

Visitatierapport

MeerWonen

periode 2014-2017



Rapportinformatie

Auteur : Visitatiecommissie
Versie : 1.0
Status : definitief
Datum : 11 februari 2019

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
 Wouter Rohde

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1 MeerWonen, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied	7
1.1 MeerWonen	7
1.2 Interne organisatie en toezicht	7
1.3 Het werkgebied	7
Deel I Maatschappelijk presteren in het kort	9
2 Het maatschappelijk presteren van MeerWonen	11
2.1 Recensie: Hart op weg en hard op weg	11
2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties	14
2.3 Samenvatting per perspectief	15
Deel II Toelichting per perspectief	19
3 Presteren naar Opgaven en Ambities	21
3.1 De opgaven in het werkgebied	21
3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep	22
3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen	24
3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	25
3.5 (Des)investeringen in vastgoed	27
3.6 Kwaliteit van wijken en buurten	28
3.7 Ambities	29
3.8 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities	30
4 Belanghebbenden	31
4.1 De belangrijkste belanghebbenden van MeerWonen	31
4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden	32
4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden	33
4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden	33
4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden	34
4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden	35
4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden	35
4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden	36
4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden	37
4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden	38
5 Presteren naar vermogen	39
5.1 Financiële continuïteit	39
5.2 Doelmatigheid	41
5.3 Vermogensinzet	42
5.4 Oordeel presteren naar Vermogen	43
6 Governance	44
6.1 Besturing	44
6.2 Intern toezicht	46
6.3 Externe legitimatie en verantwoording	48
6.4 Oordeel over Governance	49

Deel III Bijlagen	51
Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie	52
Bijlage 2 CV's visitatoren	54
Bijlage 3 Bronnenlijst	60
Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen	64
Bijlage 5 Position Paper MeerWonen	65
Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3.....	66
Bijlage 7 Visitatieaanpak	81
Bijlage 8 Wijze van beoordeling	86

Inleiding

Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van MeerWonen. De visitatie is uitgevoerd door Pentascop in de periode van oktober 2018 tot en met februari 2019.

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 de versie 5.0 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 verhuureenheden.

Mei 2018 heeft MeerWonen Pentascop opdracht gegeven om een visitatie uit te voeren. De visitatiecommissie bestond uit Germa Reivers (voorzitter), Wilma van der Veen en Wouter Rohde (visitatoren). In bijlage 2 zijn de curriculum vitae van de commissieleden opgenomen.

De visitatie omvat de periode 2014 tot en met 2017. Omdat MeerWonen op 30 juni 2015 is ontstaan uit een fusie tussen Alkemade Wonen en Woningstichting Buitenlust zijn met SVWN de volgende afspraken gemaakt over de scope van de visitatie.

- Presteren naar Opgaven en Ambities: alle vier jaren zijn beoordeeld omdat het resultaten betreft die de beide corporaties in de afgelopen vier jaar hebben neergezet. De ambities zijn beoordeeld over de periode na de fusie omdat de periode ervoor niet meer relevant is.
- Presteren volgens Belanghebbenden: als de fusie en de periode ervoor in de gesprekken met belanghebbenden ter sprake zijn geweest, zijn ze meegenomen.
- Presteren naar Vermogen: alleen als er voor de fusie belangrijke zaken betreffende het vermogen zijn geweest, is dat meegenomen in de beoordeling.
- Governance: alleen de situatie na de fusie is onderzocht en bekeken omdat de situatie daarvoor niet meer relevant is.

De methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bevat voorschriften ten aanzien van de te gebruiken waardering en de ijkpunten. Voor de beoordelingen hanteert Pentascop conform deze eisen een 10-puntschaal waarbij de volgende normering geldt.

- 'Presteren naar Opgaven en ambities' gaat volgens de meetschaal die is opgenomen in bijlage 8. Hierbij wordt een 6 toegekend als de prestaties in belangrijke mate volgens afspraak zijn gerealiseerd. Ook voor ambities is 6 het ijkpunt.
- De belanghebbenden hebben bij 'Presteren volgens belanghebbenden' cijfers gegeven conform de eerste twee kolommen van de tabel in bijlage 8.
- Bij 'Presteren naar Vermogen' en 'Governance' is een 6 het ijkpunt als voldaan is aan de gestelde voorwaarden.

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, de prestaties in beeld met de 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, bestuur en toezicht en werkgebied

1.1 MeerWonen

MeerWonen is een corporatie met 3.290 woningen gelegen in de verschillende dorpskernen van de gemeente Kaag en Braassem en in het meer op Leiden georiënteerde Oegstgeest. Haar bezit bestaat voor het grootste deel uit eengezinswoningen (59%). Daarnaast heeft ze 13% meergezinswoningbouw zonder lift en 28% met lift. Er zijn nog een kleine 200 andere verhuureenheden waarvan het merendeel parkeerplaatsen. Daarnaast zijn er enkele woonwagendplaatsen, maatschappelijke onroerend goed, bedrijfsonroerend goed en garages. De woningen van MeerWonen zijn gemiddeld 40 jaar oud. Desondanks zijn ze relatief iets jonger dan het landelijke gemiddelde. 68,2% van haar bezit is van na 1970, tegenover 63,3% van het landelijk gemiddelde (cijfers uit CiP over verslagjaar 2016).

In haar ondernemingsplan 2017-2020 'Hart op weg' verwoordt MeerWonen haar missie: *"MeerWonen is een maatschappelijke en klantgerichte corporatie die zich richt op 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 dit ondernemingsplan, het eerste na de fusie in 2015, geeft MeerWonen aan dat ze teruggaat naar haar kerntaak: goede huisvesting en dienstverlening bieden aan de primaire doelgroep. Daarin wil ze stabiel en betrouwbaar zijn. En MeerWonen wil flexibel en dynamisch zijn: meebewegen met veranderingen in de maatschappij. Dat betekent: goed luisteren naar huurders en belanghebbenden, duurzaamheid hoog in het vaandel hebben en professionaliseren als organisatie.

Vanaf 2016 is MeerWonen door het Corporatie Benchmark Centrum (CBC) ingedeeld in de grootteklasse 2.501-5.000 vhe's.

1.2 Interne organisatie en toezicht

MeerWonen is een stichting die op 30 juni 2015 is ontstaan uit de fusie tussen Alkemade Wonen en Woningstichting Buitenlust.

Het toezicht op MeerWonen wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen. Deze bestaat sinds haar ontstaan statutair uit 5 leden. Eind 2016 is de raad teruggegaan van 7 naar 4 leden en in 2017 is een vijfde lid als voorzitter toegetreden.

Bij MeerWonen werken eind 2017 39 medewerkers in 32,4 fte. De corporatie wordt geleid door één directeur-bestuurder.

1.3 Het werkgebied

MeerWonen is actief in de gemeenten Kaag en Braassem en Oegstgeest. De woningmarkt in dit gebied is te kenschetsen als gespannen.

Naast MeerWonen zijn in deze gemeenten andere corporaties actief:

- Kaag en Braassem: Stichting Woondiensten Aarwoude.
- Oegstgeest: Stichting Portaal, Stichting Mooiland en Stichting DUWO die allemaal een beperkt aantal woningen in Oegstgeest hebben.

Het bezit van MeerWonen is verdeeld over de twee gemeenten. In Kaag en Braassem is het bezit wat groter dan in Oegstgeest. Het aantal inwoners en het aantal woningen van MeerWonen per gemeente is eind 2017 als volgt.

Gemeente	Inwoners	Woningen	Woningen als % van aantal inwoners
Kaag en Braassem	26.625	1.885	7,1%
Oegstgeest	23.887	1.405	5,9%
Totaal	50.512	3.290	6,5%

Bronnen: woningen uit jaarverslag 2017 MeerWonen; aantal inwoners CBS statline (peildatum 1 januari 2018)

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

Woonomgeving*kan*beter
Open
Degelijk
Duurzaamheid
Goed*onderhoud
Betrokken
Klantvriendelijk
Proactief
Betaalbaar*goed*wonen

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: Hart op weg en hard op weg

‘Hart op weg’ is de titel van het ondernemingsplan 2017-2020 van MeerWonen. Het is een warm betoog met bij de volkshuisvesting passende ambities. We hebben dat herkend in de manier waarop MeerWonen werkt: werken vanuit het hart, dingen gewoon doen, weten voor wie ze het doet en waar ze mee bezig is. We hebben MeerWonen leren kennen als een organisatie die heel benaderbaar is, servicegericht is, en meedenkt met mensen die een beroep op haar doen. Ze reageert dan met een houding van “gewoon doen” en wel nu.

MeerWonen straalt frisheid uit: de website, de bewonersbladen, het kantoor, de publieksversies van jaarverslag en jaarplan etc. Ze pakt dingen simpel en pragmatisch aan. Een wedstrijd “de mooiste tuin en balkon” waarmee ook tuinonderhoud wordt gestimuleerd en een wedstrijd “steen eruit, plant erin” om de verstening van tuinen tegen te gaan. Hoe leuk en simpel kan het zijn. Dat soort dingen doet MeerWonen gewoon. Ze pakt dingen op een praktische manier van onderop aan.

MeerWonen is een corporatie die ervoor kiest om eerder volgend te zijn dan trendsettend. Ze doet wat ze mag en moet doen en dat doet ze goed. Voor een corporatie van haar omvang is dat begrijpelijk. Ze doet soms ook meer dan wat mag of moet. MeerWonen is sterk gefocust op huisvesting voor de laagste inkomensgroepen: het huurbeleid en de forse niet-rendabele investeringen in nieuwbouw en bij verduurzaming laten zien dat MeerWonen ver gaat in het betaalbaar houden van woningen. En dat kan ze ook omdat ze financieel heel gezond is. Alle ratio’s staan er florissant bij.

MeerWonen kiest heel bewust voor lokale verankering. Het in stand houden van een eigen locatie in beide gemeenten waar huurders welkom zijn, en de uitbreiding van wijkbeheer zijn daarvan voorbeelden.

MeerWonen is ook ‘hard op weg’. Ze is halverwege 2015 ontstaan uit een fusie tussen Alkemade Wonen in Kaag en Braassem en Woningstichting Buitenlust in Oegstgeest. Op het moment dat de visitatie plaatsvond (3 jaar later), is ze al heel erg één organisatie, zijn er veel lijnen uitgezet en zijn de processen op orde. We vinden dat een knappe prestatie in zo’n korte tijd. MeerWonen liet in de organisatiedialoog zien kritisch naar zichzelf te kunnen kijken. Dat heeft daar vast aan bijgedragen.

Ook de belanghebbenden die we hebben gesproken, waarderen MeerWonen als een partij die goed bezig is. Dat uit zich onder andere in een hoge waardering voor de prestaties op de verschillende terreinen.

De gemeenten zijn in het algemeen heel tevreden over de relatie met en hun invloed op het beleid van MeerWonen. In de ene gemeente wordt samen gewerkt aan de volkshuisvesting en in de andere is er een fundamenteel verschil in inzicht ten aanzien van het benodigde aantal sociale huurwoningen. Dat leidt wel af en toe tot stellingname maar niet tot een verstoorde relatie.

MeerWonen hecht veel waarde aan het leggen van verbinding met huurders en partners. Ze weet belanghebbenden aan zich te binden en ze haalt input op. Dat gebeurt bijvoorbeeld tijdens de maandelijkse bijeenkomsten “bijbuurten” waarbij huurders van een buurt welkom zijn om in

gesprek te gaan met medewerkers van MeerWonen. Met belanghouders wordt jaarlijks een bijeenkomst gehouden. Kortom, MeerWonen is daadwerkelijk in gesprek met haar belanghebbenden.

Position paper

In de position paper geeft MeerWonen aan dat de betaalbaarheid en beschikbaarheid, lokale verankering en leefbare buurten en wijken haar belangrijkste prioriteiten zijn. Dat is duidelijk terug te zien in wat ze doet. Ook de nadruk die in het ondernemingsplan wordt gelegd op “meer aandacht besteden aan onze verankering in de wijken, meer luisteren naar onze partners en onze dienstverlening continu verbeteren. Als corporatie willen we geen vernieuwer zijn, maar dicht achter de kopgroep zitten.” is terug te zien in haar handelen. Ze geeft aan tevreden te zijn over de realisatie van de doelstellingen, wat ook duidelijk blijkt uit de cijfers voor Presteren naar Opgaven en ambities. De wens om meer te werken aan de versterking van het netwerk met maatschappelijke partners, is een wens die de visitatiecommissie kan onderschrijven. MeerWonen kan hierop verbeteren onder andere door partners aan te geven wat er met hun input gebeurt. De wens om meer sociale huurwoningen te bouwen in Oegstgeest is begrijpelijk gezien de grote wachtlijst, maar gaat in tegen de visie en wens van de gemeente. Dat MeerWonen het onderwerp blijft agenderen, toont haar sociale drive.

Vorige visitatie

Kijkend naar de vorige visitaties van Buitenlust en Alkemade Wonen constateert de visitatiecommissie dat een aantal punten goed zijn opgepakt. Meer beleid is geëxpliciteerd, de lokale binding is in stand gebleven, de financiële positie is sterk verbeterd, de prestatieafspraken zijn concreter en worden gemonitord, er wordt meer en expliciet gewerkt aan duurzaamheid, en de zelfevaluatie van de RvC vindt jaarlijks plaats. Minder verbeterd zijn de afstemming en integratie van de beleids- en monitoringsstukken, en de interactie met de belanghebbenden tijdens de beleidsvorming. Dat laatste punt heeft naar de indruk van de visitatiecommissie vooral te maken met communicatie vanuit MeerWonen over wat ze met de input van de belanghebbenden heeft gedaan.

Kan het dan niet beter? Natuurlijk wel. We willen wel nadrukkelijk stellen dat het hierbij gaat om doorontwikkeling op reeds ingezette paden.

Het eenvoudig en praktisch houden heeft veel aantrekkelijks en soms ook een keerzijde. Het ondernemingsplan is meer een koersnota waarin de positie en ambities zijn verwoord. Deze ambities worden vervolgens meteen in concrete acties vertaald, waarbij het onduidelijk is hoe de keuzes tot stand zijn gekomen. Wat in het ondernemingsplan ontbreekt is een vertaling van de ambities naar meer concrete doelen en meetbare doelstellingen op basis waarvan onderbouwde keuzes kunnen worden gemaakt. Deze zijn wel beschreven in beleidsdocumenten, zoals het strategisch voorraadbeleid. Een samenhangend overzicht ervan is niet beschikbaar. Door dit overzicht te maken kan MeerWonen de PDCA-cyclus versterken. Bovendien kunnen de prestaties dan beter worden gemonitord en hebben de medewerkers meer houvast.

In 2017 heeft MeerWonen het SVB vastgesteld. Dat gaat met name in op de behoefte aan woningen, de nieuwbouw en renovatie. In 2017 is daarnaast een visie op het onderhoud vastgesteld. MeerWonen hanteert een basiskwaliteit voor haar woningen (op basis van NEN2767) die afhankelijk is van de restant levensduur. Daarmee is een goede basis voor weloverwogen ingrepen om de woningen van MeerWonen kwalitatief op orde te houden en jaarlijks een meer realistische begroting op te stellen voor het uit te voeren onderhoud.

Financieel gezien is MeerWonen zeer gezond. De visitatiecommissie mist daarbij wel een expliciete visie hoe MeerWonen de ruimte in de financiële positie wil inzetten voor de ambities. Hiermee willen we uiteraard niet zeggen dat alle financiële ruimte zonder meer moet worden ingeleverd:

reserveren voor toekomstige projecten is daarbij ook een optie. In de gesprekken hebben we gehoord dat MeerWonen in de nabije toekomst veel gaat investeren in duurzaamheid en herstructurering. Over andere bestemmingen voor het vermogen wordt ook nagedacht. Daarnaast investeert ze veel in de betaalbaarheid. Een doorrekening op de effecten van deze mogelijke beleidsintensiveringen voor de vermogenspositie hebben wij niet aangetroffen. MeerWonen kan dit verbeteren door een duidelijkere relatie leggen tussen de ambities uit het ondernemingsplan en de financiën, zo ook in de jaarverslaglegging. Overigens gaat MeerWonen heel zorgvuldig om met de inzet financiële middelen voor de bedrijfsvoering, getuige het feit dat ze in 2017 en 2018 in de Aedes-benchmark een A scoort op de bedrijfslasten. Ook het feit dat ze de efficiencydoelstellingen uit de meerwaardennotitie van de fusie grotendeels heeft behaald, geeft aan dat ze greep heeft op de kosten.

De huurdersvertegenwoordiging is heel tevreden over de prestaties van MeerWonen. Dat is anders voor de relatie en communicatie met huurders. Het managen van verwachtingen van huurders bij planmatig onderhoud is een aandachtspunt. De huurdersvertegenwoordiging is ook niet tevreden op haar invloed op het beleid van MeerWonen. Ze wil graag in een eerder stadium worden betrokken.

Meer in het algemeen is het voor belanghebbenden onduidelijk wat er met hun input gebeurt. We hebben gehoord dat MeerWonen er wel iets mee doet, maar dat dit voor de betreffende partijen niet altijd helder is. Betere communicatie zou daarin helpen.

De visitatiecommissie heeft voor MeerWonen de volgende verbeterpunten.

- 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 én medewerkers geven aan hieraan een bijdrage te willen leveren. Daarbij noemen ze andere huisvestingsmogelijkheden als onderwerp.

Ondanks het feit dat veel van deze verbeterpunten te maken hebben met het vergroten van de transparantie, meetbaarheid en voorspelbaarheid, hopen we toch dat MeerWonen vooral flexibel blijft en gewoon blijft doen. En hard met hart vooruit gaat.

2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van MeerWonen ziet er als volgt uit.

Perspectief	Prestatievelden *					Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief	
	1	2	3	4	5				
Presteren naar Opgaven en Ambities									
Prestaties in het licht van de opgaven	7,2	7,3	7,3	7,0	7,3	7,2	75%	7,1	
Ambities in relatie tot de opgaven						7	25%		
Presteren volgens Belanghebbenden									
Prestaties naar het oordeel van de belanghebbenden	7,7	8,2	7,8	7,8	7,2	7,7	50%	7,6	
Relatie en communicatie						7,5	25%		
Invloed op beleid						7,3	25%		
Presteren naar Vermogen									
Financiële continuïteit						8	30 %	6,9	
Doelmatigheid						7	30 %		
Vermogensinzet						6	40 %		
Governance									
Besturing	Plan					6,5	6,2	33%	6,5
	Check					6			
	Act					6			
Intern toezicht	Functioneren RvC					7	6,3	33%	
	Toetsingskader					6			
	Toepassen Governancecode					6			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					7	7	33%	
	Openbare verantwoording					7			

* De vijf prestatievelden zijn:

1. Huisvesting primaire doelgroep
2. Huisvesting bijzondere doelgroepen
3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer
4. (Des-)investeringen in vastgoed
5. Kwaliteit van wijken en buurten

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

2.3 Samenvatting per perspectief

Presteren naar Opgaven en Ambities

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,1. De commissie vindt dat MeerWonen haar voorgenomen prestaties ruim voldoende realiseert.

