de menselijke maat. Daarnaast werd in een huurderswaardenatelier besproken welke waarden voor huurders van belang zijn. Huurders vonden betrouwbaarheid en betrokkenheid belangrijke waarden. Ook inhoudelijk haalde Padua aandachtspunten op, huurders hechten belang aan waarden op het gebied van leefbaarheid & veiligheid en woningkwaliteit & gezondheid.

### 2.2 Padua betreft huurders en woningzoekenden

Aan het einde van de visitatieperiode is de huurdersorganisatie van Padua opgeheven. Voornaamste reden was gebrek aan belangstelling om een positie te bekleden binnen de huurdersorganisatie. Het blijkt in de praktijk lastig om andere huurders te vinden die in de formele rol als huurdersvertegenwoordiging betrokken willen worden bij het beleid.

Desondanks zet Padua zich in om huurders en woningzoekenden op andere manieren te betrekken. Dit gebeurt enerzijds door te investeren in de kwaliteit van de dienstverlening en anderzijds door bewoners te stimuleren om actief te worden, bijvoorbeeld via bewonerscommissies. Daarnaast worden bij het organiseren van stakeholderbijeenkomsten ook woningzoekenden expliciet aan het woord gelaten. Op deze manier kan het beleid beter worden afgestemd op de behoeften en perspectieven van toekomstige huurders.

### De ervaring van huurders over de samenwerking met Padua

Huurders zijn over het algemeen zeer tevreden over Padua als verhuurder en ervaren de organisatie als benaderbaar, betrokken en goed bereikbaar. De basis van de dienstverlening, zoals onderhoud en algemene communicatie is volgens hen over het algemeen op orde. Tegelijkertijd benoemen huurders enkele aandachtspunten, met name rondom communicatie bij werkzaamheden, waar zij behoefte hebben aan tijdige en duidelijke informatie.

Huurders ervaren Padua als een betrouwbare verhuurder met een sterke basis, waarbij gerichte verbeteringen in communicatie, samenwerking in de wijk en praktische uitvoering de dienstverlening verder kunnen versterken. Enkele huurders van Padua geven aan interesse te hebben in het ondersteunen van Padua bij het vormgeven van een passende organisatiestructuur voor een nieuwe huurdersorganisatie. Zij ervaren een laagdrempelige insprekavond als een prettige vorm van betrokkenheid. Tegelijkertijd ontbreekt nog een concrete aanpak en is het aantal reacties vooralsnog beperkt. Door verder met huurders in gesprek te gaan, kan dit initiatief zich mogelijk verder ontwikkelen.

### 2.3 Samenwerking met de gemeente

Padua werkt voor het realiseren van maatschappelijke opgaven samen met de gemeente Noordwijk. Padua maakt jaarlijks prestatieafspraken en er wordt samengewerkt aan specifieke opgaven en projecten, zoals bijvoorbeeld bij het huisvesten van statushouders en het uitbreiden van het aantal sociale- en midden huurwoningen.

Padua constateert dat de visie van gemeente en de corporatie soms uit elkaar loopt. Hierdoor is het voor Padua moeizaam om die gevallen projecten te realiseren of nieuwe afspraken van de grond te krijgen. Positief is dat er een

gemeenschappelijke wens is om de communicatie te verbeteren en elkaar te vinden.

#### De ervaring van de gemeente Noordwijk

De gemeente Noordwijk is over het algemeen positief over de samenwerking met Padua. Zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau wordt Padua ervaren als een goed bereikbare en transparante samenwerkingspartner, met korte lijnen en ruimte voor inhoudelijk debat. De gemeente en Padua hebben frequent overleg over onder meer woningbouwprojecten, prestatieafspraken en beleidsvraagstukken. Bij urgente dossiers weten gemeente en corporatie elkaar snel te vinden en wordt gezamenlijk gezocht naar oplossingen. Aan de andere kant wordt er benoemd dat de samenwerking in het verleden onder spanning heeft gestaan, onder andere door gebrek aan transparantie in besluitvorming. De gemeente ziet dat hier de afgelopen periode actief aan is gewerkt, wat heeft bijgedragen aan meer wederzijds begrip.

