

# Visitatierapport

## MeerWonen

periode 2018-2021



## Rapportinformatie

**Auteur :** Visitatiecommissie  
**Versie :** 1.0  
**Status :** definitief  
**Datum :** 6 februari 2023

### Versiebeheer

Versie	Gewijzigd door	Opmerking
0.9	Opgesteld door visitatiecommissie	Concept ter bespreking met corporatie Niet bestemd voor publicatie
1.0 concept	Visitatiecommissie	Versie beoordeling aan Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland Niet bestemd voor publicatie
1.0 definitief	Visitatiecommissie	Definitief rapport na controle van SVWN op het correct toepassen van de geldende methodiek en de transparantie van de beoordeling Bestemd voor publicatie

### Visitatiecommissie

Germa Reivers (voorzitter)  
Wilma van der Veen  
Marjo Vankan

## Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b> .....	<b>5</b>
<b>1 MeerWonen, haar ambities, organisatie en werkgebied</b> .....	<b>6</b>
1.1 MeerWonen .....	6
1.2 Interne organisatie en toezicht .....	6
1.3 Het werkgebied.....	6
<b>Deel I Maatschappelijk presteren in het kort</b> .....	<b>7</b>
<b>2 Het maatschappelijk presteren van MeerWonen</b> .....	<b>9</b>
2.1 Recensie: Presteren met hart en hoofd.....	9
2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties .....	12
2.3 Samenvatting per perspectief.....	13
<b>Deel II Toelichting per perspectief</b> .....	<b>17</b>
<b>3 Presteren naar Opgaven en Ambities</b> .....	<b>19</b>
3.1 De opgaven in het werkgebied .....	20
3.2 Kwaliteit van prestatieafspraken.....	21
3.3 Betaalbaarheid, beschikbaarheid en geschiktheid .....	23
3.4 Leefbaarheid.....	25
3.5 Wonen en zorg .....	27
3.6 Duurzaamheid en kwaliteit .....	28
3.7 Dienstverlening.....	29
3.8 Ambities.....	30
3.9 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities.....	31
<b>4 Presteren volgens belanghebbenden</b> .....	<b>32</b>
4.1 De belangrijkste belanghebbenden van MeerWonen.....	32
4.2 Betaalbaarheid, beschikbaarheid en geschiktheid volgens belanghebbenden .....	33
4.3 Leefbaarheid volgens belanghebbenden .....	34
4.4 Wonen en zorg volgens belanghebbenden .....	34
4.5 Duurzaamheid en kwaliteit volgens belanghebbenden .....	35
4.6 Dienstverlening volgens belanghebbenden.....	36
4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden .....	36
4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden.....	37
4.9 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek.....	37
4.10 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden.....	38
4.11 Oordeel presteren volgens belanghebbenden .....	40
<b>5 Presteren naar vermogen</b> .....	<b>41</b>
5.1 Visie op inzet van het vermogen .....	41
5.2 Oordeel over de inzet van het vermogen .....	42
<b>6 Governance</b> .....	<b>43</b>
6.1 Strategievorming en sturing op maatschappelijke prestaties .....	43
6.2 Maatschappelijke oriëntatie Raad van Commissarissen .....	45
6.3 Externe legitimatie en verantwoording .....	46
6.4 Oordeel over Governance .....	48

<b>Deel III Bijlagen</b> .....	<b>49</b>
<b>Bijlage 1</b> Visiterend bureau en visitatiecommissie .....	<b>51</b>
<b>Bijlage 2</b> CV's visitatoren .....	<b>52</b>
<b>Bijlage 3</b> Bronnenlijst.....	<b>60</b>
<b>Bijlage 4</b> In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen .....	<b>63</b>
<b>Bijlage 5</b> Position paper MeerWonen .....	<b>64</b>
<b>Bijlage 6</b> Tabellen bij hoofdstuk 3 .....	<b>66</b>
<b>Bijlage 7</b> Visitatieaanpak .....	<b>87</b>
<b>Bijlage 8</b> Wijze van beoordeling.....	<b>92</b>

## Inleiding

### Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van MeerWonen. De visitatie is uitgevoerd door Pentascopel in de periode van september 2022 tot en met januari 2023.

MeerWonen heeft er veel aan gedaan om de visitatiecommissie haar werk te laten doen. Ze heeft documenten geleverd, ze heeft ons in contact gebracht met haar medewerkers en belanghebbenden en heeft het proces uitstekend gefaciliteerd. De visitatiecommissie waardeert MeerWonen voor haar medewerking tijdens de visitatie en wenst haar veel succes bij de realisatie van haar ambities.

### De visitatie

MeerWonen gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van versie 6.0 van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland). Voor de beoordeling hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor corporaties groter dan 1.000.

In mei 2022 heeft MeerWonen Pentascopel opdracht gegeven om een visitatie uit te voeren. De visitatiecommissie bestond uit Germa Reivers (voorzitter), Wilma van der Veen en Marjo Vankan (visitatoren). In bijlage 1 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

De visitatie omvat de periode 2018 tot en met 2021.

De methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bevat voorschriften ten aanzien van de beoordeling en de minimale eisen om te voldoen aan het ijkpunt. Voor de beoordelingen hanteert Pentascopel conform deze eisen een 10-puntschaal waarbij het ijkpunt een 6 is. Deze schaal is opgenomen in bijlage 8. De wijze van beoordeling wordt in bijlage 8 verder toegelicht. Het proces, de stappen en het kader van de visitatie zijn in bijlage 7 beschreven.

### Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van MeerWonen, de organisatie en het werkgebied.
- In Deel I wordt het maatschappelijk presteren in het kort weergegeven.
  - In hoofdstuk 2 staat een samenvatting van de oordelen in de vorm van de recensietekst en integrale scorekaart en een korte samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.
- In Deel II zijn de oordelen onderbouwd.
  - In hoofdstuk 3 worden de prestaties van MeerWonen ten opzichte van de landelijke en lokale opgaven beoordeeld en tevens de mate waarin haar ambities in lijn zijn met deze opgaven.
  - In hoofdstuk 4 wordt het oordeel van de belanghebbenden van MeerWonen weergegeven.
  - In hoofdstuk 5 wordt het oordeel gegeven over het presteren naar vermogen.
  - In hoofdstuk 6 staat het oordeel over governance.
- In Deel III zijn de bijlagen opgenomen.

## 1 MeerWonen, haar ambities, organisatie en werkgebied

### 1.1 MeerWonen

MeerWonen is een corporatie met 3.404 woningen (31-12-2021) in de gemeenten Kaag en Braassem (1.977) en Oegstgeest (1.427). Daarnaast heeft MeerWonen woonwagendplaatsen, maatschappelijk onroerend goed, bedrijfsonroerend goed, garages en parkeerplaatsen in haar bezit.

In 2021 bestaan de woningen van MeerWonen voor ongeveer 57% uit eengezinswoningen, 30% uit meer meergezinswoningen met lift en 13% uit meergezinswoningen zonder lift. 590 woningen hebben een seniorenlabel.

Bijna de helft van de woningen (48%) is voor 1975 gebouwd, de periode dat er nog nauwelijks aandacht was voor isolatie en duurzaamheid. 23% is uit de periode 1975-1990. Ook hier zijn belangrijke kwaliteitsuitdagingen, voornamelijk op het gebied van verduurzaming. 29% van de woningen zijn van na 1990 en hebben een aanmerkelijk betere kwaliteit.

In 2021 is 67% van de woningen betaalbaar en bereikbaar (tot de eerste aftoppingsgrens). Het aandeel woningen onder beide aftoppingsgrenzen bedraagt 82%. 12% behoort tot de middeldure woningen (tot de vrije sectorgrens) en 6% tot de dure huurwoningen.

In het ondernemingsplan 2021-2024, *Samen hart voor thuis* verwoordt MeerWonen haar missie: *"MeerWonen is een maatschappelijke en klantgerichte corporatie, die zich primair richt op het realiseren van kwalitatief goede en betaalbare huisvesting voor haar doelgroepen in de regio Holland Rijnland. Wij hebben een sterke lokale verankering in Oegstgeest en Kaag en Braassem en zijn herkenbaar voor klant en stakeholder."*

### 1.2 Interne organisatie en toezicht

MeerWonen is een stichting. Het toezicht op MeerWonen wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen. Deze bestaat eind 2021 uit 4 leden.

Bij MeerWonen werken eind 2021 42 medewerkers in 36,1 fte. Met de bestuurder vormen de drie managers Wonen, Vastgoed en Financiën het managementteam. De rol van controller wordt parttime extern ingevuld.

### 1.3 Het werkgebied

MeerWonen werkt in de gemeenten Kaag en Braassem en Oegstgeest. In Kaag en Braassem is ook Woningstichting Aarwoude actief. De twee corporaties hebben geen bezit in dezelfde kernen. In Oegstgeest is MeerWonen verreweg de grootste corporatie. Daarnaast hebben Portaal, DUWO en Mooiland sociale huurwoningen in deze gemeente.

In paragraaf 3.1 wordt verder ingegaan op de kenmerken van het werkgebied en de specifieke opgaven binnen het werkgebied.

Sociaal\_belang  
Oog\_voor\_krappe\_beurs  
Betrouwbare\_partner  
Samenwerken  
**Betaalbaar\_wonen**  
Taart  
Betrokken  
Actief  
Verduurzaming  
Samen  
Kansen  
Betrouwbaar  
Bekende\_naam  
Huur  
Hagel

Woorden belanghebbenden over de maatschappelijke prestaties van MeerWonen





## 2 Het maatschappelijk presteren van MeerWonen

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van MeerWonen in het kort. Eerst volgt de recensie waarin de visitatiecommissie een beschouwing geeft over het maatschappelijk functioneren van de corporatie. Daarna is het oordeel in een scorekaart weergegeven. Tot slot volgt een samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.

### 2.1 Recensie: Presteren met hart en hoofd

Wat doe je als corporatie die het directe contact met je huurders heel belangrijk vindt, terwijl de huurders niet bij jou kunnen komen omdat er een virus heerst? Je koopt een bakfiets, zet er een krat met koffie in en gaat ermee naar de huurders toe! Op een pleintje in de buitenlucht ontmoet je hen en zij ontmoeten elkaar. En je belt de oudere huurders om te checken hoe het met ze gaat en om ze een hart onder de riem te steken. Zo hebben we bij MeerWonen opnieuw een mooie mix gezien van volkshuisvestelijke drive en no nonsens aanpak.

Volkshuisvestelijk gezien presteert MeerWonen heel goed. Ze heeft verschillende nieuwbouwprojecten gerealiseerd en het tweehurenbeleid is een succes. Ook past ze veel lokaal maatwerk toe om hiermee de doorstroming in het woningbezit te bevorderen. Het lokale maatwerk past ze ook toe om wensen van huurders te honoreren en daardoor de leefbaarheid te ondersteunen. Zo zijn in het complex Gerarduspad twee huurders die in de oorspronkelijke straat burens waren, opnieuw burens geworden. En indrukwekkend zijn de aantallen woningen die MeerWonen de afgelopen jaren heeft verduurzaamd en voorzien van zonnepanelen. Bijna twee keer zoveel als ze had afgesproken.

MeerWonen is erg gericht op het verbeteren van de dienstverlening aan huurders. Hiervoor heeft ze de openingstijden verruimd en heeft ze een aparte telefoonlijn voor reparatieverzoeken geopend die de hele dag bereikbaar is. Om de dienstverlening te verbeteren is ze overgestapt op realtime meting van de tevredenheid van huurders. Ze zoekt contact met huurders die aangeven niet tevreden te zijn en de klacht wordt onderzocht. Zo kan ze tot een passender oplossing komen en zo nodig haar processen verbeteren. Deze manier van meten en opvolging heeft goede resultaten: MeerWonen scoort in de laatste Aedes-benchmark op alle onderdelen van de klanttevredenheid een A en behoort daarmee tot de beste corporaties van Nederland.

Nieuw beleid wordt gemonitord. Dit hebben we onder andere gezien bij het tweehurenbeleid. MeerWonen onderzoekt of de gewenste effecten worden bereikt en wat eventuele niet gewenste effecten zijn. Ze kijkt daarbij zowel naar volkshuisvestelijke als financiële aspecten en past zo nodig het beleid aan. Op deze manier laat ze een combinatie zien van hart en hoofd, van volkshuisvestelijke drive en no nonsens aanpak.

Het bezit van MeerWonen staat in de gemeenten Kaag en Braassem en Oegstgeest. Hoewel de situatie in beide gemeenten heel verschillend is, wordt ze door beide gemeenten als een belangrijke partner in de volkshuisvesting gewaardeerd. Zeker in Kaag en Braassem wordt met de gemeente samengewerkt aan de realisatie van de sociale huisvesting in brede zin, dus zowel nieuwbouw als leefbaarheid en verduurzaming. Als de gemeente een verzoek krijgt voor huisvesting van mensen die speciale zorg nodig hebben verwijst ze gemakkelijk naar MeerWonen. In die zin weten de twee partners elkaar gemakkelijk te vinden. In Oegstgeest is de sociale woningbouw lange tijd als een ondergeschoven kindje gezien. Er was een Woonvisie met aandacht voor sociale woningbouw. In de praktijk, bij concrete projecten, was er echter nooit een mogelijkheid om nieuwbouw in de sociale sector te realiseren. Er heeft dus ook jarenlang geen nieuwbouw van sociale huurwoningen plaatsgevonden in Oegstgeest. Juist in de laatste maanden voor deze visitatie lijkt daarin verandering te komen. Er komen concrete kansen en de gesprekken daarover zijn hoopgevend. De gemeente

Oegstgeest heeft veel waardering voor de lokale binding van MeerWonen en ziet haar ook als een goede partner in de sociale volkshuisvesting. De relatie tussen beide partijen lijkt zich op dit moment rond het realiseren van nieuwbouw in positieve richting te ontwikkelen, waarbij het verleden nog niet helemaal is vergeten. Beide gemeenten geven aan graag meer in partnerschap met elkaar samen te werken en daarmee vroeg in een proces te starten. Dat kan dan gaan over plannen maken voor nieuwbouw maar ook over leefbaarheid, de integratie van nieuwkomers en verduurzaming.

MeerWonen is gezegend met een goede huurdersorganisatie. We hebben een levendig en uitgebreid gesprek met de Stichting Huurders MeerWonen (HMW) gevoerd dat ging over de beleidsmatige keuzes en effecten voor de huurders. In het gesprek was de onderlinge discussie levendig, was er veel respect voor elkaars standpunten en corrigeerden de verschillende leden elkaar als de opmerkingen te veel vanuit de persoonlijke situatie werden gemaakt. HMW heeft veel waardering voor de manier waarop MeerWonen met haar als huurdersorganisatie omgaat. Deze manier leidt er in haar ogen toe dat de individuele leden meer zelfvertrouwen krijgen en een betere inbreng kunnen hebben.

De contacten met de overige partners zijn over het algemeen goed. In de dialoog was er sprake van een positieve waardering. MeerWonen weet haar partners te vinden en de partners weten MeerWonen te vinden. De partners geven aan dat ze graag eerder betrokken willen worden bij vraagstukken en soms ook dat er samen gezocht kan worden naar vernieuwende samenwerkingsvormen om de huidige problemen in de samenleving aan te kunnen. We hebben gehoord dat MeerWonen wel initiatief neemt om contact te leggen. Ze weet over het algemeen erg goed wat ze wil bereiken. Het gevaar is daarbij aanwezig dat ze het contact met andere partijen minder open ingaat dan voor een vruchtbare samenwerking wenselijk is. Zowel medewerkers in de organisatiedialoog als welzijnsorganisaties geven aan dat MeerWonen daadkrachtiger kan optreden bij overlastsituaties. Hier is ze soms te lief waardoor huurders die de overlast ervaren onnodig de dupe worden. Juist hier mag MeerWonen wat meer lef tonen. Dat kan ze bijvoorbeeld doen door eerder de samenwerking met partners op te zoeken.

Met de RvC, de bestuurder, de manager financiën en de controller hebben we gesproken over de besturing van en het toezicht op MeerWonen. De strategie en het beleid zijn vastgelegd in heldere en beknopte documenten. We hebben MeerWonen leren kennen als een organisatie die vastlegt wat er vastgelegd moet worden en vervolgens vooral de uitvoering zoekt. Tijdens de dialoog hebben we geconstateerd dat medewerkers de strategie en het beleid goed kennen en van daaruit handelen. Het handelen is daarmee heel consequent. Ook de monitoring op het realiseren van de doelstellingen is helder en er worden consequenties uit getrokken. MeerWonen kan nog verbeteren op de ontwikkeling van beleid voor Wonen en zorg en Relatiemanagement.

In het toezicht op de organisatie wordt de RvC goed gefaciliteerd door adequate documenten. De RvC lijkt een onderdeel te zijn van de organisatie met goede opvattingen over de eigen rol. Er is sprake van gelijkwaardigheid in de raad met een goede inbreng van iedereen. De raad is met de bestuurder opgetrokken rondom het besluit om de prestatieafspraken in Oegstgeest in 2021 niet te tekenen. Met respect voor elkaars verantwoordelijkheden lijkt er sprake te zijn van nabijheid tussen raad en organisatie. De raad kan explicieter zijn over zijn relatie met de buitenwereld.

Sinds de vorige visitatie is het managementteam van MeerWonen vernieuwd. Het nieuwe MT is fris en ondernemend. Er zijn allerlei initiatieven geweest om de contacten tussen MeerWonen en de huurders te intensiveren. Medewerkers van MeerWonen gaan meer naar buiten en zoeken de huurders op in hun woonomgeving. Het is voelbaar dat MeerWonen wil leren en verbeteren. Er worden grote stappen gemaakt. We vragen daarbij aandacht voor de consequenties van de veranderingen voor de organisatie en de medewerkers zodat inzichtelijk wordt welk effect ze hebben op de dienstverlening en de werkdruk bij medewerkers.

### **Position paper**

MeerWonen geeft aan dat ze zich vooral wil onderscheiden in de manier waarop ze zaken aanpakt. Ze wil een actieve corporatie zijn, ze wil betrouwbaar en betrokken zijn en ze wil samen met huurders de buurt opbouwen. Voor zover we de corporatie tijdens de visitatie hebben meegemaakt, zijn deze punten zeer herkenbaar. Ook de onderwerpen waarop ze wil verbeteren zijn herkenbaar. Ze noemt daarbij versterking van het netwerk met haar maatschappelijke partners en de wens om in Oegstgeest te bouwen. De behoefte om door schaalvergroting de organisatie minder kwetsbaar te maken is begrijpelijk, evenals de wens dat daarbij de wendbaarheid en toegankelijkheid van de organisatie behouden blijft.

### **Vorige visitatie**

Bij de vorige visitatie hebben we de volgende verbeterpunten aangegeven:

- Leg meer relatie tussen de koers/het ondernemingsplan en concrete acties door doelstellingen te formuleren die concreet en meetbaar zijn.
- Maak een overzichtelijk en integraal beeld van de ambities, doelstellingen en acties en stem de rapportage daarop af. Als de doelen concreter zijn zal ook de rest van de PDCA-cyclus verbeteren.
- Breng koers en doelstellingen in relatie tot de financiële mogelijkheden en maak een visie op de inzet van het beschikbare vermogen.
- Begroot het onderhoud realistischer om een strakkere relatie te krijgen tussen begroting en uitvoering.
- Verbeter de communicatie naar de huurders bij planmatig onderhoud: wat gebeurt er wanneer en ook als het anders wordt.
- Denk af en toe buiten de gebaande paden. Als je geen voorloper wilt zijn, kan je evengoed breder kijken naar de aanwezige mogelijkheden en ideeën. Belanghebbenden en medewerkers geven aan hieraan een bijdrage te willen leveren. Daarbij noemen ze andere huisvestingsmogelijkheden als onderwerp.

De eerste vier gaan over de PDCA. We hebben geconstateerd dat deze enorm is verbeterd. De lijn tussen ondernemingsplan, portefeuilleplan, jaarplannen, begroting, kwartaalrapportages en jaarverslag is volstrekt helder. Dit resulteert in twee negens voor besturing. De communicatie richting huurders kan nog steeds verbeteren. Maar de klachten bij onderhoud hebben we niet opnieuw gehoord. Ook over de andere huisvestingsmogelijkheden hebben we deze keer niets gehoord. Als het gaat over 'buiten de gebaande paden denken' ging het deze keer veel meer over samenwerking: zoek vernieuwende vormen en vooral zoek elkaar eerder in het proces op. Al met al kunnen we vaststellen dat MeerWonen de vorige visitatie ter harte heeft genomen en er haar voordeel mee heeft gedaan.

### **Aanmoedigings- en verbeterpunten**

Gezien de goede waardering van de prestaties van MeerWonen geven we onderstaande punten meer ter inspiratie voor verdere ontwikkeling dan dat verbetering noodzakelijk is.

- Let op de balans tussen gewenste veranderingen en de haalbaarheid in de organisatie, tussen ambities en capaciteit. Dat hoeft niet altijd in beeld te zijn voordat een verandering wordt ingezet, het is een aandachtspunt tijdens de verandering.
- Een volgende ontwikkelstap is om bij alternatieve scenario's te onderzoeken wat je daarvoor nodig hebt van de omgeving en in de organisatie, als een verdieping van de huidige scenario analyses.
- Probeer vanaf nu in Oegstgeest prestatieafspraken te maken die passen bij de opgaven en die voor beide partijen realistisch zijn in plaats van taakstellende of symbolische afspraken.
- Kijk naar de suggesties van de belanghebbenden over het verdiepen, intensiveren en versnellen van de relatie.
- Geef aandacht aan de woonlasten van huurders van woningen die niet worden verduurzaamd.
- Ontwikkel beleid op het gebied van wonen en zorg in samenwerking met andere partijen.
- Bekijk als RvC hoe je de relatie met de buitenwereld op een directere manier wil onderhouden.

## 2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van MeerWonen ziet er als volgt uit.

Perspectief						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
<b>Presteren naar Opdrachten en Ambities</b>									
<b>Prestatievelden</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>				
Prestaties in het licht van de opdrachten	7,8	8,0	7,0	8,5	8,5	8,0	75%	<b>8,0</b>	
Ambities in relatie tot de opdrachten						8	25%		
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>									
<b>Prestatievelden</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>				
Prestaties	7,7	7,3	7,9	7,8	7,8	7,6	50%	<b>7,8</b>	
Tevredenheid relatie en communicatie						8,0	25%		
Tevredenheid invloed op het beleid						7,8	25%		
<b>Presteren naar Vermogen</b>									
Vermogensinzet						9	100%	<b>9</b>	
<b>Governance</b>									
Strategievorming en prestatiebestuur	Strategievorming					9	9,0	33%	<b>8,0</b>
	Prestatiebestuur					9			
Maatschappelijke oriëntatie RvC						7	33%		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimering					8	8,0	33%	
	Openbare verantwoording					8			

\* De prestatievelden zijn:

1. Betaalbaarheid, beschikbaarheid en geschiktheid
2. Leefbaarheid
3. Wonen en zorg
4. Duurzaamheid en kwaliteit
5. Dienstverlening

Hierna volgt een samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.

## 2.3 Samenvatting per perspectief

### Presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie kent een 8,0 toe voor de prestaties naar Opgaven en Ambities.

MeerWonen krijgt voor haar prestaties op Betaalbaarheid, beschikbaarheid en geschiktheid een 7,8. Ze grijpt alle mogelijkheden aan om nieuwe huurwoningen te realiseren. Woningen blijven betaalbaar door beperkte huurverhogingen en de inzet van het tweehurenbeleid. MeerWonen zet actief in op het voorkomen van huurachterstanden.

Voor de prestaties op het gebied Leefbaarheid kent de visitatiecommissie een 8,0 toe. Het aantal buurtbeheerders is met twee extra mensen flink uitgebreid. MeerWonen is heel creatief geweest om met huurders in contact te komen en te blijven in coronatijd. Ook zet ze flink in op verbetering van de leefbaarheid door tuinenprojecten en ze ondersteunt huurders die moeite hebben zelf hun tuin bij te houden.

Wonen en zorg is beoordeeld met een 7. MeerWonen heeft een aantal mooie projecten opgeleverd voor speciale doelgroepen zoals voor autistische jongeren en mantelzorgwoningen. Appartementen voert ze levensloopbestendig uit.

Voor de prestaties op het gebied van Duurzaamheid en kwaliteit kent de visitatiecommissie een 8,5 toe. MeerWonen heeft de afgelopen jaren veel meer woningen verduurzaamd dan was afgesproken. Ook zijn inmiddels 1.500 woningen van zonnepanelen voorzien.

De prestaties op het gebied van Dienstverlening beoordeelt de visitatiecommissie met een 8,5. MeerWonen is erg actief geweest om met een nieuw meetsysteem vast te leggen welke behoeften er leven bij huurders. Daar heeft ze haar dienstverlening op aangepast. Inmiddels heeft ze door deze inspanningen label A in de Aedes-benchmark gerealiseerd.

De ambities van MeerWonen waardeert de visitatiecommissie met een 8. MeerWonen heeft ambities geformuleerd die goed passen bij de opgaven in haar werkgebied én bij de omvang van de eigen organisatie. Er is een goede aansluiting tussen de ambities en de prestatieafspraken.

In de prestatieafspraken zijn alle relevante onderwerpen en de bijdragen van alle partijen opgenomen. De monitoring van de afspraken loopt in Kaag en Braassem goed. In Oegstgeest niet. In Oegstgeest speelt de kwestie rond het beschikbaar krijgen van nieuwbouwlocaties voor sociale woningbouw zwaar. Hier is het zaak realistische afspraken te maken.

### **Presteren volgens Belanghebbenden**

De prestaties worden door de belanghebbenden gemiddeld beoordeeld met een 7,8. De belanghebbenden zijn zeer tevreden over de prestaties van MeerWonen.

Betaalbaarheid, beschikbaarheid en geschiktheid is gewaardeerd met een 7,7. Alle belanghebbenden zijn heel tevreden over de inzet op nieuwbouw en het tweehurenbeleid. De druk vanuit MeerWonen om sociale huurwoningen in Oegstgeest te realiseren wordt gewaardeerd.

De prestaties op het gebied van Leefbaarheid worden gewaardeerd met een 7,3. Men waardeert de prestaties in het algemeen positief, met name de inzet van wijkbeheerders, de huisvesting van statushouders en de vergroening. Voor de huurders mag MeerWonen eerder ingrijpen bij overlast, en de overige partijen vragen aandacht voor de toename van de problematiek in de toekomst en de noodzaak van samenwerking.

Het prestatieveld Wonen en zorg is beoordeeld met een 7,9. Alle belanghebbenden waarderen de inzet positief ook omdat MeerWonen open staat voor de behoefte aan speciale huisvesting.

Duurzaamheid en kwaliteit is gewaardeerd met een 7,8. Alle partijen zijn blij met de (extra) verduurzaming die MeerWonen heeft gerealiseerd. De huurders vragen aandacht voor de huurders in woningen nog geen perspectief hebben op verbetering en de gemeenten willen graag meer samenwerking in de ondersteuning richting bewoners.

De prestaties op het gebied van Dienstverlening worden met een 7,8 beoordeeld. Men is tevreden over de bereikbaarheid en sommigen zien dat de dienstverlening is verbeterd. Huurders zijn wisselend tevreden.

De belanghebbenden zijn in het algemeen met een 8 zeer tevreden over de relatie en de communicatie met MeerWonen. Men vindt MeerWonen open, aanspreekbaar en een prettige partner.

De belanghebbenden geven een 7,8 voor hun mate van invloed op het beleid van de corporatie. De meeste partijen geven aan dat ze voldoende invloed hebben en zich goed gehoord voelen.

De huurdersorganisatie is tevreden over de inhoud van de prestatieafspraken maar vindt dat ze in het proces meer gehoord had kunnen worden. Ook is ze ontevreden over de realisatie van de afspraken in Oegstgeest. De gemeenten vinden dat de partijen tot prima afspraken komen. Kaag en Braassem ziet graag een grotere rol van MeerWonen bij de verduurzaming en Oegstgeest waardeert het dat de corporatie haar stimuleert. De corporatie zelf waardeert dat de afspraken voor meerdere jaren worden gemaakt. Ze is positief over het proces en heeft aandacht voor de positie van de huurdersorganisatie. Ze is blij met de mogelijkheden die in Oegstgeest lijken te ontstaan.



### **Presteren naar Vermogen**

De visitatiecommissie beoordeelt de visie op de inzet van het vermogen met een 9.