De visitatiecommissie kent een 7,2 toe voor de prestaties van MeerWonen op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. MeerWonen realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft. Ze werkt actief aan een passende en betaalbare woningvoorraad en houdt strak de behoeften en mogelijkheden van huurders en woningzoekenden met een laag inkomen, in het vizier. Sinds de fusie is de jaarlijkse huuraanpassing voor de primaire doelgroep ver onder het maximaal mogelijke gebleven. De huren zijn relatief laag (70% van maximaal redelijk) en MeerWonen houdt woningen bewust onder de tweede aftoppingsgrens. MeerWonen speelt actief in op dreigende betalingsachterstanden. Bij signalen van woonfraude pakt MeerWonen haar rol snel op. De huisvesting van statushouders is voortvarend verlopen. Met de gemeente Kaag en Braassem is afgesproken dat gezocht wordt naar extra bouwmogelijkheden om de druk van de huisvesting van statushouders niet te veel ten koste van andere woningzoekenden te laten gaan.

De visitatiecommissie kent een 7,3 toe voor de prestaties van MeerWonen op het gebied van Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Ze presteert ruim voldoende op het gebied van ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften en staat open voor verzoeken voor projecten van instellingen die specifieke doelgroepen willen huisvesten. MeerWonen labelt woningen meestal niet specifiek voor ouderen maar realiseert zoveel mogelijk woningen waar ouderen goed kunnen (blijven) wonen.

Voor de prestaties van MeerWonen op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer kent de visitatiecommissie een 7,3 toe. De kwaliteit van de woningen is ruim voldoende. Weliswaar laat de uitgave voor onderhoud een forse onderschrijding zien op de begroting, maar dit is vooral veroorzaakt door ruim begroten en voordeliger aanbesteden. Een deel van de aangegane verplichtingen in 2017 worden in de volgende visitatieperiode gerealiseerd. MeerWonen zet de komende jaren hoog in op het verbeteren van de duurzaamheid van haar woningen. In Oegstgeest is inmiddels bereikt dat de woningen gemiddeld label B hebben (met name de herstructurering van de wijk Buitenlust heeft hieraan bijgedragen). In Kaag en Braassem moeten de komende jaren nog slagen gemaakt worden om van C naar B te komen. Het beleid is hiervoor geformuleerd. MeerWonen scoort goed op het gebied van dienstverlening. Ze behoort tot de 30% best scorende corporaties in de Aedes-benchmark.

De visitatiecommissie kent een 7 toe voor de prestaties van MeerWonen op het gebied van (des)investeringen in vastgoed. Er is de afgelopen jaren weinig gebouwd. In Kaag en Braassem is de grond niet in handen van de gemeente maar van projectontwikkelaars. Zij hebben de plicht 30% sociale woningbouw te realiseren. Door de crisis in deze visitatieperiode zijn weinig bouwplannen van de grond gekomen. Dit verandert de komende jaren omdat er weer volop gebouwd wordt. In Oegstgeest ontbreekt het aan bouwplannen. De gemeente stelt per gebied vast welk deel sociale woningbouw gepleegd kan worden. Daarbij houdt zij vast aan maximaal 15% sociale woningbouw in plannen die daarvoor geschikt zijn. MeerWonen wil graag meer maar krijgt, passend binnen de prestatieafspraken, nul op het rekest. De wijk Buitenlust in Oegstgeest heeft een grondige ingreep ondergaan. Een deel van de woningen is vervangen door nieuwbouw en de overige woningen zijn grondig gerenoveerd in de periode 2012-2016. Zo zijn in totaal 200 woningen aangepakt. Het resultaat is iets waar de organisatie trots op is. De gemeente heeft de inrichting van de buitenruimte verzorgd.

Voor Kwaliteit van wijken en buurten kent de visitatiecommissie een 7,3 toe. Er zijn met name de laatste 2 jaar veel initiatieven gekomen om met huurders in gesprek te gaan en zicht te krijgen op wensen en zorgen ten aanzien van wonen en woonomgeving. MeerWonen pakt actief klachten en

signalen op het gebied van leefbaarheid op. Er zijn vacatures opengesteld om meer zichtbaar te zijn in de wijk. De effecten daarvan zijn vanaf 2018 te beoordelen.

De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van MeerWonen met een 7. De commissie heeft geconstateerd dat MeerWonen op veel gebieden haar ambities heeft verwoord. Ook sluit het beleid aan op veranderingen in wetgeving, de directe omgeving en de eigen (financiële) mogelijkheden. MeerWonen grijpt kansen aan om haar woningbezit uit te breiden, iets wat wenselijk is gezien de wachtlijsten in beide gemeente. In Oegstgeest kiest MeerWonen voor een hogere ambitie dan de gemeente. De ambitie van huurbeleid van MeerWonen is passend om de woningvoorraad voldoende betaalbaar te houden.

Presteren volgens Belanghebbenden

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 7,6. De belanghebbenden zijn in het algemeen heel tevreden over de prestaties van MeerWonen.

De huisvesting van de primaire doelgroep is gewaardeerd met een 7,7. De belanghebbenden waarderen de prestaties op dit gebied positief; vooral het huurbeleid van MeerWonen beoordeelt men als goed. Ook is er waardering voor de aanpak van dreigende huurachterstanden en de huisvesting van statushouders. Men heeft begrip voor de beperkte nieuwbouwactiviteiten vanwege het gebrek aan bouwlocaties. Maar de wachttijden vragen wel om extra woningen. En men vraagt aandacht voor huisvesting van 'eigen' mensen in de kleine kernen om de sociale netwerken te kunnen behouden.

De prestaties op het gebied van huisvesting bijzondere doelgroepen worden beloond met een 8,2. Men waardeert de inspanningen van MeerWonen om actief in te spelen op de vraag van bijzondere doelgroepen.

De kwaliteit van woningen en woningbeheer is beoordeeld met een 7,8. De belanghebbenden waarderen de inspanningen op het gebied van duurzaamheid en men vindt dat MeerWonen adequate dienstverlening biedt: snel en betrokken.

Het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed is gewaardeerd met een 7,8. Met name de herstructurering van Buitenlust oogst veel lof. Waar MeerWonen nieuwbouw kan plegen doet ze het ook. Een aantal huurders vraagt aandacht voor de beschikbaarheid van voldoende woningen in de kleine kernen.

De prestaties op het gebied van kwaliteit van wijken en buurten is gewaardeerd met een 7,2. De intenties van MeerWonen zijn goed en men is blij met de actieve rol van de wijkbeheerders. Wel is er aandacht nodig voor het optrekken met andere partijen om probleemgevallen aan te pakken. Huurders vragen om een actief tuinenbeleid.

De belanghebbenden zijn in het algemeen met een 7,5 tevreden over de relatie en de communicatie met MeerWonen. De huurdersvertegenwoordiging Huurders MeerWonen (SHMW) is kritisch over de communicatie richting huurders over onderhoudsprojecten. Overige belanghouders zijn zeer tevreden en waarderen de betrokkenheid, eerlijkheid en bereidwilligheid van MeerWonen om mee te denken.

De belanghebbenden geven een 7,3 voor hun mate van invloed op het beleid van de corporatie. Volgens SHMW heeft MeerWonen op sommige terreinen verzuimd haar mee te nemen in de beleidsvorming. Dit kan beter. Andere partijen zijn enthousiaster over de mate waarin MeerWonen luistert en meedenkt.

Presteren naar Vermogen

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,9.

De financiële continuïteit van MeerWonen is in de visitatieperiode ruimschoots op orde. MeerWonen heeft in de visitatieperiode een positief toezichtoordeel ontvangen van de Aw. Dit betekent dat MeerWonen financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop en dat de voorgenomen activiteiten passen binnen de financiële mogelijkheden. Ze heeft structureel voldaan aan de toezichtterreinen van de Aw en voldoet aan alle kredietwaardigheidseisen van het WSW. De financiële positie van MeerWonen voldoet op alle indices zeer ruim aan de norm.

De doelmatigheid van MeerWonen beoordeelt de visitatiecommissie als ruim voldoende. De netto bedrijfslasten van MeerWonen zijn lager ten opzichte van de referentieklassse en het landelijk gemiddelde. Daarnaast zijn de bedrijfslasten sinds de fusie sterk afgenomen. Dit was ook een doelstelling van de fusie. In het fusiejaar scoorde MeerWonen een B voor bedrijfslasten, in 2016 en 2017 een A.

De visitatiecommissie beoordeelt de vermogensinzet van MeerWonen als voldoende. De inzet van haar vermogen verantwoordt ze voldoende in het financieel meerjarenbeeld, de jaarbegrotingen, en terugkijkend in de kwartaalrapportages en in de jaarverslagen. In het financieel meerjarenbeeld is ze goed in staat om de consequenties van voorgenomen activiteiten financieel door te rekenen.

MeerWonen heeft in de visitatieperiode sinds de fusie haar vermogen voor volkshuisvestelijke doelen ingezet, waarbij de inzet op duurzaamheid is geïntensiveerd. De organisatie heeft een beeld van hoe ze het vermogen wenst in te zetten, waarin de ambities uit het Ondernemingsplan zijn terug te zien. Een expliciete visie op vermogensinzet, is echter niet vastgelegd en zou wenselijk zijn zeker nu er minder investeringen in nieuwbouw mogelijk zijn.

Governance

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,5.

Het onderdeel besturing (plan, check act) waardeert de visitatiecommissie met gemiddeld een 6,2. De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Plan/Visie met een ruime voldoende. De visie is actueel en geeft de koers aan voor het huidige en toekomstige handelen van de corporatie. De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Besturing/Vertaling doelen met een voldoende. MeerWonen heeft haar visie vertaald naar doelen en activiteiten zodat deze te monitoren zijn. Winst is te halen uit een samenvattend overzicht en in het SMART-er formuleren en het compleet maken van het beleid en de uitwerkingen.

Ook het onderdeel Besturing/Check waardeert de visitatiecommissie met een voldoende. MeerWonen heeft met de kwartaalrapportage een goed beeld van en goede grip op het tactische niveau en de dagelijkse processen. De ambities uit het Ondernemingsplan worden via de opzet van de kwartaalrapportage ten dele gevolgd. Zowel het Jaarverslag als de kwartaalrapportages zijn ingedeeld volgens de inrichting van de organisatie (het hoe) en niet langs de geplande prestaties en ambities (het wat). Daarbij realiseren wij ons dat de organisatie nog jong is en dat onderdelen van de planning zeer recent zijn opgesteld.

Het interne toezicht wordt door de visitatiecommissie gewaardeerd met een 6,3. De samenstelling van de raad voldoet aan de norm. De raad is na de fusie gekrompen en heeft een nieuwe voorzitter gezocht. Ze werkt aan deskundigheidsbevordering. De rolopvatting is uitgewerkt en er wordt naar gehandeld. Sinds de fusie is elk jaar een zelfevaluatie gehouden. Ze werkt actief aan de verbetering van het functioneren van de raad als geheel. Het toetsingskader en alle documenten die daarvoor de basis vormen zijn aanwezig en van voldoende kwaliteit. MeerWonen hanteert de Governancecode van de sector actief.

De externe legitimering en openbare verantwoording van MeerWonen beoordeelt de visitatiecommissie met een 7. In haar werkgebied is MeerWonen een gewaardeerde partner. Met de gemeenten zijn prestatieafspraken gemaakt en met de huurdersvertegenwoordiging wordt regelmatig overlegd. MeerWonen stelt zich actief op in het betrekken van externe partijen en is aanspreekbaar. Zij maakt informatie op een goede en begrijpelijke manier openbaar, waarbij de hoofdlijnen zijn samengevat in publieksversies.

Betrokkenheid
Leefbaarheid
Sociaal
Luisterend*oor
Dichterbij
Efficiënt
Zwaan
Uitstekend
Korte*lijnen
Klantcontact

3 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van MeerWonen op de vijf prestatievelden uit het visitatiekader bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Daarnaast is beoordeeld of de eigen ambities passen bij de opgaven. De vijf prestatievelden zijn:

- huisvesting primaire doelgroepen;
- huisvesting bijzondere doelgroepen;
- kwaliteit van woningen en woningbeheer;
- (des)investeringen in vastgoed;
- kwaliteit van wijken en buurten.

In de position paper, de zelfevaluatie, de interne validatiegesprekken en de organisatiedialoog heeft MeerWonen haar eigen beeld over haar functioneren en 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 en de interviews.

Het hoofdstuk begint met de belangrijkste opgaven in het werkgebied.

Daarna zijn per prestatieveld beschreven:

- de opgaven en de prestaties;
- het oordeel van visitatiecommissie;
- 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 regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp. Het gemiddelde van deze laatste cijfers is het oordeel per prestatieveld.

In paragraaf 3.7 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

MeerWonen is in Oegstgeest en in Kaag en Braassem een belangrijke corporatie. Hieronder staan per gemeente de kenmerken en opgaven beschreven.

Oegstgeest

Oegstgeest is een gemeente met een hoog gewaardeerd woonmilieu en een ruim opgezet, groen karakter. De gemeente grenst aan Leiden. Inwoners van Oegstgeest wonen dorps én kunnen gebruik maken van het ruime voorzieningenniveau en de stedelijke mogelijkheden van Leiden. Dit maakt Oegstgeest een zeer gewilde woonplaats voor zittende bewoners en mensen van buitenaf. Het inkomensniveau ligt hoog. Er zijn relatief weinig huishoudens met een laag inkomen. Het aandeel sociale huurwoningen binnen de gemeente is 16%. Dit is bijzonder laag ten opzichte van andere gemeenten in de directe omgeving en zelfs in Nederland. MeerWonen is de corporatie met verreweg het grootste aantal sociale huurwoningen in de gemeente (1.400). Portaal, Mooiland en DUWO hebben gezamenlijk zo'n 300 sociale huurwoningen.

Door het beperkte aanbod aan huurwoningen is de druk op de vrijkomende woningen groot. De gemiddelde wachttijd is ruim 6 jaar en deze loopt op. Hoewel in de prestatieafspraken wederzijdse

inspanningsverplichtingen zijn afgesproken om het aantal sociale huurwoningen uit te breiden, komt hiervan de laatste jaren weinig terecht. De beschikbare bouwcapaciteit is de afgelopen periode bestemd geweest voor woningen in andere prijscategorieën. De laatste nieuwbouw is in 2015 tot stand gekomen bij de herstructurering van de wijk Buitenlust. Hier zijn 70 sterk verouderde huurwoningen vervangen voor 61 nieuwe, duurzame woningen.

Het op peil houden van de omvang van huurwoningenvoorraad en het betaalbaar houden voor de laagste inkomensgroepen, het verduurzamen van woningen, en het huisvesten van mensen met een bijzondere zorgvraag waren de grootste uitdagingen voor Oegstgeest de afgelopen periode. Op het gebied van leefbaarheid kent de gemeente geen grote uitdagingen.

Kaag en Braassem

De gemeente Kaag en Braassem is een landelijke gemeente bestaande uit 11 kernen in het Groene Hart. De gemeente is waterrijk en “oer-Hollands” met dijken, weilanden, molens, plassen en sloten. Het beleid van de gemeente is er op gericht het dorps karakter van de kernen te versterken. Het woonmilieu is dorps, veilig en kleinschalig. Werkgelegenheid is er in de industrie en land- en tuinbouw. De bereikbaarheid is matig ondanks de nabijheid van snelwegen. Het openbaar vervoer is beperkt beschikbaar, vooral in een aantal kleine kernen.

De woningbouw concentreert zich op de vier grotere kernen Roelofarendsveen, Oude Wetering, Leimuiden en Woubrugge waarbij Roelofarendsveen de meeste uitbreidingsmogelijkheden heeft. Hier vindt ook de bovenregionale opvang van de groei plaats. Hiermee wordt ook het draagvlak voor het voorzieningenniveau versterkt. In de kleine kernen zijn voorzieningen minimaal of zelfs helemaal verdwenen. Woningbouwmogelijkheden zijn daar heel beperkt en alleen gericht op het voldoen aan de lokale vraag.

De gemeente Kaag en Braassem verplicht ontwikkelaars 30% van de te bouwen woningen in de sociale sector (huur én koop) te realiseren. Door de crisis zijn er in de visitatieperiode nauwelijks nieuwbouwplannen gerealiseerd. Op dit moment wordt er weer volop gebouwd in Roelofarendsveen. Ook door MeerWonen.

Naast MeerWonen is ook Woningstichting Aarwoude actief in de gemeente. Beide corporaties hebben hun “eigen” verzorgingsgebied (ontstaan vóór de fusie van de gemeenten Alkemade en Jacobswoude tot Kaag en Braassem) en beconcurreren elkaar niet. MeerWonen heeft woningen in Roelofarendsveen/Oude Wetering, Nieuwe Wetering, Rijpwetering, Kaag en Oud Ade, in totaal zo’n 1.900 woningen.

Grootste uitdagingen in de gemeente waren in de afgelopen jaren: het hebben en realiseren van voldoende betaalbare woningen voor de lagere inkomensgroepen, woningen geschikt voor ouderen en het huisvestingsvraagstuk van mensen in de maatschappelijke opvang.

3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep

3.2.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,2 toe voor de prestaties van MeerWonen op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep. MeerWonen realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

MeerWonen heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 1 in bijlage 6.

Woningtoewijzing en doorstroming

Op het gebied van woningtoewijzing en doorstroming is er vooral aandacht geweest voor de blijvende beschikbaarheid van sociale huurwoningen voor de primaire doelgroep ondanks beperkte (Kaag en Braassem) en afwezige nieuwbouwmogelijkheden (Oegstgeest).

- Doel was in beide gemeenten om de woningvoorraad onder de tweede aftoppingsgrens minimaal op peil te houden. Dat is gelukt. In Kaag en Braassem zijn in 2014 en 2015 ruim 60

woningen aan de bereikbare voorraad toegevoegd. In Oegstgeest is door terugkoop van enkele koopgarantwoningen de voorraad iets uitgebreid.

- MeerWonen heeft aan de doelstelling om minimaal 95% van de woningen met een huur onder de aftoppingsgrens aan de doelgroep toe te wijzen, ruimschoots voldaan. Ook is aan het bedienen van de laagste inkomensgroep binnen het totaal van toewijzingen.
- MeerWonen heeft signalen omtrent woonfraude actief opgepakt en onderzocht. Waar nodig zijn maatregelen genomen.
- Er zijn geen specifieke afspraken gemaakt rond keuzevrijheid van woningzoekenden. In de regionale Huisvestingsverordening is vastgelegd woningzoekenden zo min mogelijk beperkingen op te leggen. Hier voldoet MeerWonen aan.
- 70% van de aangeboden woningen moet volgens de Prestatieafspraken bereikbaar zijn voor mensen die in aanmerking komen voor huurtoeslag. Om dit te realiseren voert MeerWonen actief beleid uit om de huurprijzen onder de aftoppingsgrens te houden. Hierdoor is deze doelstelling ruimschoots gehaald (in 2016: 84%; 2017: 71%).
- Om zoveel mogelijk woningen beschikbaar te hebben op de woningmarkt wil MeerWonen leegstand van woningen bij mutatie beperken tot gemiddeld 20 dagen. Dit is de afgelopen jaren niet gelukt. Met name in 2016 liep een aantal processen als gevolg van de fusie, nog niet soepel. Ook blijkt dat het verhuurklaar maken van woningen meer tijd kost vanwege asbestproblematiek, uitgesteld groot onderhoud en verduurzaming bij mutatie.
- Huurderving als gevolg van mutatie ziet MeerWonen als een indicator voor de inspanning om woningen zo snel mogelijk weer te verhuren. De doelstellingen zijn in de eerste periode niet behaald onder andere vanwege een slecht verhuurbaar complex in Oegstgeest en post-fusieperikelen. In 2017 betalen de genomen maatregelen zich ruimschoots uit en ligt de huurderving met 0,53% ruim onder de ambitie van 0,8% van de jaarhuur.
- MeerWonen heeft over de gehele periode heel ruim voldaan aan het huisvesten van het afgesproken aantal statushouders.
- MeerWonen kan lokaal maatwerk toepassen om de doorstroming te bevorderen. Bijvoorbeeld door senioren uit een eengezinswoning voorrang te geven bij verhuur van een meer geschikte woning. Hiervoor zijn verschillende aanbiedingen gedaan maar niet iedereen maakt hier gebruik van.
- Samenvattend scoort MeerWonen ruim voldoende op het onderdeel beschikbaarheid van sociale huurwoningen.