De gemeente waardeert de duidelijke koers en kwaliteitsgerichte houding van Padua, maar geeft ook aan dat deze sterke focus soms kan leiden tot terughoudendheid bij nieuwe of meer flexibele oplossingen. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in discussies over woningtypen, flexwoningen of de rol van Padua in kleinschalige projecten. Op het gebied van beschikbaarheid ziet de gemeente dat Padua bouwt en verantwoordelijkheid neemt.

## 2.4 Samenwerking met de collega corporatie en maatschappelijke organisaties

Padua werkt op het gebied van welzijn samen met organisaties als De Binnenvest, Welzijn Noordwijk en Voor Ieder1. In het werkgebied is over het algemeen sprake van een goede leefbaarheid. De één-op-één samenwerking met deze organisaties wordt dan ook als goed ervaren. Volgens Padua is de noodzaak om intensief samen te werken tussen de verschillende organisaties momenteel niet heel groot: wanneer nodig weten partijen elkaar te vinden. Deze samenwerking is dan nog niet volledig gestroomlijnd. Hier wordt inmiddels aan gewerkt en er is duidelijk interesse om dit concreter vorm te geven. Padua faciliteert het zorgnetwerkoverleg, waar veel informatie-uitwisseling plaatsvindt, structuur wordt hierin nog gemist, bijvoorbeeld in de vorm van vaste verslaglegging en een duidelijke rol- en taakverdeling. Een gezamenlijk doel zou hierbij richting en houvast kunnen bieden.

#### Ervaringen van de collega-corporatie en maatschappelijke organisaties

Samenwerkingspartners zijn positief over de samenwerking met Padua en typeren deze als laagdrempelig, betrokken en constructief. Met name op uitvoerend niveau worden de korte lijnen en het persoonlijke contact gewaardeerd. Er is frequent contact, bijvoorbeeld via wijkbeheerders, waarbij actief informatie wordt uitgewisseld over wat er speelt in de wijken en bij bewoners. Dit tweerichtingsverkeer draagt bij aan een goed gezamenlijk inzicht in sociale vraagstukken.

Padua wordt daarnaast gezien als een corporatie met initiatief en lef, die bereid is om verder te gaan dan formele afspraken. Een concreet voorbeeld hiervan is het beschikbaar stellen van woningen voor dak- en thuisloze inwoners en het gezamenlijk experimenteren met nieuwe woonvormen. Ook in zorgoverleggen en regionale samenwerkingen wordt Padua als een betrokken en actieve partner ervaren, die – ondanks haar kleinere schaal – zichtbaar bijdraagt en haar rol pakt.

Tegelijkertijd noemen samenwerkingspartners ook aandachtspunten. Zo wordt aangegeven dat gezamenlijke initiatieven soms blijven hangen in de opstartfase en dat meer doorzettingskracht en structurele borging van ambities wenselijk is. Daarnaast zien partners kansen in het versterken van de interne verbinding binnen Padua, bijvoorbeeld tussen uitvoerende rollen en meer beleidsmatige functies. Ook wordt genoemd dat op sommige beleidsthema's en in de interne samenwerking (bijvoorbeeld met woonconsulenten) nog winst te behalen valt.

## 2.5 Padua presteert 'Uitstekend'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld Maatschappelijke verankering met 'Uitstekend'.

Padua wordt gewaardeerd als een gedreven, zichtbare en betrouwbare samenwerkingspartner, die in een complexe context actief samenwerkt. De corporatie doet in die zin wat je van haar mag verwachten en doet in de praktijk meer door op diverse wijzen input op te halen. Padua laat ook zien dat zij de brede input vanuit de samenwerkingspartners belangrijk vindt en waardeert. In de wijze waarop Padua als relatief kleine corporatie toch een volwaardige positie inneemt in samenwerkingsverbanden en lef toont, is zij een voorbeeld voor andere kleinere corporaties.