MeerWonen is een financieel gezonde corporatie. Zij heeft in haar ondernemingsplan uitbreiding van de woningvoorraad (nieuwbouw), verduurzaming en betaalbaarheid van haar woningbezit voorop staan. De volgorde bij de inzet van het vermogen is daarmee bepaald. De prioriteiten uit zich in een transformatieambitie (sloop/nieuwbouw) en een nieuwbouwopgave. Daarnaast wordt ingezet op kwalitatief goede woningen, wat zichtbaar is in de investeringen in onderhoud en verduurzaming onder meer door het versneld aanbrengen van zonnepanelen tegen beperkte kosten voor de huurder. Dat heeft een positief effect op de woonlasten voor de huurders. De corporatie scoort in de Aedes benchmark van 2018 tot en met 2021 een A of een B voor de relatieve positie van de bedrijfslasten. MeerWonen opereert ruim binnen de ratio's van Aw en WSW.

In het financieel jaarverslag geeft MeerWonen aan dat het overgrote deel van het verschil tussen marktwaarde en beleidswaarde is vastgelegd in de betaalbaarheid en beschikbaarheid van haar woningen. De resterende middelen zijn ingezet voor verduurzaming van de woningen.

In het portefeuilleplan en de meerjarenbegrotingen worden scenarioberekeningen en gevoeligheidsanalyses gemaakt. Daarnaast is gekeken naar de planning en spreiding van de investeringen in transformatie en verduurzaming. De nu voorziene plannen kunnen binnen de geldende WSW-normen worden gerealiseerd.

De vraag of MeerWonen haar vermogen voldoende besteedt ligt regelmatig op tafel bij MT en RvC. Aangezien de mogelijkheden voor nieuwbouw en herstructurering op de korte termijn beperkt zijn, heeft MeerWonen in 2021 besloten haar middelen in te zetten voor een versnelling van de verduurzamingsmaatregelen, onder andere door het versnelde aanbod van zonnepanelen aan huurders. Deze actie leidt tot een hoge prestatie van MeerWonen op de verduurzaming.

Bij investeringsbeslissingen rond nieuwbouwprojecten worden naast de financiële rendementscriteria ook de volkshuisvestelijke criteria en doelstellingen meegewogen.

De visitatiecommissie constateert dat MeerWonen de visie op de inzet van het vermogen op basis van scenarioanalyses concreet heeft ingevuld door keuzes te maken welk deel van het vermogen wanneer ingezet zal worden voor de verschillende maatschappelijke prestaties.

## **Governance**

De prestaties op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeelt met een 8

Het onderdeel Strategievorming en prestatiesturing waardeert de visitatiecommissie met een 9.

De strategievorming krijgt een 9. Tijdens de visitatieperiode heeft MeerWonen gewerkt met twee opeenvolgende ondernemingsplannen. Beide plannen zijn tot stand gekomen met inbreng van bewoners, medewerkers en belanghebbenden. Ook is er een omgevingsanalyse gemaakt. De visie is vertaald in de strategische doelen. De commissie waardeert het dat de lange termijn visie niet in beton gegoten is maar jaarlijks geëvalueerd wordt en zo nodig bijgesteld wordt. De strategische doelen zijn concreet gemaakt in jaarlijkse doelstellingen en activiteiten uitgewerkt in jaarplan, activiteitenplan en (meerjaren-) begrotingen. MeerWonen beschikt over een actuele portefeuillestrategie waarin is uitgewerkt wat MeerWonen volkshuisvestelijk wil bereiken. MeerWonen beschikt over uitgewerkt deelbeleid en facetbeleid zoals bijvoorbeeld het huurbeleid. De commissie constateert dat de te behalen prestaties in de plandocumenten grotendeels SMART worden gemaakt én uitgevoerd worden. De beleidsvoornemens zijn geen papieren tijgers maar worden door de medewerkers in de praktijk gebracht. Medewerkers weten wat ervan hun verwacht wordt en ze krijgen de ruimte en de steun om het uit te voeren. De prestatieafspraken en de jaarlijkse doelstellingen zijn niet direct met elkaar geïntegreerd.

Het onderdeel sturing waardeert de visitatiecommissie met een 9. MeerWonen volgt per kwartaal de voortgang en maakt eens per jaar de balans op in het jaarverslag. In de jaarverslagen en de kwartaalrapportages wordt de voortgang op de realisatie van de jaardoelen consequent gerapporteerd. De kwartaalrapportages zijn uitgebreid maar door hun opzet overzichtelijk en leesbaar. De indeling sluiten aan bij het ondernemingsplan en de jaarplannen. De voortgang van de prestatieafspraken heeft MeerWonen niet expliciet in deze rapportages meegenomen. De eventuele bijsturingmaatregelen zijn erin toegelicht. Grote(re) bijsturing van het beleid en de doelen worden in separate beleidsdocumenten zoals het portefeuilleplan vastgelegd, en van daaruit naar de jaarplannen en (meerjaren-)begrotingen vertaald. MeerWonen laat zien dat nieuw beleid uitgebreid geëvalueerd wordt, getoetst wordt aan de gestelde doelen en eventueel bijgesteld wordt. De organisatie weet vervolgens goed wat er van haar verwacht wordt.

De maatschappelijke oriëntatie van de Raad van Commissarissen is gewaardeerd met een 7. De invulling van de netwerkrol wordt tijdens de vergaderingen van de raad besproken. In de raad brengen de leden de maatschappelijke oriëntatie vanuit hun eigen vakgebied en achtergrond in. De raad stuurt actief op een brede kennis en ervaring van zijn leden. De raad houdt overleggen met de huurdersorganisatie Huurders MeerWonen en heeft incidenteel contact met het MT en personeel. De raad heeft naar de mening van de visitatiecommissie ruim voldoende aandacht gegeven aan de maatschappelijke prestaties van MeerWonen en zijn eigen maatschappelijke oriëntatie.

Voor de externe legitimatie en openbare verantwoording krijgt MeerWonen een 8.

De externe legitimatie is gewaardeerd met een 8. De visitatiecommissie stelt vast dat MeerWonen goed extern gelegitimeerd is. De relatie met de huurdersorganisatie MeerWonen is goed. De corporatie heeft een netwerk waarin ze samenwerkt met voor haar relevante partijen en ze wordt door haar partners gewaardeerd. MeerWonen neemt haar rol in lokale en regionale samenwerkingsverbanden. Ze zoekt actief de samenwerking met andere partijen in de regio op.

De openbare verantwoording is door de visitatiecommissie met een 8 gewaardeerd. De website is toegankelijk en de informatie compleet. De jaarverslagen zijn helder van opbouw. Het jaarverslag wordt ook samengevat in overzichtelijke infographics of is te lezen als een beknopte online samenvatting. Het bewonersblad Meer!, dat viermaal per jaar verschijnt, is fraai en verzorgd vormgegeven. Het is zowel digitaal als op papier beschikbaar.



Duurzaamheid  
Doeners  
Betrokken  
Aandacht  
Sociaal  
Service  
Inclusief  
Betrouwbaar  
Goed\_bezig



### 3 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van MeerWonen bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Daarnaast is beoordeeld of de eigen ambities passen bij de opgaven. De beoordeling vindt plaats aan de hand van een aantal thema's uit de prestatieafspraken, eventueel aangevuld met onderwerpen uit landelijke/regionale convenanten of de rijksprioriteiten. Het beoordelingskader van MeerWonen komt voort uit de onderwerpen van de prestatieafspraken met de gemeenten Kaag en Braassem en Oegstgeest. Daarnaast heeft MeerWonen veel inzet gepleegd om de dienstverlening te verbeteren. Ook hier wil zij zich op laten beoordelen. Daarmee zijn de onderwerpen:

- betaalbaarheid, beschikbaarheid en geschiktheid;
- leefbaarheid;
- wonen zorg;
- duurzaamheid en kwaliteit;
- dienstverlening.

In de position paper, de zelfevaluatie, de interne validatiegesprekken en de organisatiedialoog heeft MeerWonen haar eigen beeld over haar functioneren op de prestatievelden gegeven. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de feitelijke prestaties. De verificatie van deze prestaties heeft plaatsgevonden aan de hand van documentatie van de corporatie, de interviews en de dialogen.

Het hoofdstuk begint met de belangrijkste opgaven in het werkgebied.

Vervolgens geeft de visitatiecommissie een beschouwing over de kwaliteit van de prestatieafspraken en van het proces om te komen tot prestatieafspraken.

Daarna zijn per prestatieveld beschreven:

- het oordeel van visitatiecommissie;
- de opgaven en de prestaties;
- het zelfbeeld van MeerWonen.

De feitelijke prestaties van MeerWonen zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 6. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8. De cijfers in de tabellen zijn eerst per onderwerp (een prestatieafpraak of een daarvan afgeleide ambitie) toegekend. Het gemiddelde van deze cijfers is het oordeel per prestatieveld. Wanneer de feitelijke prestaties in belangrijke mate de prestatieafspraken evenaren, krijgt MeerWonen een 6,0 op die prestaties. Pluspunten kunnen worden verkregen door het evenaren of overtreffen van de afgesproken prestaties, een lagere realisatie in het belang van de maatschappelijke doelen, actieve wijze van handelen, complexiteit van de opgave en creativiteit in realiseren van de opgave. Wanneer MeerWonen de afspraak geheel realiseert krijgt ze met een 7 een pluspunt. Dat pluspunt wordt niet apart toegelicht. Als zij wegens andere redenen een of meerdere pluspunten krijgt, wordt dit nader toegelicht bij de afspraak. Minpunten worden toegekend wanneer niet of onvoldoende wordt voldaan aan de prestatieafpraak en wanneer niet of onvoldoende is gehandeld om de prestaties te realiseren. De minpunten worden toegelicht.

In paragraaf 8 is aangegeven in welke mate de ambities van MeerWonen passen bij de opgaven en of de afwijkingen voldoende zijn verklaard.

Het hoofdstuk sluit af met een totaaloverzicht van het presteren naar Opgaven en Ambities.

### 3.1 De opgaven in het werkgebied

Het bezit van MeerWonen is gelegen in de gemeenten Kaag en Braassem en Oegstgeest.

Gemeente	Aantal inwoners 2022	Toename inwoners 2009-2022	% sociale huur 2022	Gem. WOZ-waarde 2022	Gem.* inkomen
Kaag en Braassem	27.805	+10%	27%	€ 377.000	€ 29.600
Oegstgeest	25.499	+13%	16%	€ 406.000	€ 38.400
Prov. Zuid-Holland		+ 8%	33%	€ 309.000	€ 28.200

Bron: allecijfers.nl

\* Cijfer Z-Holland heeft betrekking op 2020; Kaag en Braassem op 13<sup>e</sup> plek van boven in provincie (boven gemiddelde); Oegstgeest op 2<sup>e</sup> plek van boven in provincie

De beide gemeenten waar MeerWonen actief is, verschillen sterk van elkaar. Kaag en Braassem is een echte “Groene Hart gemeente” met dorpen van verschillende omvang in het landelijk gebied omgeven door uitgestrekte weidegebieden en veel water. Door de gunstige ligging van het westelijk deel van de gemeente in de buurt van snelwegen naar alle grote steden in de Randstad, is het een aantrekkelijke gemeente voor wie stedelijk werkt en landelijk wil wonen. De druk op de woningmarkt is de afgelopen jaren dan ook behoorlijk toegenomen, met name in de koopsector. De gemeente Oegstgeest grenst aan Leiden. Naast bebouwing met hoogbouw en buurten met rijtjeswoningen kent Oegstgeest ook grote delen met een dorps karakter, groen en buitenplaatsen. Het gemiddeld inkomen in deze gemeente behoort tot de hoogste in Nederland en de waarde van de woningen is relatief hoog. Opvallend is ook het lage aandeel sociale huurwoningen in Oegstgeest. Beide gemeenten zijn de afgelopen jaren fors in inwonerstal toegenomen.

In de Woonagenda 2016-2025 van de gemeente Kaag en Braassem zijn de belangrijkste woonopgaven voor de tienjaarsperiode beschreven.

- Het realiseren van voldoende woningen om de groei van eigen woningbehoefte (1.500 woningen) en een deel van de bovenregionale vraag (500 woningen) op te kunnen vangen.
- Het bieden van betaalbare woningen voor mensen die dat nodig hebben. De ambitie is bij nieuwbouw 25% in de sociale huur en 5% in de goedkope koopsector toe te voegen. Duurzaam bouwen en verduurzaming van bestaande woningen moeten bijdragen aan betaalbare woonlasten.
- Voorzien in de stijgende behoefte van ouderen en mensen uit zorginstellingen (extramuralisering) die een beroep doen op woningen waar zorg mogelijk is of speciale woon-zorgvormen.
- Leefbare dorpen betekent dat de groei in de hoofdkernen wordt gerealiseerd om daar het draagvlak van voorzieningen te verstevigen. In de kleine kernen worden mogelijkheden benut om woningen toe te voegen die voorzien in de behoefte vanuit de kern zelf.
- Huisvesting van bijzondere doelgroepen (statushouders en arbeidsmigranten) vindt gespreid plaats ten behoeve van een goede integratie.

In de visitatieperiode zijn twee Woonvisies van de gemeente Oegstgeest van toepassing geweest: Woonvisie 2025 (2016-2025) en de Woonvisie 2020-2030.

- In de eerste Woonvisie werd uitgegaan van ca. 1.400 nieuwe woningen tot 2025 waarvan 15% in de sociale huur. Daarna zou er een stop op nieuwbouw komen omdat Oegstgeest anders te vol zou worden om het dorpse en groene karakter te bewaren.
- In de Woonvisie 2020-2030 is er meer ruimte voor nieuwbouw (ca. 1.800 woningen tot 2030) waarvan 25% sociale huur- en 25% middeldure huurwoningen. Deze aanpassing is nodig omdat steeds grotere groepen woningzoekenden geen plek vinden in Oegstgeest terwijl zij belangrijk zijn voor de samenleving (leraren, agenten, verpleegkundigen, etc.). Ook voor starters moet deze extra inspanning soelaas bieden. Locaties worden gevonden in de bestaande uitbreiding Nieuw Rhijnegeest en herbesteding van locaties binnen de bebouwde kom (bedrijven etc.).

- Waar er in bouwplannen geen mogelijkheden zijn om de gewenste sociale en middeldure huurwoningen te realiseren, vindt een storting in een fonds plaats waarmee op een andere plek deze woningen alsnog gerealiseerd kunnen worden.
- In kwetsbare buurten krijgen corporaties de mogelijkheid woningen ook toe te wijzen aan andere doelgroepen.
- Huisvesting van kwetsbare groepen zoals mensen die zorg nodig hebben, uitstroom uit maatschappelijke opvang en beschermd wonen, krijgt extra aandacht.
- Voldoen aan de toenemende vraag naar levensloopbestendige woningen waarin ook de ouder wordende inwoners van Oegstgeest kunnen blijven wonen.

Voor MeerWonen betekenen de Woonvisies vooral inspanningen op het gebied van nieuwbouw. In Kaag en Braassem gemiddeld 50 nieuwbouwwoningen per jaar en in Oegstgeest gemiddeld 40 nieuwbouwwoningen per jaar (in de oude Woonvisie 20 woningen per jaar). Daarnaast ligt er een belangrijke opgave op het gebied van verduurzaming. MeerWonen heeft zich gecommitteerd aan het realiseren van gemiddeld label B in 2021 en CO<sub>2</sub>-neutraal in 2050. Gezien de leeftijd van de woningen van MeerWonen ligt er een grote opgave.

### 3.2 Kwaliteit van prestatieafspraken

In deze paragraaf wordt de kwaliteit van de prestatieafspraken en het lokale proces van totstandkoming en evaluatie beschouwd.

MeerWonen heeft met beide gemeenten prestatieafspraken gemaakt. In zowel Kaag en Braassem als Oegstgeest zijn meerjarige afspraken gemaakt die vervolgens jaarlijks worden geconcretiseerd. In beide gemeenten zijn naast de Stichting Huurders MeerWonen ook de andere daar werkzame corporaties en huurdersorganisaties betrokken bij de afspraken. Het proces is in beide gemeenten begeleid door een externe deskundige.

In Kaag en Braassem zijn prestatieafspraken over de periode 2017-2020 en prestatieafspraken over de periode 2020-2024 van kracht geweest tijdens de visitatieperiode. Afspraken zijn in beide periodes gemaakt over de thema's:

- betaalbaarheid, beschikbaarheid en geschiktheid;
- leefbaarheid;
- wonen en zorg;
- duurzaamheid;
- samenwerking.

Voor de vierjaarsperiode zijn raamafspraken gemaakt die zijn afgeleid van de Woonvisie 2016-2025 en de geactualiseerde inzichten in de tweede periode. In de periode 2017-2020 zijn in totaal 32 concrete afspraken vastgelegd die zijn voorzien van actiehouders en jaarschijven. In de jaren daarna zijn per jaarschijf de afspraken verder aangevuld en voorzien van toelichtingen en aanscherpingen. In de tekst van de prestatieafspraken 2017-2020 is geen directe relatie gelegd met de Woonvisie. Desondanks sluiten de afspraken hier wel op aan. De afspraken voor de periode 2021-2024 kennen eenzelfde opbouw en worden steeds voorafgegaan door een korte inleiding waarin aangegeven welke doelen de partijen hebben met de afspraken. Daarna volgen de afspraken die wat verder uitgewerkt en concreter zijn dan die in de voorgaande prestatieafspraken. Jaarlijks wordt per afspraak geëvalueerd wat de stand van zaken is op 31-12. Onderdeel van de jaarlijkse evaluatie is een rapportage over de woningvoorraad en woonruimteverdeling van Holland Rijnland. Daarnaast is er een notitie waarin de meest in het oog springende bevindingen in het afgelopen jaar zijn verwoord.

De meeste afspraken hebben betrekking op onderwerpen die op het bordje van de beide corporaties en/of de gemeente liggen. Bij sommige onderwerpen is ook aangegeven dat de corporaties op verschillende manieren invulling geven aan de afspraak. Bij enkele afspraken zijn de

huurdersorganisaties actiehouders. Het gaat dan bijvoorbeeld om een rol in de voorlichting rond aanpassingen in woningen voor wonen en zorg, verduurzaming of integratie van nieuwkomers.

Het proces om tot de prestatieafspraken en de jaarlijkse evaluatie en aanpassingen te komen gebeurt in samenspraak met alle vijf partijen (gemeente, beide corporaties en beide huurdersorganisaties). Daarbij trekt MeerWonen wel werk naar zich toe omdat er bij zowel de gemeente als de andere corporatie de nodige personeelwisselingen zijn geweest.

In Oegstgeest zijn over de periode 2019-2021 meerjarige prestatieafspraken gemaakt die voorzien zijn van jaarschijven. Daarbij is aangegeven welke partijen betrokken zijn en wie de trekker is. In Oegstgeest zijn naast MeerWonen ook Portaal, Mooiland en DUWO actief met een zeer beperkt aantal woningen. De prestatieafspraken zijn wel door alle corporaties ondertekend maar hun rol verschilt sterk. Ook hier de Stichting Huurders MeerWonen de belangrijkste spreekbuis namens de huurders. De prestatieafspraken over 2018 zijn geen onderdeel van meerjarige afspraken.

Afspraken zijn gemaakt over:

- beschikbaarheid en passendheid;
- kwaliteit van de bestaande voorraad: duurzaamheid;
- leefbaarheid;
- wonen en zorg;
- (periodiek) bestuurlijk overleg.

De raamafspraken zijn zeer kort en in staccato geformuleerd. In een tabel weergegeven wat de afspraken per partij inhouden en wanneer ze aan de orde zijn. De tabel is door zijn omvang en lay-out erg onoverzichtelijk. Per afspraak zijn opmerkingen geplaatst die wat meer toelichting geven op de doelen. Hier en daar worden heel concrete en gedetailleerde aantallen genoemd (voorraad sociale huurwoningen) terwijl de meeste andere afspraken intenties zijn. Ieder jaar zijn de jaarschijven wat concreter ingevuld en aangevuld met geactualiseerd beleid.

In de periode 2018-2021 zijn de afspraken één keer tussentijds geëvalueerd. Voor de huurdersorganisatie zijn enkele taken in de afspraken weggelegd.

Een belangrijk onderwerp in Oegstgeest is het realiseren van nieuwbouw in de sociale huursector. De nood is erg hoog. MeerWonen heeft in deze periode altijd afspraken laten opnemen over het aantal te realiseren woningen om het onderwerp op de agenda te houden. Ondanks de afspraken die hierover gemaakt zijn, is het de gemeente niet gelukt hiervoor locaties te leveren of toe te wijzen. Er is in de periode 2018-2021 niet één sociale huurwoning gerealiseerd ondanks de afspraak dat 25% van de nieuwbouw uit sociale huur zou moeten bestaan. Dit heeft er in 2021 toe geleid dat MeerWonen geweigerd heeft de prestatieafspraken te ondertekenen. Na de verkiezingen in 2022 is er een nieuw college gekomen dat heeft aangegeven het signaal van MeerWonen ter harte te nemen. Dit lijkt de opmaat te zijn naar meer realistische afspraken hierover.

Samengevat hebben de prestatieafspraken in de gemeente Kaag en Braassem de aandacht en het proces zoals dat bedoeld is. Inhoudelijk passen de afspraken bij de Woonvisie. De koppeling tussen de Woonvisie en de prestatieafspraken kan in het document duidelijker tot uiting komen. De afspraken kunnen nog wat scherper worden gemaakt door aan te geven wie trekker is van een bepaald onderwerp. De evaluaties worden serieus opgepakt en alle partijen hebben hun inbreng in de uitvoering en voortgangsbewaking.

De prestatieafspraken in Oegstgeest zijn inhoudelijk passend bij de Woonvisie. Ook hier kan de koppeling tussen de afspraken en de Woonvisie beter zichtbaar gemaakt worden. De bewaking en evaluatie van de prestatieafspraken zijn zeer gebrekkig geweest in de visitatieperiode. Door het niet nakomen van de afspraken ten aanzien van de nieuwbouwlocaties is de waarde van de afspraken behoorlijk onder druk gezet. De vormgeving van de afspraken en de uitwerking in de jaarschijven zijn onoverzichtelijk.

### 3.3 Betaalbaarheid, beschikbaarheid en geschiktheid

Rond Betaalbaarheid, beschikbaarheid en geschiktheid zijn over de volgende onderwerpen afspraken in de prestatieafspraken met de gemeenten geformuleerd:

- nieuwbouw;
- geschiktheid;
- doelgroepen;
- betaalbaarheid;
- beschikbaarheid.

#### 3.3.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,8 toe voor de prestaties van MeerWonen op dit prestatieveld. MeerWonen realiseert de opgaven goed.

MeerWonen heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende prestaties gerealiseerd op basis van opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven), en prestatieafspraken. Dit is een samenvatting van tabel 1 in bijlage 6 aangevuld met toelichtingen vanuit gesprekken.

Nieuwbouw: 8

- In Kaag en Braassem heeft MeerWonen de woningen gebouwd waaraan ze zich gecommitteerd heeft in de prestatieafspraken. Twee projecten op de nieuwbouwlocatie Braassemerland in Roelofarendsveen zijn vertraagd omdat er onverwachts bodemvervuiling werd aangetroffen. Deze projecten zijn wel in 2021 van start gegaan en worden in 2022 of 2023 opgeleverd. Eén project is niet gestart omdat de gemeente een andere keuze gemaakt heeft voor de locatie.
- De nieuwbouw is opgeleverd conform de afspraken: waar appartementen zijn gerealiseerd zijn deze levensloopbestendig. Alle woningen in deze periode zijn Nul-op-de-meter-woningen.
- MeerWonen stelt zich zeer actief op bij nieuwbouwmogelijkheden. Als er zich een mogelijkheid voordoet pakt ze die aan.
- In de gemeente Oegstgeest is geen enkele woning gebouwd door MeerWonen. Ondanks de druk vanuit MeerWonen en de continue aandacht die zij hiervoor vraagt bij de gemeente, heeft de gemeente geen ruimte gezien om in de projecten die uitgevoerd worden door ontwikkelaars, een positie voor MeerWonen te claimen. MeerWonen heeft er in de ogen van de visitatiecommissie alles aan gedaan om in positie te komen. Dit heeft er bijvoorbeeld toe geleid dat zij de prestatieafspraken 2021 niet ondertekend heeft. Inmiddels lopen er nu wel gesprekken om in 2023-2024 een project met 90 appartementen te realiseren, waarvan 72 in de sociale huur.

MeerWonen realiseert haar afspraken op dit terrein goed. Ze acteert in Kaag en Braassem conform de afspraken en reageert actief op de mogelijkheden die zich voordoen. Ze doet er alles aan om ook in Oegstgeest woningen te kunnen bouwen.

Geschiktheid: 7

- Zoals afgesproken zijn alle appartementen die MeerWonen heeft gebouwd, levensloopgeschikt.
- Afspraak is dat als zich in de kleinen kernen een mogelijkheid voordoet om nieuwbouw te plegen, dit in samspraak met de bewoners gaat om toe te voegen wat daar nodig is. Deze situatie heeft zich in de visitatieperiode niet voorgedaan.
- In Oegstgeest gelden dezelfde afspraken maar omdat hier geen nieuwbouw is gepleegd, is hier niets mee gebeurd.

MeerWonen realiseert haar afspraken op dit gebied ruim voldoende.



Doelgroepen: 7

- In de gemeente Kaag en Braassem zijn voor 2021 afspraken gemaakt over het huisvesten van jongeren en starters. Deze hebben het moeilijk op de woningmarkt. Door toepassing van lokaal maatwerk zijn vooral kleinere woningen met voorrang toegewezen aan deze doelgroep.
- Er is samengewerkt met de gemeente Kaag en Braassem voor het opstellen van een huisvestingsplan voor bijzondere doelgroepen zoals spoedzoekers. Dit plan is in 2021 in concept opgesteld.

MeerWonen heeft haar afspraak ruim voldoende op dit terrein gerealiseerd.

Betaalbaarheid: 9

- In zowel Oegstgeest als Kaag en Braassem waren aanvankelijk afspraken over de omvang of het aandeel huurwoningen onder de aftoppingsgrenzen. Hier voldeed MeerWonen aan. Ze heeft een lagere huurverhoging doorgevoerd dan mogelijk was om de woningen betaalbaar te houden. In 2019 heeft MeerWonen ervoor gekozen het tweehurenbeleid in te voeren. De hoogte van de huur wordt bij een nieuwe verhuuring daarmee afhankelijk van de hoogte van het inkomen van de huurder. Hierdoor is het aandeel woningen dat toegewezen kon worden aan woningzoekenden met recht op huurtoeslag sterk toegenomen. Jaarlijks evalueert MeerWonen het effect en dat heeft geleid tot het voortzetten van dit beleid.
- In beide gemeenten wordt gewerkt met een convenant schuldhulpverlening/voorkomen huisuitzetting om te voorkomen dat huurders met een huurachterstand hun woning uitgezet worden. MeerWonen werkt hier actief in mee en heeft een speciale medewerker aangesteld die al bij het ontstaan van een huurachterstand contact opneemt met de huurders. Hierdoor is MeerWonen in gesprek in de huurders waardoor de kans op het ontstaan van hoge schulden afneemt.

MeerWonen scoort op het onderdeel betaalbaarheid zeer goed. Ze voldoet aan de afspraken en ze krijgt pluspunten voor het inzetten van het tweehurenbeleid om woningen voor de primaire doelgroep beschikbaar te houden en voor de zeer actieve inzet op het voorkomen van huurachterstanden.

Beschikbaarheid: 8

- Woningen in Kaag en Braassem en Oegstgeest worden verhuurd via het regionale woonruimteverdeelsysteem Holland Rijnland. Zoals afgesproken brengt MeerWonen bij de toewijzing de betaling van de huur ter sprake en de mogelijkheden om contact op te nemen bij problemen.
- Bij alle nieuwbouwwoningen geldt dat huishoudens uit de eigen gemeente voorrang krijgen bij toewijzing. Hiermee streeft MeerWonen, met de gemeente Kaag en Braassem, naar het realiseren van een zo lang mogelijke verhuisketen. In 2021 en 2022 zijn zelfs alle nieuwbouwwoningen via lokaal maatwerk verhuurd. De effecten van dit beleid op de doorstroming zijn onderzocht en positief bevonden.
- Bij bestaande woningen wordt in Kaag en Braassem binnen de regels van toewijzing bij voorrang toegewezen aan huurders met een kernbinding.
- In Oegstgeest worden vrijkomende seniorenwoningen bij voorrang toegewezen aan senioren die een eengezinswoning in Oegstgeest achterlaten.
- In Oegstgeest zijn sociale huurwoningen toegevoegd aan de voorraad door woningen die teruggekocht werden op basis van de regeling Verkoop onder voorwaarden.
- Om voldoende woningen beschikbaar te houden voor de primaire doelgroep heeft MeerWonen de jaarlijkse huurverhoging beperkt tot een lager percentage dan was toegestaan.