Betaalbaarheid

- Om de betaalbaarheid van woningen te garanderen voert MeerWonen een actief huurbeleid.
- Vanaf 2016 is de doelstelling minimaal 70% van de woningen onder de tweede aftoppingsgrens te houden. In de periode daarvoor was de doelstelling om een bepaald aantal woningen onder de huurtoeslaggrens te houden. Aan beide doelstellingen heeft MeerWonen ruimschoots voldaan.
- MeerWonen zorgt ook voor betaalbare huurwoningen door terughoudend te zijn bij het toepassen van de jaarlijkse huurverhoging. Deze heeft de afgelopen 3 jaar ruim onder het maximaal toegestane gelegen. Bij huurders met een hoger inkomen is meer huurverhoging toegepast.
- Voor de overige woonlasten geldt dat MeerWonen creatief probeert deze zo laag mogelijk te houden. Bijvoorbeeld door goedkope collectieve contracten af te sluiten en door een aantal verrekenbare kosten voor eigen rekening te nemen.
- MeerWonen probeert huurachterstanden en ontruiming en als gevolg daarvan, zoveel mogelijk te voorkomen. Ze doet dit door snel contact op te nemen met huurders die achter dreigen te lopen met betalingen. De doelstelling van 0,45% van de jaarhuur wordt hiermee niet behaald maar door het actieve beleid kruipt MeerWonen er steeds dichterbij. Verder zijn er geen ontruiming en meer geweest als gevolg van huurachterstanden.
- Samenvattend scoort MeerWonen ruim voldoende op het onderdeel betaalbaarheid.

3.2.2 Zelfbeeld over Huisvesting van de primaire doelgroep¹

MeerWonen beoordeelt haar prestaties op dit prestatieveld met een 7, het gewenste cijfer is een 7. Ze vindt dat ze gedaan heeft wat ze kon en wilde doen. MeerWonen had graag meer willen bouwen, met name in Oegstgeest. Hier heeft ze echter geen grond ter beschikking gekregen.

In de dialoog is door medewerkers aangekaart dat het huurprijsbeleid leidt tot scheve verhoudingen in prijs-kwaliteit. Vooral grote woningen zijn relatief goedkoop ten opzichte van kleine woningen. En huurders met een wat hoger inkomen krijgen weinig kansen door het huurbeleid, terwijl in de afspraken wel degelijk ruimte is voor deze groepen. Verder willen de medewerkers meer aandacht voor woonfraude.

3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

3.3.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,3 toe voor de prestaties van MeerWonen op het gebied van Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

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

Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften

- 55-plussers hebben voorrang bij de toewijzing van gelabelde seniorenwoningen. In Oegstgeest is de afspraak dat 55-plussers die een eengezinswoning achterlaten voorrang krijgen op andere kandidaten via het 'lokaal maatwerk'. De zeven pogingen om een senior te laten verhuizen uit een eengezinswoning heeft één keer resultaat opgeleverd. Alle gelabelde woningen zijn aangeboden aan 55-plussers.
- MeerWonen wil zoveel mogelijk woningen bieden waarin ook ouderen kunnen (blijven) wonen. Vooral in de kleine kernen is levensloopbestendig bouwen belangrijk omdat er geen specifieke seniorenwoningen zijn. Er zijn geen nieuwbouwwoningen gerealiseerd in de kleine kernen. In Roelofarendsveen zijn in 2014 29 seniorenwoningen opgeleverd en verhuurd aan deze doelgroep.
- MeerWonen komt haar afspraken op dit gebied na en presteert daarmee ruim voldoende.

Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking

- Afsproken is dat MeerWonen het gesprek aangaat met zorgpartijen om te onderzoeken of er specifieke huisvestingsbehoeften zijn waaraan MeerWonen een bijdrage kan leveren. Dat gesprek wordt gevoerd. Bovenop die afspraak heeft MeerWonen een samenwerkingsovereenkomst gesloten voor de huisvesting van 12 jongeren met begeleid wonen met de stichting Moier en deze huisvesting ook daadwerkelijk gerealiseerd.
- Op dit gebied scoort MeerWonen goed.

Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben

- MeerWonen heeft als doelstelling om te voldoen aan de gemaakte afspraken met betrekking tot de contingentregeling voor bijzondere doelgroepen binnen regio Holland-Rijnland. In de visitatieperiode is hieraan voldaan.

¹ 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.

- Met de gemeenten zijn afspraken gemaakt over het opnieuw inzetten van woningen waarin WMO-voorzieningen zijn aangebracht. Helaas blijken hier zelden passende kandidaten voor te vinden.
- MeerWonen presteert hierop ruim voldoende.

3.3.2 Zelfbeeld over Huisvesting van bijzondere doelgroepen

MeerWonen scoort haar eigen prestaties op dit prestatieveld zelf met een 7, en dat is ook het gewenste cijfer. Ook de medewerkers in de organisatiedialoog beoordelen de prestaties met een 7 maar vinden dat de lat wat hoger mag. Medewerkers adviseren nog actiever op zoek te gaan naar partijen die de zorg bieden en passende huisvesting voor hun cliënten zoeken.

3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

3.4.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,3 toe voor de prestaties van MeerWonen op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer. MeerWonen realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afspreekt ruim voldoende.

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

Kwaliteit en differentiatie

- De doelstelling voor de prijskwaliteitverhouding is 72% van de maximaal redelijke huurprijs op basis van het woningwaarderingsstelsel (WWS). De afgelopen periode is deze verhouding steeds 70% geweest. Dit betekent dat huurders relatief veel woning voor hun huur krijgen.
- Conditie en onderhoudstoestand: er is geen overzicht beschikbaar met de actuele onderhoudstoestand van de woningen. Uit de inhoud en de grote hoeveelheid beleidsstukken rond onderhoud en portefeuillestrategie maken wij op dat er goed zicht is op de actuele kwaliteit van de woningen. Over de kwaliteit van de woningen zijn er indicatoren vanuit de Aedes-benchmark die laten zien dat de kwaliteitsindex van de woningen van MeerWonen en het oordeel van de huurders in 2017 positiever was dan gemiddeld. Ook zijn de instandhoudingskosten per woning aanzienlijk lager dan gemiddeld. Er is een meerjarenonderhoudsbegroting die is gebaseerd op het strategisch voorraadbeleidsplan (SVB). In een jaarlijkse sessie wordt het SVB geactualiseerd en worden de eerstvolgende jaarschijven met onderhoudsactiviteiten ingevuld. De begroting en realisatie lopen uiteen als gevolg van meer of minder mutaties (mutatieonderhoud en planmatig mutatieonderhoud), het schuiven van werkzaamheden (planmatig en periodiek onderhoud) en het draagvlak voor onderhoud (planmatig). Ook blijkt uit een mondelinge toelichting dat er ruim begroot wordt voor onderhoud. Hierdoor treden regelmatig besparingen op en lijkt het dat MeerWonen niet waar maakt wat zij zich voorneemt. Op basis van gesprekken en de waardering van de huurders stellen wij vast dat MeerWonen het onderhoud ruim voldoende uitvoert.
- Qua differentiatie zet MeerWonen in op het realiseren van appartementen die levensloopbestendig zijn. Alle gerealiseerde appartementen voldoen hieraan.
- Sinds 2016 biedt MeerWonen geen koopwoningen meer aan omdat dit niet meer tot de kerntaak van de corporatie behoort. Om de sociale huurwoningvoorraad aan te vullen brengt MeerWonen zo mogelijk voormalige koopgarantwoningen terug in de huursector.
- Samenvattend scoort MeerWonen op dit onderwerp voldoende.

Kwaliteit dienstverlening

- In 2017 stelde MeerWonen zich tot doel om in 2018 tot de beste 30% van de woningcorporaties te behoren als het gaat om de kwaliteit van de dienstverlening. Die score werd in 2017 al

gehaald. Er zijn bewuste keuzes gemaakt om dicht bij de huurder te staan, aanspreekbaar te zijn en klantprocessen goed in te richten.

- MeerWonen doet twee keer per jaar klanttevredenheidsmetingen en vertaalt de uitkomsten daarvan in verbeteracties. In de kwartaalrapportages is hier aandacht voor.
- MeerWonen maakt de keuze om dicht bij klant te staan. Zo is de onderhoudsdienst voor het dagelijks onderhoud onderdeel van de eigen organisatie. Er is bewust gekozen voor een loket in beide gemeenten en buurtbeheerders hebben werken in beide gemeenten zodat zij van elkaar leren en er eenduidigheid is in dienstverlening.
- Op dit onderdeel scoort MeerWonen goed.

Voldoen aan energienormen/beleid voor energielabels

- MeerWonen heeft met beide gemeenten afgesproken dat het gemiddelde energielabel in 2020 B is. In Oegstgeest is dat nu al het geval. Sinds de herstructurering van Buitenlust is gerealiseerd zijn de energetisch slechtst presterende woningen aangepakt. In Kaag en Braassem is het label nu nog gemiddeld C. Volgens de planning van de onderhoudswerkzaamheden zal ook hier in 2020 gemiddeld label B behaald zijn. Wat meehelpt is dat energetische maatregelen niet doorberekend worden aan de zittende huurders. Dit betekent dat het draagvlak voor het aanbrengen voor de verbeteringen bijna nooit een punt is en geplande werkzaamheden doorgaan.
- De conclusie is dat MeerWonen ruim voldoende scoort op dit onderdeel.

Beleid en uitvoering duurzaamheid

- Op het gebied van duurzaamheid is in Kaag en Braassem afgesproken dat de corporaties in de periode 2016-2025 € 10 miljoen extra investeren om de woningvoorraad te verduurzamen. Hiervoor heeft MeerWonen in 2017 een uitgebreid beleid opgezet met stappenplannen en maatregelen. Dit beleid wordt grotendeels vanaf 2018 geëffectueerd.
- De visitatiecommissie beoordeelt de inspanningen op het gebied van duurzaamheid ruim voldoende.

3.4.2 Zelfbeeld over Kwaliteit van woningen en woningbeheer

MeerWonen scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 7 en dit is ook het gewenste cijfer. MeerWonen geeft aan dat de fusie op dit onderdeel wel tot een verschil in de ambities en het presteren heeft geleid. Juist op het gebied van onderhoud en dienstverlening verschillen beide organisaties behoorlijk van aanpak en cultuur. MeerWonen geeft aan dat ze de ambities verhelderd heeft en dat er nu duidelijke processen en kaders zijn die richting geven aan de medewerkers. Dit leidt tot resultaten die in lijn liggen met de ambities. Deze ambities zijn vooral groot op het gebied van duurzaamheid.

In de dialoog met de medewerkers kwam aan de orde dat de regelgeving sneller ontwikkelt dan de investeringen in duurzaamheid worden afgeschreven. Dit is een waarschuwing voor de toekomst: denk niet dat we klaar zijn in 2020. Men is het er over eens dat voor oudere woningen en dus ook voor de huurders de verbeteringen heel gunstig uitpakken. Verder is er de oproep om ook te denken aan andersoortige woningbouw zoals shortstay-woningen, sjaeve husen of een hospice (onderdak van de wieg tot het graf). Dit is vooral een advies om breder te kijken dan appartementen en eengezinswoningen.

3.5 (Des)investeringen in vastgoed

3.5.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties van MeerWonen op het gebied van (des)investeringen in vastgoed. MeerWonen realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afspreekt ruim voldoende.

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

Nieuwbouw en sloop

- Vanwege de krapte op de woningmarkt in beide gemeenten wil MeerWonen graag haar woningaanbod uitbreiden. In Kaag en Braassem is dat in 2014 en 2015 gebeurd met de bouw van twee appartementencomplexen met in totaal 67 woningen. Daarna heeft de ontwikkeling van bouwlocaties stilgelegen. De gemeente heeft geen grondposities en MeerWonen is voor nieuwbouw afhankelijk van private partijen. De nieuwe bouwstromen zijn pas in 2017 weer gestart.
- In Oegstgeest heeft MeerWonen 61 woningen nieuw gebouwd op een locatie waar eerst 70 kleine, slechte woningen stonden. Er zijn in de afgelopen periode in Oegstgeest geen nieuwbouwlocaties ontwikkeld waar plek was voor sociale woningbouw.
- In Oud Ade heeft MeerWonen 7 zogenaamde Oostenrijkse woningen gesloopt om op die plek weer nieuwbouw te kunnen plegen. Deze woningen waren klein en technisch “op”.
- Binnen de mogelijkheden van de gemeenten heeft MeerWonen de kansen gegrepen die er waren en de prestatieafspraken gerealiseerd. Daarom is de prestatie als ruim voldoende beoordeeld.

Verbetering bestaand bezit (renovatie en groot onderhoud)

- In 2014 en 2015 is de herstructurering van de wijk Buitenlust afgerond. In totaal zijn 211 woningen aangepakt. Een deel is vervangen en de overige 130 woningen hebben een renovatie op hoog niveau ondergaan. Energetisch zijn de woningen helemaal op orde en ook in de woningen is veel vernieuwd en aangepast. Dit alles in nauwe samenwerking met bewoners en de gemeente Oegstgeest. De gemeente Oegstgeest heeft de buitenruimte voor haar rekening genomen.
- Andere grootschalige renovatieprojecten hebben in de afgelopen periode niet plaatsgevonden. Wel is in het kader van het SVB vastgesteld welke woningen hiervoor in aanmerking komen de komende jaren.
- Op dit onderwerp scoort MeerWonen ruim voldoende.

Maatschappelijk vastgoed

- MeerWonen beschikt over enkele vormen van maatschappelijk vastgoed maar ziet dit niet meer als haar kerntaak. Ze blijft deze wel gewoon doorexploiteren en heeft dit de afgelopen periode ook gedaan.
- Als de gemeente afscheid wil nemen van maatschappelijk vastgoed is MeerWonen bereid dit binnen de wettelijke mogelijkheden en binnen financiële kaders, over te nemen. Dit is in de periode 2014-2017 niet voorgekomen.
- Op dit onderwerp scoort MeerWonen ruim voldoende.

Verkoop

- In de hele periode is het beleid van MeerWonen er op gericht geweest alleen die woningen vrij (dus geen verkoop onder voorwaarden) te verkopen die slecht in de portefeuille passen. Alleen in 2014 was in Oegstgeest verkoop ook een middel om een betere verhouding tussen meergezins- en eengezinswoningen te realiseren en om financiële middelen te genereren. Dit heeft geleid tot verkoop van enkele individuele woningen. Daarnaast is in 2016 een complex van

44 geliberaliseerde huurwoningen in Oegstgeest verkocht aan een belegger. De woningen waren voor MeerWonen slecht verhuurbaar.

- Tussen 2014 en 2015 is de visie op verkoop met sociale constructies (koopgarant, koopstart) veranderd. Verkoop is vanaf 2015 geen kerntaak meer en MeerWonen maakt per woning die zij terugkoopt een afweging: terug in de sociale huursector (er is immers te weinig aanbod), opnieuw verkopen met koopgarant of vrij verkopen. Deze keuze hangt af van de mate waarin de woning nog in de portefeuille past en van de afspraken met bewoners. Zo zijn er via terugkoop 8 woningen teruggekomen in de huur. Er zijn in totaal 188 woningen verkocht onder voorwaarden. Uiteindelijk wil MeerWonen niet meer dan 52 woningen in koopgarant overhouden.
- Samenvattend beoordelen wij de verkoopactiviteiten met een ruime voldoende.

3.5.2 Zelfbeeld over (des-)investeringen in vastgoed

MeerWonen scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 5,5 en wenst een 7. Ze geeft aan vooral meer te willen investeren in nieuwbouw. Ze geeft aan dat daar de afgelopen jaren weinig gelegenheid voor geweest. Ook heeft het opstellen van een strategisch voorraadbeleid na de fusie tijd gekost om helder te krijgen waar MeerWonen welke ambities heeft. Nu dit allemaal is vastgesteld en er vooral in Kaag en Braassem weer nieuwbouwmogelijkheden zijn, is MeerWonen inmiddels gestart dit te realiseren.

In de organisatiedialoog werd opgeroepen om actiever aan de slag te gaan met herstructurering. Medewerkers geven aan dat er meer plekken zoals Buitenlust zijn waar met sloop en nieuwbouw passender aanbod gerealiseerd kan worden en een grote slag in verduurzaming mogelijk is.

3.6 Kwaliteit van wijken en buurten

3.6.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,3 toe voor de prestaties van MeerWonen op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten. MeerWonen realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt en tot haar taken rekent ruim voldoende.

MeerWonen heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 5 in bijlage 6.

Leefbaarheid en wijkbeheer

- In de jaarverslagen geeft MeerWonen aan dat leefbaarheid belangrijk is voor de huurders en dat MeerWonen daar actief in wil zijn. In de periode tot 2016 zorgt MeerWonen er vooral voor dat zij voor huurders goed aanspreekbaar is voor problemen en ideeën via de eerste lijn (wijkbeheerders, onderhouds- en baliemedewerkers). Ook is er een budget voor initiatieven van bewoners zelf. In 2017 formuleert MeerWonen wat hogere ambities: met de gemeenten stelt MeerWonen wijkbeheerplannen op op basis van gezamenlijk onderzoek. Dit onderzoek is niet overal van de grond gekomen. Het doel was dat MeerWonen in 2017 drie wijkbeheerplannen zou opstellen. Dit is niet gerealiseerd. Wel zet MeerWonen andere middelen in om actief bij huurders op te halen wat er leeft en nodig is in de wijk. De buurtgesprekken met de titel 'bijbuurten' zijn succesvol en leveren veel informatie op waar MeerWonen mee aan de slag gaat.
- Om de contacten in de wijken te intensiveren en meer zichtbaar te zijn heeft MeerWonen in 2017 extra formatie gerealiseerd voor een wijkbeheerder en een assistent-wijkbeheerder.
- Samenvattend voldoet MeerWonen ruim voldoende op dit onderdeel.

Aanpak overlast

- Als vanzelfsprekend pakt MeerWonen haar rol in het bestrijden van overlastsituaties. Sinds 2017 wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen klachten over de woonomgeving en overlastsituaties. Over dit onderwerp zijn met de gemeenten geen afspraken gemaakt. Bij

overlastsituaties zoekt MeerWonen waar dit nodig en mogelijk is samenwerking met instanties die behulpzaam kunnen zijn bij het oplossen van de overlastsituaties. In de tientallen gevallen dat MeerWonen de klachten onderzoekt is er een oplossing mogelijk. Een enkele keer leidde overlast tot ontruiming.