Tegelijkertijd zijn er ook nog een paar punten om de samenwerking naar een hoger niveau te brengen, maar hier geldt, uiteraard, het principe van wederkerigheid. De visitatiecommissie vindt het daarom goed dat bij de gesproken samenwerkingspartners duidelijk het besef van een gedeelde verantwoordelijkheid aanwezig is en dat zij vanuit hun positie ook een rol moeten spelen in het versterken van de samenwerking.

**Tabel 2-1: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten**

### **Maatschappelijke verankering**

#### **Sterk**

- Goed besef van het belang van maatschappelijke verankering
- Een echte drive om input op te halen bij de partners
- Padua is als kleine corporatie actief en aanwezig en durft lef te tonen

#### **Aandacht (blijven) geven**

- De samenwerking en communicatie met de gemeente
- Actief blijven werken aan zichtbaar aanwezig zijn in de wijk
- Blijf werken aan het doorzetten van de goede intenties in acties

#### **Geleerd**

- Persoonlijk contact en korte lijnen zijn cruciaal om communicatie en relatie structureel te verbeteren



## 3 Besturing

**Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en prestatiesturing. De visitatiecommissie kijkt naar de kwaliteit, de robuustheid en adaptiviteit van het proces van strategievorming en prestatiesturing.**

### 3.1 Padua heeft de buitenwereld betrokken bij het bepalen van haar Koersplan 2025+

Het Koersplan 2025+ is tot stand gekomen via een zorgvuldig gefaseerd proces waarin verschillende externe partners inhoudelijk hebben meegedacht. In de verkenningsfase en in de fase waarin het toekomstperspectief werd bepaald, heeft Padua gesprekken gevoerd met de Raad van Commissarissen, huurdersorganisatie HBNZ en diverse externe stakeholders. Deze partijen leverden input voor de SWOT-analyse en voor het formuleren van de lange-termijnrichting van de corporatie.

Ook is gekozen voor een plenaire toekomstbestendigheidstest, waarin medewerkers, HBNZ en de RvC gezamenlijk fictieve scenario's en dilemma's doorwerkten om te beoordelen of het koersplan richting biedt bij toekomstige vraagstukken.

**Padua bewaakt actualiteit en stuurt de koers via een adaptief proces bij**

Padua kiest bewust niet meer voor een koersplan met een specifieke einddatum. In plaats daarvan wordt een richting bepaald en wordt gedurende het jaar goed de vinger aan de pols gehouden of de koers misschien wat bijsturing nodig heeft. Door onder meer frequente dilemmasessies wordt intern door Bestuur, MT en RvC besproken wat is opgehaald uit de buitenwereld en wat dit betekent voor de beleidskeuzen van Padua.

### 3.2 Padua betreft externe partners bij het ontwikkelen van beleid

De visitatiecommissie ziet dat Padua ook buiten het proces van koersbepaling om werkt vanuit een constructieve dialoog met externe partners. Input voor het beleid wordt bijvoorbeeld ook opgehaald bij de samenwerkingspartners op het

gebied van bouw, onderhoud en verduurzaming. Door het mede bepalen van de diverse uitvoeringsmogelijkheden in relatie tot de opgave dragen zij bij aan de adaptiviteit van Padua's beleid

**Portefeuillestrategie: input vanuit gemeente, markt en maatschappelijke partners**

Ook in de portefeuillestrategie is de invloed van externe partners zichtbaar. De koers en keuzes zijn gebaseerd op onder meer de gemeentelijke woonvisie, actuele woningmarktanalyses, maatschappelijke trends zoals demografische ontwikkelingen en zorgvraag en inzichten uit samenwerking met zorginstellingen en maatschappelijke partners.

### 3.3 Padua werkt met een samenhangende en doorlopende PDCA-cyclus

Padua beschikt over een heldere en samenhangende PDCA-cyclus waarin het eerder genoemde Koersplan 2025+ de strategische basis vormt. De strategische keuzes in het plan worden jaarlijks uitgewerkt in het document Jaarplan & Begroting, waarin activiteiten, KPI's, risico's en financiële kaders zijn opgenomen.

De begroting sluit aan op lokale prestatieafspraken, de Nationale Prestatieafspraken en de meerjarige investerings- en onderhoudsopgave. Monitoring en sturing vinden plaats via maand- en tertaalrapportages.