Op het onderdeel beschikbaarheid scoort MeerWonen goed. Zij voldoet aan de afspraken en zij krijgt een pluspunt voor de effectieve manier waarop zij doorstroming bevordert door toepassing van lokaal maatwerk.



### **3.3.2 Zelfbeeld over Betaalbaarheid, beschikbaarheid en geschiktheid <sup>1</sup>**

MeerWonen beoordeelt haar prestaties op dit prestatieveld met een 8 en het gewenste cijfer is een 7. Ze geeft aan dat ze door de beperkte huurverhoging, het tweehurenbeleid en de extra inzet op het gebied van huurincasso veel doet om woningen toegankelijk te houden voor de lagere inkomensgroepen. Door het terugkopen van VoV-woningen komen er ook meer woningen beschikbaar naast alle nieuwbouw die ze pleegt. Daarnaast is ze trots op de doorstroming die ze weet te bereiken door inzet van lokaal maatwerk. Ze vindt dat ze meer doet dan van haar verwacht mag worden. Medewerkers die deelnamen aan de organisatiedialoog geven aan dat MeerWonen misschien nog beter de doorstroming kan stimuleren als ook woonconsulenten de woningen goed kennen zodat ze gericht voorlichting kunnen geven. Ze zijn tevreden met de prestaties van MeerWonen op dit onderwerp.

## **3.4 Leefbaarheid**

Afspraken en ambities hebben betrekking op de volgende onderwerpen.

- Signalering
- Bevorderen leefbaarheid
- Statushouders

### **3.4.1 Oordeel, opgaven en prestaties**

De visitatiecommissie kent een 8,0 toe voor de prestaties van MeerWonen op het gebied van Leefbaarheid.

MeerWonen heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties gerealiseerd. Dit is een samenvatting van tabel 2 in bijlage 6 aangevuld met opbrengsten uit gesprekken.

Signalering: 9

- MeerWonen heeft de afgelopen jaren het aantal wijkbeheerders uitgebreid van twee naar drie en er is een assistent-wijkbeheerder aangesteld. Zij vormen aanspreekpunten voor bewoners, pakken zelf problemen op of zetten deze door naar collega's of samenwerkingspartners.
- De voornemens om wijkschouwen met de gemeentes uit te voeren zijn niet gelukt. Van de zijde van de gemeente was hier weinig animo voor. MeerWonen is zelf in gesprek gegaan met huurders in wijken en buurten via de "bijbuurten-gesprekken".
- In de coronaperiode is MeerWonen erg actief geweest om contact te houden met de huurders. De bakfiets met een kratje koffie die op een centrale plek buiten stond, is hier een voorbeeld van. Ook zijn alle oudere huurders gebeld om te vragen of ze het redden of om een hart onder de riem te steken. Er was een paasactie, een oliebollenactie en een bloembollenactie om in gesprek te blijven met huurders.
- Afspraken over toepassing van het Politiekeurmerk Veilig Wonen als referentie bij onderhoud en nieuwbouw zijn nagekomen.

MeerWonen heeft de afspraken zeer goed gerealiseerd. Zij krijgt extra pluspunten voor de forse capaciteitsuitbreiding op het gebied van wijkbeheer en voor de actieve en creatieve wijze waarop zij het contact met de huurders onderhouden heeft.

---

<sup>1</sup> Het zelfbeeld is geen onderdeel van de visitatiemethodiek en is niet meegenomen in de beoordeling door de visitatiecommissie. In bijlage 8 onder het kopje 'lerende organisatie' is toegelicht waarom dit is opgenomen.

Bevorderen leefbaarheid: 8

- MeerWonen is erg actief geweest om te komen tot vergroening van tuinen en buitenruimten. In Kaag en Braassem zijn afspraken met Gemiva (organisatie die mensen met een verstandelijke beperking ondersteunt) en in Oegstgeest met Present over tuinonderhoud bij huurders die dat zelf niet (meer) kunnen. MeerWonen neemt de kosten op zich. Verder is er de jaarlijkse wedstrijd 'mooiste tuin of balkon' en doet MeerWonen actief mee aan gemeentelijke initiatieven als Groen Licht en Levende tuin.
- Om tot draagkrachtige buurten te komen zet MeerWonen het tweehurenbeleid in. Zo komt er een betere mix van huurders in buurten en kernen omdat voor financieel meer draagkrachtige huurders ook woningen toegankelijk worden die anders alleen voor de lagere inkomensgroepen beschikbaar zijn. Ook verbreedt ze haar doelgroep in het nieuwe ondernemingsplan naar de middeninkomens. Het aanbod voor deze groep is beperkt en wordt op dit moment vooral uitgebreid met woningen die teruggekocht worden vanuit de VoV-regeling.
- De uitvoering van het convenant huisuitzettingen is in beide gemeenten actief opgepakt. Bijzondere cases worden in het zorgnetwerk aangebracht men met de partners opgepakt. Dit loopt goed.
- Wijkbeheerders pakken veelal de eerste signalen van overlast op. Bij zaken die hun mogelijkheden overstijgen neemt MeerWonen contact op met de gemeente of andere partners die een rol kunnen spelen. In Oegstgeest wordt ook het instrument buurtbemiddeling actief ingezet.
- Bij het bieden van lokaal maatwerk kijkt MeerWonen ook naar hoe huurders prettig kunnen samenleven. Zo heeft ze bij de oplevering van een appartementencomplex twee buurvrouwen uit eengezinswoningen, opnieuw naast elkaar een woning toegewezen.

MeerWonen heeft de afspraken goed gerealiseerd. Ze krijgt een extra pluspunt voor de initiatieven om huurders te ondersteunen bij het onderhoud van tuinen en de inzet van het instrument tweehurenbeleid om diversiteit in buurten en kernen te bevorderen.

Statushouders: 7

- MeerWonen voldoet aan de jaarlijkse taakstelling om statushouders te huisvesten. Afhankelijk van de huishoudenssamenstelling van de te huisvesten mensen is het het ene jaar moeilijker om passende huisvesting te vinden dan het andere jaar. Over het geheel genomen voldoet ze aan de afspraken.
- Voor de begeleiding van de statushouders zijn de gemeenten verantwoordelijk. MeerWonen heeft een signaleringsfunctie en werkt goed samen met beide gemeenten.

MeerWonen heeft de afspraken ruim voldoende uitgevoerd. Zij voldoet aan de afspraken.

### **3.4.2 Zelfbeeld over Leefbaarheid**

MeerWonen scoort haar eigen prestaties op dit prestatieveld met een 8, het gewenste cijfer is een 7. Ze vindt dat ze meer doet dan conform de afspraken van haar verwacht mag worden. Vooral de uitbreiding van de capaciteit op het gebied van wijkbeheer en de vele acties die ze in coronatijd aan de dag heeft gelegd, stemmen tevreden. Ook de medewerkers in de organisatiedialoog zijn tevreden. Zij zien nog verbetermogelijkheden in het eerder en steviger aanpakken van overlastsituaties. Verder adviseren zij om bij acties ook goed te bedenken wat het doel is en te checken of dit effect ook bereikt wordt.

### 3.5 Wonen en zorg

Afspraken en ambities hebben betrekking op de volgende onderwerpen.

- Woningaanpassingen
- Bijzondere doelgroepen

#### 3.5.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7 toe aan de prestaties van MeerWonen op het prestatieveld. MeerWonen presteert hierop goed.

MeerWonen heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties gerealiseerd. Dit is een samenvatting van tabel 3 in bijlage 6, aangevuld met informatie uit gesprekken.

Woningaanpassingen: 6

- In de visitatieperiode heeft de nadruk vooral gelegen op het informeren van huurders over de mogelijkheden van woningaanpassingen om daarmee langer zelfstandig te kunnen wonen.
- Het plaatsen van huurders die Wmo-aanpassingen kunnen hergebruiken, lukt niet altijd. Het aanbod komt niet altijd op het moment dat er vragers zijn met dezelfde behoeften.
- Onderzoeken naar woonbehoeften van ouderen leveren tot nu toe weinig aanknopingspunten voor aanpassing van beleid op.

MeerWonen komt de afspraken nagenoeg na en scoort daarmee een voldoende op deze afspraken.

Bijzondere doelgroepen: 8

- Initiatiefnemers voor woonvormen voor specifieke doelgroepen die zichzelf niet kunnen redden op de woningmarkt vinden in MeerWonen een actieve partner. In de visitatieperiode is een woonvorm gerealiseerd voor autistische jongvolwassenen op initiatief van de ouders (stichting Moier). Ook zijn met de Haardstee afspraken gemaakt over huisvesting van hun cliënten (mensen vanaf 18 jaar met licht verstandelijke beperking) in bestaande woningen. In een nieuwbouwcomplex zijn twee woningen gerealiseerd voor mantelzorgers en voor degene die zij verzorgen. In Oegstgeest is een pand aangekocht voor huisvesting van cliënten van Soeverein, een zorgorganisatie die mensen met psychische aandoening begeleidt.
- Met de gemeente Kaag en Braassem zijn afspraken gemaakt over het realiseren van Skaeve Huse. MeerWonen is nog in gesprek met de gemeente over een locatie.
- MeerWonen neemt actief deel aan het zorgnetwerk in de gemeenten Kaag en Braassem en Oegstgeest om de opvang van de bijzondere doelgroepen goed te organiseren.

MeerWonen presteert goed op dit onderwerp. Zij krijgt een extra pluspunt voor de actieve rol die zij opakt voor het realiseren van bijzondere woonvormen.

#### 3.5.2 Zelfbeeld over Wonen zorg

MeerWonen scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 8. Het gewenste cijfer is een 7. Ze is tevreden over de manier waarop ze in staat is bijzondere huisvestingsvragen te beantwoorden zoals die van de stichting Moier, de Haardstee en Soeverein. In de organisatiedialoog toonden medewerkers zich ook tevreden. Ze vragen meer aandacht voor levensloopbestendig bouwen en zien mogelijkheden in het verdiepen van de relatie met zorginstellingen.

### 3.6 Duurzaamheid en kwaliteit

De volgende onderwerpen komen bij dit prestatieveld aan bod:

- duurzaamheid;
- renovatie en energetische maatregelen.

#### 3.6.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 8,5 toe voor de prestaties van MeerWonen op het gebied van Duurzaamheid en kwaliteit. MeerWonen realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt zeer goed.

MeerWonen heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties gerealiseerd. Dit is een samenvatting van tabel 4 in bijlage 6 aangevuld met informatie uit gesprekken.

Duurzaamheid: 8

- Beide gemeenten hebben een Warmtevisie opgesteld waar MeerWonen haar bijdrage aan heeft geleverd. MeerWonen heeft haar lange termijn duurzaamheidsvisie hierop gebaseerd.
- MeerWonen heeft in de visitatieperiode alleen maar nul-op-de-meterwoningen opgeleverd met een gunstige EPV-vergoeding (70% van het toegestane bedrag). Het effect is dat de huurder lagere woonlasten heeft door de energetische maatregelen.
- In de periode voor corona heeft MeerWonen actief ingezet op bewustwordingscampagnes voor huurders onder andere in samenwerking met de Stichting Groen Licht.

MeerWonen realiseert haar afspraken goed. Ze scoort een pluspunt voor het uitsluitend leveren van NOM-woningen met een voor huurders gunstig effect op de woonlasten.

Renovatie en energetische maatregelen: 9

- MeerWonen heeft ingezet op het verduurzamen van woningen door no-regret-maatregelen (isolatie) te nemen, bij voorkeur tegelijkertijd met andere onderhoudswerkzaamheden.
- De afspraken voorzagen in de aanpak van ongeveer 600 woningen. In totaal heeft MeerWonen zo'n 1.150 woningen verduurzaamd. Bewoners betalen voor deze maatregelen geen huurverhoging.
- De afspraak van gemiddeld label B voor het hele bezit is eind 2020 gerealiseerd.
- 1.000 huurders hebben een aanbod voor zonnepanelen gehad in de visitatieperiode, Het gaat om de huurders van eengezinswoningen. Eind 2021 lagen er op 1.500 daken ook daadwerkelijk zonnepanelen. Huurders betalen hiervoor een vergoeding van € 9,50 per maand. Gemiddeld bespaart men volgens de corporatie ca. € 55,- per maand.
- In de jaren dat Inkomensafhankelijke huurverhoging is toegepast is de meeropbrengst van de huurverhoging ingezet voor investeringen in verduurzaming.

MeerWonen realiseert haar afspraken zeer goed. De visitatiecommissie kent pluspunten toe voor het ruim overstijgen van het aantal verduurzaamde woningen, zonder dat dit geleid heeft tot huurverhoging bij de bewoners en voor de grote aantallen zonnepanelen die zijn aangebracht.

#### 3.6.2 Zelfbeeld over Duurzaamheid en kwaliteit

MeerWonen geeft zichzelf een 8 voor haar prestaties op dit gebied en had een 7 voldoende gevonden. Ze is zeer tevreden over de extra inspanning die ze heeft geleverd op het gebied van verduurzaming (zonder huurverhoging) en zonnepanelen. Ook is ze tevreden over de nieuwbouw van NOM-woningen. Tijdens de organisatiedialoog geven medewerkers aan tevreden te zijn over de prestaties maar maken zich wel zorgen over het grote kwaliteitsverschil dat ontstaat tussen woningen die doorgeëxploiteerd worden en woningen waarbij dat nog niet duidelijk is.

### 3.7 Dienstverlening

MeerWonen heeft op het gebied van dienstverlening de ambitie om hier onderscheidend in te zijn in de sector (benchmark A-oordeel). De volgende onderwerpen komen bij deze ambitie aan bod:

- optimaal bereikbaar zijn voor huurders;
- structureel meten van klanttevredenheid om te leren.

#### 3.7.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 8,5 toe voor de prestaties van MeerWonen op het gebied van Dienstverlening. MeerWonen realiseert de ambities die ze op dit terrein heeft zeer goed.

MeerWonen heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende ambities en prestaties gerealiseerd. Dit is een samenvatting van tabel 5 in bijlage 6 aangevuld met informatie uit gesprekken.

Optimaal bereikbaar zijn voor huurders: 8

- MeerWonen heeft in beide gemeenten een kantoor waar huurders terecht kunnen. De openingstijden zijn aangepast aan het aantal bezoekers dat er komt.
- In 2021 is MeerWonen gestart met een aparte telefoonlijn voor reparatieverzoeken. De opzichters nemen de telefoon aan waardoor meteen een goede intake plaatsvindt en de reparatie in een keer goed kan worden uitgevoerd.

MeerWonen presteert op dit onderdeel goed. Zij scoort een extra pluspunt voor de initiatieven om de telefonische bereikbaarheid en een goede intake te verbeteren.

Structureel meten van dienstverlening om van te leren: 9

- MeerWonen voert voortdurend klantonderzoeken uit om de klanttevredenheid te meten. Bij een slechte score belt zij de huurder op om te vragen wat er beter had gekund. Dit vertaalt zij zo mogelijk weer in aanpassing van haar werkwijze.
- In 2020 is een visie op dienstverlening opgesteld waarin heldere ambities en afspraken zijn vastgelegd om de huurders goed van dienst te zijn. De waarden zijn: verantwoordelijkheid en heldere afspraken, luisteren; dichtbij en samen. Deze zijn vertaald naar ambities op het gebied van dienstverlening.
- In de visitatieperiode heeft MeerWonen hard gewerkt aan het verbeteren van de klanttevredenheid. Dat heeft steeds geleid tot een verbetering van haar prestaties. In de benchmark 2022 (die betrekking heeft op prestaties in 2021) heeft dit daadwerkelijk geleid tot het bereiken van het doel om tot de A-score te komen.

MeerWonen heeft haar ambities op het gebied van dienstverlening zeer goed gerealiseerd. Zij krijgt pluspunten voor de ambitieuze manier waarop ze geacteerd heeft om de dienstverlening te verbeteren, door extra inzet te doen op het nabellen van huurders, de inzet van de reparatielijn en de stappen die zij in relatief korte tijd gemaakt heeft om uiteindelijk op het A-label te komen.

#### 3.7.2 Zelfbeeld over Dienstverlening

MeerWonen geeft zichzelf een 8 voor haar prestaties op dit gebied terwijl een 7 genoeg zou zijn geweest. Zij is tevreden over de stappen die zijn gezet om de dienstverlening te verbeteren. De medewerkers geven in de organisatiedialoog aan minder tevreden (6,5) te zijn. Zij geven aan dat de inzet die het nabellen en de inzet van opzichters aan de telefoon, ten koste gaan van de daadwerkelijke uitvoering van bijvoorbeeld reparaties. Zij verwachten meer capaciteit nodig te hebben om de hoge scores van huurders waar te kunnen blijven maken.

### 3.8 Ambities

Het ijkpunt voor de beoordeling van de ambities is dat MeerWonen haar eigen doelstellingen en ambities heeft voor de maatschappelijke prestaties en dat deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied.

MeerWonen heeft in de visitatieperiode haar eigen ambities en doelstellingen geformuleerd in de twee ondernemingsplannen. Het eerste ondernemingsplan *Hart op weg* liep van 2017-2020 en het tweede ondernemingsplan *Samen hart voor thuis* loopt van 2021-2024. De ambitie van MeerWonen is om een corporatie te zijn die blijft doen: niet te veel woorden maar vooral aan de slag zijn samen met bewoners en partners om voor de primaire doelgroep een goed thuis te realiseren in een fijne leefomgeving.

Het nieuwe ondernemingsplan is wat meer op hoofdlijnen dan het eerste ondernemingsplan. Niet alle onderwerpen komen uitputtend aan de orde. Wel worden accenten gelegd op die onderwerpen die een verandering vragen. Zo wordt helder waar MeerWonen haar beleid heeft aangepast aan de nieuwe omstandigheden. Er is veel aandacht voor samenwerking met partners, doorstroming en voor duurzaamheid. Ook is er aandacht vooraan de groep middeninkomens die in de verhitte woningmarkt tussen wal en schip valt. Ook voor deze groep wil MeerWonen zich meer inzetten.

Daarnaast heeft ze het strategisch voorraadbeleid 2017-2026 dat in de visitatieperiode herijkt is naar een portefeuillestrategie 2020-2035. Aanleiding voor de herijking was de veranderde situatie op de woningmarkt, de ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid, nieuwe wet- en regelgeving en het nieuwe ondernemingsplan. De ambities ten aanzien van de portefeuille passen goed bij de opgaven in het werkgebied. Inzet op nieuwbouw in beide gemeenten past bij het antwoord dat er moet komen op de druk op de woningmarkt. De actieve houding van MeerWonen om ook in Oegstgeest te kunnen bouwen is passend gezien de lange wachttijden in Oegstgeest. Ze heeft, ondanks het feit dat er weinig mogelijkheden werden geboden in Oegstgeest, haar ambities hoog gehouden.

Om de betaalbaarheid te garanderen zet ze in op beperkte huurverhoging (maximaal inflatievolgend) en op het tweehurenbeleid. Ze wil openstaan voor de huisvestingsvraag van bijzondere doelgroepen.

De ambities op het gebied van verduurzaming zijn neergelegd in het duurzaamheidsbeleidsplan. Ze kiest ervoor om geen koploper te zijn maar gebruik te maken van bestaande technieken. Dit is passend bij haar omvang. Ze anticipeert op de Warmtevisies die er inmiddels liggen en zet in op maatregelen om in 2050 alle woningen gasloos en CO<sub>2</sub>-neutraal te hebben. Daarmee passen haar ambities bij de ontwikkelingen op dit onderwerp. Ze laat huurders optimaal profiteren van de duurzaamheidsmaatregelen door geen huurverhoging door te rekenen. Nieuwbouw pleegt ze volgens NOM, hoewel dit vanaf 2022 bij nieuwe projecten losgelaten wordt en de woningen volgens de BENG-normen gebouwd zullen worden.

Op het gebied van leefbaarheid formuleert ze de ambitie om samen met bewoners aan de slag te zijn om buurten en kernen een fijne woonomgeving te laten zijn. Ze kiest voor intensieve aanwezigheid om zo in kernen en buurten haar huurders goed te leren kennen. Naast de wijkbeheerders organiseert ze ontmoetingen met individuele bewoners (kopje koffie) en buurtbijeenkomsten. Dit is passend voor een corporatie die lokaal geworteld is en waarvan de schaal van de kernen en buurten overzichtelijk is. Zo houdt ze de vinger aan de pols en kan ze een rol spelen in het voorkomen en signaleren van problemen. Ze werkt intensief samen met andere partners om tot oplossingen van meer complexe problemen te komen.

De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van MeerWonen met een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt. Ze heeft eigen ambities geformuleerd die goed passen bij de opgaven in haar werkgebied. Ze krijgt pluspunten vanwege de ambities op het gebied van nieuwbouw, duurzaamheid en betaalbaarheid. Ze werkt haar ambities gedegen uit in facetbeleid en maakt hierbij weloverwogen keuzes die passen bij



de opgaven en de mogelijkheden van de organisatie. Alleen op het gebied van Wonen en zorg ontbreekt nog uitgewerkt beleid. Er is een goede aansluiting tussen de ambities en de prestatieafspraken. Door de grote ambities en de maatregelen die de afgelopen jaren zijn genomen krijgt MeerWonen nu zicht op de consequenties voor de personele inzet.

### 3.9 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van MeerWonen als volgt.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Per prestatieveld	Oordeel	Weging in eendoordeel
Presteren naar opgaven			
• Betaalbaarheid, beschikbaarheid en geschiktheid	7,8	8,0	75%
• Leefbaarheid	8,0		
• Wonen en zorg	7,0		
• Duurzaamheid en kwaliteit	8,5		
• Dienstverlening	8,5		
Ambities		8	25%
<b>Eendoordeel presteren naar Opgaven en Ambities</b>		<b>8,0</b>	

## 4 Presteren volgens belanghebbenden

De vraag die volgens het visitatiekader moet worden beantwoord, is in welke mate de belanghebbenden tevreden zijn over:

- de maatschappelijke prestaties van de corporatie;
- de relatie met de corporatie en haar wijze van communiceren;
- de mate van invloed op het beleid van de corporatie;
- de mening van de gemeente(n) en huurdersvertegenwoordiging over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek.

Bovendien kunnen de belanghebbenden conform het visitatiestelsel aangeven wat de corporatie in de toekomst kan verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen of die te overtreffen.

In deze visitatie zijn de volgende personen betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van MeerWonen: de wethouder en een ambtenaar van de gemeente Kaag en Braassem, de wethouder en een ambtenaar van de gemeente Oegstgeest en 5 leden van HMW.

Daarnaast is er een belanghebbendendialoog gehouden. Daarbij waren 2 ambtenaren van de gemeenten, 2 huurders, 1 collega-corporatie, de overkoepelende regio-organisatie van corporaties, 2 vertegenwoordigers van de adviesraad sociaal domein in Kaag en Braassem, 3 vertegenwoordigers van welzijnsorganisaties, een wijkagent en 4 bouwbedrijven aanwezig.

Het overzicht van de externe belanghebbenden met wie de visitatiecommissie heeft gesproken, is te vinden in Bijlage 4 'In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen'.

Twee opmerkingen vooraf bij dit hoofdstuk.

- Zoals het visitatiestelsel vraagt, zijn in dit hoofdstuk de meningen van de belanghebbenden weergegeven zoals zij die naar voren hebben gebracht tijdens de gesprekken en de dialoog. De commissie beoordeelt deze niet in dit hoofdstuk (conform het visitatiestelsel).
- Aanvullend op de visitatiemethodiek is aan externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Vooral het verschil tussen 'huidig' en 'gewenst' is belangrijk; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Het cijfer voor 'gewenst' laten we buiten beschouwing bij de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden zoals in dit hoofdstuk weergegeven. In onze visie geeft het cijfer voor 'gewenst' kleur aan de cijfers zoals die door de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert het enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor 'huidig' en 'gewenst' om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan. Bij de ketendialoog hebben we niet naar het gewenste cijfer gevraagd voor de relatievragen.

### 4.1 De belangrijkste belanghebbenden van MeerWonen

MeerWonen noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- Huurders MeerWonen (HMW);
- Gemeente Kaag en Braassem;
- Gemeente Oegstgeest.



De stichting Huurders MeerWonen (HMW) is de gesprekspartner namens de huurders voor MeerWonen. Ze heeft geregeld contact met de corporatie en participeert bij de totstandkoming van de prestatieafspraken in de beide gemeenten.

De gemeente Kaag en Braassem is voor MeerWonen een belangrijke partner op het gebied van de volkshuisvesting. Naast MeerWonen is Woondiensten Aarwoude actief in de gemeente. Er is regelmatig bestuurlijk en ambtelijk overleg met de gemeente. Ook is er zeer regelmatig informeel overleg.

Ook de gemeente Oegstgeest is voor MeerWonen een belangrijke partner op het gebied van de volkshuisvesting. Naast MeerWonen zijn Mooiland, DUWO en Portaal actief in de gemeente. Deze corporaties hebben er in aantallen zeer beperkt bezit en/of bedienen een beperkte doelgroep. Er is bestuurlijk en ambtelijk overleg.

#### 4.2 Betaalbaarheid, beschikbaarheid en geschiktheid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het prestatieveld als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,8	8,0
Gemeenten	8,0	8,0
Overige partijen	7,4	8,4
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,7</b>	<b>8,1</b>

De belanghebbenden waarderen de prestaties van MeerWonen op Betaalbaarheid, beschikbaarheid en geschiktheid als goed. Het gemiddelde cijfer is een 7,7 waarbij er een spreiding in de individuele waardering is van 5 tot 8.

De huurders geven MeerWonen een 7,8. Ze zijn heel tevreden over de inzet van MeerWonen voor nieuwbouw, ook voor bijzondere doelgroepen. Er is veel discussie geweest over de inzet van de inkomensafhankelijk huurverhoging. Eén huurder geeft een 5 omdat de nieuwbouwplannen in Oegstgeest niet zijn gerealiseerd, ondanks het feit dat dit niet aan MeerWonen te wijten is.

De gemeenten waarderen de prestaties met een 8,0. Ze zijn beide heel tevreden over de inzet van MeerWonen op betaalbaarheid, beschikbaarheid en geschiktheid en de gesprekken die daarover plaatsvinden.

De overige partijen geven gemiddeld een 7,4. Ze zijn tevreden over de prestaties en inzet van de corporatie op het gebied van betaalbaarheid, beschikbaarheid en geschiktheid. Ze zijn positief over het tweehurenbeleid, de lagere dan toegestane huurverhoging en het feit dat de huurachterstanden actief worden voorkomen. Ze waarderen dat MeerWonen de politiek in Oegstgeest blijft bevragen op bouwmogelijkheden en geven aan dat er behoefte is aan meer (kleinere) woningen, speciaal voor kleine huishoudens, starters en voor mantelzorg.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,7 toe aan de prestaties van MeerWonen. De gewenste waardering is 8,1. Voor de huurders mag er meer gedaan worden aan doorstroming van senioren en mag MeerWonen zichtbaarder zijn als verhuurder in de wijken. De overige partijen zien graag de realisatie van meer en kleinere woningen.

#### 4.3 Leefbaarheid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het prestatieveld als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,2	7,8
Gemeenten	7,8	8,0
Overige partijen	7,0	7,8
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,3</b>	<b>7,9</b>

De belanghebbenden waarderen de prestaties van MeerWonen op Leefbaarheid als ruim voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 7,3 waarbij er een spreiding in de individuele waardering is van 7 tot 9.

De huurders geven MeerWonen een 7,2. In het algemeen is men tevreden met de manier waarop de corporatie werkt aan leefbaarheid. Er zijn kritische geluiden over het in hun ogen te trage ingrijpen bij mensen die overlast veroorzaken, en de plaatsing van statushouders in relatief slechte woningen en met te weinig spreiding over wijken. Een huurder geeft aan dat de wijkbeheerder niet zichtbaar is en de tuinen niet goed worden onderhouden.

De gemeenten waarderen de prestaties met een 7,8. Ze zijn heel tevreden over de leefbaarheid en vergroening, de aanpak van overlast en de huisvesting van statushouders. Oegstgeest waardeert ook de lokale binding van MeerWonen heel positief. In Kaag en Braassem heeft de wijkshoof van toezicht tot kortere lijnen en afspraken geleid.