- Op dit onderdeel scoort MeerWonen goed.

3.6.2 Zelfbeeld over Kwaliteit van wijken en buurten

MeerWonen scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 7, en wenst ook een 7. Ze is er trots op dat ze expliciet heeft gekozen voor meer contact met huurders door te investeren in extra formatie bij wijkbeheer, eigen mensen in het dagelijks onderhoud die ogen en oren achter de voordeur zijn en balies in beide gemeenten. De medewerkers adviseren om hier en daar nog een tandje bij te zetten. Zij adviseren actiever samen met huurders op te trekken bij het oplossen van problemen. Vooral bij verwaarloosde tuinen, portieken kan je samen met huurders een begin van verbetering maken. Verder vinden medewerkers dat MeerWonen nog wel actiever kan aanspreken en ook vaardiger moet worden in het aangaan van het goede gesprek met huurders.

3.7 Ambities

De eerste vraag voor deze beoordeling is of MeerWonen haar eigen ambities en doelstellingen heeft geformuleerd. In het ondernemingsplan 2017-2020 *Hart op weg* heeft MeerWonen haar ambities op alle terreinen geformuleerd. Daarin positioneert zij zichzelf vooral als een corporatie die dicht bij de huurders staat en waar betaalbaarheid en beschikbaarheid van voldoende huurwoningen prioriteit nummer 1 is. De ambities zijn vooral richtinggevend. De uitwerking vindt plaats in andere plannen zoals het strategisch voorraadbeleid. Nog niet al deze plannen zijn klaar. Zo is er nog geen uitwerking van wijkvisies en onderhoudsniveaus van de woningen. In de zeer uitgebreide jaarplannen vindt een uitwerking van de activiteiten over het eerstkomende jaar plaats.

Over de vraag of de ambities passen bij de opgaven heeft de commissie een positief oordeel. We hebben geconstateerd dat MeerWonen in deze visitatieperiode heeft gewerkt aan de opgaven en aan de realisatie van de organisatiedoelen. Bij het bepalen van deze koers heeft ze oog voor de wensen en mogelijkheden van haar belangrijkste partners: de huurders en de gemeenten. Ook sluit het beleid aan op veranderingen in wetgeving, de directe omgeving en de eigen (financiële) mogelijkheden. De ambities van MeerWonen zijn gebaseerd op uitgebreide woningmarktanalyses en passen bij de uitkomsten daarvan. Dit leidt er in Oegstgeest toe dat de ambities van MeerWonen op het gebied van nieuwbouw, die van de gemeente overstijgen.

Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities met een 7. MeerWonen heeft beleid geformuleerd dat past bij de opgaven. Ze voldoet daarmee aan het ijkpunt. MeerWonen speelt in op kansen om haar woningbezit uit te breiden, iets wat wenselijk is gezien de wachtlijsten in haar werkgebied.

3.8 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van MeerWonen met 7,1.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Per prestatieveld	Oordeel	Weging in eendoordeel
Presteren naar opgaven			
• Huisvesting primaire doelgroep	7,2	7,2	75%
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,3		
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,3		
• (Des)investeringen in vastgoed	7,0		
• Kwaliteit van wijken en buurten	7,3		
Ambities		7,0	25%
Eendoordeel presteren naar Opgaven en Ambities		7,1	

4 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 en wijze van communiceren van de corporatie;
- de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

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 de ambtenaar met de portefeuille wonen van de gemeente Oegstgeest, de wethouder en de ambtenaar met de portefeuille wonen van de gemeente Kaag en Braassem en zes leden van de Stichting Huurders MeerWonen (SHMW) en hun ondersteuner. Daarnaast is er een ketendialoog gehouden. Daarbij waren vertegenwoordigers van een zorg- en een welzijnsorganisatie, een collega-corporatie, ambtelijke vertegenwoordigers van de gemeenten Oegstgeest en Kaag en Braassem, de politie, enkele huurders, een aannemer en een maatschappelijk ondernemer 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 dialogen. De commissie beoordeelt deze niet in dit hoofdstuk (conform het stelsel).
- 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 ' heeft geen invloed op 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. In het gesprek met de huurders hebben we geen gewenst cijfer gevraagd.

4.1 De belangrijkste belanghebbenden van MeerWonen

MeerWonen noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- de stichting Huurders MeerWonen;
- de gemeente Kaag en Braassem;
- de gemeente Oegstgeest.

De stichting Huurders MeerWonen (SHMW) behartigt de belangen van alle (toekomstige) huurders, medehuurders en bewoners en wil vanuit dat oogpunt betrokken worden bij alle onderwerpen op verhuurdersniveau die de belangen van huurders raken, zoals betaalbaarheid, kwaliteit van de woning, duurzaamheid. SHMW is ontstaan na fusie van de Huurders Organisatie Buitenlust en

Huurdersbelangenvereniging Alkemade Wonen. Er is vastgelegd dat SHMW minimaal vier keer per jaar vergadert. In de praktijk is dat meestal vijf of zes keer. De bestuurder van MeerWonen en de manager Wonen zijn hierbij aanwezig.

Voor de gemeente Kaag en Braassem is MeerWonen, samen met collega-corporatie Woondiensten Aarwoude, de partner in het uitvoeren van het volkshuisvestingsbeleid in Kaag en Braassem. Dit beleid is onder meer verwoord in de woonvisie. De gemeente wil hier graag, ondersteund door jaarlijkse afspraken, gezamenlijk aan werken. MeerWonen heeft 60% van de sociale huurwoningen binnen de gemeentegrenzen in portefeuille.

Voor de gemeente Oegstgeest is MeerWonen de belangrijkste partner voor de sociale huurwoningen. In de woonvisie geeft de gemeente richting aan haar woonbeleid en daarbinnen de sociale huurwoningen. MeerWonen is in Oegstgeest verreweg de grootste corporatie en is de enige corporatie die in Oegstgeest verder kan groeien.

Met beide gemeenten is er regelmatig contact op bestuurlijk en ambtelijk niveau.

Daarnaast noemt MeerWonen een lange lijst van belanghebbenden waarmee zij regelmatig contact heeft of samenwerkt zoals bewonerscommissies van diverse complexen van MeerWonen, de provincie Zuid-Holland, Regio Holland-Rijnland, diverse zorginstellingen, diverse welzijnsinstellingen, politie, collega-corporaties in de beide gemeenten, instellingen gericht op specifieke belangen(groepen), aannemers, onderhoudsbedrijven en projectontwikkelaars. In bijlage 4 is een overzicht opgenomen van de belanghebbenden die op voordracht van MeerWonen geïnterviewd zijn en/of meegedaan hebben aan de ketendialoog.

4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
SHMW	8,3	-
Gemeenten	8	7,7
Overige partijen	6,8	7,6
Gemiddeld	7,7	7,6

De belanghebbenden waarderen de prestaties van MeerWonen op dit gebied als goed. Het gemiddelde cijfer is een 7,7, waarbij er een spreiding in de individuele waardering is van 5 tot 9.

De leden van SHMW geven MeerWonen een 8,3. Zij geven aan dat MeerWonen alle kansen grijpt om woningen te bouwen en dat tegen heel betaalbare huren. In Kaag en Braassem zijn veel appartementen gebouwd. Dit was goed voor de doorstroming uit eengezinswoningen. Zij zijn op dit punt erg tevreden.

De gemeenten waarderen de prestaties met een 8. Zij waarderen de prestaties van MeerWonen om de huren laag te houden. Ook zijn ze tevreden over de activiteiten om huurschulden te voorkomen. Kritische noot is dat ze vinden dat MeerWonen meer gebruik kan maken van lokaal maatwerk om doorstroming te bevorderen.

De overige partijen geven gemiddeld een 6,8. Ze waarderen het lagehurenbeleid van MeerWonen en adviseren daar ook meer ruchtbaarheid aan te geven. Zorgen zijn er om de doorstromingsmogelijkheden van ouderen in Oegstgeest. Voor hen zijn geen goedkope appartementen beschikbaar waardoor zij grote eengezinswoningen bezet houden. Ook zien de belanghebbenden graag meer voorrangsmogelijkheden voor eigen inwoners van kleine kernen om de sociale structuur (en mantelzorg) overeind te houden. Zorgen zijn er ook over het plaatsen van

“probleemhuurders” in kleine kernen. Hier is het draagvlak te klein voor. Een enkeling gaf om die reden een 5 voor dit onderwerp.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,7 toe voor de prestaties van MeerWonen voor Huisvesting van de primaire doelgroep. De gewenste waardering is 7,6. Vooral bij de overige belanghebbenden zou het cijfer hoger zijn als MeerWonen meer oog had voor de genoemde zorgen.

4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
SHMW	8,2	-
Gemeenten	8,3	8
Overige partijen	8,0	8
Gemiddeld	8,2	8

De belanghebbenden waarderen de prestaties van MeerWonen op dit gebied als goed. Het gemiddelde cijfer is een 8,2, waarbij er een spreiding in de individuele scores is van 7 tot 9.

SHMW geeft MeerWonen een hoog cijfer: een 8,2. Men is zonder meer tevreden over de inspanningen van MeerWonen op dit gebied.

De gemeenten waarderen de geleverde prestaties met een 8,3. MeerWonen heeft hier veel oog voor en stelt zich actief op naar partijen die zich tot haar wenden met een specifieke huisvestingsvraag. De gemeente Oegstgeest geeft aan dat MeerWonen zich inspant om eenmaal geïnvesteerde WMO-aanpassingen te hergebruiken. De gemeente Kaag en Braassem daagt MeerWonen uit meer proactief te zijn: ze stelt dat als MeerWonen uit eigen beweging woningen met een gemeenschappelijke ruimte realiseert, er vanzelf geïnteresseerde partijen komen. Verder wijst de gemeente erop dat ook via PGB's van zorgcliënten, financiering van specifieke projecten mogelijk is.

De overige partijen waarderen de inzet en prestaties van MeerWonen met een 8. Ze vinden dat MeerWonen goed inspeelt op de behoefte van partijen met een speciale huisvestingsvraag en dat ze zich daarin welwillend opstelt. Zorgen zijn er ten aanzien van het aantal woningen wat toegewezen wordt aan statushouders. Een enkeling merkt op dat het draagvlak hiervoor kleiner wordt, vooral in kleine gemeenschappen.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 8,2 toe voor de prestaties van MeerWonen voor Huisvesting van bijzondere doelgroepen. De gewenste waardering is een 8. De gemeente Oegstgeest geeft aan dat MeerWonen meer doet dan de gemeente zou mogen verwachten, vandaar dat het gewenste cijfer lager is dan het gerealiseerde.

4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
SHMW	8,1	-
Gemeenten	7,5	7,5
Overige partijen	7,8	7,8
Gemiddeld	7,8	7,7

De belanghebbenden waarderen de kwaliteit van woningen en het woningbeheer als goed. Ze geven gemiddeld een 7,8 met een geringe spreiding in de individuele waarderingen van 7 tot 8.

Ook op dit gebied waardeert SHMW MeerWonen met een ruime 8. Ze roemt vooral de reactiesnelheid van MeerWonen bij reparatieverzoeken. Ook de mate waarin oude woningen zijn verbeterd stemt tot tevredenheid. Een kritische noot is de snelheid van de verduurzaming. Dit duurt lang als het in dit tempo doorgaat.

De gemeenten waarderen de kwaliteit van de woningen gemiddeld met een 7,5. Zij hebben weinig zicht op de algehele kwaliteit van woningen maar hebben het idee dat de huurders tevreden zijn. Beide gemeenten zijn goed te spreken over de inspanningen van MeerWonen op het gebied van duurzaamheid. De gemeente Kaag en Braassem roemt de adequate onderhoudsservice van MeerWonen aan huurders. In Oegstgeest is het beeld dat huurders niet altijd snel geholpen worden. Wel is Oegstgeest blij met het loket van MeerWonen in de gemeente.

De overige partijen waarderen de kwaliteit van de woningen met een 7,8. Ze zijn positief over de inspanningen van MeerWonen om de woningen up-to-date te houden en te verduurzamen.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,8 toe voor de prestaties van MeerWonen op het prestatieveld Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Dit verschilt nauwelijks van de gewenste score (7,7).

4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
SHMW	8,1	-
Gemeenten	8	7,7
Overige partijen	7,2	8,6
Gemiddeld	7,8	8,1

De belanghebbenden waarderen de (Des-)investeringen in vastgoed gemiddeld met een 7,8 met een spreiding in de individuele waardering van 6 tot 9.

SHMW zegt tevreden te zijn over het investeringsbeleid van MeerWonen en scoort opnieuw een ruime 8. MeerWonen grijpt alle kansen voor nieuwbouw aan. Ook waarderen de huurders het terugkopen van de Koopgarantwoningen en opnieuw verhuren hiervan. Ze zijn blij dat MeerWonen het maatschappelijk vastgoed gewoon zelf doorexploiteert en er niet vanaf wil.

De gemeenten waarderen de prestaties op dit gebied met een 8. De gemeente Oegstgeest is vooral blij met het terugbrengen van koopgarantwoningen naar de sociale huursector. De gemeente Kaag en Braassem is blij met het investeringsbeleid en daagt MeerWonen uit nog creatiever te zijn in het vinden van eigen nieuwbouwmogelijkheden. Bijvoorbeeld door sloop-nieuwbouw in de Burgemeesterswijk te overwegen. De stijging van de bouwkosten maakt het wel moeilijk mee te liften met bestaande nieuwbouwplannen, zo herkent de gemeente.

De overige partijen waarderen de prestaties met 7,2. Men vindt dat MeerWonen op dit gebied doet wat ze kan. Toch waren ze nog tevredener geweest als er wel nieuwbouw in Oegstgeest kon plaatsvinden.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,8 toe voor de prestaties van MeerWonen op het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed. Het verschil met de gewenste score (8,1) is niet heel

groot. Opvallend is dat de gemeente Oegstgeest vindt dat MeerWonen meer doet dan de gemeente verwacht en dat beoordeelt men als heel positief.

4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
SHMW	7,8	-
Gemeenten	7,3	7,7
Overige partijen	6,4	7,0
Gemiddeld	7,2	7,3

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,2 voor de prestaties van MeerWonen op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten met een spreiding in de individuele scores van 5 tot 9.

SHMW waardeert de prestaties van MeerWonen met een 7,8. De huurders geven aan dat MeerWonen doet wat ze kan op dit gebied. "Waar er problemen zijn proberen ze het op te lossen". Ook al is het strikt gezien niet de verantwoordelijkheid van MeerWonen. Blij zijn de huurdervertegenwoordigers met het 'bijbuurten': de bijeenkomsten waar MeerWonen buurtbewoners uitnodigt om te komen vertellen wat hen bezighoudt. Ook waarderen ze dat alle medewerkers van MeerWonen 'op de koffie'" gaan bij huurders die dat willen. Zo maken ook kantoormedewerkers kennis met de huurders van MeerWonen.

De gemeenten waarderen de prestaties met een 7,3. De gemeenten geven een ruime voldoende maar de gemeente Kaag en Braassem verwacht nog wat meer van MeerWonen. Op plekken die achteruit gaan, kan volgens de gemeente via herstructurering en fysieke maatregelen meer gebeuren dan MeerWonen nu doet. De wil is er maar het effect is er nog niet altijd. In de gemeente Oegstgeest speelt dit minder. Daar is men ook meer tevreden over de inzet van MeerWonen op dit gebied.

De overige partijen waarderen de inzet van MeerWonen op dit gebied met een 6,4. Ze waarderen de aanwezigheid van de wijkbeheerders, al zijn die niet altijd even zichtbaar. Fijn is dat deze beheerders mensen aanspreken. Een aantal deelnemers vindt dat MeerWonen actiever huurders moet aanspreken op tuinonderhoud en schuttingen. "Hier en daar is het een zootje". Ze bevelen aan samenwerking te zoeken met andere partijen wanneer er problemen met individuele huurders zijn. Ook verwachten ze meer beleid in plaats van alleen inspelen op situaties die zich voordoen. Enkele huurders in de ketendialoog gaven aan dat zij verwachten dat MeerWonen bij het plaatsen van 'moeilijke gevallen' beter kijkt naar de plek waar zij terecht komen. Zij gaven aan dat er plekken zijn waar de leefbaarheid om die reden achteruit gaat. Dit heeft een enkele onvoldoende tot gevolg.

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,2 voor de prestaties van MeerWonen op het prestatieveld Kwaliteit van wijken en buurten. Het verschil met de gewenste score (7,3) is niet groot.

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

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
SHMW	6,6	-
Gemeenten	8	8
Overige partijen	7,9	7,7
Gemiddeld	7,5	7,9

De belanghebbenden geven de relatie en communicatie met MeerWonen een 7,5. De spreiding is groot: van 5 tot 10.

Op dit punt is SHMW met een 6,6 kritischer. Ze is heel tevreden over het gesprek op bestuurlijk niveau en voelt zich daarin gehoord. Minder tevreden is ze over de communicatie bij projecten en planmatig onderhoud. Het komt voor dat huurders verrast worden door activiteiten die niet (tijdig) aangekondigd zijn.

De gemeenten geven in het algemeen aan dat de relatie met MeerWonen goed is. Oegstgeest is vooral tevreden over het verloop en samenwerking bij de herstructurering in Buitenlust. Hier bood MeerWonen meer dan je mocht verwachten, ook in de communicatie.

De overige partijen zijn in zijn algemeenheid ook tevreden over de relatie met MeerWonen en de communicatie. Men typeert MeerWonen als betrokken, eerlijk en bereidwillig. De kritische noot komt van de collega-corporatie. Er is nauwelijks contact tussen beide corporaties, dat kan veel beter. Dat is overigens een opgave voor beide corporaties en ligt zeker niet alleen aan MeerWonen.

De tevredenheid over de relatie en communicatie wordt door de belanghebbenden gewaardeerd met gemiddeld een 7,5. Het verschil met de gewenste score (7,9) is klein. Dit zou beter zijn als het punt van SHMW over een betere communicatie bij projecten, opgepakt zou worden.

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

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
SHMW	6,5	-
Gemeenten	8	8
Overige partijen	7,5	7,5
Gemiddeld	7,3	7,8

De belanghebbenden vinden dat ze ruim voldoende invloed hebben op het beleid van MeerWonen. Ook op dit onderdeel is de spreiding van individuele scores groot: van 5 tot 9.

Binnen SHMW zijn de meningen verdeeld. Sommigen vinden dat ze op een aantal dossiers onvoldoende meegenomen zijn, zoals bij het aanpassen van het klachtenreglement en de procedure rond asbestverwijdering. Anderen vinden dat ze voldoende zijn meegenomen en voldoende inbreng hebben gehad.

De gemeenten zijn tevreden over de mate van invloed op het beleid van MeerWonen. De gemeente Oegstgeest vindt dat MeerWonen een goede partner is en dat de inzichten van beide partijen op beleid goed stroken. De prestatieafspraken zijn het moment om weer eens goed om tafel te zitten. De gemeente Kaag en Braassem is naast de “formele” overleggen vooral blij dat ze goed met MeerWonen kan samenwerken om doelen te realiseren. Daarbij wordt de wederkerigheid als groot ervaren. En ze geeft aan dat als de gemeente niet helder is in de doelen, MeerWonen er ook niets mee kan.