De visitatiecommissie ziet dat Padua hiermee beschikt over een goed ingerichte besturingsystematiek.

### 3.4 Maatschappelijke orientatie RvC

De leden van de Raad van Commissarissen hebben uiteenlopende achtergronden en motivaties om actief te zijn binnen Padua. De maatschappelijke drive van de volkshuisvesting en het werken in een omgeving waar verschillende werelden samenkomen, worden door meerdere leden als belangrijke drijfveren genoemd.

Binnen de RvC wordt gewerkt met een matrix waarin aandachtsgebieden zijn verdeeld. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar vaardigheden en

deskundigheid, maar ook naar persoonskenmerken. De samenstelling van de raad wordt als divers ervaren, in competenties, denkstijlen en perspectieven. Bij investeringsvoorstellen is er nadrukkelijk aandacht voor zowel de financiële als maatschappelijke waarde, waarbij binnen deze RvC veel ruimte is voor het maatschappelijke perspectief.

Padua voert regelmatig dialoog met haar maatschappelijke samenwerkingspartners. De RvC sluit bij deze gesprekken aan. Ook andere corporaties zijn hierbij betrokken en er is aandacht voor regionale aanwezigheid. De bijeenkomsten worden als open ervaren: ook wanneer onderwerpen technisch van aard zijn, is de sfeer zodanig dat iedereen vragen kan stellen. Dit wordt benoemd als prettig en uitnodigend.

#### Padua organiseert voldoende tegenspraak

Uit de gesprekken met bestuur, MT, RvC en OR is gebleken dat binnen Padua wordt ingezet op het organiseren van tegenspraak. Er is een cultuur waarbij vroegtijdige betrokkenheid is van de diverse organen vanuit hun rol en functie. Hierbij is ruimte voor het inbrengen van diverse zienswijzen en meningen en kunnen vragen worden gesteld.

Tabel 3-1: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten

#### Besturing

##### Sterk

- Keuze voor een richting in plaats van een vaststaand eindpunt
- Adaptief proces van koersbepaling en bijsturing in constructieve dialoog met de samenwerkingspartners
- Toekomstbestendigheidstest samen met huurders, medewerkers en RvC

##### Aandacht (blijven) geven

- Padua houdt goed de vinger aan de pols bij het op koers zijn. Blijf dit doen in verband met de veranderlijke omgeving

##### Geleerd

- De onvoorspelbaarheid in de omgeving noodzaakt tot het bepalen van een richting in plaats van een vooraf gedefinieerd eindpunt



## 4 Maatschappelijke capaciteit

**Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Daarbij gaat het om de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel organisatorisch als financieel.**

### 4.1 Financiële capaciteit

Padua stuurt aantoonbaar op financiële continuïteit en voldoet ruimschoots aan de normen van de Aw en het WSW. Risicosturing maakt onderdeel uit van procedures en besluitvorming en wordt structureel meegenomen in actualisaties van plannen.

*Padua past scenario-gericht sturen toe om wendbaar te zijn*

De visitatiecommissie constateert dat Padua stevig inzet op scenariosturing. De corporatie werkt in met meerdere scenario's rondom nieuwbouvvolumes, huurontwikkeling, rentestanden en duurzaamheid. Deze scenario's geven inzicht in de financiële robuustheid van de plannen en in de mate waarin investeringen gedragen kunnen worden binnen de normen voor ICR en LtV.

Uit het basisscenario blijkt dat vooralsnog Padua in staat is om binnen de grenzen van de normen van Aw en WSW haar meerjarenbegroting uit te voeren.

De financiële wendbaarheid van Padua komt ook tot uitdrukking in de aanpak van de groei- en beschikbaarheidsopgave. Volgens de Portefeuillestrategie 2021 – 2030 moet Padua tot 2030 circa 700 woningen netto toevoegen, maar dit is afhankelijk van ruimtelijke mogelijkheden en bestuurlijke besluitvorming. De corporatie anticipeert hierop via:

- intensieve samenwerking met de gemeente, ontwikkelaars en GOM
- actieve acquisitie van locaties;
- benutting van verdichting, splitsing en herstructurering;

- een 'nee-tenzij' benadering van verkoop, gekoppeld aan bouw mogelijkheden.