De overige partijen geven gemiddeld een 7,0. Ze zijn wel positief over de inzet van MeerWonen, maar er zijn wel wat vragen over de effectiviteit van de inzet. Bovendien neemt de problematiek toe en lijkt de huidige inzet voor de toekomst niet voldoende.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,3 toe aan de prestaties van MeerWonen. De gewenste waardering is 7,9. De huurders zouden graag betere woningen voor en meer spreiding zien van statushouders en een snellere aanpak van overlastgevers. Een aantal overige partijen wil meer samenwerken om de leefbaarheid te bevorderen, de bewoners meer betrekken en de informatie die wordt verkregen bij onderhoudswerkzaamheden aangrijpen om ook de leefbaarheid te bevorderen. Ook wordt er speciale aandacht gevraagd voor de integratie van statushouders.

#### 4.4 Wonen en zorg volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het prestatieveld als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	8,3	8,3
Gemeenten	7,6	8,0
Overige partijen	7,8	8,0
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,9</b>	<b>8,1</b>

De belanghebbenden waarderen Wonen en zorg als goed. Ze geven gemiddeld een 7,9 met een spreiding in de individuele waarderingen van 7 tot 9.

De huurders waarderen dit prestatieveld met een 8,3. De huurders zijn heel positief over de inzet van MeerWonen voor bijzondere doelgroepen. Ze vinden de kangoeroewoningen een mooie vorm.

De gemeenten waarderen Wonen en zorg met een 7,6. Ze waarderen de bereidheid en openheid van MeerWonen om vragen van zorggroepen op te pakken heel positief. De samenwerking in het zorgnetwerk is de laatste tijd verbeterd. Een gemeente verwijst zorgpartijen met een huisvestingvraag door naar MeerWonen, die daar in haar ogen altijd voor open staat.

De overige partijen waarderen het prestatieveld met een 7,8. Ze vinden dat MeerWonen open staat voor samenwerking met zorgpartijen en huisvesting voor ouderen. Ze heeft in coronatijd goed contact gehouden met kwetsbare bewoners.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,9 toe voor de prestaties van MeerWonen op het prestatieveld. De gewenste score is 8,1. De gemeente Oegstgeest zou graag meer initiatief zien ten aanzien van de doorstroming. Een overige partij zou graag meer en eerdere samenwerking zien om te komen tot creatieve oplossingen bijvoorbeeld voor veranderingen in de financiering van de opgaven op het gebied van wonen en zorg en de uitwisseling van informatie in het kader van de privacy-wetgeving.

#### 4.5 Duurzaamheid en kwaliteit volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het prestatieveld als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,0	9,0
Gemeenten	8,5	8,0
Overige partijen	8,0	8,2
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,8</b>	<b>8,4</b>

De belanghebbenden waarderen Duurzaamheid en kwaliteit gemiddeld met een 7,8 met een spreiding in de individuele waardering van 7 tot 9.

De huurders waarderen dit prestatieveld met een 7,0. Ze waarderen dat MeerWonen veel heeft gedaan aan verduurzaming van bestaande woningen zonder dat daar huurverhoging tegenover staat. Ze zijn minder tevreden over de ongeveer 100 woningen met een slechte kwaliteit en een laag energielabel die nog geen perspectief op vernieuwing hebben. Hiervoor betalen de huurders wel het volle pond aan huur. Een huurder geeft aan dat verduurzaming bij mutatie positief is maar soms veel tijd kost en daarmee tot leegstand leidt.

De gemeenten waarderen de prestaties op dit gebied met een 8,5. Ze waarderen beide de inzet van MeerWonen op duurzaamheid heel positief: ze draagt actief bij aan de ambities van de gemeenten op het gebied van klimaatadaptatie en de vertaling van de warmtevisie naar wijkplannen. Ook de bereidheid om particulieren mee te laten doen in verduurzaming wordt gewaardeerd.

De overige partijen waarderen de prestaties met 8,0. Ze waarderen de versnelling van de verduurzaming en de manier waarop dit beperkt wordt verwerkt in de huur van de zittende huurder. Gezien de huidige problematiek vinden ze het ook terecht dat MeerWonen hier veel aan doet.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,8 toe voor de prestaties van MeerWonen. De gewenste score is 8,4. De huurders geven aan dat de corporatie een ander huurbeleid zou moeten hanteren bij de slechte woningen zonder perspectief op verbetering. Een gemeente geeft aan dat er nog meer kan worden samengewerkt richting bewoners. De overige partijen zien graag dat MeerWonen nog meer kijkt naar de verduurzaming van oudere woningen.

#### 4.6 Dienstverlening volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het prestatieveld als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,8	8,2
Gemeenten	7,7	8,3
Overige partijen	8,0	7,9
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,8</b>	<b>8,1</b>

De belanghebbenden waarderen Dienstverlening gemiddeld met een 7,8 met een spreiding in de individuele waardering van 7 tot 9.

De huurders geven MeerWonen een 7,8. Ze zijn wisselend tevreden over de dienstverlening. In de ogen van de een is die vlot en goed en voor een ander is die minder. Het aparte telefoonnummer voor reparatieverzoeken wordt positief gewaardeerd.

De gemeenten waarderen de prestaties op dit gebied met een 7,7. Ze geven allebei aan dat ze er weinig zicht op hebben. Ze krijgen echter ook geen klachten. Voor één gemeente heeft MeerWonen haar ambitie van om bovengemiddeld te scoren, niet gehaald. Ze zien beide dat de samenwerking met de huurdersorganisatie prima is.

De overige partijen waarderen de prestaties met 8,0. Ze hebben waardering voor het feit dat MeerWonen veel aandacht heeft voor de bereikbaarheid en dienstverlening. Iemand geeft aan dat die de afgelopen jaren merkbaar is verbeterd.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,8 toe voor de prestaties van MeerWonen op Dienstverlening. De gewenste score is 8,1. De huurders geven aan dat MeerWonen in het geval van overmacht (zoals een lift die lang buiten gebruik is) soms meer rekening mag houden met de persoonlijke situatie van huurders. Een van de overige partijen vindt dat MeerWonen niet te veel moet doen aan dienstverlening en de grens tussen behulpzaamheid en bemoeizucht moet bewaken.

#### 4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,8	8,5
Gemeenten	8,3	8,5
Overige partijen	8,0	-
<b>Gemiddeld</b>	<b>8,0</b>	<b>8,5</b>

De belanghebbenden waarderen de relatie en communicatie met MeerWonen met een 8,0 als goed. De spreiding in de individuele scores loopt van 7 tot 9.

De huurders geven gemiddeld een 7,8. Met name de huurdersorganisatie geeft aan dat ze zich erg gewaardeerd en serieus genomen voelt. Ze vindt de reguliere bijeenkomsten met MeerWonen plezierig en ze krijgt veel toelichting. Er is voldoende openheid en eerlijkheid, waarbij een verschil van mening op zijn tijd een goede relatie niet in de weg staat.

De gemeenten geven gemiddeld een 8,3 en vinden de relatie en communicatie heel goed en prettig. Voor de ene gemeente is het onderling vertrouwen groot en wordt er gehandeld uit gemeenschappelijk belang. De andere gemeente geeft aan dat het contact heel goed is en dat het onderling vertrouwen nog kan groeien.

De overige partijen geven MeerWonen een 8,0. Ze zijn tevreden over de relatie en communicatie. Ze geven aan dat MeerWonen goed bereikbaar is (behalve op vrijdagmiddag) en dat ze een goede gesprekspartner is.

De tevredenheid over de relatie en communicatie wordt door de belanghebbenden gewaardeerd met gemiddeld een 8,0. De gewenste score is 8,5. Voor de huurders mag de corporatie hen nog wat vaker betrekken bij afwegingen. Voor één gemeente mag het vertrouwen nog groeien. Sommige partijen willen intensiever en eerder in gesprek over samenwerking.

#### 4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,8	8,5
Gemeenten	7,8	8,0
Overige partijen	7,9	-
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,8</b>	<b>8,3</b>

De belanghebbenden scoren de invloed op het beleid van MeerWonen met een 7,8 als goed. De spreiding van individuele scores loopt van 7 tot 9.

De huurders geven een 7,8. Ze geven aan dat ze in het algemeen tijdig worden betrokken en dat ze zich goed gehoord voelen. Dat sterkt hun zelfvertrouwen. Soms wordt hun niet of te laat om advies gevraagd.

De gemeenten geven MeerWonen een 7,8. Ze zijn allebei zeer tevreden over de mate waarin het beleid van MeerWonen aansluit bij dat van de gemeente. Ze ervaren MeerWonen als meedenkend en in de ene gemeente ook als een partij die de gemeente stimuleert.

De overige partijen geven een gemiddeld cijfer van 7,9 en zijn prima tevreden. De meeste partijen geven aan dat ze zich goed gehoord voelen door MeerWonen.

De belanghebbenden beoordelen de mate van invloed op het beleid met gemiddeld een 7,8 en het gewenste cijfer is een 8,3. De huurders willen graag beter worden geïnformeerd als MeerWonen van hun advies afwijkt.

#### 4.9 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek

Aan de huurdersvertegenwoordiging, de gemeenten en MeerWonen hebben we gevraagd wat zij van de kwaliteit van de prestatieafspraken vinden en het proces in de lokale driehoek. Per groep belanghebbenden hebben we de opmerkingen gerangschikt.

##### HMW

HMW is tevreden over de kwaliteit van de prestatieafspraken in beide gemeentes, maar is minder tevreden over realisatie ervan in Oegstgeest. Ze geeft aan dat de samenwerking in beide gemeenten wennen was. In de ene gemeente voelen ze zich beter gehoord dan in de andere. Gebrek aan capaciteit bij de gemeente Oegstgeest heeft geleid tot vertraging in het proces.

##### Gemeente Kaag en Braassem

De gemeente geeft aan dat de prestatieafspraken dit jaar in een korte periode gemaakt moesten worden. Het betrof een aanpassing van de plannen en geen herziening. De ambtelijke samenwerking was fijn en direct, met goed overleg en bestuurlijke sensitiviteit vanuit alle partijen. Huurders waren

door MeerWonen actief betrokken bij het bod. In de ogen van de gemeente kunnen de afspraken scherper worden gemaakt zodat helder is wat de concrete afspraken zijn. Bij het bod zou ze graag actielijst met planning willen krijgen. Ze zou in aansluiting bij het gemeenteraadsakkoord graag een grotere rol van corporatie zien bij verduurzaming en niet alleen bij de sociale woningbouw. Momenteel inventariseert de gemeente in het kader van de Nationale prestatieafspraken volkshuisvesting de mogelijkheden voor extra woningbouw boven op de bestaande plancapaciteit. Daarna kan een concreet aandeel voor de corporatie worden afgesproken.

#### Gemeente Oegstgeest

De gemeente geeft aan dat ze tevreden is over de samenwerking en de communicatie om de afspraken te maken, ze te realiseren en te monitoren. Ze ziet de prestatieafspraken als een goede basis om het gesprek te voeren en actief te zijn. Ze waardeert het feit dat MeerWonen de gemeente "bij de les houdt". Ze waardeert ook de actieve inbreng van de huurdersorganisatie.

#### MeerWonen

MeerWonen waardeert dat er afspraken voor meerdere jaren worden gemaakt. Ze geeft aan dat de mate van detail de kwaliteit van de relatie reflecteren. Ze vindt het moeilijk voldoende wederkerigheid in de afspraken te krijgen waarbij van alle betrokken partijen een evenredige inbreng hebben. In haar ogen vindt er in beide gemeenten een goede cyclus plaats waarin afspraken kunnen ontstaan die door alle partijen worden gedragen. Ze is positief over de begeleiding door een externe, onafhankelijke partij bij het maken van de meerjarenafspraken. Ze vraagt en heeft aandacht voor de positie van de huurdersorganisatie: als vrijwilligersorganisatie is het lastig om met voldoende tijd en kennis de onderhandelingen te doen met professionele organisaties, ondanks het feit dat ze een adviseur ter beschikking hebben. MeerWonen neemt zelf het initiatief tot de monitoring van de afspraken. Omdat er in Oegstgeest ondanks eerdere toezeggingen nog steeds geen concrete nieuwbouwlocaties voor sociale woningbouw beschikbaar kwamen, heeft MeerWonen in 2021 een signaal afgegeven door de prestatieafspraken niet te tekenen. Met het aantreden van een nieuwe gemeenteraad en nieuw college lijken er mogelijkheden tot nieuwbouw te ontstaan.

### 4.10 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden

Hieronder staat eerst een lijst met verbeterpunten per groep belanghebbenden. Daarna volgt een lijst met uitspraken die belanghebbenden hebben gedaan op de vragen waarin MeerWonen uitblinkt en waarin MeerWonen kan verbeteren.

#### Huurders

- Kom op het moment dat je een beleidsvoornemen hebt op tijd in de lucht bij HMW.
- Laten we agenda's beter op elkaar afstemmen zodat we stukken op tijd krijgen.
- Bij sommige zaken is meer openheid gewenst zodat we de belangen van huurders beter kunnen behartigen.
- Blijf open en duidelijk zodat alles bespreekbaar blijft.
- Maak lastige punten in de communicatie niet onterecht klein en communiceer er vanaf het begin duidelijk over. Het komt uiteindelijk altijd wel goed.

#### Gemeente

- Door meer samenwerking op inhoudelijke thema's zoals het verbeteren van duurzaamheid en leefbaarheid, kan je elkaar versterken en efficiënter werken.
- Verticale lijnen in de organisaties beter vormgeven en benutten. In het sociaal domein zaken integraler en gestructureerder aanpakken.
- Laten we planningen beter op elkaar afstemmen bijvoorbeeld bij ingrepen in een buurt.
- Op thema's nadrukkelijk gezamenlijk naar buiten treden, en ook naar de gemeenteraad, zoals bij duurzaamheid en statushouders. Daarbij vanuit ieders eigen rol en verantwoordelijkheid duidelijk



maken de gezamenlijke opgave te zien en op te pakken (bijvoorbeeld bij het huisvesten van statushouders, en over nieuwbouw richting projectontwikkelaars).

- Werk als MeerWonen in een vroeg stadium samen met de projectontwikkelaars om mogelijkheden voor sloop/nieuwbouwprojecten te onderzoeken.
- In de samenwerking met externe partijen (particulier initiatief bij nieuwbouw sociale huurwoningen) creatief meedenken en niet meteen nee-zeggen als het niet voldoet aan de eigen eisen.
- Laten we vertrouwensband verder uitbouwen.

#### Overige partijen

- Werk meer samen: met de gemeente richting nutsvoorzieningen zodat nieuwbouwwoningen aangesloten kunnen worden op elektriciteitsnet; met zorgpartijen om het sociaal domein meer op te zoeken en je rol erin te vervullen; denk creatief; met welzijnspartijen en bewoners van wijken.
- Zet creatief in op uitbreiding van het aantal sociale huurwoningen: richt je op inbreilocaties, op een mix van jong en oud, maak een Knarrenhof, splits woningen, lobby bij de gemeenteraden,
- Besteed ook aandacht aan de kwaliteit van oudere woningen waar huurders heel lang in wonen. Er wordt nu inhaalslag gemaakt door de woning-APK.
- Zet bij verduurzaming meer in op woonlasten. Streef naar het gelijk houden van de woonlasten voor de huurder na renovatie. Zet de extra huurinkomsten in voor extra verduurzaming van bestaande woningen. Kijk naar de mogelijkheden voor zonnepanelen op meergezinswoningen. Zet energiecoach in om huurders te helpen met vragen over energiekosten
- Zet slechte wijken hoger op de agenda en wacht niet te lang met ingrijpen. Kijk ook naar de noodzaak van sociale maatregelen als je gaat verduurzamen of renoveren, en trek samen op met partners.

De visitatiecommissie heeft daarnaast aan belanghebbenden gevraagd waarin MeerWonen uitblinkt en waarop ze zich nog kan verbeteren. Hieronder de uitspraken.

#### **Waar is MeerWonen goed in?**

*“Blijf zoeken naar nieuwbouwmogelijkheden in Oegstgeest”*

*“Huisvesten naar maatschappelijke behoefte”*

*“Betrokkenheid naar de huurders”*

*“Aandacht voor woningzoekenden, duurzaamheid voor huurders”*

*“Openheid van behoeften verschillende doelgroepen”*

*“Oprechte maatschappelijke betrokkenheid”*

*“Label B, verduurzaming”*

*“De APK voor woningen”*

*“Bereikbaarheid van de organisatie, korte lijnen”*

*“Actief hard maken voor betaalbare woningen”*

*“De technische prestaties die geleverd zijn”*

*“Manier waarop samengewerkt wordt met Driemaster”*

*“De huisvesting van mensen die getroffen waren door de brand in Kaag”*

#### **Wat kan MeerWonen beter doen?**

*“Gewoon doorgaan”*

*“Meer zichtbaarheid van de wijkmeesters”*

*“Stel haalbare doelen”*

*“Aandacht voor de kwetsbare huurders”*

*“Leefbaarheid van de omgeving wordt meebetaald door de huurders, ga na wat je echt moet doen en laat de gemeente meer betalen”*

*“Meer samenwerking zoeken met partners”*

*“Blijf oprecht”*

*“Nog meer samenwerken met het zorgdomein”*

“Houd bereikbaarheid van de organisatie en de korte lijnen vast, dat werkt fijn”  
 “Betrekt bij projecten eerder marktpartijen en trek samen op naar de gemeente”  
 “Betrekt vaste partijen er meer bij, dat levert meer betrokkenheid van die partijen op”  
 “Stem meer af op het gebied van beleidsontwikkeling in het sociale domein”  
 “Geef meer aandacht aan woningen voor 1 persoonshuishoudens in de gemeente”  
 “Pak de kansen om renovatie en verduurzaming te versnellen”

#### 4.11 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren van MeerWonen als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurders	Gemeente	Overige partijen	Gemiddeld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Betaalbaarheid, beschikbaarheid en geschiktheid	7,8	8,0	7,4	<b>7,7</b>	<b>7,7</b>
• Leefbaarheid	7,2	7,8	7,2	<b>7,3</b>	
• Wonen en zorg	8,3	7,6	7,8	<b>7,9</b>	
• Duurzaamheid en kwaliteit	7,0	8,5	8,0	<b>7,8</b>	
• Dienstverlening	7,8	7,7	8,0	<b>7,8</b>	
Relatie en communicatie met corporatie	7,8	8,3	8,0	<b>8,0</b>	<b>8,0</b>
Invloed op corporatiebeleid	7,8	7,8	7,9	<b>7,8</b>	<b>7,8</b>
<b>Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden</b>					<b>7,8<sup>2</sup></b>

<sup>2</sup> De waardering van de prestaties telt voor 50% mee in het cijfer en de andere twee onderdelen voor elk 25%.



## 5 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk wordt de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. De vraag wordt beantwoord of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

### 5.1 Visie op inzet van het vermogen

Bij vermogensinzet beoordeelt de visitatiecommissie of, en op basis waarvan, de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties vormgeeft en verantwoordt.

MeerWonen is een financieel gezonde corporatie. Ze heeft in haar ondernemingsplan 2017-2020 '*Hart op weg*' de prijs/kwaliteit verhouding van haar woningbezit voorop staan bij de keuze voor de inzet van het vermogen. De focus op de inzet van het vermogen in het ondernemingsplan '*Samen Hart voor Thuis*' (2021-2025) ligt op nieuwbouw, verduurzaming en huurbeleid (woonlasten). De volgorde in prioritering staat daarmee ook vast, respectievelijk beschikbaarheid, duurzaamheid en betaalbaarheid. Ze heeft die prioriteiten geconcretiseerd in een forse transformatieambitie (sloop/nieuwbouw) en een grote nieuwbouwpoging vanaf 2021, in relatief lage streefhuren (tot 75% maximaal redelijk) en in het tweehurenbeleid. Daarnaast wordt ingezet op kwalitatief goede woningen, wat zichtbaar is in de investeringen in onderhoud en duurzaamheid. Al in 2020 is de landelijke doelstelling van gemiddeld label B gerealiseerd. Sinds 2020 uit de inzet op het gebied van verduurzaming zich niet alleen door transformatie én nieuwbouw, maar ook door het op grote schaal aanbrengen van zonnepanelen op het woningbezit, tegen een vergoeding van € 9,50 per maand voor de huurder. De verduurzaming heeft een positief effect op de totale woonlasten voor de huurders en daarmee op de betaalbaarheid van het wonen.

In 2021 is het Portefeuilleplan MeerWonen 2021-2035 vastgesteld. MeerWonen heeft de keuzes voor de besteding van haar vermogen bijgesteld aan de hand van de veranderde opgaven zoals de grotere behoefte aan woningen, de klimaatverandering en stijgende woonlasten. De streefhuur is om financiële redenen de afgelopen jaren verhoogd van 72% naar 75%. Het portefeuilleplan leidt niet tot aanpassing van het huurbeleid. Door toepassing van het tweehurenbeleid wordt gericht ingezet op betaalbaarheid voor die mensen die het nodig hebben. Door de lagere energielasten van de nieuwe woningen nemen de woonlasten niet toe. Resumerend: MeerWonen zet haar vermogen in volgens haar volkshuisvestelijke prioriteiten en stuurt daar actief op door het doorlopen van de beleidsachtbaan vastgoedsturing.

MeerWonen heeft de afgelopen jaren relatief lage algemene kosten, met als gevolg dat ze in 2020 en 2021 voor de bedrijfslasten per vhe in de categorie 'A' van de Aedes Benchmark is ingedeeld. In 2022 is MeerWonen ingedeeld in de categorie B. MeerWonen verklaart de stijging van de bedrijfslasten door de extra kosten voor automatisering, het aandeel in de oplossing voor Vestia (overnemen lening) en vervanging van zieke medewerkers. In het ondernemingsplan 2021-2025 staat dat categorie A geen doel op zich is. Categorie B is acceptabel als de opgave daarom vraagt: ze vindt tevreden huurders belangrijker dan lage bedrijfslasten.

Publicatiejaar (betreft resultaten van het voorgaande jaar)	2018	2019	2020	2021	2022
Bedrijfslasten per vhe	€ 696	€ 748	€ 725	€ 762	€863
Relatieve positie bedrijfslasten	A	B	A	A	B
Grootteklasse gemiddeld	€ 795	€ 818	€ 841	€ 893	€933
Nederland gemiddeld	€ 764	€ 785	€ 828	€ 846	

*Aedes benchmark*

De corporatie opereert ruim binnen de ratio's van de Aw en het WSW. Om haar gezonde financiële positie te waarborgen en de risico's te beheersen, hanteert MeerWonen in haar meerjarenramingen interne normen voor de ICR, LTV en solvabiliteit die strakker er zijn dan die van AW en WSW. Deze normen worden gebruikt als signaalwaarden om voldoende buffer te behouden om ook op lange termijn financieel gezond te blijven en om in te kunnen spelen op toekomstige financiële ontwikkelingen of gewijzigde opgaven. Door de investeringen in de komende jaren zullen de leningenportefeuille en de rentelasten toenemen, maar binnen de eigen en de sectornormen blijven.

In het financieel jaarverslag geeft MeerWonen aan welk deel van haar vermogen ze maatschappelijk heeft geïnvesteerd in de 'beleidswaarde-waterval'. Ze laat daarin zien dat het overgrote deel van het verschil tussen marktwaarde en beleidswaarde is vastgelegd in de betaalbaarheid van haar woningen. De resterende investeringsmiddelen zijn ingezet voor beschikbaarheid door te investeren in (vervangende) nieuwbouw en onderhoud en verduurzaming van de voorraad. Dit is in lijn met haar volkshuisvestelijke prioriteiten. MeerWonen heeft onderzocht wat haar extra mogelijkheden zijn door het wegvallen van de verhuurdersheffing. Daarvoor zijn diverse scenario's doorgerekend waarbij onderzocht is hoe ze haar vermogen zo optimaal mogelijk kan inzetten.

MeerWonen heeft doorgerekend hoe groot het vermogen is dat ingezet kan worden voor de voorgenomen maatschappelijke prestaties. Ze maakt scenarioanalyses en gevoeligheidsanalyses als basis voor de meerjarenbegrotingen en het portefeuilleplan. Hierin is onderzocht wat de impact van toekomstige ontwikkelingen is op de financiële ratio's ICR, LTV en solvabiliteit. Ze heeft vooral gekeken naar de gevoeligheid voor externe financiële parameters zoals de rentestand, hogere kosten voor nieuwbouw en verduurzaming. MeerWonen beschikt nu over voldoende middelen en er wordt voorzien dat zij, kijkend naar de lange termijn tot 2035, haar opgaven volledig kan realiseren. De vraag of ze haar vermogen voldoende besteedt wordt besproken door het MT en de RvC. Aangezien de mogelijkheden voor nieuwbouw en herstructurering op de korte termijn beperkt zijn, heeft MeerWonen in 2021 besloten haar middelen in te zetten voor een versnelling van de verduurzamingsmaatregelen. Zo heeft een groot aantal huurders versneld de kans gekregen zonnepanelen aan te schaffen. Deze actie leidt tot een grote prestatie van MeerWonen op de verduurzaming.

Bij individuele investeringsbeslissingen rond nieuwbouwprojecten worden naast de financiële rendementscriteria ook de maatschappelijke en volkshuisvestelijke criteria en doelstellingen meegewogen. De weging is gebaseerd op het Investeringskader dat bij het reglement financieel beheer is opgenomen en de doelstellingen uit het ondernemingsplan.

## 5.2 Oordeel over de inzet van het vermogen

De visitatiecommissie heeft beoordeeld of, en op basis waarvan, de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties vormgeeft en verantwoordt. Zij beoordeelt de visie op de inzet van het vermogen met een 9. MeerWonen voldoet aan het ijkpunt. Pluspunten zijn toegekend voor de wijze waarop MeerWonen in de visitatieperiode actief de besteding van haar vermogen heeft bijgestuurd op basis van het vernieuwde Portefeuilleplan en het vervallen van de verhuurdersheffing, de lange termijn effecten van de keuzes voor besteding van haar vermogen inzichtelijk heeft gemaakt en op basis daarvan een versnelling in de verduurzamingsopgave heeft aangebracht.

Presteren naar vermogen	Weging	Cijfer
Oordeel vermogensinzet	100%	9

## 6 Governance

In dit hoofdstuk wordt een oordeel gegeven over de vraag of de corporatie goed en verantwoord wordt geleid. De visitatiecommissie heeft hiertoe drie onderdelen beoordeeld:

1. strategievorming en sturing op prestaties;
2. maatschappelijke oriëntatie van de Raad van Commissarissen;
3. externe legitimatie en verantwoording.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling geldt het visitatiekader als referentie.

### 6.1 Strategievorming en sturing op maatschappelijke prestaties

Dit onderdeel omvat de onderdelen Strategievorming (Plan) en Sturing op prestaties (Check en Act). Het accent ligt op de relatie met de lokale context en niet op de financiële en risicochecks. De visitatiecommissie heeft een oordeel gevormd over de kwaliteit en de resultaten van het proces van strategievorming en prestatiesturing bij de corporatie als organisatie met een maatschappelijke functie en positie in het lokale netwerk. Deze beoordeling is gebaseerd op beleidsdocumenten, rapportagesystemen en gesprekken met de bestuurder en de Raad van Commissarissen.

#### 6.1.1 Strategievorming

Het ijkpunt voor het onderdeel strategievorming is dat MeerWonen “een actuele langetermijnvisie heeft op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties. Deze is zodanig vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn”.

In de visitatieperiode heeft MeerWonen gewerkt volgens haar visie in haar ondernemingsplan 2017-2020 ‘*Hart op Weg*’ en het daarop volgende ondernemingsplan ‘*Samen hart voor thuis*’ voor de periode 2021-2024. Beide plannen zijn tot stand gekomen op basis van een omgevingsanalyse en met inbreng van bewoners, medewerkers en belanghebbenden. Er zijn gesprekken gevoerd met de stichting Huurders MeerWonen, de gemeenten Kaag en Braassem en Oegstgeest, aannemers, vve-beheerders en de maatschappelijke partners en collega-corporaties.

In de ondernemingsplannen verwoordt MeerWonen haar missie als volgt:

*“MeerWonen is een maatschappelijke en klantgerichte corporatie die zich primair richt op het realiseren van kwalitatief goede en betaalbare huisvesting voor haar doelgroepen in de regio Holland Rijnland. Wij hebben een sterke lokale verankering in Oegstgeest en Kaag en Braassem en zijn herkenbaar voor klant en stakeholder.”*

In het huidige ondernemingsplan wordt met name de samenwerking, het samen optrekken benadrukt als een houding die MeerWonen inzet om haar doelgroep goed te kunnen huisvesten. Dit vraagt om een goed netwerk.

De visie heeft MeerWonen vertaald naar de volgende strategische doelstellingen.

1. *Betaalbaar en duurzaam huis voor een goed thuis.* “Wij hebben voldoende, prettige, comfortabele, duurzame en betaalbare huizen die passen bij de behoeften van onze doelgroepen”.
2. *Passend thuis is een prettige buurt voor iedereen.* “Wij werken nauw samen met huurders en maatschappelijke partners om te zorgen dat onze huurders zo zelfstandig mogelijk kunnen wonen in een passend (t)huis in een veilige en prettige buurt”.