De overige partijen zijn tevreden over de mate van invloed en geven gemiddeld een 7,5. Men geeft aan dat er geluisterd wordt en dat er goed samengewerkt kan worden met MeerWonen. Fijn is dat MeerWonen zich vaak flexibel opstelt: “beleid is niet in beton gegoten”.

De belanghebbenden beoordelen de mate van invloed op het beleid met gemiddeld een 7,3; het gewenste cijfer was een 7,8. Bij de gemeenten en de overige partijen liggen het gerealiseerde en

het gewenste cijfer op hetzelfde niveau. SHMW zou meer tevreden zijn geweest als ze bij alle beleidswijzigingen tijdig betrokken zou zijn geweest.

4.9 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.

SHMW

- Eerder betrekken huurdersorganisatie bij ontwikkelen van beleid.
- Persoonlijke betrokkenheid bij het overleg is goed, en realiseer je tegelijkertijd dat er op de bal wordt gespeeld.
- Huurders eerder informeren bij (onderhouds)projecten.

Gemeenten

- Meedenken met de gemeente over energie, warmtevisie.
- Meer contact hebben met de gemeenteraad, bijvoorbeeld een jaarlijkse presentatie aan de gemeenteraad. Zo kan MeerWonen laten zien wat ze doet aan specifieke vraagstukken en duurzaamheid. Maar raadsleden hebben een drukke agenda, dus de belangstelling is beperkt.
- Wees alert, zodat er snel kan worden geschakeld als zich kansen voordoen voor bouwactiviteiten.
- Meedoen aan de sessie over toekomstige woningbouw in Oegstgeest.
- Inbreng huurders anders organiseren en hiervoor nieuwe manieren zoeken. Bijvoorbeeld zoals MeerWonen nu al bij nieuwbouw doet.
- Beschikbaarheid voldoende woningen: investeer in netwerken, gericht op voldoende spreiding van sociale huurwoningen. Gemeenten moeten elkaar aanspreken. Let op het bovenlokale netwerk.

Overige belanghebbenden

- Woningtoewijzing aanpassen zodat eigen inwoners van een kern voorrang hebben. 30-40% naar eigen inwoners. Draagkracht van kleine kernen is beperkt.
- Lokaal maatwerk nog beter benutten in samenspraak met de gemeenten.
- MeerWonen kan meer doen aan doorstroming door ouderen, zoals voorlichting over het totaalplaatje.
- Kwaliteit en aanwezigheid van het personeel borgen om kwaliteit dienstverlening te verbeteren. Zorg voor zichtbaarheid en bekendheid beheerders.
- Zorg voor aanbod waar de eigen gemeenschap behoefte aan heeft en zorg dat die mensen daar ook terecht kunnen. Bijvoorbeeld om ouderen langer thuis te laten wonen. Juist starters uit de eigen gemeenschap zoeken een woning en trekken weg vanwege onvoldoende aanbod.
- Vooral doorgaan met activiteiten voor bijzondere doelgroepen.
- Wordt actiever en zichtbaarder op het gebied van leefbaarheid en zet hiervoor een goed beleid op in plaats van reageren op signalen. Werk samen met andere partijen die ook 'achter de voordeur' kunnen helpen.

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

Waar is MeerWonen goed in?

- “Sociale taak oppakken”
- “Sociaal huurbeleid”
- “Samenwerking”
- “Ze doen meer dan ik verwachtte”
- “Huurbeleid”
- “Wijze waarop MeerWonen haar netwerk hoort”
- “Huisvesting bijzondere doelgroepen” 3x
- “Resultaat renovatie Buitenlust en proces”

Wat kan MeerWonen beter doen?

- “MeerWonen moet eigen grondposities verwerven. Moet ook in de kleinere kernen, in de grote kernen is geen ruimte meer”
- “Doorgaan met onderhoud en bouwen”
- “Meer projectmatig en in teamverband samenwerken”
- “Maak van Kaag en Braassem een Buitenlust”
- “Verbetering leefbaarheid”
- “Zichtbaarheid en aantal wijkbeheerders”
- “Overlastbestrijding met partners”
- “Samenwerking met andere corporaties”
- “Blijf luisteren naar stem van de huurder en andere inwoners”
- “Niets”

4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurders	Gemeenten	Overige partijen	Gemiddeld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Huisvesting primaire doelgroep	8,3	8	6,8	7,7	7,7
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	8,2	8,3	8	8,2	
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	8,1	7,5	7,8	7,8	
• (Des)investeringen in vastgoed	8,1	8	7,2	7,8	
• Kwaliteit van wijken en buurten	7,8	7,3	6,4	7,2	
Relatie en communicatie met corporatie	6,6	8	7,9	7,5	7,5
Invloed op corporatiebeleid	6,5	8	7,5	7,3	7,3
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden					7,6²

² 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 in hoeverre MeerWonen haar vermogen optimaal aanwendt - gebaseerd op een onderbouwde visie - ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar (financiële) continuïteit in het geding te brengen.

De visitatiemethodiek kiest de volgende invalshoeken om een goed en volledig oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen:

- de financiële continuïteit en beheer: de corporatie houdt haar maatschappelijk vermogen in voldoende mate duurzaam op peil;
- de doelmatigheid: de corporatie heeft een sobere en doelmatige bedrijfsvoering;
- vermogensinzet: de corporatie zet haar vermogen verantwoord in voor maatschappelijke prestaties.

De visitatiecommissie heeft bewust voor een beschouwende functie gekozen. Dit betekent dat gezocht is naar materiaal van derden dat zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raakt. Hierdoor wordt geborgd dat de visitaties van corporaties op elkaar zijn afgestemd en dat vergelijkingen met referentieccorporaties valide zijn. Deze externe referentie is gevonden in de rapportages van de Aw (Inspectie voor Leefomgeving en Transport - Autoriteit Woningcorporaties), het WSW en de management letters van de accountant. Met name de rapportage 'Corporatie in Perspectief' is een belangrijk toetsingskader.

Presteren naar Vermogen is bekeken voor de periode na de fusie. Alleen als er voor de fusie belangrijke zaken betreffende het vermogen hebben gespeeld, is dat meegenomen in de beoordeling.

Bij het schrijven van dit hoofdstuk was de jaarrekening 2017 en de AEDS-benchmark 2017 beschikbaar, maar de financiële cijfers over 2017 van Corporatie in Perspectief (CiP) niet. De cijfers van MeerWonen zijn alleen sinds de fusie bekeken (niet van de rechtsvoorgangers samen). Bij de beoordeling van de financiële continuïteit en doelmatigheid zijn daarom nagenoeg alleen de cijfers gebruikt over 2016 en deels 2017. Vergelijkingen met de sector zijn alleen voor 2016 mogelijk.

5.1 Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld hoe de corporatie haar financiële positie als maatschappelijke onderneming in voldoende mate duurzaam op peil houdt. De beoordeling is gebaseerd op managementdocumenten, gesprekken met bestuur, management, controller en de Raad van Commissarissen, oordelen en beschikbare cijfers van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw), het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), CiP en Centrum Corporatie Benchmark (CBC).

5.1.1 Oordelen WSW

Het WSW beoordeelt de corporatie jaarlijks onder andere op basis van vijf 'financial risks' (financiële ratio's). In deze paragraaf worden de financiële ratio's waaraan WSW en Aw normen heeft verbonden toegelicht. De vijf financiële ratio's zijn achtereenvolgens:

- ICR - Interest Coverage;
- DSCR - Debt Service Coverage Ratio;
- LtV - Loan to value;
- Solvabiliteit;
- Dekkingsratio.

In onderstaande tabel zijn de resultaten van MeerWonen in 2016 en 2017 weergegeven. Er wordt een vergelijking gemaakt met de minimale of maximale normen die WSW en Aw stellen. Ook wordt weergegeven hoe deze ratio's zich volgens de Meerjarenbegroting zullen ontwikkelen. Bron is het Jaarverslag 2017 van MeerWonen.

	Resultaat 2016	Resultaat 2017	Meerjarenbegroting	Norm WSW en Aw
ICR	3,6	3,7	1,4 - 2,8	> 1,4
DSCR	2,7	2,8	1,8 - 1,9	> 1,0
Loan-to-Value	40%	36%	39 - 45%	< 75%
Solvabiliteit	62%	69%	60 - 65%	>20%
Dekkingsratio	18%	17%	18 - 21%	< 50%

Bron: jaarverslag 2017 MeerWonen

ICR (rentedekkingsgraad)

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de renteverplichtingen op het vreemd vermogen vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. Hoe hoger de ratio, hoe beter de corporatie in staat is om haar renteverplichtingen te voldoen. Het WSW hanteerde in de periode 2016 - 2017 een ondergrens van 1,4 voor DAEB en 1,8 voor niet-DAEB. MeerWonen hanteert 1,4 ook als eigen norm. In de periode van 2016 - 2017 bedroeg de ICR van MeerWonen 3,6 en 3,7. De ICR van MeerWonen voldeed hiermee over de bekeken periode aan de minimale norm van het WSW (1,4). De ICR is ook in komende jaren ruim boven de norm maar zal iets dalen omdat veel investeringen in nieuwbouw en onderhoud zijn ingerekend.

DSCR

De DSCR geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing van leningen. Het WSW stelt een ondergrens van 1,0. MeerWonen hanteert 1,0 ook als eigen norm. In 2016 en lag de DSCR van MeerWonen ruim boven de gestelde norm van het WSW. De gegevens maken duidelijk dat MeerWonen over de afgelopen periode ruim in staat is geweest om te voldoen aan de rente- en aflossingsverplichtingen. Ook de komende jaren is de DSCR ruim boven de norm.

Loan-To-Value (LTV)

De LTV is de verhouding tussen de leningen en de waarde van het eigen bezit op basis van bedrijfswaarde (volkshuisvestelijke exploitatiewaarde). De ratio meet in hoeverre de kasstroom genererende capaciteit van de geëxploiteerde vastgoedportefeuille op lange termijn in een gezonde verhouding staat tot de schuldpositie. Het WSW hanteert een bovengrens van 75% voor de LTV. Naarmate deze ratio lager is neemt de financiële continuïteit toe. MeerWonen hanteert intern ook 75% als norm. Uit de tabel blijkt dat de LTV van MeerWonen in de jaren 2016 en 2017 iets terugloopt van 40% naar 36%, vanwege beperkte investeringen. In beide jaren wordt de maximale norm van het WSW (75%) niet overschreden. De LTV varieert volgens het jaarverslag 2017 de eerstkomende 10 jaren tussen 39% en 45%, ruim onder het maximum.

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het volkshuisvestelijk vermogen in relatie tot het totale vermogen (balanstotaal). De solvabiliteit is hiermee een maatstaf in hoeverre een corporatie in staat is om aan haar lange termijn verplichtingen te blijven voldoen en om risico's op te vangen. Het WSW hanteert een ondergrens van 20% op basis van bedrijfswaarde. De solvabiliteit van MeerWonen bevindt zich in alle jaren ruim boven de minimale norm van het WSW.

Dekkingsratio

De dekkingsratio geeft de verhouding weer van het schuldrestant van door WSW geborgde leningen ten opzichte van de onderpandwaarde van het bij WSW ingezet onderpand. Het WSW hanteert hierbij een maximale norm van 50%. Uit bovenstaande tabel blijkt dat MeerWonen in 2016-2017 voldoet aan de maximale norm. Dit betekent dat MeerWonen relatief minder leningen heeft opgenomen ten opzichte van de WOZ-waarde.

5.1.2 Oordelen Aw

Hieronder gaan we in op het toezichtsoordeel dat door de Aw is afgegeven over MeerWonen.

Toezichtsoordeel

De Aw beoordeelt jaarlijks integraal de woningcorporatie. Het integrale toezicht is gericht op de governance, integriteit, rechtmatigheid en de bescherming van het maatschappelijk vermogen. Hierbij wordt het functioneren van de corporatie in samenhang gezien en afgezet tegen normen (vanuit wetgeving en beleidsregels) en het risicoprofiel van de corporatie. De Aw heeft medio 2018 een integrale oordeelsbief over 2017/2018 aan MeerWonen bekend gemaakt. Het samenvattend beeld van de Aw is dat er geen aanleiding is tot het maken van opmerkingen en tot het doen van interventies.

5.1.3 Hoe hanteert MeerWonen deze financiële indicatoren?

Bij het meerjarenbeeld maakt MeerWonen gebruik van de belangrijkste financiële ratio's. Het meerjarenbeeld maakt MeerWonen om goed in te schatten of ze in staat is de ambities in de komende periode waar te maken, waarbij de corporatie financierbaar blijft. MeerWonen hanteert in het meerjarenbeeld de WSW/Aw ratio's solvabiliteit, Loan-to-Value, ICR, DSCR, en de dekkingsratio (marktwaarde). Voor elke ratio hanteert MeerWonen intern de norm die WSW en Aw voorschrijven.

In de jaarverslagen verantwoordt MeerWonen de financiële kengetallen. Net als in het meerjarenbeeld zijn in de begroting toetsingsnormen opgenomen die zijn afgeleid van de normen van WSW/Aw.

5.1.4 Oordeel financiële continuïteit

MeerWonen is in alle opzichten een financieel gezonde corporatie. Ook de gepresenteerde meerjarenbegroting laat zien dat de financiële continuïteit ruim binnen alle toegestane ratio's blijft.

De visitatiecommissie beoordeelt de financiële continuïteit met een 8. MeerWonen voldoet aan het ijkpunt omdat ze in de visitatieperiode een positief toezichtsoordeel heeft ontvangen van de Aw en ze heeft voldaan aan alle kredietwaardigheidseisen van het WSW. Daarnaast krijgt MeerWonen pluspunten omdat ze op alle onderdelen zeer goed boven de gestelde norm scoort, een positieve ontwikkeling laat zien in haar ratio's, expliciet stuurt op de financiële ratio's en zich daarover transparant verantwoordt.

5.2 Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of MeerWonen een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Deze beoordeling is gedaan op basis van managementdocumenten en benchmarkgegevens en gesprekken met de bestuurder, het management, de controller en de Raad van Commissarissen.

5.2.1 De netto bedrijfslasten per vhe en de ontwikkeling

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde

productie voor het eigen bedrijf, exclusief leefbaarheidsuitgaven. Deze uitgaven worden berekend voor de Aedes benchmark.

Ontwikkeling bedrijfslasten (€ per vhe)	2016	2017
MeerWonen	€ 717	€ 710
Referentieklassie	€ 806	€ 795
Landelijk gemiddeld	€ 790	€ 764

Bron: Aedes benchmark 2017 en 2018

MeerWonen is erin geslaagd om een beoogde besparing op de bedrijfsvoering te realiseren zoals verwacht in de Meerwaardennotitie fusie. In 2016 (over 2015) werd MeerWonen als geclassificeerd als een B-corporatie. In de Aedes-benchmark 2017 en 2018 is zij een A-corporatie. De netto bedrijfslasten van MeerWonen liggen in 2017 ruim lager dan het landelijk gemiddelde en de andere corporaties in de grootteklasse 2.500 – 5.000 eenheden. De formatie van MeerWonen is door de fusie afgenomen met 1 FTE en sindsdien stabiel.

5.2.2 Oordeel doelmatigheid

De visitatiecommissie beoordeelt de doelmatigheid van MeerWonen met een 7. Zij voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt een pluspunt omdat de bedrijfslasten relatief sterk en snel zijn afgenomen en omdat MeerWonen meteen na de fusie van B naar A-corporatie is gegaan.

5.3 Vermogensinzet

Bij vermogensinzet beoordeelt de visitatiecommissie of, en op basis waarvan, de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. De vermogenspositie van de rechtsvoorgangers gaf geen reden tot opmerkingen of interventies door de Aw.

De belangrijkste instrumenten die MeerWonen hanteert om te bewaken dat de vermogenspositie aansluit bij de beoogde koers en strategische doelstellingen zijn het Ondernemingsplan en de Meerjarenbegroting. Daarbij wordt bewaakt dat de normen voor financiële ratio's niet worden overschreden.

MeerWonen heeft niet expliciet uitgewerkt in beleid welke vermogensinzet mogelijk is. Bij de afwegingen in de jaarbegroting en het jaarlijks financieel meerjarenbeeld verwerkt MeerWonen de opgaven die volgen uit Prestatieafspraken, het Strategisch Voorraadbeleid en het convenant inzake verduurzaming van de corporatiewoningen. Sinds 2017 is er meer ingezet op duurzaamheid. MeerWonen zou graag meer sociale huurwoningen willen toevoegen aan de voorraad en heeft in het Strategisch Voorraadbeleid nog een renovatieopgave. Er zijn in de gemeente Kaag en Braassem en met name in Oegstgeest echter nauwelijks locaties. Dit wordt actief als knelpunt naar voren gebracht in de richting van de gemeenten. Het resultaat is dat de investeringscapaciteit van MeerWonen deels onbestemd blijft. MeerWonen wil deze capaciteit echter wel gereserveerd houden voor als er wel locaties in beeld komen.

De commissie merkt op MeerWonen zich kan verbeteren door explicieter te maken welke inzet van het vermogen bedoeld is als buffer voor toekomstige opgaven en welk deel de corporatie eventueel kan en wil inzetten voor bestaande ambities of nieuwe opgaven.

5.3.1 Oordeel vermogensinzet

De visitatiecommissie beoordeelt de vermogensinzet van MeerWonen met een 6. MeerWonen voldoet aan het ijkpunt omdat ze verantwoordt hoe ze haar vermogen inzet voor maatschappelijke prestaties.

5.4 Oordeel presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van MeerWonen als volgt.

Presteren naar vermogen	Weging	Cijfer
Financiële continuïteit	30%	8
Doelmatigheid	30%	7
Vermogensinzet	40%	6
Eindoordeel presteren naar vermogen		6,9

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. besturing van de corporatie, oftewel de PDCA-cyclus;
2. intern toezicht;
3. externe legitimatie.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling gelden het visitatiekader, de Governancecode en de VTW-criteria als referentie. In overleg met SVWN is alleen de periode na de fusie bekeken.

6.1 Besturing

In deze paragraaf is de besturing overeenkomstig het visitatiekader beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiebesturing. Het gaat hierbij om 'Plan', 'Check' en 'Act'. 'Do' is beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden.

Plan

Plan/visie

MeerWonen maakte na de fusie in 2016 het Ondernemingsplan 2017-2020 'Hart op weg'. Dit plan bevat de missie en visie. Na een externe analyse komt het plan tot 6 hoofdlijnen. 'Betaalbaarheid' en 'Beschikbaarheid' hebben de hoogste prioriteit. Daarna volgen 'Lokale verankering versterken', 'Dienstverlening verbeteren', 'Duurzaamheid verbeteren', 'Ontwikkeling woningvoorraad: meer en gericht bouwen' en 'Professionalisering van de organisatie door ontwikkeling en groei'. De geformuleerde ambities zijn in lijn met de opgaven en mogelijkheden in het werkgebied. Er wordt expliciet aandacht besteed aan de gevolgen van de nieuwe Woningwet voor de beleidskeuzes. Elk van de hoofdlijnen wordt daarin uitgewerkt via de trits 'ontwikkelingen, ambities en acties'. Het Ondernemingsplan is gepubliceerd op de website van MeerWonen, waar ook een publieksversie staat. Actualisatie van de visie is in de korte tijd dat MeerWonen bestaat nog niet aan de orde.