Ook op het gebied van duurzaamheid laat Padua adaptiviteit zien. De corporatie werkt met no-regret maatregelen en ontwikkelt verschillende sporen voor aansluiting op toekomstige warmtenetten. Tegelijkertijd wordt in scenario's doorgerekend wat de impact van keuzes is op kastromen, ratio's en het investeringsvermogen

### 4.2 Organisatorische capaciteit

Padua bevindt zich in een fase van doorontwikkeling van de organisatie, gedreven door de ambities uit het Koersplan 2025+. In 2024 en 2025 is nadrukkelijk gewerkt aan het neerzetten van een stevig fundament, bestaande uit een passende ICT-omgeving, actuele processen, versterkt leiderschap en een toekomstbestendige personele bezetting.

**Cultuur en professionaliteit: nadruk op het goede gesprek en integriteit**

In 2024 heeft Padua organisatiebreed geïnvesteerd in cultuurversterking en professionalisering. Aanleiding hiervoor was een incident dat de noodzaak onderstreepte van het voeren van het goede gesprek en het verder borgen van integriteit. Alle medewerkers hebben de training 'Het goede gesprek' gevolgd. Daarnaast zijn de integriteitscode en gedragsregels geactualiseerd en gekoppeld aan herkenbare, concrete voorbeelden. In 2025 zijn deze actief 'geladen', zodat ze doorleefd raken in de dagelijkse praktijk van medewerkers en leidinggevendenden.

De visitatiecommissie ziet dat Padua hiermee een bewuste en structurele stap zet richting een meer open en reflectieve organisatiecultuur, waarin aanspreekbaarheid, transparantie en professioneel handelen centraal staan.

**Personele capaciteit: betrokken medewerkers en aandacht voor ontwikkeling**

Eind 2024 bestaat de organisatie uit 32 medewerkers (25,89 fte), aangevuld met externe inhuur op specifieke functies (o.a. control en ICT). Het merendeel van de formatie is stabiel bezet. In 2025 zijn vacatures op management- en stafniveau vervuld om de continuïteit en professionaliteit te versterken.



Uit het medewerkersonderzoek dat eind 2023 is uitgevoerd, komt naar voren dat medewerkers overwegend positief zijn over de organisatie. Per team zijn actiepunten geformuleerd die in 2024 zijn opgepakt, gericht op samenwerking, communicatie, werkprocessen en taakverdeling.

Daarnaast heeft Padua eind 2025 opnieuw een medewerkersonderzoek uitgevoerd en worden ontwikkelpunten structureel besproken in de gesprekscyclus. Hiermee wordt gewerkt aan een lerende organisatie waarin medewerkers ruimte krijgen om te groeien in kennis, vaardigheden en professionele houding.

#### Padua heeft de interne organisatie versterkt

De komst van twee nieuwe managers voor Vastgoed en Bedrijfsvoering en een coördinator Bedrijfsbureau markeert een belangrijke fase in de doorontwikkeling van het managementteam. De organisatie neemt expliciet de tijd voor een zorgvuldige onboarding en samenwerking binnen het MT, zodat het team op termijn als volwaardig en complementair geheel kan functioneren.

#### Padua zet in op strategische personeelsplanning

De strategische personeelsplanning wordt jaarlijks opnieuw beoordeeld en verder uitgewerkt, waarbij per afdeling inzichtelijk wordt gemaakt welke competenties en formatie nodig zijn om de opgaven de komende jaren te kunnen realiseren. Deze vooruitblik vormt de basis voor besluiten over vacatureinvulling en aanpassing van functies.