3. *Samen werken aan thuis.* “Wij zijn een toekomstbestendige organisatie met betrokken, benaderbare medewerkers die hun hoofd en hart gebruiken in hun werk. Een organisatie die zich voortdurend ontwikkelt, op de hoogte is van maatschappelijke ontwikkelingen en zijn bedrijfsvoering op orde heeft”.

De uitwerking van de strategische doelstellingen is gedegen. De te bereiken resultaten aan het einde van de beleidsperiode zijn benoemd en daar waar mogelijk zo concreet mogelijk aangegeven. In de jaarplannen en de daarbij behorende begroting en meerjarenbegroting worden de strategische doelstellingen geconcretiseerd in operationele doelstellingen en prestaties voor het betreffende jaar. De indeling van de jaarplannen sluit aan op de strategische gebieden zoals opgenomen in het ondernemingsplan.

Wat MeerWonen volkshuisvestelijk wil bereiken is uitgewerkt in de Portefeuillestrategie 2021-2035. Dit is een herijking van het strategisch voorraad beleid 2017-2026. Deze herijking heeft plaatsgevonden in 2021 op basis van de beschikbare woonvisies van de gemeente Kaag en Braassem en Oegstgeest, de inzichten in demografische ontwikkelingen, het rijksbeleid en de strategische doelen. De doelstellingen in termen van beschikbaarheid, betaalbaarheid en verduurzaming worden in het Portefeuilleplan in aantallen en typen woningen benoemd. Het plan is naar een strategie per gemeente en complex doorvertaald. Daarna zijn de financiële consequenties doorgerekend en in de meerjarenbegroting 2021 – 2025 verwerkt. De uitwerking naar deelbeleid, zoals nieuwbouw/sloop/verkoopbeleid, huurbeleid, onderhoudsbeleid en duurzaamheidsbeleid is in het plan op hoofdlijnen vermeld. MeerWonen beschikt daarnaast over uitgewerkte facetbeleid op veel gebieden met uitzondering van het beleidsterrein wonen en zorg.

De visitatiecommissie constateert dat MeerWonen de maatschappelijke prestaties en doelstellingen in haar ondernemingsplan goed heeft uitgewerkt en verwoord. De vertaling van de visie in strategische doelen en te bereiken resultaten is gemaakt. De detaillering van de prestaties en de doelen in jaarplannen sluit een-op-een aan op de indeling van het ondernemingsplan. De doelen en activiteiten in de jaarplannen zijn grotendeels SMART geformuleerd. De prestatieafspraken zijn verwerkt in de jaarlijkse doelstellingen.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Strategievorming met een 9. MeerWonen voldoet aan het ijkpunt. Ze heeft op basis van een omgevingsanalyse en gesprekken met haar belanghebbenden een duidelijke langetermijnvisie geformuleerd en actualiseert die regelmatig. Ze krijgt pluspunten voor de heldere wijze waarop dit in het ondernemingsplan is weergegeven en voor de wijze waarop dit consequent in het portefeuilleplan, in het facetbeleid en de jaarplannen is uitgewerkt. Vervolgens zijn de beleidsvoornemens terug te zien in het handelen van de organisatie. Medewerkers weten wat er van hun verwacht wordt, de richting is helder en ze krijgen de ruimte en de steun om het uit te voeren.

### **6.1.2 Sturing op maatschappelijke prestaties**

Het ijkpunt voor dit onderdeel is dat MeerWonen periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties volgt en bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd:

- in eerste instanties door acties om doelen alsnog te realiseren (1<sup>e</sup> orde sturing);
- in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2<sup>e</sup> orde sturing).

MeerWonen volgt de voortgang in de kwartaalrapportages en maakt eens per jaar de balans op in het jaarverslag. In de jaarverslagen en in de kwartaalrapportages rapporteert ze over de voortgang van de strategische doelstellingen uit het ondernemingsplan en operationele doelen uit de jaarplannen.

De kwartaalrapportage start met een directieverslag waarin achtereenvolgens de relevante Europese, landelijke, regionale en lokale ontwikkelingen beschreven worden en wet- en regelgeving aan de orde komt. Het directieverslag sluit af met een paragraaf over de organisatie en recente activiteiten.

Vervolgens is een overzicht opgenomen van de strategische doelstellingen conform het jaarplan uitgewerkt naar concrete activiteiten. Met kleuren en vinkjes is de voortgang, risico en planning per activiteit te volgen. In de tekst is een uitgebreidere toelichting per activiteit opgenomen. De kengetallen/indicatoren van de afdelingen wonen, vastgoed en financiën worden in aparte hoofdstukken gepresenteerd en toegelicht. In het zesde hoofdstuk is een tekstuele toelichting opgenomen op de voortgang van de uitvoering. De dienstverlening, projectontwikkeling en de organisatie worden apart toegelicht. Net zoals de investeringsuitgaven, financiering en financieel resultaat. In het laatste hoofdstuk worden de voortgang van het interne controleplan, de ic-monitor en bevindingen van de controller toegelicht. De rapportage is goed leesbaar en bevat ongeveer 30 pagina's.

De voortgang van de prestatieafspraken volgt MeerWonen niet een op een in de kwartaalrapportage, maar de meeste daarvan zijn wel in terug te vinden in de diverse hoofdstukken.

De kwartaalrapportage wordt besproken door het management en daarna geagendeerd voor de RvC. Indien nodig vindt tussentijdse bijsturing plaats.

De visitatiecommissie is van mening dat MeerWonen met de huidige kwartaalrapportage een prima middel heeft om te kunnen sturen, omdat hierin naast het volgen van de doelen uit het jaarplan ook steeds de verbinding met de strategische gebieden uit het ondernemingsplan wordt gelegd. Er is een directe overzichtelijke aansluiting met het jaar- en ondernemingsplan. De kwartaalrapportage is uitgebreid, maar door de opzet en indeling overzichtelijk, leesbaar en informatief.

In het jaarverslag rapporteert MeerWonen over de realisatie van de maatschappelijke prestaties. Zij volgt in het bestuurs- en volkshuisvestelijk verslag op hoofdlijn de indeling en doelen van het ondernemingsplan en het jaarplan.

MeerWonen heeft een praktijk van beleid vaststellen, uitvoeren, evalueren en eventueel bijstellen. MeerWonen stelt haar plannen bij als dat nodig is door veranderende omstandigheden of nieuwe inzichten. Grote(re) bijsturingen van het beleid en de doelen, zoals de herijking van de Portefeuillestrategie in 2021, worden in separate beleidsdocumenten vastgelegd, en naar de jaarlijkse activiteitenplannen en (meerjaren-)begrotingen doorvertaald. De pdca-cyclus wordt helemaal doorlopen.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel sturing met een 9. MeerWonen voldoet aan het ijkpunt. Zij krijgt pluspunten voor de consequente en heldere rapportage en sturing op de doelen uit het ondernemingsplan en de daarvan afgeleide jaarplannen. De visitatiecommissie is van mening dat door het hanteren van dezelfde indeling van de strategische gebieden uit ondernemingsplan en jaarplannen in de kwartaalrapportage de overzichtelijkheid aantoonbaar is verbeterd. De sturing en de bijsturing op strategische doelen en jaardoelstellingen is goed te volgen in de rapportages. Beleid wordt geëvalueerd, er wordt onderzocht of de gestelde doelen bereikt worden en indien nodig wordt beleid en uitvoering bijgesteld. Een voorbeeld hiervan is het tweehurenbeleid dat jaarlijks wordt geëvalueerd.

## **6.2 Maatschappelijke oriëntatie Raad van Commissarissen**

In dit onderdeel is beoordeeld hoe actief, zorgvuldig en transparant de Raad van Commissarissen vormgeeft aan zijn functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk. Het gaat om de maatschappelijke oriëntatie van de raad.

In de visie op bestuur en toezichthouden uit 2020 neemt de raad *'Samen hart voor thuis'* als uitgangspunt. *"In ons ondernemingsplan beschrijven we de maatschappelijke vragen en opgaven voor*



*MeerWonen. Dit vormt het vertrekpunt voor ons handelen en dat is waarop we aanspreekbaar zijn. Dat geldt dus ook voor het handelen van bestuur en raad van commissarissen. Het realiseren van de maatschappelijke doelen staat daarbij voorop, de financiële continuïteit van de organisatie is een belangrijke voorwaarde. MeerWonen is lokaal verankerd en het bepalen van onze opgaven doen we in samenspraak met onze stakeholders. Ook het oppakken van deze opgaven doen we steeds meer samen, omdat oplossingen vaak over de grenzen van organisaties en domeinen heen gaan. Met hoofd en hart zetten we ons in voor het realiseren van onze missie.”*

In de vergaderingen en besluitvorming van de RvC brengen de leden de maatschappelijke oriëntatie vanuit hun eigen vakgebied en achtergrond in. Doordat de RvC een divers gezelschap is, heeft hij zicht op wat er rondom MeerWonen speelt, ook als het gaat om de strategie van MeerWonen. Zo wordt een brede blik vanuit de maatschappij binnengebracht. Een voorbeeld is de versnelling van de verduurzamingsopgave door zonnepanelen aan de huurders aan te bieden. De RvC heeft dit ingebracht in gesprekken over de inzet van het vermogen. Raad en bestuurder hebben actief samen opgetrokken in de discussie met de gemeente Oegstgeest over het percentage nieuwbouwwoningen sociale huur in de prestatieafspraken. Zowel raad als bestuurder van MeerWonen vonden de te lage ambitie van de gemeente reden om (eenmalig) te weigeren de prestatieafspraken te ondertekenen.

De raad heeft jaarlijks overleg met de huurdersorganisatie van MeerWonen en de huidige huurdercommissarissen nemen altijd deel aan bijeenkomsten van de huurdersorganisatie. Wanneer er belanghoudersbijeenkomsten zijn in het kader van bijvoorbeeld het ondernemingsplan is (een deel van) de raad daarbij en ook bij opleveringen van projecten zijn leden van de raad aanwezig. Daarnaast worden er regelmatig themabijeenkomsten georganiseerd voor de Raad van Commissarissen. In 2019 en 2020 zijn deze niet doorgegaan onder andere vanwege het afscheid van een commissaris en vanwege corona. Daarnaast hebben er in 2018 en 2021 themabijeenkomsten plaatsgevonden over de portefeuillestrategie (met excursie), investeringsbeoordelingen en de sociale context in de wijk. De raad stelt vast hieraan behoefte te hebben en vindt dat hij hierin actiever mag zijn. In 2022 is een themabijeenkomst georganiseerd over stakeholdermanagement. Ook stelt de raad vast dat hij de relatie met de managers wil verstevigen en deze regelmatig willen uitnodigen in zijn vergaderingen. Jaarlijks vindt er een gesprek plaats met de OR.

Uit de verslagen van de raad blijkt dat samenwerking en de manier waarop contact onderhouden wordt met belanghebbenden regelmatig onderwerp van gesprek is. In de opvolging kan de raad actiever worden.

De RvC van MeerWonen is sterk betrokken bij de opgave in het werkgebied en bij de organisatie. De raad neemt een actieve rol in de discussie over bijvoorbeeld de inzet van het vermogen. Het is nog zoeken naar de directe relatie van de raad met externe stakeholders en deze is nog niet geconcretiseerd. Deze relatie kan verbeteren door meer zichtbaar te zijn in het lokale netwerk en in de organisatie.

De visitatiecommissie beoordeelt MeerWonen op dit punt met een 7.

## **6.3 Externe legitimatie en verantwoording**

### **6.3.1 Externe legitimatie**

De visitatiecommissie stelt vast dat MeerWonen goed extern gelegitimeerd is.

De relatie met de huurdersorganisatie Stichting Huurders MeerWonen is goed. De corporatie betreft de huurdersorganisatie actief bij beleidsontwikkeling en voorbereiding van de prestatieafspraken. De huurdersorganisatie is zeer betrokken en actief in o.a. de discussie over het gewenste percentage sociale woningen bij nieuwbouw in Oegstgeest.

MeerWonen heeft een lokaal en regionaal netwerk waarin ze samenwerkt met een aantal voor haar relevante partijen. Ze wordt door haar partners gewaardeerd. Haar belanghebbenden zijn positief kritisch. Ze waarderen de open houding van MeerWonen. De corporatie neemt haar rol in samenwerkingsverbanden met zorg- en welzijnspartners, burgerinitiatieven en met collega-corporaties in Holland Rijnland.

MeerWonen betreft ook andere partners in onder meer de zorg bij de totstandkoming van haar beleid. Onder andere door een jaarlijkse belanghoudersbijeenkomst te organiseren. Door corona stond dit de laatste jaren onder druk. MeerWonen heeft contact weten te houden door het voeren van digitale koffieoverleggen met belanghebbenden. Belanghebbenden weten MeerWonen te vinden en de corporatie staat daarvoor open.

De gemeente Kaag en Braassem is positief over en blij met de samenwerking met MeerWonen. Zowel ambtelijk als bestuurlijk is de samenwerking goed. Dit geldt niet alleen bij het maken van de prestatieafspraken, maar ook in andere situaties waarin afstemming nodig of gewenst is. In Kaag en Braassem is MeerWonen goed gelegitimeerd. Er worden goede afspraken gemaakt en de inzet van MeerWonen wordt gewaardeerd.

Ook in Oegstgeest is de inzet van MeerWonen gelegitimeerd. Alhoewel de relatie onder druk heeft gestaan is de gemeente zeer tevreden over de inzet van MeerWonen bij onder andere het verduurzamen van woningen.

De commissie scoort MeerWonen op dit onderdeel met een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt. Pluspunten krijgt MeerWonen voor de wijze waarop de relatie met de Stichting Huurders MeerWonen vorm wordt gegeven en voor de open houding en de constructieve samenwerking met andere partijen. MeerWonen is zich bewust van het belang van de bijdrage van partners en betreft deze actief. Daarenboven wordt ze door de belanghebbenden binnen haar netwerk als belangrijke en waardevolle partner gewaardeerd.

### **6.3.2 Openbare verantwoording**

MeerWonen heeft een prettig toegankelijke website waar geïnteresseerden snel de verantwoordingsinformatie en de meest relevante governance-stukken kunnen vinden.

De jaarverslagen van MeerWonen zijn goed te vinden op de website en zijn helder van opbouw. Het jaarverslag wordt ook als samenvatting gecommuniceerd in een beknopte online vormgeving. Ook zijn er jaarberichten in de vorm van een infographic beschikbaar. De jaarverslagen van alle recente jaren zijn te downloaden van de website. Van het ondernemingsplan 2017-2020 staat een publieksversie op de website en ook het recente ondernemingsplan 'Samen hart voor thuis' 2021-2024 is te downloaden of te lezen in een publieksversie. MeerWonen presenteert zich in een kort bedrijfsfilmpje op youtube en op haar website, en er staat een filmpje op de website over de toenmalige ontwikkelingen in de wijk Buitenlust in Oegstgeest.

MeerWonen presenteert op de website ook haar uitgebreide, fraai en verzorgd vormgegeven *Bewonersblad Meer!* dat viermaal per jaar verschijnt en ook op papier bij de huurders aan huis wordt bezorgd. Het bewonersblad geeft inzicht in de belangrijke gebeurtenissen en ontwikkelingen in de afgelopen en komende periode. Daarnaast brengt ze regelmatig nieuwsberichten uit die op de website zijn te vinden. Ook de prestatieafspraken zijn op de website integraal als document te downloaden.

We beoordelen de prestaties van MeerWonen met een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt. We geven pluspunten voor de toegankelijkheid en compleetheid van de informatie op de website en de inhoud en fraaie vormgeving van *Bewonersblad Meer!*



#### 6.4 Oordeel over Governance

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van MeerWonen als volgt.

<b>Governance</b>		<b>Oordeel</b>	<b>Weging</b>	<b>Gemiddeld</b>
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming	9	33%	<b>9</b>
	Sturing op prestaties	9		
Maatschappelijke oriëntatie RvC		7	33%	<b>7</b>
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	8	33%	<b>8</b>
	Openbare verantwoording	8		
<b>Eindoordeel Governance</b>				<b>8</b>





## Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie

N.b. In verband met de privacy is in ons dossier de ondertekende versie met handtekeningen beschikbaar.

### **Onafhankelijkheidsverklaring Pentascop**

Pentascop verklaart hierbij dat de visitatie van MeerWonen in 2022/2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Pentascop heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Pentascop geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Pentascop geen enkele zakelijke relatie met MeerWonen hebben.

Plaats	Datum	Naam, functie
Groningen	8-6-2022	Joos Jacobs, Directeur Pentascop

### **Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers**

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van MeerWonen in 2022/2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Germa Reivers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Germa Reivers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Germa Reivers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met MeerWonen hebben.

Plaats	Datum	Naam
Groningen	8-6-2022	Germa Reivers

### **Onafhankelijkheidsverklaring Wilma van der Veen**

Wilma van der Veen verklaart hierbij dat de visitatie van MeerWonen in 2022/2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Wilma van der Veen heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Wilma van der Veen geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Wilma van der Veen geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met MeerWonen hebben.

Plaats	Datum	Naam
Utrecht	8-6-2022	Wilma van der Veen

### **Onafhankelijkheidsverklaring Marjo Vankan**

Marjo Vankan verklaart hierbij dat de visitatie van MeerWonen in 2022/2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Marjo Vankan heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Marjo Vankan geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Marjo Vankan geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met MeerWonen hebben.

Plaats	Datum	Naam
Maastricht	14-6-2022	Marjo Vankan

## Bijlage 2 CV's visitatoren

CV Germa Reivers



### Curriculum vitae

#### Germa Reivers

Woonplaats: Voorburg  
Geboortedatum: 21-01-1957

#### Persoonlijk profiel

Germa werkt reeds vele jaren op het gebied waar mensen in organisaties met processen en systemen een doel realiseren. Ze houdt van een combinatie van inhoud (kennis en deskundigheid) en proces (de weg naar het resultaat, het draagvlak en de acceptatie, de politiek): ze brengt mensen graag bij elkaar om samen de voorliggende vraagstukken op te lossen. Vervolgens zet ze snel een gedegen aanpak of uitwerking op papier waardoor de vaart erin blijft. Daarbij heeft ze de rol van projectleider of adviseur/coach.

Ze gaat graag in dialoog op zoek naar de kern: van de organisatie, van het project, van de uitdagingen. Ze heeft een onafhankelijk oordeel en een scherpe waarneming (van het geheel en de details). Ze is loyaal, resultaatgericht, gestructureerd en doet wat nodig is om het gewenste te bereiken.

Ze wordt omschreven als positief kritisch en vervult vaak de rol van 'geweten van het project': doen we nog de goede dingen en doen we die ook goed, zijn we klaar of moet er nog wat gebeuren? Het blijft daarbij niet bij het stellen van vragen; ze geeft ook vorm aan alternatieven.

Ze heeft ervaring in het zoekproces rondom strategische vraagstukken en cultuurverandering: waar willen we heen, wat zijn mogelijkheden en belemmeringen en hoe gaan we de gewenste situatie bereiken. Tevens vervult ze de rol van auditor: visitaties bij woningcorporaties, second opinion bij A&O Services en hoe loopt ons proces bij College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen.

De laatste jaren vervult ze tevens een rol als coach, zowel binnen als buiten onze organisatie. Hierbij gebruikt ze zowel haar inhoudelijke kennis als haar vaardigheden op het gebied van procesbegeleiding. Ook heeft ze leidinggevende ervaring als competentie manager/teamleider bij Pentascop: consultants helpen hun kracht te ontwikkelen, ook ten behoeve van Pentascop.

Germa heeft meegewerkt aan de boeken 'Implementeren. Het speelveld in de praktijk' en 'Emoties bij veranderingen'.

#### Rollen

- Managementconsultant
- Implementatieleider
- Project(bege)leider
- Procesontwerper
- Coach
- Opleider
- Visitator woningcorporaties

#### Opdrachtgevers

- Trajekt
- Rechtspraak
- Bij12
- Anva
- Vierstroom
- Zorggroep Ena
- College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen
- Bloemenveiling Aalsmeer
- Woningcorporaties:  
Portaal, Delftwonen, Woonbron, Wel Wonen, Woonbedrijf,  
Weller, Veenendaalse Woningstichting, Zayaz, Tiwos,  
Woongoed Middelburg, Acantus, De Sleutels
- Waarborgfonds Sociale  
Woningbouw
- A&O Services

## Persoonlijke ontwikkeling

Klinische psychologie, Arbeid- & en organisatiepsychologie, omscholing informatica, Basisprogramma Theory U, Leergang Bestuurlijke Informatieverzorging en administratieve organisatie; diverse trainingen op het gebied van coaching, kernkwaliteiten, Insights, spiritualiteit en werk, projectmanagement, systeemontwikkeling, gegevensbeheer.

## Projecten Pentascop (een selectie)

### Trajekt (2017)

Begeleiding van de regionale teams om meer resultaatgericht te werken en de PDCA-cyclus samen met de omgeving uit te voeren. We hebben kwartaal kick-offs en wekelijkse teambegeleiding.

*Resultaat:* meer bekendheid bij de teams met resultaatgericht werken en afstemming met omgeving.

### Rechtspraak - SSR (2015)

In het kader van het KEI-programma (Kwaliteit en Innovatie) workshops 'Implementeren kun je leren' verzorgd voor grote groepen medewerkers. Onderwerpen uit verander- en implementatiekunde werden toegelicht en door de teams ter plekke vertaald naar het lokale projectplan.

*Resultaat:* projectteams die elkaar wat beter kennen en het projectplan hebben aangevuld met veranderekundige aspecten.

**Visitatie woningcorporaties 2008-2018:** Wel Wonen, Weller, Veenendaalse woningstichting, Groen Wonen Vlist, Wbv Langedijk, QuaWonen, Wooncompagnie, Woongoed Middelburg, Woontij, Talis, Ons Doel, Dunavie, De Zaligheden, RWS partner in wonen, Zayaz, Tiwos, Acantus, De Sleutels.

De visitatie volgens de methode volgens Pentascop uitgevoerd. Daarin meestal de rol van projectleider/visitor gehad. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

*Resultaat:* een door SVWN goedgekeurd visitatierapport.

### BIJ12 (2016)

Begeleiding organisatie bij het opstellen van processen waarbij de verschillende werkwijzen van organisatieonderdelen geïntegreerd zijn.

*Resultaat:* organisatiebrede en gedragen processen.

### BrabantZorg (2014)

Workshop voor managementteam begeleid om verbinding met de nieuwe koers op te bouwen. Elementen uit Theory U gebruikt om de verdieping en het persoonlijke gesprek op te zoeken.

*Resultaat:* meer verbinding met de nieuwe koers en elkaar daarin vinden.

### SBWU (2013)

Begeleiding teamdagen met Insightsprofielen.

*Resultaat:* betere samenwerking en groter besef van eigenwaarde.

### Zorggroep Ena (2012-2013)

Begeleiding van managementteam, teamleiders en medewerkers bij het vormgeven van een andere cultuur, nieuwe kernwaarden en aangepaste werkwijzen. Projectleiding cultuurverandering.

*Resultaat:* meer bewustzijn bij mensen op alle niveaus in de organisatie van de nieuwe cultuur, de kernwaarden en de betekenis ervan voor het dagelijks werk.

### Vierstroom (2012)

Opleiding interne medewerkers om onderzoek naar kwaliteit dienstverlening uit te voeren op alle locaties.

*Resultaat:* medewerkers die zelf het onderzoek kunnen uitvoeren.

#### **Vierstroom (2011)**

Projectleider van het onderzoek naar de kwaliteit van dienstverlening in een aantal verpleeghuizen waarbij interviews en dialogen zijn gebruikt om verschillende beelden van de kwaliteit op te halen bij diverse belanghouders (medewerkers, cliënten, familieleden, ketenpartners).

*Resultaat:* meer transparantie in de verschillende relaties en rapportage kwaliteit van dienstverlening, betrokkenheid bij verschillende deelnemers om de verbeteringen te realiseren.

#### **Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)**

Toetsen van het nieuwe koersplan bij de belanghouders en het voorzitten van interne en externe dialogen ten behoeve van de visitatie door Raeflex.

*Resultaat:* meer betrokkenheid van medewerkers bij de visitatie, meer focus op maatschappelijk presteren, visitatie en toets koersplan met elkaar in verbinding, beleidsagenda voor toekomst getoetst, constructieve dialoog met omgeving, belanghouders die zich betrokken voelen.



CV - Wilma van der Veen



Opleidingen

- Planologie, Universiteit van Amsterdam, 1990
- Ruimtelijke Ordening en Planologie, HTS Bouwkunde, 1987

Diverse trainingen en opleidingen:

- Commissaris in de publieke sector
- Verandermanagement
- Professioneel leidinggeven
- Agile en scrum

Overzicht carrière

- 2018-heden: zelfstandig adviseur en visitator voor Pentascop
- 2012-2018: manager Bedrijfsvoering Stichting Portaal
- 2001-2012: managing consultant en mede-eigenaar Quintis B.V., manager, senior adviseur en interimmanager
- 1993-2001: Nationale Woningraad Baarn (vanaf 1998 Quintis): (senior) adviseur strategisch voorraadbeleid en woningmarkt, woonruimteverdeling, interimmanager, vanaf 1996 manager team volkshuisvestingsadvies
- 1988-1993: BRO Adviseurs Vught, adviseur woningmarkt en sociaal-maatschappelijke voorzieningen

Relevante werkervaring

Wilma van der Veen Advies 2018-heden:

- *Mitros-Viveste, 2022-heden*: stuurgroepvoorzitter integratie ICT en processen, adviseur organisatieontwikkeling bij fusie
- *Czas Wonen Woerden, 2022*: programmamanager integratie ICT na fusie
- *Provides IJsselstein, 2021*: adviseur in fusieproces met GroenWest
- *Mitros Utrecht, 2018-2021*: Transitie afdeling ICT, Programmamanager outsourcing ICT
- *Patrimonium Veenendaal, 2019-2021*: Advies en begeleiding inrichting Klantbedrijf

- *de Woningstichting Wageningen, 2020*: Opstellen plan organisatieontwikkeling
- *Woonbron Rotterdam, 2019-2020*: Advisering positionering I&A binnen Woonbron, begeleiding transitie team I&A
- *SWEMP, 2019*: Onderzoek en advies SWEMP-functies
- *Stichting Portaal, 2018-2019*: Programmanager Huurder Centraal
- *Pentascop, 2018-heden*: visitator Woonvizier (voorz), Sint Antonius van Padua, Stadlander, Heemwonen, de Woningraat, Baston Wonen, Woonwenz, Meerwonen

Portaal 2012-2018 manager bedrijfsvoering:

- leidinggeven aan de teams organisatieontwikkeling en ICT (40 fte), adviseur van het bestuur, management bedrijfs onderdeel Advies en Services:
- opnieuw organiseren van de organisatie met als doel optimale lokale verankering, efficiency- en kwaliteitsvoordelen behalen, inrichting bedrijfsvoering
- opdrachtgever ERP-implementatie en stroomlijnen bedrijfsvoering
- opdrachtgever en productowner digitale dienstverlening
- eindverantwoordelijke bedrijfsvoeringsprojecten
- SWEMP-deelnemer en vormgever

Quintis B.V. en rechtsvoorgangers

*Adviesprojecten voor 2012*

- Adviseur bedrijfsvoering Stichting Portaal: opzetten afdeling Bedrijfsvoering, stroomlijnen bedrijfsvoering Portaal
- Opzetten van samenwerkingsverbanden tussen corporaties en tussen corporaties en gemeenten rond woonruimteverdeling (oa regio Utrecht, Zwolle-Kampen, Assen).
- Begeleiden van corporaties op weg naar fusie en deelprojecten binnen fusies (o.a. EMM- de Key, SGBB, Barneveld-Nijkerk, Ridderkerk-Rhoon).
- Ondernemingsplannen en bedrijfsstrategie: begeleiden bij het ontwikkelen van een nieuwe ondernemingsstrategie (o.a. Provides, Wierden en Borgen, Wstg Barneveld).
- Cultuurverandering: organisaties begeleiden bij bewustwording gewenste en ongewenste cultuurelementen. (o.a. Intermaris).
- Diverse opdrachten rond beleidsontwikkeling en organisatieontwikkeling

*Ervaring als interimmanager:*

- 2005-2006: Portaal: Directeur Centraal Ondersteunende Diensten ca. 180 fte
- 2004-2005: WoningNet: Manager Marketing en Innovatie

*Overige relevante opdrachten voor 2000:*

- Strategisch voorraadbeleid bij diverse corporaties
- Woonvisies en prestatieafspraken: diverse gemeenten
- Opzetten afdeling woondiensten bij een woningcorporatie
- Opzetten regionale woonruimteverdeling bij twee samenwerkingsverbanden
- Adviseur regionaal samenwerkingsverband
- Tussen 1993 en 2000: diverse rollen als interimmanager bij corporaties en gemeenten

Stijl

- Nieuwsgierig onderzoekend en analytisch
- Verbindend
- Betrokken
- Gericht op samen creëren
- Oog voor belangen en verbanden

CV Marjo Vankan

## Profiel

Maatschappelijk betrokken verbinder; Volkshuisvester in hart en nieren: wonen is meer dan een dak boven je hoofd. Mijn stijl van werken is open en aanspreekbaar; ik geef ruimte, ben als leidinggevende en professional dienstbaar en heb feedback en tegenspraak nodig om verder te komen. Ik ben een verbinder die stuurt met vertrouwen op verantwoordelijkheden en resultaten. Als toezichthouder vind ik een gezonde nieuwsgierigheid belangrijk net zoals good governance. Door het stellen van vragen lever ik een bijdrage aan de kwaliteit van de besluitvorming.