Bij het formuleren van de doelstellingen is MeerWonen zich bewust van de mogelijkheden van de eigen organisatie. MeerWonen heeft de organisatie de afgelopen jaren aangepast om ambitieuzer, efficiënter en klantgericht te kunnen werken. In de organisatiedialoog bleek dat medewerkers bekend zijn met de visie. De visie is herkenbaar in de activiteiten die MeerWonen uitvoert en de besluiten die ze neemt. Wel geven medewerkers en belanghouders aan dat op een aantal beleidsterreinen aanscherping van de visie mogelijk is. Dit helpt in de dagelijkse afweging van hoe te handelen en geeft helderheid over wat belanghouders van MeerWonen kunnen verwachten (met name op het gebied van leefbaarheid).

MeerWonen besteedt aandacht aan de externe ontwikkelingen en wordt voor sommige onderwerpen voortgebouwd op beschikbare feiten en cijfers. De inbreng van de gemeenten en de georganiseerde huurders en eventuele samenwerkingspartners is niet als zodanig herkenbaar terug te lezen.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Plan/Visie met een 7. MeerWonen voldoet hiermee aan het ijkpunt. Een pluspunt is er voor de wijze mate waarin de visie wordt gehanteerd bij de besluitvorming, de ambities actueel zijn en richting geven aan het handelen. Ze passen binnen de financiële mogelijkheden. Wel zou er een duidelijke(re) relatie kunnen worden gelegd met de zienswijze van belanghouders.

Plan/Vertaling doelen

MeerWonen heeft na de fusie hard gewerkt aan het formuleren en stuurbaar maken van de ambities en doelen, de inzet van middelen, het richten van acties en het bewaken van de financiële

continuïteit. In het Ondernemingsplan uit 2016 zijn weinig KPI's met doelstellingen verwoord. Deze KPI's zijn later uitgewerkt in interne beleidsplannen. De belangrijkste daarvan is het 'Strategisch voorraadbeleid 2017', dat vooral nieuwbouw en transformatie beschrijft. Het onderhoudsbeleid en de activiteiten die daaruit voortvloeien, worden daarin niet in beeld gebracht. Dat gebeurt in (de toelichting op) de begroting en in de meerjarenonderhoudsbegroting (MJOB). Verder is de 'Duurzaamheidsrapportage: richting 2021' opgesteld, waarin een aanpak van de groei naar gemiddeld een B-label wordt uitgewerkt. Planningen voor de duurzaamheidsinvesteringen zijn door MeerWonen beoordeeld op haalbaarheid. Ook de 'Beleidsnotitie leefbaarheid' is te zien als een uitwerking van het ondernemingsplan, waarin activiteiten en nieuw beleid worden geformuleerd. Deze uitwerkingen zijn op elkaar afgestemd en afgestemd op de financiële mogelijkheden.

Het MT maakt daarnaast een beknopt en SMART (Jaar)werkplan. Daarin staan voor elk van de vier MT-leden de belangrijkste activiteiten die dat jaar opgepakt en uitgewerkt moeten worden. Het betreft dikwijls het uitwerken van nieuw beleid of het opleveren van een projectresultaat. Deze activiteiten zijn afgeleid uit het Ondernemingsplan en/of de genoemde uitwerkingsplannen.

In de Jaarbegroting (tevens meerjarenbegroting), die een uitgebreide toelichting bevat, komt veel tezamen, voor zover het een relatie heeft met uitgaven en inkomsten. In de Meerjarenbegroting wordt doorgerekend dat de voorgenomen activiteiten blijven passen binnen de financiële mogelijkheden.

MeerWonen maakt geen afzonderlijk Jaarplan, waarin doelen, activiteiten en geld in samenhang worden gepresenteerd. De jaarbegroting, het werkplan van het MT en de prestatieafspraken tezamen zijn te zien als het jaarprogramma. Op de prestatieafspraken na, zijn dit geen openbare documenten.

Naar de mening van de visitatiecommissie zouden de doelstellingen meer SMART geformuleerd kunnen worden zodat prestaties meer meetbaar worden. Een – openbaar - samenvattend overzicht van de belangrijkste doelen en doelstellingen en daarbij een financiële meerjarenraming kunnen naar de mening van de visitatiecommissie een totaaloverzicht geven, waar dat nu verspreid aanwezig is.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel vertaling doelen in Besturing/Vertaling doelen met een 6. MeerWonen voldoet aan het ijkpunt. Zij heeft haar visie vertaald naar doelen en activiteiten zodat deze te monitoren zijn. Winst is te halen uit een samenvattend overzicht en in het SMART-er formuleren en het compleet maken van het beleid en de uitwerkingen.

Gemiddeld scoort MeerWonen daarmee in Besturing/Plan een 6,5.

Check

MeerWonen werkt met kwartaalrapportages. De indeling van de rapportage kent de volgende hoofdstukken: na de bevindingen van de controller en de voortgang van het controleplan, volgt het verslag over de voortgang van het Werkplan, en daarna kengetallen en resultaten voor Verhuur, Vastgoed, Investerings en financiering en het Financieel resultaat. De rapportages kennen een vaste indeling met een helder overzicht. De kwartaalrapportages zijn gedurende visitatieperiodes verbeterd en uitgebreid. De benoeming van een intern controller in 2016 droeg daaraan bij.

MeerWonen heeft met de kwartaalrapportage een goed beeld van en goede grip op de uitvoering van het controleplan, de ontwikkelagenda uit het Werkplan en de dagelijkse processen. De doelen en doelstellingen uit het Ondernemingsplan en de daaruit afgeleide interne beleidsdocumenten (strategisch voorraadbeleid, duurzaamheid) worden via de opzet van de kwartaalrapportage maar ten dele gevolgd. Ook het jaarverslag 2017 sluit maar ten dele aan op de opzet van het

Ondernemingsplan. Zowel het Jaarverslag als de kwartaalrapportages zijn vooral ingedeeld volgens de inrichting van de organisatie (het hoe) en niet langs de geplande prestaties en ambities (het wat). Daarbij realiseren wij ons dat de organisatie nog jong is en dat onderdelen van de planning zeer recent zijn opgesteld.

De visitatiecommissie constateert dat MeerWonen het onderdeel 'check' op orde heeft voor het operationeel en tactisch niveau en dat zij werkt aan een verdere verbetering hiervan. Het rapportageformat is in de visitatieperiode sterk verbeterd. De 'check' op het volgen van het strategisch niveau, de volkshuisvestelijke prestaties, is nog niet volledig ingeregeld. De visitatiecommissie merkt daarover op dat de periode tussen het vaststellen van het Ondernemingsplan, het strategisch voorraadbeleid en het duurzaamheidsbeleid enerzijds en het moment van beoordelen van de kwartaalrapportages anderzijds daarvoor ook kort is geweest.

De commissie waardeert het onderdeel Besturing/Check met een 6. MeerWonen voldoet aan het ijkpunt. Zij heeft een rapportagesysteem dat adequaat is om de prestaties te volgen en te meten, dat op onderdelen nog verbeterd kan worden.

Act

In de rapportage wordt per thema een bondige toelichting gegeven op de realisatie van doelstellingen, voornemens en normen. In de rapportage worden de operationele resultaten met name toegelicht. Bij gesignaleerde afwijkingen op operationele resultaten staat niet altijd een helder geformuleerde vervolgactie. Bijsturing op de activiteiten van het Werkplan vindt doorgaans in het MT plaats. De bijsturing wordt toegelicht en van een risico-inschatting voorzien in de kwartaalrapportage.

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van MeerWonen op dit onderdeel met een 6. Ze voldoet aan het ijkpunt.

6.2 Intern toezicht

Het functioneren van de Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen

De RvC van MeerWonen bestond na de fusie aanvankelijk uit 7 leden. Drie leden uit de periode van voor de fusie zijn in 2016 volgens plan afgetreden. In 2017 trad na een openbare werving een nieuwe voorzitter toe. Nu bestaat de Raad uit de 5 leden. Twee leden van de raad zijn benoemd op voordracht van de huurders. MeerWonen beschikt in de visitatieperiode over een duidelijke en heldere profielschets van de raad. De samenstelling van de raad is breed wat betreft competenties, achtergrond (bestuurlijk, financiën, volkshuisvesting, vastgoed, zorg en welzijn) en geslacht. Wel hebben alle commissarissen ongeveer een zelfde leeftijd (eind 40 begin 50).

De commissarissen nemen deel aan diverse bijeenkomsten en opleidingsactiviteiten in de sector. Ook voldoen de individuele leden aan het vereiste aantal PE-punten. In het jaarverslag wordt niet aangegeven welke cursussen zijn gevolgd. De leden informeren elkaar daarover wel actief en delen opgedane informatie en schriftelijk materiaal. De RvC heeft geen opleidingsplan, op basis van een gezamenlijke visie over wat de raad als geheel en de individuele leden in relatie tot MeerWonen kunnen ontwikkelen.

Onafhankelijkheid en de nevenfuncties van de leden zijn verantwoord in het jaarverslag. Alle leden van de raad zijn lid van de VTW (Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties). Er wordt gewerkt met een introductieprogramma voor nieuwe leden van de raad. De raad werkt met een remuneratie- en een auditcommissie. De werkwijze en verantwoordelijkheden van de commissies zijn vastgelegd in aparte notities en reglementen. In de notulen is zichtbaar dat de verantwoordelijkheid voor de deelgebieden bij de gehele raad ligt.

De visitatiecommissie beoordeelt MeerWonen op dit onderdeel met een 6. Ze voldoet aan het ijkpunt.

Rolopvatting van de Raad van Commissarissen

De raad van MeerWonen heeft een heldere rolopvatting, die kort is verwoord in de toezichtvisie in het jaarverslag. Daarin wordt een onderscheid gemaakt naar de drie rollen van de RvC. Na de fusie is gewerkt aan de eenheid in de raad. De integratie is soepel verlopen, evenals het aantrekken van een nieuwe voorzitter en het terugtreden van de vorige. De RvC is zich goed bewust van haar rol en die van de bestuurder, zoals blijkt uit verslagen van de raad. Juist omdat bij MeerWonen veel van onderop wordt gewerkt bewaakt de raad dat zij zich in haar adviserende rol over de strategische positie niet in het domein van de bestuurder beweegt. Anderzijds vindt de Raad dat strategische keuzen ook de RvC aangaan in haar adviserende rol. Er heerst zowel volgens de bestuurder als volgens de raad een open cultuur waarin de dingen gezegd kunnen worden. In de twee en een half jaar sinds de fusie is er in de besprekingen minder aandacht gekomen voor details en meer voor doelen en resultaten. De voorbereiding door de voorzitter met de bestuurder beoogt duidelijk te krijgen welke aspecten in de raad nog bespreking behoeven en waar geen vragen over zijn of waar al consensus over bestaat. Het ondernemingsplan en het strategisch voorraadbeleid worden door de raad actief als toetsingskader ingebracht. Dat geldt nog niet voor de prestatieafspraken.

De raad heeft op dit moment geen vast overlegmoment met de controller. Eenmaal per jaar is een gezamenlijke sessie van de Raad met het MT. Dit vindt de Raad belangrijk voor een open sfeer en het benutten van soft controls.

De RvC ziet voor zichzelf een rol in het onderhouden van relaties met de belanghouders. Aanwezigheid op de belanghebbendenbijeenkomst is daarin vanzelfsprekend. De twee RvC-leden die op voordracht van de huurdersorganisatie zijn benoemd, hebben regelmatig contact met de huurdersorganisatie. Zij zijn ook aanwezig bij de huurdersconsultaties.

De raad voert jaarlijks een functionerings- en een beoordelingsgesprek met de bestuurder over het functioneren. De honorering van de bestuurder valt binnen de kaders van de WNT. De prestaties van de bestuurder worden afgeleid van het ondernemingsplan.

We beoordelen MeerWonen op dit onderwerp met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt. MeerWonen krijgt een pluspunt omdat de raad actief bezig is met de manier waarop ze haar rol invult en het aanpassen ervan aan de ontwikkelfase van de nog vrij jonge fusie-organisatie.

Zelfreflectie

De raad heeft na de fusie elk jaar in de visitatieperiode een zelfevaluatie uitgevoerd, in het eerste jaar met externe begeleiding. Er zijn actiepunten afgesproken die in de volgende zelfevaluatie als startpunt zijn meegenomen. Uit de verslagen blijkt dat actiepunten daadwerkelijk worden opgevolgd. De Raad spaart zichzelf niet, ze is kritisch op zichzelf en het functioneren als team. Ze zoekt actief naar mogelijkheden tot verbetering. Na elke vergadering is er ruimte voor een korte evaluatie. Voor zover de visitatiecommissie dat kan beoordelen, is de vergadercultuur te kenmerken als betrokken op een zakelijke manier.

We beoordelen MeerWonen op dit punt met een 8. De raad voldoet aan het ijkpunt. Er zijn twee pluspunten voor de zeer actieve wijze waarop met verbeterpunten wordt omgegaan en voor de actieve manier waarop wordt gewerkt aan de verbetering van het functioneren van de raad als geheel.

Toetsingskader

De RvC hanteert een vastgesteld toetsingskader. Het is een korte, globale opsomming van documenten als onderdeel van de toezichtsvisie. MeerWonen heeft veel zaken in reglementen en statuten vastgelegd, er zijn ondernemingsplannen, jaarplannen, meerjarenbegrotingen, strategische voorraadbeleid, prestatieafspraken etc. In de praktijk worden de documenten uit het toetsingskader op verschillende momenten gebruikt als referentie, maar nog niet heel actief.

We beoordelen MeerWonen op dit onderdeel met een 6. Ze voldoet aan het ijkpunt omdat er voldoende en kwalitatief goede documenten zijn die als toetsingskader dienen en daarvoor deels worden gebruikt.

Toepassing Governancecode

MeerWonen hanteert de governancecode. Op de website van MeerWonen staan het rooster van aftreden, profielschetsen, toezichtskader, reglementen en korte profielen van de RvC, integriteitscode, klokkenluidersregeling. In maart 2017 is de checklist Governancecode ingevuld en is een aantal acties benoemd. Alle acties zijn uitgevoerd en daarmee geeft ze blijk van het feit dat ze de code actief naleeft.

We beoordelen de prestaties van MeerWonen met een 6. Ze voldoet aan het ijkpunt.

6.3 Externe legitimatie en verantwoording

Externe legitimatie

De visitatiecommissie meent dat MeerWonen extern gelegitimeerd is. MeerWonen is zich bewust van de belangen in haar omgeving. Zij heeft een helder beeld van wie haar belanghebbenden zijn en onderhoudt daarmee regelmatig contact. In de eerste plaats zijn dat de gemeenten Kaag en Braassem en Oegstgeest. In beide gemeenten wordt gewerkt aan een actualisatie van de Woonvisie. MeerWonen heeft in beide gemeenten in 2017 een bod uitgebracht. Met beide gemeenten maakt MeerWonen prestatieafspraken. In Oegstgeest in 2016 en 2017, in Kaag en Braassem is in 2016 gewerkt aan meerjarige prestatieafspraken voor de periode 2017-2020. De prestatieafspraken 2017 zijn in beide gemeenten beknopt en concreet. Naast prestaties worden ook procesafspraken gemaakt. Ze worden eens per jaar gemonitord door MeerWonen.

De huurdersvertegenwoordiging SHMW, geformeerd na de fusie, overlegt periodiek met de bestuurder en is partij in de prestatieafspraken. Met diverse partners in het zorgnetwerk in beide gemeenten en met overige samenwerkingspartners wordt contact onderhouden. Deze organisaties staan vermeld in het jaarverslag.

MeerWonen organiseert jaarlijks een bijeenkomst met de belanghebbenden, waarin de plannen voor de komende periode aan de orde komen. Ook is er ruimte voor vragen, tips, feedback en input waarmee de dienstverlening kan worden verbeterd en het beleid verder kan worden ontwikkeld. Naar aanleiding van de uitkomsten van de belanghebbendenbijeenkomst in januari 2017, is onder andere besloten om de inzet op duurzaamheid te vergroten en meer aandacht te besteden aan de onderlinge contacten met belanghebbenden.

De belanghebbenden zijn betrokken bij de opstelling van het Ondernemingsplan, via themabijeenkomsten en overleg met de gemeente en de SHMW. De externe partners die de visitatiecommissie heeft gesproken menen dat zij voldoende tot goed invloed hebben op het beleid van MeerWonen.

MeerWonen scoort op dit onderdeel een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat MeerWonen zich actief opstelt in het betrekken van externe partijen.

Openbare verantwoording

MeerWonen beschrijft haar resultaten in het jaarverslag. De relatie van de resultaten tot de plannen is ten dele zichtbaar gemaakt. Via de website zijn plandocumenten en documenten over governance inzichtelijk gemaakt. MeerWonen maakt publieksversies van het Jaarverslag en een samenvatting van het Jaarplan 2018. Relevante informatie is goed te vinden op de website, is helder en toegankelijk.

Er wordt in algemene zin informatie gegeven over de gemaakte prestatieafspraken. De realisatie van de prestatieafspraken wordt niet extern verantwoord. MeerWonen kan zich nog verbeteren in een verwoording van de verzamelde input van de externe partners en de mate waarin deze input is vertaald naar de strategie.

We beoordelen de prestaties van MeerWonen met een 7. MeerWonen voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat informatie goed en begrijpelijk beschikbaar is gemaakt en de hoofdlijnen zijn samengevat in publieksversies.

6.4 Oordeel over Governance

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

Governance		Oordeel	Weging	Gemiddeld	
Besturing	Plan	7 6	33%	6,2	
	Check	6			
	Act	6			
Intern toezicht	Functioneren RvC	7	33%	6,3	
	• Samenstelling				6
	• Rolopvatting				7
	• Zelfreflectie	8			
	Toetsingskader	6			
Toepassen Governancecode	6				
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	7	33%	7	
	Openbare verantwoording	7			
Eindoordeel Governance				6,5	

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 2018 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, handtekening
Amersfoort,	16-8-2018	Joos Jacobs, Directeur Pentascop

Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van MeerWonen in 2018 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, handtekening
Amersfoort,	31-8-2018	Germa Reivers

Onafhankelijkheidsverklaring Wilma van der Veen

Wilma van der Veen verklaart hierbij dat de visitatie van MeerWonen in 2018 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, handtekening
Utrecht	31-8-2018	Wilma van der Veen

Onafhankelijkheidsverklaring Wouter Rohde

Wouter Rohde verklaart hierbij dat de visitatie van MeerWonen in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Wouter Rohde heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Hilversum	23-8-2018	Wouter Rohde

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**e**: consultants helpen hun kracht te ontwikkelen, ook ten behoeve van Pentascop**e**.

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

Oprichters

- 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 veranderkundige 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/visitator 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



Profiel

Zeer ervaren adviseur en (interim)manager op het gebied van strategie, organisatie, bedrijfsvoering, fusie en samenwerking voor woningcorporaties en in het werkgebied van woningcorporaties.