#### Padua zet in op versterking van de organisatie door digitale ondersteuning verder te moderniseren

De digitalisering van werkprocessen vormt een belangrijk onderdeel van Padua's organisatieontwikkeling. Padua heeft hiertoe diverse initiatieven genomen. De implementatie van Microsoft 365 in 2024 heeft bijvoorbeeld geleid tot verbetering van de digitale samenwerking. Daarnaast werkt Padua aan onder meer:

- het actualiseren en doorleven van primaire processen
- het verbeteren van klantbediening via een vernieuwde kanaalstrategie,

- optimalisatie van het klantportaal, volledig voorzien van actuele instructies en beslisbomen

#### Padua heeft ingezet op de wendbaarheid van de organisatie

De visitatiecommissie ziet dat Padua actief werkt aan de versterking van haar organisatorische capaciteit. De combinatie van cultuurontwikkeling, professionalisering van medewerkers, versterking van het MT, digitalisering van processen geeft blijk van een organisatie die gericht is op continu leren en verbeteren.

Tegelijkertijd blijft de omvang en complexiteit van de opgave – met name de combinatie van nieuwbouw, verduurzaming en toenemende zorgvragen – een uitdaging voor de organisatorische draagkracht. Nadere borging van procesmatig werken, structurele datagedreven sturing en verdere versterking van professionele ruimte en eigenaarschap van medewerkers, blijven daarom belangrijke aandachtspunten voor de komende jaren.



Tabel 4-1: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten

**✚ Maatschappelijke capaciteit****Sterk**

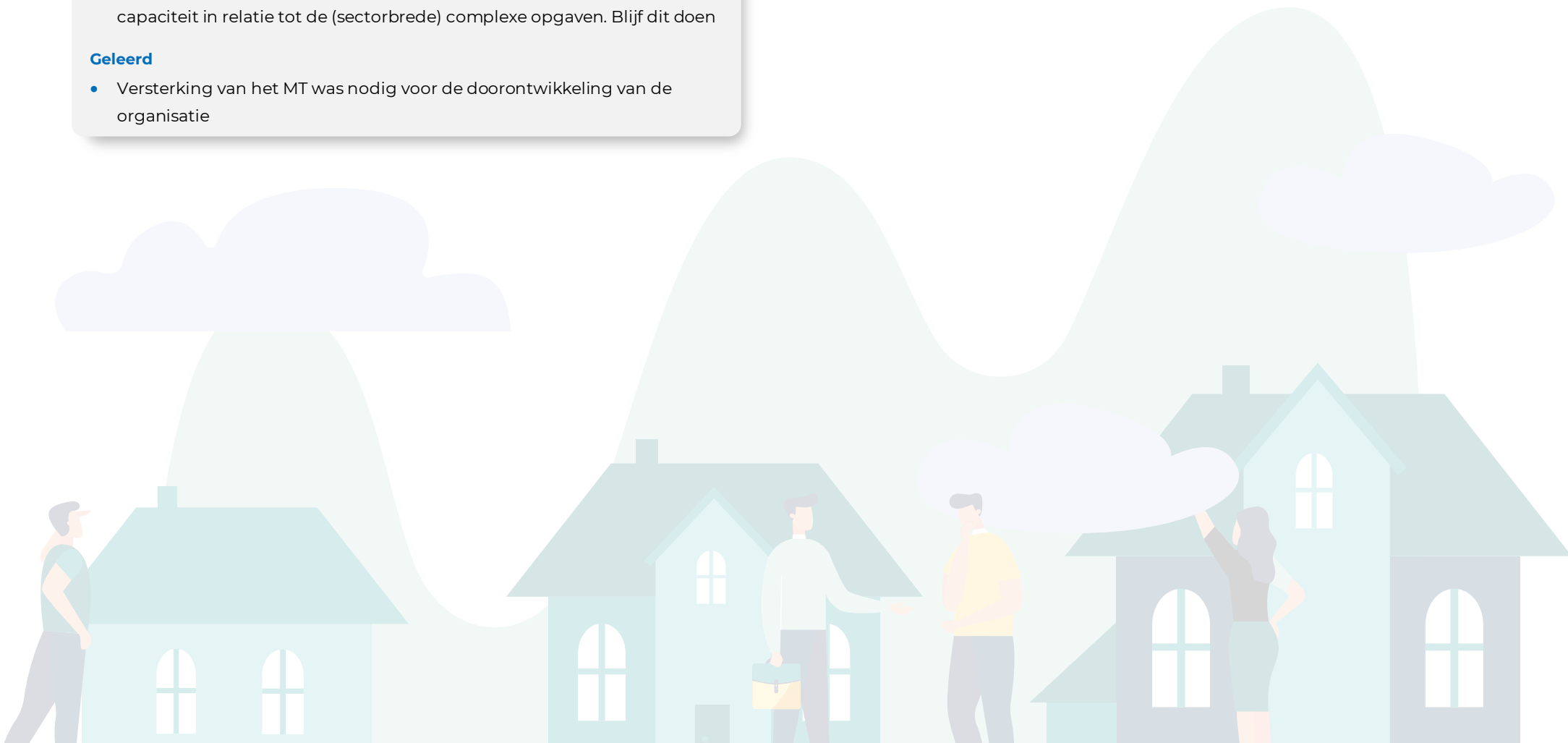
- Inzet op scenario-sturing
- Goed ingezet op doorontwikkeling van de organisatie en het management team op diverse wijzen