## Opleiding

- Stoicijnse week (Internationaal instituut voor wijsbegeerte 2021)
- Geweldloze/ verbindende communicatie (ai-opener 2021)
- Leergang netwerk leiderschap (Avicenna 2018-2019)
- Masterclas (3-daagse) Samenwerken in Netwerken & Allianties (TIAS 2017).
- Diverse workshops en intervisie met C8 corporatie bestuurders 'Leiderschap en Cultuur', 'Stakeholders en Governance', 'Legitimatie en Tegenspraak'; Kjenning 2016-2020.
- Masterclass Management Control: Maastricht University, januari-juni 2016.
- Diverse workshops o.a. vastgoedsturing, ketensamenwerking, conceptueel bouwen, assetmanagement, driekamermodel, benchmarking, energietransitie (2012-2020).
- Mutual Gains Approach - onderhandelen op basis van belangen; Platform 31, 2013.
- Strategic Urban Studies (master). NSOB/NICIS, 2008 – 2010.
- Human Resource Management (postacademisch) Universiteit Hasselt, 1999 – 2001.
- Odyssee Management Ontwikkel Programma, 1998 – 1999.
- Politicologie/Bestuurskunde Universiteit Nijmegen, 1983 –1987.
- HBO Sociaal Cultureel Werk 'Kopse Hof' Nijmegen, 1978 – 1982.
- HAVO st. Michiel, Geleen, 1976.

## 2021 – 2022 Programmamanager Geleen-Zuid: 'Luuj make Gelaen-Zuid' (16-20 uur op ZZP basis)

- Als programmamanager werk ik in opdracht van gemeente Sittard-Geleen en woningcorporatie ZOWonen aan de uitvoering van de Ambitie 'Luuj make Gelaen-Zuid'
- ondersteunen stuurgroep Geleen-Zuid
- Trekker fysiek vlekkenplan en verbinding maken fysiek-sociaal programma
- Voorbereiden uitvoeringsprogramma op de 4 programmaliijnen (gezond, veilig, werk en ouderen)
- Voorstel voorbereiden van governancestructuur die past bij iteratieve manier van werken
- Voorstel voor monitoring en nul-meting

## Werkervaring

### 2013-2021 Bestuurder HEEMwonen Kerkrade/Landgraaf. > 10.000 vhe/94 fte

- (waarnemend) Bestuurder, directeur wijken (verantwoordelijk voor vastgoed en leefbaarheid);
- Voorzitter C8 (overleg van de 8 grote Limburgse corporaties), vicevoorzitter en lid db van het ROW (het regionale overleg van de corporaties in Parkstad), lid van Thuis in Limburg (TiL). Vicevoorzitter van het transferpunt woningcorporaties (corpoconnect), lid van de stuurgroep Housing en Housing Beraad (huisvesten bijzondere doelgroepen Zuid-Limburg), lid van de bestuurscommissie wonen stadsregio Parkstad, deelname bestuurlijke overleggen wonen-zorg (Radar, Levanto, Meander, Mondriaan). Actief lid van Aedes.
- Leiding gegeven aan voorbereiding en inrichting fusie organisatie HEEMwonen, HEEMwonen gepositioneerd in Kerkrade/Landgraaf en regio Parkstad door vernieuwende aanpak grootschalige gebiedsontwikkeling gericht op versterken van de leefbaarheid zoals Kerkrade-West, Rolducerveld, Nieuwenhagen-Lichtenberg en projecten zoals Super Local Blijerheide waarbij betrokkenheid van de

bewoners vanzelfsprekend is. Alle inzet en activiteiten zijn afgeleid van en werden getoetst aan het ondernemingsplan 'Welkom bij HEEMwonen: wat kan ik voor u doen'

**2010-2012 Bestuurder woningstichting Ubach over Worms Landgraaf en kwartiermaker fusie HEEMwonen; 1.500 verhuureenheden 14 fte.**

**2002-2009 woningcorporatie Woonpunt Maastricht & Mergelland (18.000 vhe):** Manager woondiensten. Integraal verantwoordelijk voor de afdeling woondiensten (ongeveer 75 fte) en daarmee verantwoordelijk voor het gehele mutatie- en verhuurproces, verkoop inclusief VvE beheer, studentenhuysvesting, Wonen boven Winkels en onderhoudsdienst. Daarnaast vanuit wonen actief in de wijkontwikkeling zoals de 4 Maastrichtse Vogelaarwijken en Manjefiek Malberg.

**2001 – 2002 Provincie Limburg:** Senior-adviseur organisatieontwikkeling/HRM en plaatsvervangend afdelingshoofd P&O.

**1999 – 2001 Rieken & Oomen, werving & selectie en advies:** Senior consultant

**1990 - 1999 Odyssee b.v. training, opleiding, coaching en advies te Vaeshartelt Maastricht**

Diverse leidinggevende functies:

Manager van de (landelijke) businessunit maatschappelijke ontwikkeling (45 fte); als lid van het (landelijk) MT betrokken bij de voorbereiding en implementatie van de fusies waaruit de Holding Odyssee en conferentiecentrum Vaeshartelt Maastricht is ontstaan.

**1989 – 1990 Vereniging voor Instellingen van Maatschappelijke Dienstverlening Gelderland**  
Beleidsmedewerkster.

**1987 – 1989 Gemeente Nijmegen dienst Educatie en Welzijn**  
Beleidsmedewerkster welzijn/ Ambtelijk secretaris raadscommissies.

**1982 - 1983 Vormingswerk Jong Volwassenen Arnhem:** Vormingswerkster.

**1977 – 1978 Gemeente Schimmert:** Medewerkster afdeling financiën.

- **Relevante neven werkzaamheden**
- Lid bestuur stichting kringloopbeheer (2022-heden)
- Informatie coalitievorming gemeente Heerlen (gemeenteraadsverkiezingen 2022)
- Lid RvC Woonpartners, woningcorporatie in Helmond (2021-heden)
- Lid RvT Trajekt Maastricht, de welzijnsinstelling voor Maastricht en Heuvelland (2021- heden)
- Strategisch adviseur Maurer United Architects (MUA) (2020-heden)
- Strategisch adviseur bestuurders maatschappelijke organisaties (2021-heden)
- Lid Raad van Toezicht MEE zuid-limburg (2013-maart 2021).
- Ondersteunen stichting Solidariedade (Brazilië)/o.a. organisatie sponsordiner (2012-2018).
- Zuyd Hogeschool:
  - examiner bouwtechnische bedrijfskunde (2004-heden);
  - geven van gastcolleges Built Environment (2005-2013);
  - lid van de werkveld commissie Built Environment (2017- 2021).

## Bijlage 3 Bronnenlijst

Overzicht van de referentiedocumenten, zoals ontvangen en gebruikt door de visitatiecommissie.

### Presteren naar Opgaven en ambities

Aedes Benchmark 2018, 2019, 2020, 2021, 2022  
 Positionpaper MT MeerWonen visitatie 2022  
 Calamiteitenplan MeerWonen def 01092021  
 Evaluatie tweehurenbeleid 2019, 2020, 2021  
 Huurbeleid MeerWonen per 1 juli 2019, 2021  
 Huurbeleid, voorzet vernieuwing 2019  
 Huurbeleid 2016, plus enkele aanvullingen  
 Huurverhoging 2018, 2019, 2020, 2021  
 Onderhoudsbeleid deel 1 - Onderhoudsbeleid bestaand bezit  
 Onderhoudsbeleid deel 2 - Basiskwaliteit bij nieuwe verhuur  
 PVE nieuwbouwprojecten MeerWonen 2021  
 Portefeuilleplan 2021-2035 definitief, plus strategie per complex  
 Inventarisatie open verbrandingstoestellen  
 Nieuwsbrieven De Kolk, 2018, 2019  
 Strategie geliberaliseerde woningen  
 Strategisch Voorraadbeleid 2017, plus bijlagen  
 Verkoopbeleid 2016  
 Huurbeleid herstructurering aug. 2016  
 Aankondigen klusadvies op afstand, 2020  
 Agressiebeleid MeerWonen mei 2019  
 Rapportage Duurzaamheid 2017-2021  
 Analyse routekaart - geactualiseerd programma  
 Asbestbeleid plus beheerplan, maart 2017  
 Definitief duurzaamheidsbeleidsplan MeerWonen 2021-2025  
 Gemeente K&B transitievisie warmte 2022 04  
 Memo NOM BENG (def).doc  
 Memo Zonnepanelen varianten 2017  
 Memo zonnepanelen kantoor - MT 3 april  
 Transitievisie Warmte - definitief concept - Oegstgeest  
 Vervangen wagenpark Meerwonen - Memo elektrisch rijden MT notitie  
 Wijkplannen 2022  
 Flyer Wijkplannen 2022  
 Huisregels MeerWonen  
 Instructiedocument kopje koffie 2018, 2019  
 Schema overlast taakverdeling MW  
 Tuinenbeleid  
 Fietsactie wijkbeheer  
 Duivenbeleid  
 Handleiding corona-call MeerWonen 3  
 Jaarplanning 2018 en 2019 Bijbuurten met MeerWonen adres overzicht  
 Notitie leefbaarheid 2017  
 Sociaal statuut def versie ondertekening HWM  
 document Housing First, 2018  
 Beslisdocument Geversstraat 45 Oegstgeest plus persbericht  
 Bewonersbladen Kaag en Braassem en Oegstgeest, 2018, 2019, 2020, 2021  
 Convenant Aanpak drugscriminaliteit eenheid Den Haag 2020-2024  
 Convenant Huisvesting Statushouders Oeg 2019



Convenant schuldenproblematiek Oegstgeest 2018  
 Convenant aanpak huurschuld KB 2018  
 Samenwerkingsovereenkomst MeerWonen en De Haardstee Trompenburg en Kerkweg  
 Prestatieafspraken Kaag en Braassem en monitoring, 2018, 2019, 2020, 2021  
 Prestatieafspraken Oegstgeest, 2019, 2020, 2021, 2022  
 Brief Stichting Meerwonen Z-0-138528-281430 210401  
 Brief prestatieafspraken aan college Oegstgeest 210329  
 Monitor sociale voorraad en woonruimte verdeling Oegstgeest 2017, 2018, 2019, 2021  
 Jaarplan en begroting 2021, 2022  
 Begroting 2018, 2019, 2020  
 Jaar-werkplan 2018, 2019, 2020  
 Jaarverslagen 2018, 2019, 2020, 2021  
 Stand van zaken ondernemingsplan 2017-2020  
 Placemat-proces Ondernemingsplan 2021-2024  
 Ondernemingsplan MeerWonen 2017-2020 en publieksversie  
 Ondernemingsplan MeerWonen 2021-2024  
 Poster-Huurders-ondernemingsplan 2021-2024  
 PvA herijking ondernemingsplan 2021-2024  
 Terugkoppeling themabijeenkomsten 2019  
 Position paper MT MeerWonen visitatie 2022  
 Evaluatie\_Regionale\_Woonagenda\_Holland\_Rijnland plus Infographic  
 Het verhaal van de regio Actualisatie Woonagenda 2021, plus monitor  
 KB MRSV 2025 Actualisatie 2017  
 Omgevingsvisie Kaag en Braassem Definitief 2020-10-26  
 Regionale woonagenda HollandRijnland 2017  
 Woonagenda Kaag en Braassem 2016-2025  
 Woonvisie Oegstgeest 2016-2025 en 2020-2030  
 HollandRijnland effect voorrangsregels nieuwbouw 2020  
 Rapport Woningmarktonderzoek Kaag en Braassem - RIGO 2019 def  
 Rapport-Kwalitatieve-woningbehoefteverkenning-2019-ABF-Zuid Holland  
 Woningmarktanalyse Oegstgeest 2020

#### **Presteren volgens belanghebbenden**

Verslagen overleggen bewonerscommissies  
 Visie op dienstverlening en Actiepunten nav metingen dienstverlening  
 Verslagen tripartiteoverleg Kaag en Braassem  
 Verslagen bestuurlijk overleg Oegstgeest  
 Notulen overleg HMW en adviezen HMW  
 Aantal reactie individuele huurder naar aanleiding van jaarverslagen  
 Draaiboeken, verslagen en terugkoppelingen stakeholderbijeenkomsten  
 Brieven aan politieke partijen in de gemeenteraden 2021  
 Nieuwsbrieven aan stakeholders

#### **Presteren naar Vermogen**

Aedes benchmark rapport 2018, 2019, 2020, 2021, 2022  
 Aw Oordeelsbrieven 2017-2018, 2018, 2019, 2020  
 Aw Governance inspectie 2018 en 2021  
 Begroting Uitgangspunten begroting 2023, plus Uitgangspunten 2023 bouw en herstructurering en  
 Overzicht fte s medio 2022 voor begroting 2023  
 Investerings nieuwbouw en herstructurering 2023  
 Bijlage - Ambitiescenario meerjarenbegroting 2022-2036  
 Investeringsstatuut MW 2017, 20019, 2021  
 Investeringsdocument Braasemerland 3A  
 Begroting 2022 plus, Gevoeligheidsanalyse begroting 2022-2036, controllermemo, leeswijzer



Integriteitcode MeerWonen april 2019  
Rendementseis vanaf 1 juli 2018  
Treasuryjaarplan 2018, 2019, 2020, 2021  
Casussen uit risicobewustzijnsessies plus terugkoppeling  
Mindmap risico top 10 compleet 2020 MT  
InternProject\_RisicoAnalyse\_MT  
WSW brief risicobeoordeling 2020, 2021

#### **Governance**

Beslisdocumenten Braassemerland en Heemwijck  
Checklists plus memo's governancecode 2018, 2019, 2020, 2021  
IC plannen 2018, 2019, 2020, 2021  
Kwartaalrapportages  
Managementletters accountant 2018, 2019, 2020, 2021  
Toezichtkader Stichting MeerWonen 2016  
Visie op bestuur en toezichhouden MeerWonen 2020  
Memo visie op opdrachtgeverschap en aanbestedingsbeleid  
RvC-verslagen 2018, 2019, 2020, 2021  
RvC besluitenlijsten 2018, 2019, 2020, 2021  
Zelfevaluatie RvC, 2018, 2019, 2020, 2021  
Programma's en presentaties themabijeenkomsten MT en RvC, 2018, 2021

## Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen

*Tabel Interne deelnemers interviews en dialoog*

Naam	Functie
Erik van Seggelen	voorzitter RvC
Hans Touw	Vicevoorzitter RvC
Martine Ammerlaan	lid RvC, voorzitter AC
Peter Hoogvliet	directeur-bestuurder
Melanie Klinkenberg	adviseur beleid
Sander Verbrugge	manager Financiën
Yvonne Aardenburg	manager Wonen
Raymond Filippo	manager Vastgoed
Eric Benthin	controller
Lisa Roelvink	woonconsulent
Marika Nijssen	senior woonconsulent en functioneel beheerder
Simon Brenkman	medewerker leefbaarheid
Corstiaan Ripping	opzichter vastgoed en voorzitter OR
Dimitri Bloemen	projectleider planmatig onderhoud
Maaïke Visser	medewerker planning en control
Marian Borst	bedrijfseconomisch medewerker
Frank Neijman	opzichter vastgoed
Karin Kasteleijn	adviseur communicatie en PR
Helene van Vuuren	adviseur communicatie en PR

*Tabel Externe deelnemers interviews en dialoog*

Naam	Organisatie	Functie
Dolf Kistemaker	Gemeente Kaag en Braassem	wethouder
Maurice Griffioen	Gemeente Kaag en Braassem	beleidsmedewerker Wonen
Elfred Bus	Gemeente Oegstgeest	wethouder
Chanelfa Dijks	Gemeente Oegstgeest	beleidsmedewerker Wonen
Fokke de Jong	Gemeente Oegstgeest	senior beleidsmedewerker Wonen
André Martin	HMW	voorzitter
Wil Haasdijk,	HMW	vicevoorzitter
Mirella van Maaren	HMW	lid
Ruud Elffrich	HMW	lid
Thea van der Zwet	HMW	penningmeester
Henk van Tol	-	huurder Kaag en Braassem
Hans Cozijn	-	huurder Oegstgeest
Hans Witvoet	Adviesraad sociaal domein K&B	penningmeester
Anne van Bostelen	Adviesraad sociaal domein K&B	lid
Mieke Telder	Driemaster/Participie	Interimmanager
Rob de Blauw	Driemaster	huisvesting statushouders, thuisadm.
Sjors Gerritsen	Radius	strategisch adviseur
Hennie Wilthof	Politie Kaag en Braassem	wijkagent
Ben Noorlander	Holland Rijnland Wonen (HRW)	beleidsmedewerker
Chretien Mommers	Rijnhart Wonen	bestuurder en voorzitter HRW
Henk van Duuren	Bébouw Midreth	hoofd ontwikkeling en projectmgt
Marjolein Hofstede	Heembouw	hoofd initiatief en ontwikkeling
Bouwe Hieminga	Meerburg	vestigingsleider DO en MO
Bob Brugman	Van der Geest	projectleider

## Bijlage 5 Position paper MeerWonen

### Position paper MeerWonen voor de visitatie 2022

6 oktober 2022

MeerWonen is actief in de gemeenten Kaag en Braassem en Oegstgeest. Ons bezit telt 3.659 verhuureenheden, waarvan 3.464 woningen. MeerWonen heeft op fulltime basis 36 medewerkers in dienst, waaronder vier service-medewerkers, drie buurtbeheerders en een huismeester.

Veel corporaties hebben een vergelijkbare visie op hun functioneren. De grote thema's in onze sector zoals nieuwbouw, duurzaamheid, betaalbaarheid en leefbaarheid zijn ook voor ons speerpunten. MeerWonen wil zich daarin op vier manieren onderscheiden.

Ten eerste: we willen een *actieve* corporatie zijn. Bij ons gaan daden boven woorden. Geen dikke beleidsnota's dus, maar acties. Weloverwogen acties die we toetsen op wat er in ons werkgebied wordt gevraagd en die aansluiten bij onze taakopvatting. Doen zit in ons DNA en daar voelen we ons goed bij.

Ten tweede: we zijn *betrouwbaar*. Zowel richting onze individuele huurders als onze samenwerkingspartners willen we bekend staan als een organisatie die zijn afspraken nakomt. In goed overleg zorgen we ervoor dat acties worden uitgevoerd. Nakomen wat we toezeggen zien we als een teken van respect en zorgvuldigheid naar onze huurders en andere belanghebbenden.

Een derde punt waarin we ons willen onderscheiden: we zijn *betrokken*. Betrokken bij onze huurders en ook bij het werkgebied waar het gaat om wonen in de brede zin van het woord. Onze huurders zijn geen huisnummers maar mensen. Voor deze huurders willen we bereikbaar zijn, dichtbij, in de buurt. We zijn toegankelijk, laagdrempelig en staan naast onze huurders, niet erboven. Bij oplossingen voor hun vragen denken we vanuit dit perspectief. Dat geldt ook voor onze samenwerking met stakeholders.

Het vierde en laatste punt waarop onze visie is gebouwd: wonen is veel meer dan alleen een woning. Wonen is ook een fijne en veilige buurt. Een buurt die je *samen* (op)bouwt, samen met huurders en maatschappelijke partners in de omgeving. We zien onze huurders als zelfredzame personen die soms wat ondersteuning nodig hebben. Daarom hechten we aan de inzet van onze wijkbeheerders en servicemedewerkers. Met elkaar organiseren we laagdrempelige activiteiten in onze wijken en leveren daarmee een bijdrage aan het behouden of verbeteren van de sociale structuur van onze wijken.

Het fundament onder onze strategische koers is het **Ondernemingsplan 2020 – 2024**. Kort samengevat staat daarin dat we ons richten op de 'beschikbaarheid, duurzaamheid en betaalbaarheid' van wonen. Het plan gaat over *wat* we daaraan willen doen, maar evenzeer over *hoe* we dat willen doen. Vanwege de grote woningnood kiezen we voor het toevoegen van woningen als eerste prioriteit. Onze tweede prioriteit is verdere verduurzaming, benaderd vanuit de woonlasten. Blijft er ruimte over, dan komt die ten goede aan de zittende huurders via een lagere jaarlijkse huurverhoging.

Verder willen we meer aandacht besteden aan onze verankering in de wijken, meer luisteren naar samenwerkingspartners en onze dienstverlening continu verbeteren. Als corporatie willen we geen vernieuwer zijn, maar dicht achter de kopgroep opereren. Dit alles onder de randvoorwaarden van tevreden en professionele medewerkers en een efficiënte bedrijfsvoering. Kort gezegd: we willen een toegankelijke, professionele organisatie zijn die zonder veel poespas van waarde is voor huurders met een laag inkomen.

De **resultaten** tot nu toe. Wie het ondernemingsplan leest en de concrete voornemens ziet, zal het opvallen dat we een groot aantal doelstellingen al hebben bereikt. Onze dienstverlening is goed (benchmark A), de jaarlijkse huurverhoging lag enkele keren onder de inflatie. We hebben een doordacht duurzaamheidsplan en zitten gemiddeld al op energielabel B. Er zijn mooie nieuwbouwwoningen gebouwd of in aanbouw en er zijn diverse activiteiten richting bewoners in gang gezet. Het overleg met de huurdersorganisatie loopt naar tevredenheid.

Ons financiële perspectief is dik in orde en we worden positief beoordeeld als het om governance gaat. We zullen altijd op weg naar beter blijven, maar zijn ook tevreden over wat al is bereikt, zelfs in een tijd waarin corona het niet makkelijker maakt.

Als we kijken naar de meest recente maatschappelijke ontwikkelingen zoals de ambitieuze bouwopgave die in de Nationale Prestatieafspraken is overeengekomen, maar ook naar de energiecrisis en de hoogoplopende inflatie, hebben wij het gevoel dat MeerWonen een goede visie heeft om daarop te reageren. Daarbij hebben we een flexibele organisatie die daarin kan meebewegen en een stevige financiële positie, zodat we ook daadwerkelijk kunnen handelen.

**Wat kan beter?** Het belangrijkste punt waar we meer aan willen werken, is versterking van ons netwerk met maatschappelijke partners. Ondanks dat we ons hierin tamelijk actief opstellen, zouden we verwachten dat er meer uit die contacten komt. Aanvullende acties zijn nodig. Een tweede, net zo belangrijk punt dat beter kan: we willen graag sociale huurwoningen in Oegstgeest bouwen, gezien de grote wachtlijst woningzoekenden in de gemeente. Hierover zijn we al geruime tijd in gesprek met de gemeente Oegstgeest. De samenstelling van het nieuwe College stemt ons hoopvol, maar het is nog te vroeg om te kunnen beoordelen of de politiek daadwerkelijk een andere koers wil varen. Tot slot: we denken dat enige schaalvergroting op termijn noodzakelijk is om professioneel te kunnen blijven. We willen niet zo groot worden dat onze toegankelijkheid en wendbaarheid verloren zouden kunnen gaan. Het zoeken naar een partner hiervoor loopt door.

## **Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3**

De feitelijke prestaties van MeerWonen zijn per thema opgenomen in de volgende tabellen. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8.

De cijfers in de tabellen zijn eerst onderwerp (een prestatieafpraak of een daarvan afgeleide ambitie) toegekend. Het gemiddelde van deze cijfers is het oordeel per thema.

**Tabel 1 Betaalbaarheid, beschikbaarheid en geschiktheid**

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<b>EINDCIJFER BETAALBAARHEID, BESCHIKBAARHEID EN GESCHIKTHEID</b>		<b>7,8</b>
<b>Afspraak: Nieuwbouw</b>		<b>8</b> Extra pluspunt voor de actieve wijze waarop MW zich inzet om elke gelegenheid voor nieuwbouw te benutten
<p>KB: Planning: met Woondiensten Aarwoude inspanningsverplichting leveren om: 2021/2020: 250 woningen toe te voegen in komende 4 jaar (inspanningsverplichting) 2021: 29 woningen 2017-2020: 144 woningen toevoegen tot 2020</p> <p>Oegstgeest: 2021: 20 in Nw Rhijngest 8 2020: 20 in Nw Rhijngest 8 2019: 13 in Kamphuiserpolder</p>	<p>KB: 2021: 29 woningen opgeleverd, 2020: 22 woningen opgeleverd 2019: 22 woningen opgeleverd, De Kolk en Gerardus verstraagd 2018: 58 woningen opgeleverd 2017-2020: 102 woningen opgeleverd, 42 woningen zijn verstraagd</p> <p>OG: 2021: Locaties niet beschikbaar, geen nieuwbouw 2020: Locaties niet beschikbaar, geen nieuwbouw 2019: Locaties niet beschikbaar, woningen verschoven naar 2022 2018: Geen locaties, geen nieuwbouw Het lukt het maar niet om de nieuwbouw van sociale huur in Oegstgeest te realiseren. Planontwikkeling duurt lang en is ondoorzichtig. Politieke wil om sociale huur te realiseren leek niet sterk. We kiezen er wel voor om steeds aantallen op te nemen in de PA, zodat het onderwerp wel op de agenda blijft.</p>	
<p>Woningmarktonderzoek KB 2021- 2018: eens per 4 jaar uitvoeren; kosten evenredig verdelen 2019: Uitvoeren woningmarktonderzoek</p> <p>Oegstgeest: 2021-2019: gezamenlijk uitvoeren woningmarktonderzoek en verdeling kosten</p>	<p>2019: uitgevoerd</p> <p>2019: uitgevoerd</p>	
<p>Betaalbaarheid nieuwbouw KB: 2021: middenhuur (tot € 900) als markt het niet doet; 25% sociale huur en 5% sociale of 20% betaalbare koop</p>	<p>2021: alleen sociale huur gerealiseerd, geen zicht op realisatie middenhuur door de markt 2020: alleen sociale huur, geen middenhuur 2019: alleen sociale huur, geen middenhuur</p>	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<p>2020-2018: 25% sociale huur en 5% sociale koop, evt door MeerWonen te realiseren als de markt het niet oppakt</p> <p>Oegstgeest: 2021-2019: MW bereid tot bouwen middenhuur als de markt het niet oppakt</p>	<p>2018: alleen sociale huur, geen middenhuur</p> <p>2021: geen nieuwbouw 2020: niet zolang er niet sociaal wordt gebouwd 2019: geen nieuwbouw 2018: geen nieuwbouw</p>	
<p>Invullen planning 2021-2025</p> <p>KB: 2021: levensloopgeschikte en kleine, betaalbare woningen realiseren 2020-2019: huurders betrekken bij planontwikkeling 2018:</p>	<p>2021: 29 woningen Gerarduslocatie voldoen 2020: 22 woningen Op Dreef 2C voldoen, inzet participatie bij project De Kolk mbv Traject Omgevingsvisie Participatie (TOP) Nieuwbouwappartementen zijn in principe levensloopbestendig. Dit hebben we opgenomen in ons standaard PvE. Bij zowel De Kolk als de Gerarduslocatie is een participatietraject geweest met potentiële huurders en omwonenden.</p>	
<p>Projecten nieuwbouw</p> <p>KB: 2021: 29 appartementen NOM, betaalbaar 1 (Gerardus); 60 appartementen betaalbaar 1 (Westend; 2021/2022) 2020: 22 appartementen NOM, betaalbaar 1 (Op Dreef 2C) 2019: wordt gebouwd aan 44 woningen 22 eengezinswoningen en 22 appartementen 2018: 58 appartementen De Oevers</p>	<p>2021: 29 woningen opgeleverd, 2 projecten worden in 2022 opgeleverd: Westend 60 appartementen, De Kolk: 5 eengezinswoningen en 15 appartementen; 2 projecten Braassemerland (58 woningen) vertraagd vw bodemvervuiling, mogelijk niet in 2022 opgeleverd; 1 project Braassemerland (57 egw) niet gestart vanwege heroverweging gemeente. Alle woningen NOM en betaalbaar 1 2020: 22 woningen opgeleverd, NOM en betaalbaar 1 2019: 22 eengezinswoningen opgeleverd, 22 appartementen bouw gestart 2018: 58 appartementen opgeleverd</p>	
<b>Afspraak: Geschiktheid</b>		7
<p>Nieuwbouw</p> <p>KB: 2021: zo veel mogelijk levensloopgeschikt samen met WMO 2020-2018: in kleine kernen zo veel mogelijk levensloopgeschikt. In gesprek met bewonersgroepen over specifieke woonwensen voor huidige inwoners</p> <p>Oegstgeest: 2021-2019: Nieuwbouwappartementen zijn levensloopgeschikt en aanpasbaar</p>	<p>KB: 2021: Gesprekken hierover lopen nog, nieuwbouw veelal levensloopgeschikt 2018-2020 geen nieuwbouw in kleinen kernen, appartementen levensloopgeschikt</p> <p>OG: 2018-2021: geen nieuwbouw</p>	
Bestaande voorraad		.