Ik heb een stevige analytische inslag waarmee ik zowel verhoudingen tussen mensen als organisatorische en bedrijfskundige uitdagingen overzie en toegankelijk maak. Op deze manier zorg ik dat grote vraagstukken behapbaar en haalbaar worden. Zodat betrokkenen grip krijgen op te bereiken doelen, prioriteiten kunnen stellen en in actie komen.

Ervaring

Zelfstandig adviseur onder de bedrijfsnaam Wilma van der Veen Advies (2018-heden).

In opdracht van Stichting Portaal: programmamanager Huurder Centraal

Stichting Portaal: manager bedrijfsvoering 2012-2018

- Lid van het managementteam Advies & Services
- Organisatieadviseur voor het bestuur
- Manager en budgethouder portfolio interne bedrijfsvoeringsprojecten
- Leiding geven aan teams Organisatieontwikkeling en ICT
- Transitie manager Advies & Services
- Opdrachtgever voor implementatie ERP-systeem
- Productowner huurdersportaal
- Adviserend over zelfsturing/zelforganisatie teams
- Deelnemer en medevormgever aan de ICT-samenwerking tussen Staedion, Woonbron, Eigen Haard, Mitros en Portaal (SWEMP)

Senior organisatieadviseur en managing partner bij Quintis bv in Nieuwegein (2001-2012) en Nationale Woningraad (1993-2001)

Ik was in 2001 één van de vijf kopers van Quintis uit de Woningraadgroep. Daarvoor maakte Quintis deel uit van de Nationale Woningraad. Hier trad ik in 1993 in dienst als adviseur en werd in 1996 managing consultant.

Adviesprojecten voor 2012

- Adviseur bedrijfsvoering Stichting Portaal: opzetten afdeling Bedrijfsvoering, stroomlijnen bedrijfsvoering Portaal (opzetten project-, proces- en informatiemanagement), reductie overhead, ontwikkeling organisatiemodel Het Nieuwe Portaal.
- Opzetten van samenwerkingsverbanden tussen corporaties en tussen corporaties en gemeenten rond woonruimteverdeling. Daarbij een combinatie makend van inhoudelijk volkshuisvestelijke kennis en verander- en bedrijfskundige vaardigheden (oa regio Utrecht, Zwolle-Kampen, Assen).
- Begeleiden van corporaties op weg naar fusie, soms leidend tot een fusie, soms leidend tot een conclusie dat fusie niet de gewenste effecten oplevert. Altijd met intensieve betrokkenheid van directie, commissarissen, medewerkers, huurders en belanghouders (o.a. EMM- de Key, SGBB, Barneveld-Nijkerk, Rhon).
- Ondernemingsplannen en bedrijfsstrategie: corporaties begeleiden bij het ontwikkelen van een nieuwe ondernemingsstrategie, altijd met inzet van overleg met belanghouders, inzichten van medewerkers,

betrokkenheid van toezichthouders, gericht op inpassing in bedrijfsvoering en beleids- en informatiecyclus (o.a. Provides, Wierden en Borgen, Woningstichting Barneveld).

- Cultuurverandering: organisaties begeleiden bij bewustwording gewenste en ongewenste cultuurelementen. Richten op bevordering gewenst gedrag en voorkomen van valkuilen (oud gedrag). Ontwikkelen met de organisatie van borgingsinstrumentarium (o.a. Intermaris).
- Diverse opdrachten rond beleidsontwikkeling en organisatieontwikkeling.

Ervaring als interimmanager

- 2005-2006: Portaal: Directeur Centraal Ondersteunende Diensten: herontwikkelen en positioneren en leiding geven aan het shared servicecentrum ca. 180 fte
- 2004-2005: WoningNet: Manager Marketing en Innovatie: opzetten afdeling Marketing en Innovatie, aansturing accountmanagers, opzetten productmanagement, verantwoordelijk voor communicatie en marketing, sparringpartner bestuurder over aansturing en bedrijfsvoering.

Overige relevante opdrachten voor 2000

- Strategisch voorraadbeleid of portfoliebeleid: bij diverse corporatie begeleiden bij en opstellen van het strategisch voorraadbeleid.
- Woonvisies en prestatieafspraken: diverse gemeenten begeleiden bij het ontwikkelen en opzetten van een woonvisie of het maken van prestatieafspraken met woningcorporaties.
- Opzetten van een afdeling woondiensten bij een woningcorporatie.
- Opzetten regionale woonruimteverdeling bij twee regionale samenwerkingsverbanden.
- Adviseur regionaal samenwerkingsverband over de organisatie van de samenwerking.
- Tussen 1993 en 2000: diverse rollen als interimmanager bij corporaties en gemeente.

1988-1993 BRO Adviseurs, Vught: adviseur en onderzoeker wonen in opdracht van gemeenten

Opleidingen

- Universiteit van Amsterdam: Planologie (diploma 1991)
- Hogere Technische School Utrecht: Ruimtelijke Ordening en Planologie (diploma 1987)
- VWO (diploma 1981)

Diverse opleidingen tijdens werkzame periode waaronder:

- Agile en Scrum
- Verandermanagement
- Professioneel leidinggeven
- Acquisitietrainingen
- Adviesvaardigheden

Nevenactiviteiten

Diverse bestuurlijke activiteiten bij kerkelijke en maatschappelijk organisaties volgden elkaar de afgelopen jaren op. Daarbij altijd in de rol van voorzitter van het bestuur of begeleider bij ingewikkelde vraagstukken op het gebied van beleid en samenwerking.

CV Wouter Rohde

Wouter werkt sinds 2014 als zelfstandig consultant. Hij richt zich op lokaal en regionaal woonbeleid en werkt voor corporaties en gemeenten. Zijn belangstelling ligt bij het efficiënt en doelgericht richten en inrichten van beleid op maatschappelijke vraagstukken. Hij wordt vaak gevraagd om de hoofdlijnen te bewaken en uit te zetten bij het verwerken van informatie naar beleid.

Hij was voor hij zijn eigen adviespraktijk startte onder andere directeur strategie van Woonbron en managing partner van RIGO. Hij brengt drie decennia ervaring mee op het gebied van woonbeleid, in de rol van adviseur, projectleider, commissaris, directeur en procesbewaker. Hij studeerde planologie aan de UvA en sociale geografie aan de RUU.

Wouter's kernkwaliteit is om met opdrachtgevers tot de essentie te komen en om zo hoofdzaken zichtbaar te maken en werkbaar te krijgen. Hij is praktisch, werkt resultaatgericht en met gevoel voor verhoudingen én humor. Hij brengt inspiratie en kan goed reflecteren.

Wouter was eerder enkele malen visitator onder het visitatiestelsel van Aedes en was betrokken bij de start van het huidige visitatiestelsel in 2007.



2014 – heden Wouter Rohde advies, zelfstandig professional

Ondermeer:

- Gemeente Maassluis | woonvisie, prestatieafspraken, discussienota Zorg en Wonen
- QuaWonen | interim manager Strategie & Participatie, deeltijd
- Standvast Wonen | maatschappelijk budget en Koersplan 2018-2022
- Corpovenista | Zorgen over wonen - handelingskader kwetsbare groepen
- docent VTW/Erly | masterclass Strategic control
- essay 'Vooruit naar de Kern' en 'Van doelgroep naar deelgroepen'

2005 – 2013 Directeur concernstaf Woonbron

- Verantwoordelijk voor de opstelling van de bedrijfsplannen 2007-2011 en 2012-2015. Gezorgd voor versimpeling, consistentie en onderlinge samenhang van de strategie, scorecard, bedrijfsplannen, jaarplannen en jaarverslagen. Begeleiding van 2 externe visitaties.
- Eindverantwoordelijk voor de opstelling van het reorganisatieplan dat leidt tot een slankere en beter samenwerkende organisatie en een zakelijkere bedrijfscultuur (2012).
- Vertegenwoordigen van Woonbron in diverse samenwerkingsverbanden. Stuwende kracht binnen Corpovenista, pleitbezorger voor 'www.wat werkt in de wijk'.
- Uitdragen van de strategie van Woonbron, spreker op congressen en seminars, onderhouden van relaties met brancheorganisaties, Bestuurslid van Maaskoepel.

1996 – 2004 (Managing partner) RIGO Research en Advies

Als professional een kwart van de tijd werkzaam in projecten voor klanten: gespreksleiding, voorzitten (werk-)conferenties, korte adviestrajecten, hoofdzakelijk voor corporaties en gemeenten. Merendeels over strategie, investeringsbeleid en maatschappelijk ondernemen. Er werkten bij vertrek negen vennoten en bijna 40 werknemers.

Diverse toezichtfuncties

- vz RvC Woonstichting De Doelen (1993-1995)
- vz RvC Woonstichting De Key (1996-2000)
- vz RvT Amsterdam Thuiszorg (1999-2002)

www.linkedin.com/in/wouterrohde/

Bijlage 3 Bronnenlijst

Onderstaand is een overzicht gegeven van de referentiedocumenten, zoals ontvangen en gebruikt door de visitatiecommissie.

Presteren naar Opgaven en ambities

Position Paper 2018
 Vragenlijst zelfevaluatie, 2018
 Bedrijfsplan AW 2011-2015
 Werkplan AW 2014, 2015
 Ondernemingsplan BL 2013-2018 (full en publieksversie)
 Jaarplan en begroting BL 2014, 2015
 Ondernemingsplan MeerWonen 2017-2020
 Jaarplan, Werkplan MeerWonen 2016, 2017
 Aedes-benchmark, resultaten 2016, 2017
 Basiskwaliteit bij nieuwe verhuur MW
 Onderhoudsbegroting en begeleidend memo, 2016
 MJOB 2016, 2017, 2018
 Strategie complexen, Portefeuillestrategie planning, monitor portefeuillestrategie, 2017
 SVB BL 2012 definitief
 SVB AW 2014 plus bijlagen
 Aanvullende overeenkomst sociale woningbouw Centrumplan 1K&B 40212
 Afwegingskader woningbouwplannen K&B HR 14mei14
 Brief aan College inzake sloop Kolk 240914
 Verschillende documenten over lokaal maatwerk, AW en BL
 Brochure-Burenoverlast AW 2014
 Convenant GGZ ZHN 2014
 Raadsakkoord - Anders denken, anders doen 2014
 Huurbeleidsplan 2014 AW
 Woonnotitie AW samenvatting mei2014
 Beleid omgaan met agressie woningcorporaties
 Beleidsnotitie VERKOOPSTRATEGIE (versie MT 09-10-2012)
 Beleidsnotitie actualisatie verkoopbeleid mei 2014
 Communicatiekalenders wst buitenlust, MeerWonen
 Corporatie in Perspectief 2014
 Document medewerkers over parlementaire enquête BL 2014
 Doelgroepenbeleid BL 2014
 Huisregels wst buitenlust, 2014
 Huurbeleidsplan 2012 Definitieve versie na instemming HOB en RVC, BL
 Inventarisatie wonen en zorg BL 2014
 Lokale Monitor Wonen Oegstgeest 2015
 MT Buitenlust 23 10 2012 Samen werken aan leefbaarheid!
 Notities Jaarlijkse huurverhoging 2104,
 Overlastbeleid BL 2013
 Omgangsregels persoonlijke gegevens Woningstichting Buitenlust
 Harde plancapaciteit Oegstgeest
 Huurbeleid 2016 en Huurbeleid herstructurering aug. 2016
 Notitie kwaliteitszorg, 2016
 Zienswijze MeerWonen en SHMW op woonvisie dd 2 nov 2016
 Huurverhoging 2016
 Uitgangspunten verkoopbeleid 2016
 Zienswijze Woonagenda 2016
 Asbest Beheerplan MeerWonen, 2017

Cijfers WoningNet 2015-2017
 Stukken over duurzaamheid, 2017
 Notitie leefbaarheid 07-11-2017
 Persbericht ondertekening samenwerkingsovereenkomst met Stichting MOIER
 Profiel Kaag
 Profiel Nieuwe Wetering
 Profiel Oegstgeest
 Profiel Oud Ade
 Profiel Oude Wetering
 Profiel Rijkwetering
 Profiel Roelofarendsveen
 Profiel gemeente Kaag en Braassem
 Rapportage Duurzaamheid 2017-2021
 Strategisch Voorraadbeleid 2017 plus bijlagen
 Verhuisstromen regio 2015-2017
 Prestatieafspraken 2013-2014 gemeente Kaag en Braassem
 Prestatieafspraken Oegstgeest, 2015, 2016
 Bod prestatieafspraken Kaag en Braassem 2017
 Bod prestatieafspraken Oegstgeest 2017
 Evaluatie PA en monitor sociale voorraad en woonruimteverdeling, bijlage
 Evaluatie prestatieafspraken 2017 Oegstgeest
 Maatsch Ruimtelijke Structuurvisie 2030 Kaag en Braassem 12 dec 2012
 Oegstgeest Prestatieafspraken 2017
 Prestatieafspraken KB 2017-2020
 Procedure planmatig onderhoud, 2017
 Voorbeelden communicatie met huurders over onderhoud, 2017
 Jaarverslag 2014, 2015, 2016, 2017

Presteren volgens belanghebbenden

Infobrief Alkemade Wonen nav parlementaire enquête, 2014
 Klanttevredenheidsonderzoek AW, BL, 2014
 Nulmeting leefbaarheid AW, 2014
 Toelichting jaarverslag en jaarrekening AW tbv HBV, 2014
 Convenant Schuldhulpverlening AW, 2015
 Huurdersstatuut AW, 2015
 Overeenkomst AW met st. Present, 2015
 Stakeholdersbijeenkomst AW, 2015, MW 2017
 HBV – agenda's, notulen, adviesaanvragen en huurakkoorden
 Beleidsnotitie actualisatie verkoopbeleid
 Verslag overleggen met gemeenten
 Samenwerkingsovereenkomsten met HOB
 Correspondentie met Oegstgeest over prestatieafspraken
 Algemene huurvoorwaarden MeerWonen
 USP rapportage 2018 eerste helft
 Woningmarktonderzoek Kaag en Braassem, 2014
 Woonwensenonderzoek Wonen in het Groene Hart ABF iov Rabobank Groene Hart Noord, 2014
 Woningmarktanalyse Oegstgeest 2014
 Woningmarktonderzoek gemeente Oegstgeest
 Convenant hennepwekerijen 2014
 Rapport marktonderzoek 2011
 Woonbeleid_2012-2020_gemeente_oegstgeest
 Kerncijfers Holland Rijnland 2014-2015
 Monitor Maatschappelijke Zorg Holland Rijnland 2014-2015
 Regionale Woonagenda HR vastgesteld door AB dec 2014

Uitwerking convenant arbeidsmigranten 2010/14
 Woningmarktverkenning zh2013
 Regionale-woonvisie-2009-2019, 2009
 Woonnotitie HR samenvatting 2014
 Communicatiekalender BL 2015
 Lokale Monitor Wonen Kaag en Braasem 2015
 Woningmarktonderzoek Kaag en Braasem 2015
 Jaarverslag HollandRijnlandWonen 2015
 ABF Woningmarktverkenning Regio's Zuid-Holland 2016
 Woonagenda Kaag en Braasem 2016-2025
 Woonvisie Oegstgeest 2016
 Regionale woonagenda HollandRijnland 2017

Presteren naar Vermogen

Controleverklaringen accountant en managementletters 2014, 2015, 2016, 2017
 CiP 2014, 2015, 2016
 Kwartaalrapportages Buitenlust 2014, 2015, Alkemade Wonen 2014, 2015 en MeerWonen 2016, 2017, 2018
 Assurance-rapporten accountant iz de dVl
 Begroting 2014, 2015, 2016, 2017
 Borgbaarheid, borgingsplafond, etc WSW
 Toezichts- en oordeelsbrieven WSW en Aw
 Verkoopprognoses Buitenlust MJB 2015-2024, 2015
 Notitie WSW scenario VoV-woningen
 Jaarstukken 2014, 2015, 2016, 2017
 Frauderisicoanalyse 2017
 Verslag treasurycommissie, 2016
 Memo rendementseisen 2016
 WSW beoordeling businessrisks, 2017
 WSW beoordeling kredietwaardigheid Buitenlust, 2012, 2013

Governance

Aanbestedingsreglement MeerWonen
 Checklist Aedes Governancecode 2017, 2018
 Fasedocument 01 Project OpDreef tbv RvC 180327
 Treasuryjaarplan 2016, 2017, 2018
 IC-plan 2018
 Notitie beleidscyclus, 2015
 Investeringsstatuut inclusief aanpassingen 2017
 Reglement financieel beleid en beheer en addendum 2017
 Toezichtskader MeerWonen, 2015
 Governance Inspectie 2017, bevindingen Aw
 Integriteitscode 2016
 Klokkenuidersregeling 2016
 RvC-reglement 2016
 Audit commissie verslagen 2015, 2016, 2017, 2018
 Reglement Audit commissie 2016
 Reglement Remuneratiecommissie, 2016
 Introductieprogramma leden RvC, 2017
 Zienswijze geschiktheid en betrouwbaarheid lid RvC, Aw 2016
 Agenda's en notulen 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 (Buitenlust, Alkemade Wonen en gezamenlijke overleggen 2014-2015, daarna MeerWonen)
 Jaaragenda's en besluitenlijsten 2018, AW2014, BL 2014,
 Rapportage zelfevaluatie 2014 (BL), 2015, 2016, 2017
 Opleidingsplan 2015 en 2016
 Besluit scheidingsvoorstel 2017

Statuten Alkemade Wonen 2014, MeerWonen
Directiestatuut MeerWonen
Treasurystatuut MeerWonen
Visitatierapport en Alkemade Wonen en Buitenlust, 2015
Visitatie 2014, acties nav visitatierapport (RvC 25-11-14)
Profielen RvC MeerWonen, 2015, 2016
Fusiedocumenten

Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen

Tabel Interne deelnemers interviews en dialoog

Naam	Functie
Peter Hoogvliet	bestuurder
Erik van Seggelen	voorzitter RvC
Irma van Leeuwen	lid RvC
Henriette Maaskant	manager Wonen
Theo van der Aar	manager Vastgoed
Wilco Hogenboom	manager Financiën
Eric Benthin	controller
Melanie Klinkenberg	beleidsadviseur
Dimitri Bloemen	projectleider planmatig onderhoud
Sander Koot	medewerker duurzaamheid
Corstiaan Ripping	opzichter DO/MO (en lid OR)
Rob Schrader	allround vakman
Peter Neuteboom	wijkbeheerder
Ellen Logher	woonconsulent
Paul van der Hoorn	voorzitter OR en senior woonconsulent
Marika Nijssen	senior woonconsulent
Silke Moje	bedrijfseconomisch medewerker
Marian Borst	bedrijfseconomisch medewerker
Hélène van Vuuren	adviseur communicatie & PR
Karin Kasteleijn	adviseur communicatie & PR

Tabel Externe deelnemers interviews en dialoog

Naam	Organisatie	Functie
Floris Schoonderwoerd	Gemeente Kaag en Braassem	wethouder
Irene Pathuis-Sluijs	Gemeente Kaag en Braassem	beleidsambtenaar
Huri Sahin	Gemeente Oegstgeest	wethouder
Niels Jongeling	Gemeente Oegstgeest	beleidsambtenaar
André Martin	Stichting Huurders MeerWonen	voorzitter
Nico van der Meij	Stichting Huurders MeerWonen	secretaris
Thea van der Zwet	Stichting Huurders MeerWonen	penningmeester
Leo Helsloot	Stichting Huurders MeerWonen	bestuurslid
Wil Haasdijk	Stichting Huurders MeerWonen	bestuurslid
Mirella van Maaren	Stichting Huurders MeerWonen	bestuurslid
Frans Baks	Buro Technoplan	bewonersadviseur
C.W.M. Pouw		huurder
M.C. Zandvliet		huurder
Rettie Bentvelsen	De Spil Kaag en Braassem	ouderenadviseur Driemaster
Hennie Wilthof	Politie Kaag en Braassem	politieagent
Joeri Rodewijk	Johlex bouw	bestuurder
Danny Visser	Woondiensten Aarwoude	bestuurder
Jaap van den Broek	Fietsenreparatieloods Buitenlust	vrijwilliger
Wilma Nijborg	Stichting Present	directeur

Bijlage 5 Position Paper MeerWonen

19 september 2018

MeerWonen is halverwege 2015 van start gegaan uit de fusie tussen de corporaties Alkemade in Kaag en Braassem en Buitenlust in Oegstgeest. De corporatie telde eind 2017 3.488 verhuureenheden, waarvan 3.290 woningen en had op full-time basis 32,4 medewerkers in dienst.