**Aandacht (blijven) geven**

- Padua heeft goed aandacht voor borging van de organisatorische capaciteit in relatie tot de (sectorbrede) complexe opgaven. Blijf dit doen

**Geleerd**

- Versterking van het MT was nodig voor de doorontwikkeling van de organisatie



# Bijlagen



## A Bestuurlijke reactie

Bij Padua zijn we in de eerste plaats trots op de resultaten en de mooie woorden uit het visitatierapport. De visitatiecommissie beschrijft Padua als een maatschappelijk sterk betrokken en normbewuste woningcorporatie, die haar keuzes goed relateert aan haar maatschappelijke opdracht en de lokale context. Padua gebruikt haar schaal voor focus, nabijheid en zorgvuldige afwegingen. Bovendien pakt Padua haar positie en levert een goede bijdrage. Aldus de visitatiecommissie. Deze complimenten nemen we graag in ontvangst en beschouwen we ook als opdracht voor de toekomst. De lat ligt hoog en dat houden we graag zo.

### Terugkijkend op het proces

Voor Padua was methodiek 7 voor de visitatie een nieuwe methodiek en we ervoeren dit als een verbetering. De verminderde focus op compleetheid van documenten, maar meer op de gesprekken, in combinatie met een kwalitatieve waardering ten opzichte van een cijfer, is ons goed bevallen. De gesprekken onder leiding van de visitatoren verliepen prettig en gaven ruimte. Ook onze belanghouders kijken met tevredenheid terug op de gesprekken.

Hoewel we bij Padua met enige terughoudendheid aan de visitatie begonnen, heeft ook deze editie weer nieuwe en waardevolle inzichten opgeleverd. Veel van de inhoud van het rapport roept herkenning op en de aanbevelingen sluiten aan bij zowel onze ambities als de observaties.

### Aanbevelingen

De visitatiecommissie doet drie aanbevelingen.

1. Blijf actief het gesprek voeren met de gemeente over randvoorwaarden voor sociale woningbouw en wederkerigheid in de samenwerking.

Deze aanbeveling is niet aan dovemans oren gericht. Als Padua haar ambities op het gebied van beschikbaarheid wil verwezenlijken, is een goede samenwerking met de gemeente een randvoorwaarde.

2. Blijf naast de aandacht voor het organiseren van structurele invloed, investeren in vormen van huurdersparticipatie die passen bij de lokale context.

Onze kernwaarde 'dichtbij' houden we vast. We koesteren onze actieve huurders en bewonerscommissie. Wijkschouwen en panelgesprekken blijven onderdeel van ons repertoire. Bij projecten organiseren we participatie en inspraak. In onze kernen is dit vanzelfsprekend en als we dit nalaten werkt het in ons nadeel.



3. Ga open het gesprek aan met de groep huurders die voor Padua een gesprekspartner wil zijn. Spreek als Padua duidelijke verwachtingen uit. Maak van de afspraken een duidelijke overeenkomst. Probeer vrijblijvendheid in inzet te voorkomen, maar pas tegelijkertijd op dat niet teveel formele structuren gaan overheersen.