<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
KB: 2021: bij groot onderhoud levensloopgeschikt maken samen met Wmo	2021: Er heeft zich nog geen concrete situatie voorgedaan waar dit speelt. Intern kijken we hierbij meer naar complexen waar we willen herstructureren (sloop en nieuwbouw of renovatie), dat biedt meer mogelijkheden	
Locaties KB: 2021: geschikte locaties voor gestapelde bouw binnen bestaand Dorps- en Stadsgebied	2021: Scan heeft plaatsgevonden, nog niet geresulteerd in concrete afspraken tussen gemeente en MW. We blijven hier aandacht voor vragen. Naast gemeentelijke locaties kijken we hierbij ook naar eigen locaties waar we (op termijn) willen herstructureren.	
<b>Afspraak: Doelgroepen</b>		7
Jongeren en starters KB: 2021: Instrumenten bepalen om slaagkans te vergroten	2021: Via lokaal maatwerk worden verschillende woningen bij voorrang toegewezen aan starters. Verder onderzoek heeft nog niet plaatsgevonden. Daar wordt op dit moment door een stagiaire van MeerWonen aan gewerkt.	
Bijzondere doelgroepen (ook spoedzoekers) KB: 2021: Huisvestingsplan opstellen, met flexibele schil voor noodsituaties 2020: Idem 2019: Idem 2018: De gemeente brengt de behoefte aan (zorg)woningen en de behoefte aan woningen voor specifieke doelgroepen nader in kaart	2021: Concept plan gereed 2020: Eerste gesprekken gevoerd voor opstellen huisvestingsplan bijzondere doelgroepen 2019: Inventarisatie gemaakt en besproken met corporaties. Kan basis zijn voor nadere afspraken in 2020 2018: In Rijnstreekverband is een eerste scan gemaakt.	
<b>Afspraak: Betaalbaarheid</b>		9
		MW heeft er alles aan gedaan om voldoende woningen voor de doelgroepen beschikbaar te houden. Pluspunten voor inzet tweehurenbeleid en de actieve aanpak van huurachterstanden.
Betalbaarheid KB 2021: van vrijkomende woningen 70% betaalbaar voor woningzoekenden met recht op huurtoeslag; 2020-2019: minimaal het % van de vrijkomende woningen aanbieden onder de aftoppingsgrens dat overeenkomt met het percentage woningzoekenden met een primair inkomen	KB 2021: 89% (twee-hurenbeleid voor alle woningen) 2020: 94% (twee-hurenbeleid voor alle woningen) 2019: 70% (minder relevant vw twee-hurenbeleid per 1-7) 2018: 71%	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<p>2018: minimaal 70% van de vrijkomende woningen onder de aftoppingsgrens aanbieden</p> <p>Oegstgeest: 2020: MeerWonen voert een tweehurenbeleid. De huurniveaus zijn hiermee afhankelijk van inkomens 2021-2019: minimaal behouden 1.381 woningen in de sociale voorraad, waarvan 1.083 tot de 2<sup>e</sup> aftoppingsgrens 2018: De corporaties houden de omvang van de voorraad sociale huurwoningen minimaal op hetzelfde niveau als op 31 december 2016. Voor MeerWonen betekent dit 1.381 sociale huurwoningen</p>	<p>Voor de invoering van het tweehurenbeleid voldeden we aan deze afspraak. Sinds de invoering is deze minder relevant voor MeerWonen en voldoen we hier ruimschoots aan.</p> <p>OG 2021: totaal 1.403, tweehurenbeleid maakt afspraak 2<sup>e</sup> aftoppingsgrens onnodig 2020: totaal 1.403, tweehurenbeleid maakt afspraak 2<sup>e</sup> aftoppingsgrens onnodig 2019: totaal 1.398, tweehurenbeleid maakt afspraak 2<sup>e</sup> aftoppingsgrens onnodig 2018: totaal 1.393, 1.057 tot tweede aftoppingsgrens In Oegstgeest is het, ondanks het gebrek aan nieuwbouw gelukt om de sociale huurvoorraad iets te laten toenemen. Dit is het gevolg van het weer in verhuur nemen van woningen die eerder onder voorwaarden zijn verkocht (na terugkoop).</p>	
<p>Betaalbaarheid</p> <p>KB: 2021: Het convenant voorkomen huisuitzetting zetten we in. In 2021 evalueren we het convenant en scherpen we die aan waar nodig. De corporaties nemen persoonlijk contact op met huurders bij een betalingsachterstand. 2020-2018: convenant schuldhulpverlening inzetten</p> <p>Oegstgeest: 2021-2019: uitvoeren convenant schuldhulpverlening / voorkomen huisuitzetting en huurders actief informeren over maatwerkmogelijkheden bij daling inkomen 2018: MeerWonen en de gemeente werken aan actualisatie van het schuldhulpconvenant. Hiertoe wordt eerst het bestaande convenant geëvalueerd.</p>	<p>KB 2021: convenant wordt ingezet. Aanscherping is nog onderwerp van gesprek. We nemen persoonlijk contact op met huurders met een betalingsachterstand. 2018-2020: convenant wordt ingezet</p> <p>OG 2020-2021: convenant wordt ingezet 2019: werkt naar tevredenheid, 5 mensen in traject, bij aanzegging gewezen op mogelijke huurverlaging 2018: convenant geëvalueerd en geactualiseerd. December 2018 ondertekend.</p> <p>We hebben een aparte medewerker huurincasso aangesteld die contact opneemt met huurders die na de eerste herinnering (binnen 5 dagen na ontstaan achterstand) niet betalen. Dit kan zowel telefonisch zijn als door middel van een huisbezoek. In 2021 zijn we gestart met vroegsignalering, Nog geen meetbare resultaten.</p>	
<p><b>Afspraak: Beschikbaarheid</b></p>		<p>8 Extra pluspunt voor het toepassen lokaal maatwerk bij alle nieuwbouw om zoveel mogelijk doorstroming te realiseren.</p>

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<p>Toewijzing KB: 2021: via regionaal woonruimteverdeelsysteem inclusief rapportage en betaalbaarheidsadvies geven 2020-2019: betaalbaarheidsadvies geven bij woningtoewijzing 2018: betaalbaarheidsadvies bij woningtoewijzing en evalueren</p> <p>Oegstgeest: 2021-2019: Aanbieden via regionaal woonruimteverdeelsysteem, minimaal 70% van de vrijkomende woningen aanbieden aan de primaire doelgroep 2018: Ten behoeve van de slaagkans van de primaire doelgroep, wijst MeerWonen minimaal 70% van de vrijkomende sociale huurwoningen toe aan de primaire doelgroep.</p>	<p>Alle woningen worden verdeeld en verantwoord via het regionaal woonruimteverdeelsysteem 2021: gerealiseerd 2020: gerealiseerd 2019: gerealiseerd 2018: gerealiseerd, corporaties gaan hier mee door. Tijdens de intakegesprekken wordt stilgestaan bij de betaalbaarheid van de huur i.r.t. het inkomen. Het leidt niet tot afwijzing, wel lijkt het (niet onderbouwd met cijfers) de drempel te verlagen om contact op te nemen bij (dreigende) betalingsproblemen.</p> <p>OG: 2021: 82% gerealiseerd 2020: 83% gerealiseerd 2019: 73% gerealiseerd (+ start twee-hurenbeleid per 1-7) 2018: 82% gerealiseerd</p>	
<p>Lokaal maatwerk nieuwbouw</p> <p>KB: 2021: bij nieuwbouw streven naar 100% lokaal maatwerk t.b.v. doorstroming 2020-2019: lokaal maatwerk inzetten voor doorstroming en voorkomen VHV-problemen 2018: MeerWonen gaat alle nieuwbouw met voorrang verhuren aan bewoners uit Kaag en Braassem die een sociale huurwoning achterlaten</p> <p>Oegstgeest: 2021-2019: nieuwbouw toewijzen aan lokaal woningzoekenden</p>	<p>KB: Voor alle nieuwbouwprojecten in de periode 2018-2021 zijn in overleg met de gemeente criteria opgesteld voor lokaal maatwerk. Of ze uiteindelijk ook worden toegewezen met deze voorrangregel, is afhankelijk van de mensen die op de woningen reageren. 2021: Gerealiseerd 2020: Gerealiseerd 22 nieuwbouw (van de 22) 2019: Gerealiseerd 9 bij 22 nieuwbouwwoningen 2018: van de 45 nieuwbouwwoningen in De Oevers die aangeboden zijn met lokaal maatwerk zijn er 34 verhuurd aan inwoners van Kaag en Braassem die een sociale huurwoning achter laten.</p> <p>OG: 2021-2018: Geen nieuwbouw</p>	
<p>Lokaal maatwerk bestaande bouw</p> <p>KB: 2021: Lokaal maatwerk om de leefbaarheid in kernen te bevorderen.</p>	<p>KB 2021: 25 woningen, waarvan 14 met kernbinding 2020: 27 woningen</p>	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<p>2020: Lokaal Maatwerk wordt ingezet om de doelen uit de regeling te bereiken            2019: In 2019 wordt de mandaatregeling voor het inzetten van lokaal maatwerk opnieuw vastgesteld.            2018: De corporaties zetten lokaal maatwerk primair in voor doorstroming en de aanpak van lokale volkshuisvestelijke problemen.</p> <p>Oegstgeest:            2021-2019: Lokaal maatwerk inzetten om senioren door te laten stromen uit sociale eengezinswoning.            2018: De corporaties passen bij de verhuur van seniorenwoningen lokaal maatwerk toe conform de regionale huisvestingsverordening en het besluit van Burgemeester en Wethouders hierover.</p>	<p>2019: De regeling lokaal maatwerk is in overleg met gemeente, corporaties en huurdersorganisaties aangepast en gaat in per 1 januari 2020. 15 woningen toegewezen            2018: 10 woningen (4 zorg, 6 binding gemeente (kleine kern))</p> <p>OG:            2021: 16 woningen            2020: 13 woningen            2019: 2 woningen            2018: 4 woningen</p>	
<p>Doorstroming            KB            2021: belemmeringen onderzoeken a.d.h.v. concreet project (Gerardus) en stimuleren ouderen            Stimuleren doorstroming ouderen door voorlichting            2020-2019: doorstroming goedkope scheefwoners stimuleren en inzet IAH            2018: MeerWonen onderzoekt of ze eventuele inkomensafhankelijke huurverhoging wil inzetten</p> <p>Oegstgeest:            2021-2019: verleiden scheefwoners tot doorstromen. Inzet inkomensafhankelijke huurverhoging is mogelijk.            2020: gemeente past lokaal maatwerk aan om doorstroming te bevorderen, in het bijzonder van senioren.            2018: Alle partijen zetten zich in om doorstroming uit de voorraad sociale huurwoningen te vergroten van huishoudens die gezien hun inkomen niet in een passende woning wonen (goedkoop scheefwonen).</p>	<p>KB            2021: Resultaten onderzoek 2020 zijn bekend. Onderzoek 2021 heeft nog niet plaatsgevonden, campagne richting ouderen heeft wel plaatsgevonden. Geen IAH mogelijk. Uit het onderzoek 2020 blijkt dat de inzet van lokaal maatwerk bij nieuwbouw een positief effect heeft op het totaal aantal verhuisbewegingen dat een nieuwbouwwoning oplevert.            2020: MW neemt deel aan onderzoek over effect doorstroming nieuwbouw. IAH ingezet. Wel 1% lager dan maximaal toegestaan            2019: IAH ingezet. Wel 1% lager dan maximaal toegestaan.            2018: IAH ingezet. Wel 1% lager dan maximaal toegestaan</p> <p>OG            2021: geen acties vanwege lage mutatiegraad. Geen IAH mogelijk            2020: lokaal maatwerk aangepast. IAH ingezet. Wel 1% lager dan maximaal toegestaan            2019: geen acties vanwege lage mutatiegraad. IAH ingezet. Wel 1% lager dan maximaal toegestaan            2018: IAH ingezet. Wel 1% lager dan maximaal toegestaan</p>	
<p>Sociale huurwoningen beschikbaar houden:            Oegstgeest:            2021-2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 VoV woningen per jaar terugnemen en omzetten naar sociale huur</li> </ul>	<p>2021: 3 VoV terug naar sociale huur, geen woningen omgezet, geen verkoop            2020: 6 VoV terug naar sociale huur, geen woningen omgezet, geen verkoop            2019: 4 VoV terug naar sociale huur, geen woningen omgezet, geen verkoop            2018: 5 VoV terug naar sociale huur, geen woningen omgezet, geen verkoop</p>	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• geen sociale huurwoningen omzetten naar vrije sectorhuur</li> <li>• behoud sociale huur bij complexmatige verkoop 2018:</li> <li>• 70 VoV woningen terugnemen en omzetten naar sociale huur. Dit jaar 6</li> <li>• Geen sociale huurwoningen naar de vrije sector</li> <li>• Behoud sociale huur bij complexmatige verkoop</li> </ul>	<p>Naast de woningen die we na terugkoop sociaal verhuren, hebben we in 2020 ook afgesproken dat een deel van de woningen aan de Clusiusshof na terugkoop als middenhuurwoning worden aangeboden. In 2021 ging het om 3 woningen, in 2020 om 7 woningen</p>	
<p>Huurbeleid: KB en Oegstgeest: 2021-2018: toepassen inkomensafhankelijke huurverhoging met maatwerk voor hh boven de doelgroep</p>	<p>2021: Geen huurverhoging mogelijk. 2020: Inkomensafhankelijke huurverhoging toegepast (zij het niet maximaal) 2019: Inkomensafhankelijke huurverhoging toegepast (zij het niet maximaal) 2018: Inkomensafhankelijke huurverhoging toegepast (zij het niet maximaal)</p>	

**Tabel 2 Leefbaarheid**

Ambitie: Zorgen voor een aantrekkelijke en leefbare woonomgeving

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<b>EINDCIJFER LEEFBAARHEID</b>		<b>8</b>
<b>Afspraak: Signalering</b>		9 Pluspunten voor de actieve en creatieve inzet om ook in coronatijd in contact te zijn met de huurders
<p>Signalering problemen</p> <p>KB: 2021: door medewerkers in contact met andere instanties 2020-2019: MeerWonen zoekt graag samen met de gemeente naar andere mogelijkheden om met bewoners, gemeente en corporatie op een laagdrempelige manier aandacht te kunnen besteden aan leefbaarheid in wijken en buurten. De gemeente faciliteert de wijkgesprekken waarbij per wijk maatwerk wordt geleverd. 2018: zoeken naar andere invulling van wijkshoof en onderzoek deze te koppelen aan bespreking uitkomsten leefbaarheidsmonitor</p> <p>Oegstgeest: 2021-2019: inzet wijkbeheerder/huismeester 2019: deelname aan wijkwandeling 2018: MeerWonen bepaalt samen met de gemeente of, hoe en waar in 2018 een (of meerdere) wijkshoof zal plaats vinden. Een wijkshoof vindt altijd plaats in samenwerking met de gemeente en de bewoners.</p>	<p>Wijkbeheerders hebben vooral een signalerende functie en zetten zaken die zij niet zelf op kunnen pakken uit bij collega's of externe partijen. In 2021 gestart met het project: 'kratje koffie in de wijk'. Met de bakfiets erop uit om informatie op te halen bij huurders. Daarnaast hebben we diverse leefbaarheidsacties gedaan om de huurders een hart onder de riem te steken, zoals: de coronacall, bloembollen bezorgen, paaseiactie, ondernemingsplanactie, oliebollen bezorgen in seniorencomplexen.</p> <p>KB: 2021: gebeurt en is een lopend proces. 2020: als gevolg van corona niet gestart 2019: Geen wijkshoof geweest, wel is Driemaster gestart met introductie 'betrokken buurt'. MW heeft de bijbuurtbijeekkomsten voortgezet. 2018: Niet gelukt. MW heeft wel invulling gegeven aan bijbuurt en gemeente is gestart met wijkgesprekken.</p> <p>OG: 2021: 3 wijkbeheerders actief en assistent wijkbeheerder en eigen vakmensen in de woningen. 2020: 3 wijkbeheerders actief en assistent wijkbeheerder en eigen vakmensen in de woningen. 2019: 2 wijkbeheerders actief en assistent wijkbeheerder en eigen vakmensen in de complexen, wijkwandeling niet geweest 2018: Gemeente wil geen wijkshoof. Hebben hiervoor al een app waar bewoners zaken kunnen melden.</p>	
<p>Verloedering en onveiligheid</p> <p>KB: 2021: signaleren en aanpak bepalen 2020-2018: Politiekeurmerk Veilig Wonen als referentiekader bij nieuwbouw en onderhoud</p> <p>Oegstgeest:</p>	<p>Door de inzet van onze wijkbeheerders in de wijken zijn we benaderbaar voor onze huurders en signaleren we zelf ook snel als iets 'mis' dreigt te gaan. In KB werken we nauw en goed samen en trekken we gezamenlijk op in overlastsituaties. In Oegstgeest is dit nog meer informatief.</p> <p>KB</p>	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
2021-2018: De gemeente deelt de resultaten van het leefbaarheidsonderzoek dat als onderdeel van de Veiligheidsmonitor eens in de twee jaar wordt, uitgevoerd met de corporaties en huurdersorganisatie.	2021: lopend proces. Contacten zijn goed 2018-2020: PVW is standaard  OG 2020-2021: geen acties 2019: uitgevoerd en gedeeld, geen acties 2018: niet uitgevoerd	
<b>Afspraak: Bevorderen leefbaarheid</b>		8 Pluspunt voor organiseren tuinprojecten en ondersteuning van aanleg en onderhoud mbv maatschappelijke partners
Vergroening KB: 2021: stimuleren vergroening en tuinonderhoud, contractueel en via regelingen 2020: - 2019: De gemeente overlegt met MeerWonen over het starten van samenwerking op gebied van operatie Steenbreek 2018: De gemeente en MeerWonen onderzoeken de mogelijkheden om meer aandacht te besteden aan vergroening van tuinen bij huur- en koopwoningen (Steenbreek)  Oegstgeest: 2021-2019: bevorderen vergroening van tuinen	KB 2021: Nog niet opgepakt, gepland voor 2022. In 2021 is wel tuinenbeleid opgesteld en zijn we gestart met het onderzoek naar de inzet van 'standaard tuinen'. Met Gemiva hebben we contact gelegd om te zien of zij met hun groen-groep kunnen ondersteunen. 2020: wel eigen acties 2019: wel eigen acties en contact met Groen Licht, maar niet met gemeente 2018: In 2018 een wedstrijd geweest voor de mooist vergroende tuin.  OG 2021-2019: gemeente wil dit via burgerinitiatief. 2019: Meegedaan aan 'de levende tuin'. Initiatief van duurzaam dorp Oegstgeest. MW heeft cadeaubon ingezet voor meest vergroende tuin.  Jaarlijks organiseren wij een wedstrijd 'de mooiste tuin en balkon'. Sinds 2018 besteden we daarbij meer aandacht aan de verhouding tussen groen en tegels in tuinen. De winnaar wordt bepaald door MW en HMW en krijgt een tuinbon. Om huurders te helpen die dit zelf niet kunnen werken we in Oegstgeest samen met stichting Present en in Kaag en Braassem met Gemiva.	
Draagkracht KB: 2021: spreiding kwetsbare doelgroepen mbv lokaal maatwerk	2021: lokaal maatwerk ingezet, daarnaast draagt ook het tweehurenbeleid hieraan bij. Doordat de huur wordt aangepast als huishoudens recht hebben op huurtoeslag, ben je niet beperkt tot een bepaalde prijsklasse.	
Middeninkomens KB: 2021: consequenties van vervallen mogelijkheid om 10% toe te wijzen aan middeninkomens monitoren	In het nieuwe ondernemingsplan gekozen om de doelgroep te verbreden naar de middeninkomens. Met het omzetten van een aantal VoV naar middenhuur dragen we ook bij aan het vergroten van de woningvoorraad voor deze groep.	



<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<p>Oegstgeest: 2019-2021: vergroten woningvoorraad voor middeninkomens door toevoeging en door gebruik te maken van 10% ruimte voor huishoudens met inkomen tot €41.056,- (pp 2018) 2018: corporaties gebruiken tot 2021 de mogelijkheid om sociale huurwoningen te verhuren aan huishoudens met een inkomen tot € 40.349.</p>	<p>KB 2021: mogelijkheid niet vervallen: 8% gerealiseerd</p> <p>Oeg: 2021: 6 woningen toegewezen aan deze groep (9%). Door omzetting van VoV naar middenhuur 3 woningen toegevoegd. 2020: 1 woning toegewezen aan deze groep (1%). Door omzetting van VoV naar middenhuur 7 woningen toegevoegd. 2019: 6 woningen toegewezen aan deze groep (8%) 2018: 1 woning toegewezen aan deze groep</p>	
<p>Gemeentelijk vastgoed tbv wijkfuncties KB: 2020-2018: mogelijkheden onderzoeken</p> <p>Oegstgeest: 2018: MeerWonen is bereid te investeren in maatschappelijk vastgoed (binnen de wettelijke mogelijkheden) indien dit bijdraagt aan de verbetering van de leefbaarheid. Zij onderzoekt de noodzaak van een dergelijke investering.</p>	<p>KB 2018-2020: geen aanbod dus geen actie</p> <p>OG 2018: Geen vraag, geen onderzoek.</p> <p>Op dit punt hebben zich geen kansen voorgedaan in de afgelopen periode. Wel zijn we bij beide gemeenten in beeld voor herstructureringslocaties van scholen.</p>	
<p>Convenant voorkomen huisuitzettingen KB: 2021: evalueren en aanpassen 2018-2020: convenant toepassen</p> <p>Oegstgeest 2021-2019: Uitvoeren schuldhulpconvenant/ voorkomen huisuitzetting 2018: actualisatie convenant</p>	<p>KB 2021: Evaluatie heeft plaatsgevonden. Melding vroegsignalering nog niet geregeld. 2018-2020: Uitvoering loopt goed</p> <p>OG 2021: uitvoering loopt goed. Met invoering van wet vroegsignalering wordt signaal gegeven bij betaalachterstand. 2019-2020: uitvoering loopt goed 2018: convenant geactualiseerd</p> <p>Met alle partners spannen we ons in om huisuitzetting te voorkomen. Als een van de partners er niet uit komt, wordt een casus besproken in het zorgnetwerk / netwerk zorg en overlast. Deze werkwijze helpt in veel gevallen om huisuitzetting te voorkomen. Het aantal huisuitzettingen bij MeerWonen ligt dan ook erg laag. (2018: 0, 2019: 3, 2020: 4, 2021: 0)</p>	
<p>Aanpak langlopende overlast KB: 2021: structureel integraal afstemmen ter voorkoming van langlopende meervoudige probleemsituaties</p>	<p>2021: Structureel en integraal overleg gebeurt met de verschillende partijen. Gesprekken over opschaling loopt nog. Dit betreft enkele complexe dossiers die nu nog te lang blijven hangen.</p>	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<p>Overlastproblemen KB: 2021: buurtbemiddeling inzetten en indien nodig andere maatregelen</p> <p>Oegstgeest: 2021-2019: samenwerking met gemeente om overlast tegen te gaan 2018: MeerWonen wisselt signalen uit met het Sociaal Team van de gemeente Oegstgeest, zodat individuele problemen en eventuele overlastproblemen snel worden opgelost.</p>	<p>Wijkbeheerders vangen eerste overlastklachten op, de medewerker leefbaarheid neemt over als het complexer wordt. KB 2021: Inzet buurtbemiddeling heeft niet plaatsgevonden.</p> <p>OG: In Oegstgeest maken we wel gebruik van buurtbemiddeling. 2021: Ieder kwartaal is er overleg tussen gemeente en MW om lopende zaken, nieuwe zaken en eventuele problemen te bespreken. 2020: Ieder kwartaal is er overleg tussen gemeente en MW om lopende zaken, nieuwe zaken en eventuele problemen te bespreken. 2019: geen capaciteit bij gemeente 2018: Dit loopt.</p>	
<p>Sluitende aanpak woonoverlast</p> <p>KB 2021: De gemeente en corporaties delen vroegtijdig signalen van verloedering en onveiligheid. Ze bepalen samen wie welke rol heeft in het verminderen van overlast en maken een plan. 2020-2019: Gemeente en woningcorporaties bepalen hun inzet, rollen en taakverdeling bij woonoverlast en toepassing de (wet) aanpak woonoverlast. 2018: Gemeente gaat in gesprek over sluitende aanpak woonoverlast</p> <p>Oegstgeest: 2021-2019: tegengaan woonoverlast door samenwerking gemeente en corporatie 2020: Onderzoeken of het mogelijk is om gegevens te delen voor onderzoek naar woonfraude</p>	<p>KB 2021: De gesprekken over de aanpak van woonoverlast vinden plaats met de verschillende partijen. Gezamenlijk zal worden besproken en besloten welk instrument (plan, handelingskader, etc.) kan worden ingezet om 'woonoverlast' aan te pakken. 2020-2019: Overleg vindt vooralsnog plaats in netwerk zorg en overlast waar alle ketenpartners aanwezig zijn. 2018: gemeente heeft beleidsregel opgesteld, maar geen gesprek met corporaties</p> <p>OG 2021-2019: partijen zijn in overleg en proberen om hun inzet zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. 2020: juridisch is dit lastig. Woonfraude heeft door interne personele zaken minder aandacht gekregen dan we van plan waren. Nu de bezetting weer op orde is, zal dit meer aandacht krijgen. De lijnen met beide gemeenten zijn goed en we houden elkaar op de hoogte van lopende zaken.</p>	
<b>Afspraak: Statushouders</b>		7
<p>Huisvesting KB: 2021-2018: 60% van de gemeentelijke taakstelling realiseren</p> <p>Oegstgeest: 2021-2019: nakomen afspraken uit convenant</p>	<p>KB 2021: Totaal 31 gehuisvest, taakstelling niet gerealiseerd (7 tekort) 2020: 28 gehuisvest, taakstelling gerealiseerd (14 extra) 2019: 18, gehuisvest taakstelling gerealiseerd (2 extra) 2018: 1 gehuisvest, taakstelling (4 tekort) niet gerealiseerd ondanks voorsprong uit 2017</p> <p>OG</p>	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<p>2018: de corporaties huisvesten statushouders naar rato van het aantal zelfstandige sociale huurwoningen in bezit van de corporaties.</p>	<p>2021: totaal 36 gehuisvest, taakstelling gerealiseerd            2020: totaal 32 gehuisvest, taakstelling gerealiseerd (12 extra)            2019: 35 gehuisvest, taakstelling 27 gerealiseerd (8 extra)            2018: 24 gehuisvest, taakstelling niet gerealiseerd (9 tekort)</p> <p>We spannen ons in om de taakstelling te realiseren, maar vinden het belangrijk dat alle partijen hierin hun bijdrage leveren. M.n. in Oegstgeest kost dit soms moeite.            In het verleden hebben we ook periodes gehad waarin vanuit het COA geen koppelingen plaatsvonden. Hierdoor waren er geen kandidaten.</p>	
<p>Spreiding en integratie            KB:            2021: helpen statushouders met integratie in leefomgeving            2020-2018: signaleren als begeleiding onvoldoende is</p> <p>Oegstgeest            2021-2019: zorg voor maatschappelijke begeleiding verblijfsgerechtigden            2018: Gemeente is verantwoordelijk voor maatschappelijke begeleiding</p>	<p>KB            2018-2021: Communicatie met de Driemaster en de begeleiding verloopt goed</p> <p>OG            2021-2018: taak van gemeente, signalen als het niet goed gaat kunnen gemeld worden bij de gemeente.</p>	

### Tabel 3 Wonen en zorg

Ambitie: voldoende en passende woonmogelijkheden voor mensen met een zorgvraag

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<b>EINDCIJFER WONEN EN ZORG</b>		<b>7,5</b>
<b>Afspraak: Woningaanpassingen</b>		<b>7</b>
Zelf aanpassen KB: 2021: huurders informeren over mogelijkheden 2020-2018: onderzoek naar behoefte bij ouderen om langer zelfstandig thuis te wonen; informeren bewoners over mogelijkheden woningaanpassingen	2021: In 2021 heeft er campagne plaatsgevonden om de doelgroep te informeren, dit is onder andere gedaan door middel van artikelen in de 'Hier in de Regio!'. 2020: Driemaster heeft onderzoek uitgevoerd, heeft nog niet geleid tot nieuwe woonconcepten, informatie aan huurders heeft als gevolg van agv corona en andere prioriteiten niet plaatsgevonden 2019: Informatie nog niet gestart 2018: nog niet gestart, uitkomst onderzoek afwachten	
Aangepaste woningen (Wmo) KB en Oegstgeest: 2021-2019: toewijzen aan Wmo-cliënten	2021: lopend proces 2020: als de situatie zich voordoet wordt overlegd 2019: komt nauwelijks voor 2018: als de situatie zich voordoet wordt overlegd Ondanks overleg met Wmo van beide gemeenten lukt het lang niet altijd om aangepaste woningen toe te wijzen aan mensen die dat nodig hebben.	
Onderzoek naar behoeften 65+-ers KB: 2018: Uitvoeren welzijnshuisbezoeken 'wat is er nodig om langer zelfstandig te blijven wonen'.  Oegstgeest 2021-2019: onderzoek onder 65+ naar behoeften in het kader van langer zelfstandig wonen	KB 2018: uitgevoerd, rapport verschenen in 2019: gaf nauwelijks concrete aanknopingspunten voor acties, anders dan ouderen informeren over de mogelijkheden om door te stromen.  OG 2021-2019: Gemeente wil hier niet in investeren. Het is niet gelukt om hier met een andere partij afspraken over te maken	
<b>Afspraak: Bijzondere doelgroepen</b>		<b>8</b> Pluspunt voor realiseren projecten voor bijzondere doelgroepen in overleg met initiatiefnemers
Beschermd wonen en maatschappelijke opvang KB: 2021: huisvestingsplan ontwikkelen, inclusief randvoorwaarden zorg	KB 2021: huisvestingsplan in concept gereed 2020 – 2018: geen inventarisatie, geen plannen.	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<p>2020-2018: De gemeente brengt de behoefte aan (zorg)woningen en de behoefte aan woningen voor specifieke doelgroepen nader in kaart. Corporaties onderzoeken in vervolg op inventarisatie of (welke) nieuwe woonconcepten haalbaar zijn</p> <p>Oegstgeest: 2021-2019: realisatie cluster van ca 10 zelfstandige wooneenheden voor bijzondere doelgroepen</p>	<p>MW staat open voor groepen die een specifieke woonwens hebben. In de nieuwbouw van De Oevers zijn 13 appartementen toegewezen aan stichting Moier, een ouderinitiatief voor hun jong-volwassen kinderen met autisme en/of een verstandelijke beperking. Daarna hebben we met de Haardstee afspraken gemaakt over huisvesting van hun cliënten in twee van onze bestaande complexen.</p> <p>OG 2019-2021: geen project Op verzoek van Soeverein hebben we een pand aangekocht in Oegstgeest waar cliënten van hen wonen. We zijn daarnaast nog met andere partijen in gesprek geweest, maar dat heeft nog niet tot concrete resultaten geleid.</p> <p>We hebben in deze periode met een aantal zorginstellingen gesproken, maar de vraag werd zelden concreet.</p>	
<p>Urgenten: Oegstgeest: 2021-2019: Huisvesting urgenten volgens de regionale afspraken</p>	<p>2021: 12 urgenten gehuisvest 2020: 5 urgenten gehuisvest 2019: 16 urgenten gehuisvest 2018: 5 urgenten gehuisvest</p>	
<p>Skaeve huse KB: 2021: minimaal 2 ontwikkelen in periode 2021-2024 2020-2019: Op door de gemeente te bepalen locatie skaeve huse realiseren 2018: De gemeente gaat met de corporaties in gesprek over de noodzaak en mogelijkheden tot de huisvesting van ernstig verwarde personen in Kaag en Braassem.</p>	<p>2021: wordt opgepakt door collega-corporatie, locatie afgeketst. 2020: geen locatie 2019: geen locatie 2018: Corporaties hebben notitie aangeboden 'housing first'.</p> <p>Verantwoordelijkheid voor locatie ligt bij gemeente en goede begeleiding is randvoorwaarde. MW is bereid om de woning te regelen. Met Oegstgeest zijn we hier ook over in gesprek maar dit is niet opgenomen in de prestatieafspraken.</p>	
<p>Zorgnetwerk KB: 2021: deelnemen aan netwerk en inzetten driepartijen overeenkomst</p>	<p>2021: gerealiseerd; driepartijenovereenkomsten worden met name ingezet bij huisvesting van de 'contingentengroep'.</p>	
<p>Kwetsbare huurders/zorgmijders KB; 2021: stimuleren en faciliteren zelfstandig wonen en vinger aan de pols houden (ook bij zorg door andere partijen)</p>	<p>2021: dmv bemiddeling kwetsbare huurders spreiden over het bezit</p>	
<p>Convenant drugs KB: 2021: ondertekenen</p>	<p>2021: Is ondertekend, is een initiatief van de politie. Gesprekken over gegevensdeling maken deel uit van convenant voorkomen huisuitzettingen</p>	

**Tabel 4 Duurzaamheid en kwaliteit**

Ambitie: de energietransitie vormgeven

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<b>EINDCIJFER DUURZAAMHEID EN KWALITEIT</b>		<b>8,5</b>
<b>Afspraak: Duurzaamheid</b>		<b>8</b> Pluspunt voor het realiseren uitsluitend NOM woningen
<p>Warmtevisie KB en Oegstgeest: 2021: LT-visie o.b.v. warmtevisie bepalen</p> <p>KB: 2019: De gemeente stelt een warmtevisie op en deelt het concept in 2019 met de corporaties</p> <p>Oegstgeest: 2021-2019: bijdrage leveren aan warmtevisie</p>	<p>KB en OG 2021: KB: Warmtevisie gerealiseerd met inbreng oa MW 2020: betrokken bij opstellen warmtevisie, OG heeft concept vastgesteld 2019: betrokken bij opstellen Warmtevisie</p> <p>Op basis van de warmtevisies van beide gemeenten wilden wij een lange termijnvisie voor de aanpak van ons bezit opstellen. Daarvoor zijn de beide warmtevisies nog onvoldoende concreet. Toch hebben we een eigen duurzaamheidsvisie op laten stellen voor ons bezit.</p>	
<p>Duurzame nieuwbouw Oegstgeest: 2021-2019: Bij nieuwbouw EPC=0 realiseren</p>	<p>Vanaf 2019 zijn alle opgeleverde nieuwbouwwoningen van MeerWonen NOM. Met ingang van 2021 is voor nieuw te ontwikkelen woningen niet langer NOM, maar BENG uitgangspunt. Projecten die al liepen zijn wel nog NOM (Westend, De Kolk, 3A, 3B) Helaas geen nieuwbouw in Oegstgeest.</p>	
<p>Bewustwording duurzaamheid KB: 2021: huurders bewust maken invloed gedrag op energiebesparing 2020-2019: inzetten voor energiebewust gedrag bewoners (huurdersorganisatie en gemeente)</p> <p>Oegstgeest: 2020: Onderzoek of en hoe samen optrekken bij vergroening tuinen 2019: bespreken vergroening van tuinen en uitvoering Duurzaamheidsbeleid 2018</p>	<p>KB 2021: Door corona weinig actie mogelijk geweest, wel nagedacht over alternatieve manieren om huurders te bereiken 2020: Acties uitgevoerd 2019: Acties uitgevoerd (Groen Licht) maar niet met de gemeente</p> <p>OG 2021: geen actie geweest 2020: geen actie geweest 2019: Actie om tuinen te vergroenen (wedstrijd)</p> <p>Op het gebied van bewustwording hebben we de afgelopen jaren niet veel gedaan. Met de huidige hoge energieprijzen heeft dit wel een flinke impuls gekregen en inmiddels hebben we twee energiecoaches</p>	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<b>Afspraak: Renovatie en energetische maatregelen</b>		9 Pluspunten voor verduurzaming zonder huurverhoging en grote aantallen geplaatste zonnepanelen
<p>Projecten KB: 2021: 97 woningen diverse isolatiemaatregelen aanbrengen; onderzoek naar en start maatregelen Elena-project 2020: ca 150 woningen verduurzamen 2019: ca 100 woningen verduurzamen 2018: ca 100 woningen verduurzamen 2017 -2020: € 4 mio extra investeren in duurzaamheid in zowel KB als Oegstgeest. oa in nieuwbouw:</p> <p>Oegstgeest: 2021: ca 30 woningen isoleren/zonnepanelen 2020; ca 30 woningen isoleren/zonnepanelen 2019: ca 75 woningen isoleren/zonnepanelen</p> <p>2018-2019: in KB en Oegstgeest 1.000 aanbiedingen aan huurders voor zonnepanelen, gemiddeld label B in 2021</p>	<p>KB 2021: 97 woningen, onderzoek Elenaproject (460 woningen) gestopt maar wel onderzoek naar maatregelen 2020: bij 250 woningen duurzaamheidsmaatregelen uitgevoerd, € 1,8 mio besteed 2019: bij 249 woningen duurzaamheidsmaatregelen uitgevoerd, € 1,4 mio besteed 2018: bij ruim 200 woningen duurzaamheidsmaatregelen uitgevoerd, €1,2 mio besteed 2017-2020: 600 woningen verduurzaamd, € 4 mio uitgegeven excl realisatie 44 NOM-woningen nieuwbouw</p> <p>OG 2021: ruim 70 woningen verduurzaamd 2020: ruim 50 woningen verduurzaamd 2019: 223 woningen verduurzaamd Dat de inspanningen zich meer op KB richten dan op Oeg, heeft te maken met de uitgangssituatie dat er relatief meer slechtere labels zijn in KB.</p> <p>Voor de verduurzaming van onze woningen hebben we ingezet op 'no regret' en tevens stap 1 van de trias energetica; besparen. We isoleren woningen voor zover mogelijk en bij voorkeur tijdens geplande onderhoudsingenrepen. Bewoners betalen hiervoor geen huurverhoging. Daarnaast in 2018 gestart met het plaatsen van zonnepanelen bij huurders van eengezinswoningen met geschikte daken. Huurders betalen hiervoor alleen een bijdrage in de onderhoudskosten van panelen van €9,50 per maand. In januari 2021 waren 1.000 eengezinswoningen voorzien van zonnepanelen.</p>	
<p>Verduurzaming woningen KB: 2021: plan isolatie en andere maatregelen bekend maken en monitoren; inzet opbrengsten inkomensafhankelijke huurverhoging voor verduurzaming 2020-2019: investeren in verduurzaming woningvoorraad gericht op gemiddeld label B in 2020, inzet IAH voor verduurzaming 2019-2018: aanbod aan huurders voor zonnepanelen</p>	<p>KB 2021: Plan opgesteld, geen IAH ingezet voor investeringen 2020: Gemiddeld label B eind 2020 behaald (EI 1,36, norm 1,40), IAH ingezet 2019: Gemiddeld EI 1,44 2019-2018: aanbod zonnepanelen is gedaan aan in totaal (KB en Oeg) 1000 huurders</p>	



<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
Oegstgeest: 2021-2019: inzet opbrengsten IAH voor verduurzaming 2019-2018: aanbod aan huurders voor zonnepanelen	OG 2021: geen IAH voor investeringen 2020: IAH ingezet 2019: Gebeurd  2019-2018: aanbod zonnepanelen is gedaan aan in totaal (KB en Oeg) 1000 huurders	

**Tabel 5 Dienstverlening**

Ambitie: Onderscheidend op het gebied van dienstverlening

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<b>EINDCIJFER DIENSTVERLENING</b>		<b>8,5</b>
<b>Ambitie: optimaal bereikbaar zijn voor huurders</b>		<b>8</b> Pluspunt voor verbetering bereikbaarheid met reparatielijnen
We houden twee kantoren waar men gedurende openingstijden terecht kan 2021: Kantoor Oegstgeest 3 ochtenden in de week open 2020: Kantoor Oegstgeest 3 ochtenden in de week open 2019: Kantoor Oegstgeest 5 ochtenden in de week open 2018: Kantoor Oegstgeest 5 ochtenden in de week open	2021: gerealiseerd, tijdens corona geen bezoek of alleen op afspraak 2020: gerealiseerd, tijdens Corona geen bezoek en indien mogelijk op afspraak 2019: gerealiseerd, maar weinig bezoek van klanten 2018: gerealiseerd  Bij het kantoor in Oegstgeest is de aanloop is minimaal, vandaar dat we daar, in overleg met HMW, de openingstijden teruggebracht hebben naar 3 ochtenden.	
Verbeteren dienstverlening 2020: Visie op dienstverlening bepalen om dienstverlening te professionaliseren, verbeteren en focussen	2021: uitgevoerd. Klantvisie en klantwaarden vastgesteld. 2020: concept in MT  Waarden uitgewerkt en ingevoerd: verantwoordelijkheid & heldere afspraken (bijv. 1-ingangsprincipe), luisteren, (bijv. klantreis, bezoek incassomedewerker), dichtbij (bijv. uitbreiding wijkbeheer en dagelijks in de wijk) en samen (bijv. faciliteren en actief meedoen aan activiteiten in de wijk).	
<b>Ambitie: Structureel meten klanttevredenheid om te leren</b>		<b>9</b> Pluspunten voor de vele maatregelen die zijn genomen om de dienstverlening te verbeteren en het realiseren A-score dienstverlening in 2021.
Uitvoeren van periodiek onderzoek om de tevredenheid over de klantprocessen te meten, verbeteracties te definiëren 2021: realtime rapportage, onderzoek door Inceptivize. Verbeteracties op basis van realtime resultaten 2020: halfjaarlijks onderzoek door USP, verbeteracties op basis van uitkomsten	2021: uitgevoerd 2020: uitgevoerd 2019: uitgevoerd 2018: uitgevoerd	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<p>2019: halfjaarlijks onderzoek door USP, verbeteracties op basis van uitkomsten</p> <p>2018: halfjaarlijks onderzoek door USP, verbeteracties op basis van uitkomsten</p>	<p>Doordat we sinds 2021 over zijn gestapt op realtime meting en rapportage kunnen we veel sneller actie ondernemen op slechte beoordelingen. Die worden namelijk allemaal nagebeld. Een van de verbeteringen die we in 2021 hebben ingevoerd is een aparte telefoonlijn voor reparatieverzoeken. Deze wordt beantwoord door de opzichters. Zij kunnen met hun technische kennis beter inschatten wat nodig is en dat vergroot de kans om het probleem in 1x op te lossen. We hebben ook de telefonische bereikbaarheid van de reparatiedienst per januari 2021 uitgebreid. Van 8-10 's ochtends naar de hele (werk)dag.</p>	
<p>Bovengemiddelde waardering voor onze dienstverlening in de Aedes benchmark</p> <p>2021: Dienstverleningsscores in Aedes-benchmark op alle drie onderdelen hoger dan gemiddeld</p> <p>2020: Dienstverleningsscores in Aedes-benchmark op alle drie onderdelen hoger dan gemiddeld</p> <p>2019: Onderzoek telefonische bereikbaarheid. Horen bij 30% best presterende corporaties</p> <p>2018: behoren bij de 30% best presterende corporaties in de Aedes benchmark op het gebied van dienstverlening</p>	<p>2021: niet gehaald, een score hoger dan gemiddeld.</p> <p>2020: niet gehaald, scores net iets onder of gelijk aan gemiddelde benchmark</p> <p>2019: niet gehaald, label B voor dienstverlening. Reparatieverzoeken en vertrokken huurders wel hoger dan gemiddeld.</p> <p>2018: niet gehaald, label B voor dienstverlening. Op onderdelen nieuwe huurders en reparatieverzoeken wel bovengemiddelde score. Door scores op andere onderdelen hoort MW wel bij 18 best scorende corporaties van NL.</p> <p>In 2021 overstap naar een nieuwe wijze van meten en veel aandacht voor het opvolgen van acties uit de meting is het gelukt om in 2022 wel een A te halen voor dienstverlening.</p>	



## Bijlage 7 Visitatieaanpak

### 1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

De corporatiesector is onderwerp van maatschappelijke discussie. Er is behoefte aan transparantie over het maatschappelijk presteren. Er is behoefte aan inzicht in de effectiviteit en efficiency waarmee corporaties hun vermogen inzetten voor (lokale) maatschappelijke vraagstukken en problemen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) heeft het doel van een maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties in het visitatiestelsel omschreven als:

*Het visitatiesysteem is primair bedoeld om voor de ‘maatschappij’ zichtbaar te maken wat de corporatie heeft gepresteerd. Daarnaast is het voor de corporatie ook een spiegel die wordt voorgehouden en die kan bijdragen aan een leer- en verbetertraject.*

Het visitatiestelsel heeft zich in de afgelopen jaren onder verantwoordelijkheid van de Auditraad en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland ontwikkeld tot een volwaardige visitatiemethode. Pentascop is als onafhankelijke visitor vanaf het begin betrokken en heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het stelsel. De maatschappelijke visitatie is in de Woningwet opgenomen als een verplicht instrument voor woningcorporaties. Maatschappelijke visitatie heeft een structurele plek gekregen in de sector.

### 2. Opdracht

MeerWonen heeft Pentascop de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 6.0.

### 3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

#### *Opdrachtgever en opdrachtnemer*

De opdrachtgever voor de visitatie zijn het bestuur en de Raad van Commissarissen. Het rapport wordt opgeleverd aan het bestuur en de Raad van Commissarissen.

Pentascop is opdrachtnemer voor deze visitatie en verantwoordelijk voor het uitvoeren van de visitatie conform de opdracht en het kader zoals opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

#### *Visitatiecommissie*

De visitatiecommissie bestaat uit drie leden. Germa Reivers, voorzitter visitatiecommissie, Wilma van der Veen en Marjo Vankan, visitatoren.

### 4. Visitatie aanpak

Pentascop hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

#### *Normen voor de maatschappelijke prestatie*

Verantwoording kan plaatsvinden ten opzichte van een objectieve norm, een meetlat. In het werkveld van een corporatie bestaat een aantal objectieve normen, met name op het financiële terrein. Er is ook sprake van een ‘social construction of reality’: de betrokken partijen hebben een beeld over elkaar en elkaars functioneren. Op basis van deze beelden ontstaat een norm; dit is een intersubjectieve norm die afhankelijk is van context en betrokken personen. De aanpak in deze visitatie zorgt ervoor dat de betrokken partijen met

elkaar in gesprek komen. De visie van de partijen op dezelfde onderwerpen zal verschillend zijn. Door in gesprek te zijn, ontstaat er een oordeel vanuit de groep en de context van de corporatie.

### Dialogen

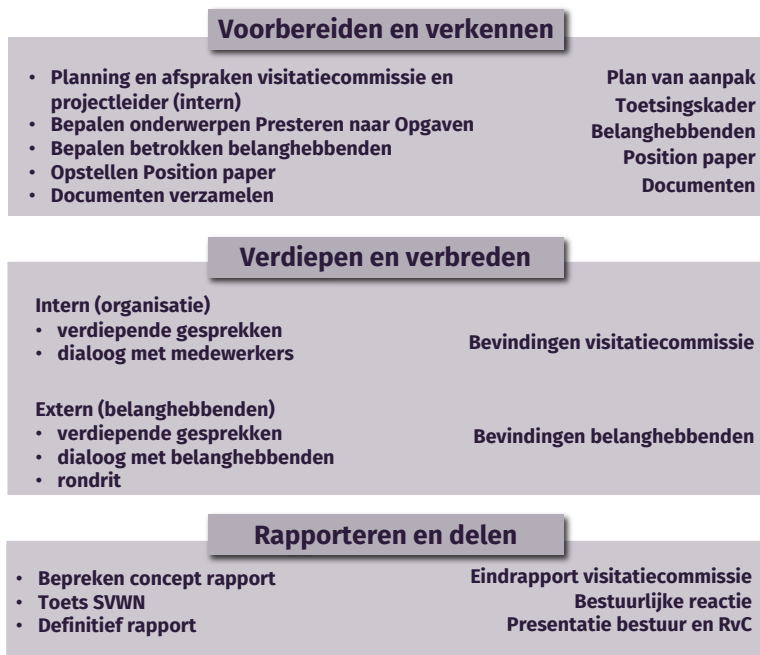
In een open dialoog over de oordelen en de maat hebben de deelnemende partijen invloed op diezelfde maat. Tijdens het proces ontwikkelen de partijen samen de normstelling. De normstelling zal in veel gevallen gebaseerd zijn op wederzijdse verwachtingen. Daarmee stopt de visitatiecommissie het oordeel er niet in, maar haalt het eruit.

### Lerende organisatie

De visitatie is tevens gericht op het verhogen van het vermogen van een corporatie om op het eigen handelen te reflecteren en daarvan te leren. Visitatie is een krachtig middel om bevindingen open te leggen. De aanpak voor de visitatie ondersteunt het leerproces: alle oordeelsvorming wordt tijdens de totstandkoming gedeeld. Bovendien wordt de corporatie gevraagd een zelfbeeld op te stellen over haar opgaven, ambities en prestaties en daar een oordeel over te geven. Dit ondersteunt in onze visie en analoog aan de methode voor 360° feedback het draagvlak binnen de organisatie voor de resultaten van de visitatie.

### Aanpak

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.



*Figuur Aanpak visitatieproces*

#### Voorbereiden en verkennen

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door MeerWonen aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Tevens zijn de prestatievelden benoemd in samenspraak met de bestuurder en projectleider.
- De belanghebbenden zijn bepaald en uitgenodigd.
- MeerWonen heeft een position paper opgesteld en een zelfbeeld ingevuld. Dit is een reflectie op het eigen handelen die verder in de interne en externe dialogen wordt getoetst.
- De visitatiecommissie heeft een overzicht van de prestaties gemaakt op basis van de prestatieafspraken en de monitoring daarvan. Dit overzicht is door MeerWonen aangevuld met ambities.
- Er is een startbijeenkomst geweest waarbij bestuurder, MT, de adviseur beleid en een vertegenwoordiging van de RvC en van HMW aanwezig waren. Daarin is vastgesteld dat de visitatiecommissie een goed beeld kan krijgen van de prestaties van MeerWonen als we de stappen doorlopen en de mensen spreken zoals gepland.

#### Verdiepen en verbreden

- Op basis van de position paper en het zelfbeeld zijn validatiegesprekken gevoerd met de bestuurder, de Raad van Commissarissen, de managers, de externe controller en de adviseur beleid.
- De prestatievelden zijn onderzocht met behulp van de aangeleverde documenten en een organisatiedialoog waaraan een aantal medewerkers heeft deelgenomen.
- In de interviews uit de externe analyse zijn 8 belanghebbenden van MeerWonen gevraagd naar hun oordeel over de corporatie: de wethouder en een ambtenaar van de gemeente Kaag en Braassem, de wethouder en een ambtenaar van de gemeente Oegstgeest en 4 leden van de HMW. In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:
  - betaalbaarheid, beschikbaarheid en geschiktheid;
  - leefbaarheid;
  - wonen en zorg;
  - duurzaamheid en kwaliteit;
  - dienstverlening;
  - de tevredenheid over de relatie en communicatie, invloed op het beleid en de prestatieafspraken.
- In een dialoog met externe partners zijn dezelfde onderwerpen getoetst en aangevuld als in de externe gesprekken. Daarbij waren 2 ambtenaren van de gemeenten, 2 huurders, 1 collega-corporatie, de overkoepelende regio-organisatie van corporaties, 2 vertegenwoordigers van de adviesraad sociaal domein in Kaag en Braassem, 3 vertegenwoordigers van welzijnsorganisaties, een wijkagent en 4 bouwbedrijven aanwezig.
- Tijdens de rondrit hebben we samen met de bestuurder een aantal complexen in Roelofarendsveen gezien.

#### Rapporteren en delen

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- Het bestuur en de projectleider van de visitatie hebben gereageerd op feitelijke onjuistheden in de rapportage.
- De rapportage is ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.
- Tot slot is het rapport aangeboden aan het bestuur en de Raad van Commissarissen.



## 5. Opbouw van het oordeel

Het oordeel over het maatschappelijk presteren van MeerWonen gaat over de volgende gebieden, in het visitatiestelsel ook wel de perspectieven genoemd. Op elk van deze perspectieven zijn door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland beoordelingscriteria vastgesteld.

<i>Opgaven en ambities</i>	<p>De kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces om ertoe te komen</p> <p>De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de prestatieafspraken indien relevant aangevuld met die van de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert.</p> <p>De ambities die de corporatie heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.</p>
<i>Belanghebbenden</i>	<p>De belanghebbenden geven hun oordeel in de vorm van een rapportcijfer voor de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid. Daarnaast geven huurdersvertegenwoordiging(en) en gemeente(n) aan wat zij vinden van de kwaliteit en het proces van de prestatieafspraken.</p>
<i>Vermogen</i>	<p>De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.</p>
<i>Governance</i>	<p>Hierbij ligt het accent op het maatschappelijk presteren van de corporatie in de lokale context. De commissie beoordeelt de strategievorming en prestatiebesturing, de maatschappelijke rol van de Raad van Commissarissen en de externe legitimatie en verantwoording.</p>

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 6.0.

In overleg met de corporatie heeft de visitatiecommissie de indeling van de prestatieafspraken aangehouden en aangevuld met de ambities op Dienstverlening. Deze prestatievelden zijn onderwerp van de beoordelingen van 'Presteren naar opgaven en ambities' en 'Presteren volgens belanghebbenden'.

Betaalbaarheid, beschikbaarheid en geschiktheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nieuwbouw</li> <li>• geschiktheid</li> <li>• doelgroepen</li> </ul>
Leefbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beschikbaarheid</li> <li>• signalering</li> <li>• stimulering</li> <li>• voorkomen huisuitzettingen</li> <li>• overlast</li> </ul>
Wonen en zorg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• statushouders</li> <li>• woningaanpassingen</li> <li>• bijzondere doelgroepen</li> </ul>

Duurzaamheid en kwaliteit

- duurzaamheid
- renovatie en energetische maatregelen

Dienstverlening

- optimaal bereikbaar zijn voor huurders
- structureel meten klanttevredenheid om te leren

Het oordeel van de visitatiecommissie is opgebouwd in een aantal stappen:

- MeerWonen heeft een zelfbeeld geformuleerd;
- door middel van de interne analyse (bestuderen van aangeleverde documenten en het houden van interviews) en een organisatiedialoog is dit zelfbeeld geverifieerd;
- de belanghebbenden hebben een oordeel gegeven in de gesprekken en een dialoog;
- de visitatiecommissie heeft de gegevens van de interne analyse, het oordeel van de belanghebbenden en het zelfbeeld van MeerWonen naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

## Bijlage 8 Wijze van beoordeling

### De scorekaart

Het eindoordeel wordt cijfermatig weergegeven in de scorekaart in hoofdstuk 2. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 in deel II worden de scores nader onderbouwd.

Het oordeel is opgebouwd van detail naar algemeen. Eerst zijn de oordelen op de verschillende onderdelen geformuleerd, daarna zijn de oordelen samengevat tot de vier perspectieven.

### De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghebbenden en zelfbeeld

Alle oordelen worden gegeven op basis van een 10-puntschaal in de vorm van rapportcijfers. De beoordeling wordt altijd uitgedrukt in hele cijfers tenzij een cijfer een gemiddelde is van onderliggende, geëxpliciteerde hele cijfers. De indeling is als volgt.

Rapportcijfer	Toelichting
10	Uitmuntend
9	Zeer goed
8	Goed
7	Ruim voldoende
6	Voldoende
5	Onvoldoende
4	Ruim onvoldoende
3	Zeer onvoldoende
2	Slecht
1	Zeer slecht

### Toelichting beoordeling naar 'huidig' en 'gewenst'

Daarnaast is steeds aan zowel interne als externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties op opgaven en ambities door de visitatiecommissie en ook niet op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden. Het cijfer voor gewenst geeft kleur aan de cijfers zoals die door de corporatie en de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor huidig en gewenst om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.