We zijn heel blij dat enkele huurders belangstelling hebben getoond voor een rol als huurdersvertegenwoordiger. We gaan hiermee verder, en geven daarbij de belangstellenden de ruimte om het tempo en de vorm waarin ze dit gaan doen, te bepalen.

#### Dankwoord

De mooie complimenten uit deze visitatie zijn de verdienste van de medewerkers van Padua. Zij spannen zich dagelijks in voor onze huurders en woningzoekenden, om bij te dragen aan hun woongeluk. Zonder collega's geen Padua. De complimenten zijn in de eerste plaats voor hen.

De veertien huurders die gezamenlijk zijn geïnterviewd verdienen onze dank. Zij hebben in een open gesprek hun eerlijke mening gegeven. Opnieuw is bevestigd dat, hoe goed wij het ook bedoelen, onze communicatie altijd beter kan. Daarnaast zijn we onze belanghouders zeer dankbaar voor hun actieve deelname aan de interviews. De samenwerking met de visitatiecommissie was goed en constructief; dank aan Fleur, Sjoerd en Maarten voor hun inzet.

Tevens namens de RvC van Padua,

Anneke Allewijn-Bakker  
Directeur-bestuurder



## B Geïnterviewde personen

### De gesproken personen bij Padua

Onderdeel	Naam	Functie
<b>Bestuur en MT</b>		
	Anneke Allewijn	Directeur-bestuurder
	Melanie Klinkenberg	Bestuursadviseur
	Marjan Krijger	Beleidsmedewerker
	Hans van Eeden	Manager Vastgoed
	Marianne Soons	Manager Wonen
	Remco Stutterheim	Manager Financiën
<b>RvC</b>		
	Hanneke Schippers	Voorzitter, lid remuneratiecommissie
	Nadine van Winsen	Lid (voordracht huurders)
	Cornelie van Bergenhenegouwen	Lid (voordracht huurders), voorzitter remuneratiecommissie
	Gertjan Giele	Lid, lid auditcommissie
	Erik-Jan Verdegaal	Vice-voorzitter, voorzitter auditcommissie
<b>OR</b>		
	Ria Bax	Senior financieel medewerker – specialist salarisadministratie
	Corstiaan Ripping	Opzichter Dagelijks Onderhoud
	Miranda van Leeuwen	Functioneel beheerder

### De samenwerkingspartners van Padua

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende samenwerkingspartners gesproken.

Organisatie	Naam	Functie / rol
<b>Aanwezig bij het groepsgesprek met huurders</b>		
	Peter Schoonen	Huurder
	Peter de Jong	Huurder
	Jan Roos	Huurder
	Ida Roos	Huurder
	Willy Gillissen	Huurder
	Rob Woerlee	Huurder
	Ruud Alders	Huurder
	Piet Beelen	Huurder
	Chris Vijselaar	Huurder
	Olga Verdiesen	Huurder
	J.P. Weijters	Huurder
	Chris Romijn	Huurder
	Hans Koomen	Huurder
	Cindy van Wieringen	Huurder
<b>Gemeenten</b>		
Gemeenten Noordwijk	Martijn Kortleven	Wethouder
	Michiel Tibboel	Programmamanager
<b>Woningcorporaties</b>		
Stek	Jolanda de Vries	Manager wonen
	Bart Tiesinga	Manager strategie & beleid
	Marijke van Zevenbergen	Senior beleidsmedewerker



Organisatie	Naam	Functie / rol
<b>Zorg en welzijn</b>		
De Binnenvest	Jessica Olij	Manager ambuland
Welzijn Noordwijk	Roy van Schie	Sociaal makelaar
Voor Iederl	Annemieke Verbanac	Manager
<b>Overige samenwerkingspartners</b>		
Holland Rijnland wonen	Jan Hoek	Directeur
	Tim van 't Leven	Beleidsmedewerker
	Seda Dural	Beleidsmedewerker





Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

K.v.K. nr. 24316726

[ecorys.nl](http://ecorys.nl)