Inhoudelijke onderlegger voor de fusie was de **meerwaardennotitie haalbaarheidsonderzoek fusie** (31 pagina's). Kort samengevat staat in deze notitie de voortzetting van het beleid dat de voormalige corporaties voerden: gericht op betaalbaarheid en beschikbaarheid, lokale verankering en leefbare buurten en wijken. Er werd aangekondigd dat 'het beleid' later zou worden uitgewerkt in een strategische visie en een bedrijfsplan (inmiddels gebeurd).

In aanvulling op de meerwaardennotitie kunnen we melden dat veel doelstellingen uit de **efficiency-paragraaf** bij de fusie zijn gehaald. Terugdringen kosten bestuur, lagere formatie en minder huisvestingskosten. Anderzijds zien we dat door externe ontwikkelingen niet alles kon worden gehaald: de accountantskosten zijn even hoog en er wordt meer aan automatisering uitgegeven. Verder zijn er verschuivingen in de personeelsformatie geweest met meer capaciteit voor buurtbeheer. In de benchmark 'netto beïnvloedbare bedrijfslasten' scoorde MeerWonen in 2017 bij de beste 30%.

Tegelijk met de fusie is de nieuwe Woningwet ingegaan. Dit heeft het perspectief op waar MeerWonen aan wilde en kon werken aangescherpt. Het was ook een kans: wij hebben de fusie en de invoering van de nieuwe Woningwet gebruikt om ons eigen beleid vorm te geven. Dit alles staat in het **Ondernemingsplan 2017-2020 Hart Op Weg**. De filosofie van het ondernemingsplan gaat over *wat* we willen doen, maar evenzeer over *hoe* we dat willen doen. Kern is dat we meer aandacht besteden aan onze verankering in de wijken, meer luisteren naar onze partners en onze dienstverlening continu verbeteren. Als corporatie willen we geen vernieuwer zijn, maar dicht achter de kopgroep zitten. Dit alles onder de randvoorwaarden van tevreden en professionele medewerkers en efficiënte bedrijfsvoering. Kort gezegd: we willen een toegankelijke, professionele organisatie zijn die zonder veel poespas van waarde is voor huurders met een laag inkomen. Geen lange notities maar gericht handelen. We werken met een warm hart en een helder hoofd.

Uit deze positionering vloeit wat ons betreft direct voort dat we een kantoor in Oegstgeest houden, dat we een eigen onderhoudsdienst hebben en dat we buurtconciërges en een huismeester in dienst hebben.

De **resultaten** tot nu toe. Als je het ondernemingsplan leest en de concrete voornemens ziet, valt op dat we in twee jaar een groot aantal doelstellingen al hebben bereikt. Onze dienstverlening is goed (benchmark A), de jaarlijkse huurverhoging is lager dan voorgenomen, we hebben een prachtig duurzaamheidsplan, er zijn mooie nieuwbouwwoningen in aanbouw en er zijn diverse activiteiten richting bewoners. 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. En de scores in het medewerkerstevredenheidsonderzoek (2018) waren boven gemiddeld. We zullen altijd 'hart op weg' naar beter blijven, maar we zijn tevreden over wat er in twee jaar is bereikt.

Wat kan beter. Het belangrijkste punt waar we meer aan willen werken, is versterking van ons netwerk met maatschappelijke partners. Ondanks dat we ons daar tamelijk actief in opstellen, zouden we verwachten dat er meer uit die contacten komt. Als tweede punt maar net zo belangrijk: we willen graag sociale huurwoningen in Oegstgeest bouwen, gezien de grote wachtlijst daar. Hierover zijn we al geruime tijd in gesprek met de gemeente Oegstgeest.

Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3

Gebruikte afkortingen

n.t.b.	Niet te beoordelen
AW	Alkemade Wonen
BL	Buitenlust
MW	MeerWonen
KB	Kaag en Braassem
Oeg	Oegstgeest
ESW	Extra Sociale Woningbouw (KB) om instroom statushouders te compenseren
IAH	Inkomensafhankelijke huurverhoging

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

De cijfers in de tabellen zijn eerst per regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp (**vet** weergegeven). Het gemiddelde van deze gemiddelde cijfers is het oordeel per prestatieveld.

Huisvesting van de primaire doelgroep en Kwaliteit van woningen en woningbeheer kennen een extra niveau: de tweedeling tussen 'Woningtoewijzing' en 'doorstroming' en 'Betaalbaarheid' en de driedeling tussen 'Woningkwaliteit', 'Kwaliteit dienstverlening' en 'Energie en duurzaamheid' zijn weergegeven in **VET** met hoofdletters. Het eindcijfer van dit prestatieveld is het gemiddelde tussen de cijfers op de respectievelijk twee en drie deelgebieden.

Tabel 1 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting primaire doelgroep

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
EINDCIJFER HUISVESTING PRIMAIRE DOELGROEP		7,2
Eindcijfer woningtoewijzing en doorstroming		7,1
Beschikbaarheid woningen		7
<p><i>Ontwikkeling woningvoorraad</i></p> <p>2017: Voldoende woningen voor de doelgroep. Oeg: handhaven huidige voorraad sociaal. Intentie om te vergroten. KB: geen afspraken, wel ESW MW minimaal handhaven huidige voorraad, intentie om te vergroten.</p> <p>2016: Voldoende woningen voor de doelgroep. Oeg: handhaven huidige voorraad sociaal. Intentie om te vergroten. KB: geen afspraken, wel ESW MW: minimaal handhaven huidige voorraad, intentie om te vergroten.</p> <p>2015: BL: Afname voorraad met 13 woningen AW: Toename voorraad met 35 woningen.</p> <p>2014: BL: Afname voorraad met 10 woningen AW: Toename voorraad met 25 woningen</p>	<p>2017: Oeg: toename met 5 woningen tot 1.390 (terugkoop VoV) KB: afname 11: sloop tbv nieuwbouw in 2018 MW: totale voorraad gedaald met 6 woningen.</p> <p>2016: Oeg: gelijke voorraad 1.385 KB: gelijk gebleven MW: gelijk gebleven</p> <p>2015: MW: Toename voorraad met 24 woningen</p> <p>2014: BL: Afname voorraad met 8 woningen (verkoop) AW: Toename voorraad met 27 woningen</p>	7
<p><i>Uitbreiding sociale voorraad door nieuwbouw</i></p> <p>2017: Oeg: ambitie MeerWonen is jaarlijks 20 woningen, geen locaties KB: vanuit ESW extra locaties toegevoegd. Deze worden echter pas vanaf 2018/2019 operationeel</p> <p>2016: Oeg: ambitie MeerWonen is jaarlijks 20 woningen, geen locaties KB: geen afspraken</p> <p>2014-2015: Geen afspraken/ambities</p>	<p>2017: Oeg: niets toegevoegd, geen locatie. KB: niets toegevoegd, wel wordt gebouwd aan 58 woningen en gewerkt aan realisatie ESW</p> <p>2016: Oeg: niets toegevoegd, geen locatie KB: niets toegevoegd.</p> <p>2015: Oeg: 61 woningen opgeleverd na sloop 70 woningen KB: 38 woningen opgeleverd waarvan 32 sociale huur</p> <p>2014: Oeg: niets toegevoegd KB: 29 sociale huurwoningen opgeleverd</p>	7 MeerWonen neemt 20 per jaar in Oegstgeest op om dit op de agenda te houden.

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Passend toewijzen		7,5
<p>Opgave: Woningcorporaties moeten tenminste 80% van hun vrijkomende sociale huurwoningen toewijzen aan huishoudens met een inkomen onder de € 36.798 (prijsspeil 2018), maximaal 10% aan de groep tot €41.056 en maximaal 10% vrij.</p> <p>2017: 80-10-10 2016: 80-10-10 2015: 90-10 2014: 90-10</p>	<p>2017: 92%-4%-4% 2016: 95%-3%-2% 2015: 96%-4% 2014: AW 95%-5%, BL92%-8%</p>	8
<p>Opgave: met ingang van 1 januari 2016 moet elke corporatie 95 % van de huurtoeslaggerechtigde huishoudens een woning met een huurprijs onder de aftoppingsgrens toewijzen. Daarvoor geen afspraken.</p> <p>2017: 95% 2016: 95% 2015: - 2014: -</p>	<p>2017: 99% 2016: 98% 2015: - 2014: BL 46%; AW 45%</p>	7
Tegengaan woonfraude		7
<p>2017: KB: De gemeente en de woningcorporaties trekken daar waar gewenst gezamenlijk op om woonfraude te bestrijden, door elkaar te informeren bij binnenkomende signalen.</p> <p>2016: Alle signalen over vermeende woonfraude worden onderzocht.</p> <p>2015: Alle signalen over vermeende woonfraude worden onderzocht.</p> <p>2014: Alle signalen over vermeende woonfraude worden onderzocht.</p>	<p>2017: 7 meldingen ontvangen, 3 opzeggingen, 1 geval onterechte melding, 3 nog in onderzoek eind van het jaar</p> <p>2016: 4 meldingen, geen aanleiding voor procedures of opzeggingen. Wel 1 geval van hennepsteelt, huur is opgezegd</p> <p>2015: 2 meldingen, beide nog in onderzoek eind van het jaar.</p> <p>2014: AW: geen meldingen BL: geen meldingen</p>	7
Keuzevrijheid voor doelgroepen		ntb
<p>Zowel Oeg. als KB onderdeel regionale huisvestingsverordening met zo min mogelijk regels en zo groot mogelijke keuzevrijheid (toewijzing op basis van inschrijfduur). Hier zijn geen aparte afspraken over gemaakt.</p>		ntb
Wachlijst/slaagkans		8
<p>Gelijk houden slaagkans na invoering passend toewijzen (per 1-1-2016). Conform de afspraak in Holland Rijnland is 70% van de vrijkomende woningen bereikbaar voor huishoudens met recht op huurtoeslag (huur onder 2^e aftoppingsgrens huurtoeslag)</p> <p>2017: 70% 2016: 70%</p>	<p>2017: 71% 2016: 84%</p>	8

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Leegstand		5,5
Gezien de grote druk op de woningmarkt vinden wij het belangrijk dat onze woningen zoveel mogelijk gebruikt worden. Daarom stellen we een norm voor het maximum aantal dagen leegstand bij mutatie: 2017: 20 2016: 20 2015: 20 2014: BL: 20 AW: 22	2017: 25 (meer werkzaamheden ivm duurzaamheid) 2016: 31 (opstart na fusie) 2015: 23 2014: BL: 19 AW: 23	5
Huurderving zoveel mogelijk beperken uitgedrukt in een percentage van de jaarhuur. 2017: 0.80% 2016: 0.80% 2015: 0.66% 2014: BL:1.91% AW:0.50%	2017: 0.69% 2016: 1.14% (opstart na fusie) 2015: 1.16% (slecht verhuurbaar vrije sectorcomplex, verkocht) 2014: BL: 2.25% AW:0.53%	6 Afdoende maatregelen genomen
Maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren		7,5
<i>Huisvesting statushouders</i> MeerWonen huisvest in Kaag en Braassem 60% van de gemeentelijke taakstelling van statushouders. In Oegstgeest huisvest MeerWonen naar rato van haar aandeel in het bezit zelfstandige sociale huurwoningen (82%). Opgaven (tussen haakjes de taakstelling voor de hele gemeente): 2017: KB: 22 (36) Oeg: 26 (32) 2016: KB: 40 (66) Oeg: 49 (60) 2015: KB: 27 (45) Oeg: 33 (40) 2014: KB: 19 (32) Oeg: 20 (24)	2017: KB: 64 (samen met WDA), Oeg: 34 2016: KB: 41, Oeg: 40 2015: KB: 31, Oeg: 53 2014: KB: 29, Oeg: 17	8
Partijen zetten zich in om de doorstroming te bevorderen. Hiervoor kan gebruik gemaakt van lokaal maatwerk om bijvoorbeeld senioren naar een beter passende woning door te laten stromen. Huurder moet wel mee willen werken. Opgave: 2014-2017: Bevorderen doorstroming	2017: In totaal zijn 19 woningen aangeboden met lokaal maatwerk. KB: 10 aangeboden, 8 toegewezen. Oeg: 9 aangeboden, 3 toegewezen. 2016: KB: 5 woningen aangeboden en toegewezen met lokaal maatwerk. Oeg: 9 woningen aangeboden en 4 toegewezen met lokaal maatwerk 2015: KB: 23 lokaal maatwerk, 6 laten huurwoning achter Oeg: 30 toewijzingen lokaal maatwerk die huurwoning achter laten 2014: AW: lokaal maatwerk bij toewijzing 28 nieuwbouwwoningen die huurwoning achter laten. BL: lokaal maatwerk bij toewijzing nieuwbouw Buitenlust.	7

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Eindcijfer Betaalbaarheid		7,4
Huurprijsbeleid		8,5
<p>Onze ambitie is de slaagkans van huishoudens met recht op huurtoeslag te borgen. We willen daarom 70% van onze sociale woningvoorraad een huurprijs geven die onder de aftoppingsgrenzen ligt.</p> <p>2017: 70% heeft een huur onder de tweede aftoppingsgrens. 2016: 70% heeft een huur onder de tweede aftoppingsgrens. 2015: AW: 1.500 onder huurtoeslaggrens BL: 85% onder huurtoeslaggrens 2014: AW: 1.500 onder huurtoeslaggrens BL: 85% onder huurtoeslaggrens</p>	<p>2017: 80,1% 2016: 79,6% 2015: 94%</p> <p>2014: AW: 1.775 BL: 92,2%</p>	8
<p><i>Jaarlijkse huuraanpassing</i> MeerWonen wil bij huurverhoging de laagste inkomensgroepen zoveel mogelijk ontzien. Bij lage inkomens aftopping op streefhuur.</p> <p>2017: Lage inkomens ontzien, wettelijk max. toegestaan: Lage inkomens: + 2,8% Midden inkomens: + 2,8% Hoge inkomens: + 4,3%</p> <p>2016: Lage en middeninkomens ontzien, wettelijk max. toegestaan: Lage inkomens: + 2,1% Midden inkomens: + 2,6% Hoge inkomens: + 4,6%</p> <p>2015: Lage en middeninkomens ontzien, wettelijk max. toegestaan: Lage inkomens: + 2,5% Midden inkomens: + 3% Hoge inkomens: + 5%</p> <p>2014: AW: Huurverhoging maximaal, maar voor doelgroep afgetopt op streefhuur. BL: Gezien forse heffingen en herstructurering wijk Buitenlust wordt gebruik gemaakt van IAH: maximaal wettelijk toegestaan: Lage inkomens: + 4% Midden inkomens: + 4,5% Hoge inkomens: + 6,5%</p>	<p>2017: Lage inkomens: +0,2% hvh midden inkomens: 0 hoge inkomens: +3%</p> <p>2016: Lage inkomens: 0-+1,4 hvh Midden inkomens: +2,2% Hoge inkomens +4,6%</p> <p>2015: Lage inkomens: AW en BL: +2% hvh Midden inkomens: AW en BL: +2,5% Hoge inkomens AW en BL: +5%</p> <p>2014: Lage inkomens: AW en BL: +4% Midden inkomens: AW en BL +4,5% Hoge inkomens: AW en BL +6,5%</p>	9

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Kernvoorraad(beleid)		8
<p>2017: MW: 70% heeft een huur onder de tweede aftoppingsgrens. Oeg: zie onder beschikbaarheid De corporaties houden de omvang van de voorraad sociale huurwoningen minimaal op hetzelfde niveau als op 31 december 2016 (MW: 1.385)</p> <p>2016: MW: 70% heeft een huur onder de tweede aftoppingsgrens. Oeg: De corporaties behouden ten minste de totale omvang van de voorraad goedkope en betaalbare sociale huurwoningen (1.001 na correctie) woningen onder 2^e aftoppingsgrens.</p> <p>2015: AW: Goede verhouding tussen prijs en kwaliteit, zowel van woning als van woonomgeving. Minimaal 1.500 woningen onder huurtoeslaggrens BL: goede verhouding prijs/kwaliteit en vergroting huurinkomsten. 85% onder huurtoeslaggrens (1.257 won)</p> <p>2014: AW: Goede verhouding tussen prijs en kwaliteit, zowel van woning als van woonomgeving. Minimaal 1.500 woningen onder huurtoeslaggrens BL: goede verhouding prijs/kwaliteit en vergroting huurinkomsten. 85% onder huurtoeslaggrens (1.257 won)</p>	<p>2017: MW: 75% Oeg:1.390 won</p> <p>2016: MW: 74% Oeg:1.025 onder 2^e aftoppingsgrens</p> <p>2015: KB: 1.790 BL: 94%</p> <p>2014: AW: 1.775 BL: 93%</p>	8
Overige woonlasten		7
Om de betaalbaarheid te kunnen waarborgen heeft MeerWonen de ambitie om de woonlasten te beperken door onder andere energiebesparende maatregelen, en het laag houden van de servicekosten door gunstige contracten met leveranciers	MeerWonen rekent 2% opslag administratiekosten ipv toegestane 5%. Voor energielevering collectief contract afgesloten voor 3 jaar wat leidt tot lagere lasten en bij bijv. portiekverlichting gekozen voor aansluiting bij bewoner en verrekening kosten in plaats van eigen meter voor portiek. Daarnaast keuze MW om groenonderhoud grotendeels voor eigen rekening te nemen. Ook zijn lasten voor glasverzekering, rioolontstopping en serviceabonnement laag. De beperking van de woonlasten door energetische verbetering is nader uitgewerkt bij de prestaties onder kwaliteit woningen en woningbeheer.	7 Geen meetbare afspraken, wel actief beleid
Aanpak huurachterstanden		6
<p>MeerWonen zoekt binnen een week contact te zoeken met huurders die betalingsproblemen hebben. Door de klant in een vroeg stadium uit te nodigen voor een gesprek blijft de achterstand beperkt en proberen we ontruiming agv huurachterstand te voorkomen. Samenwerking met gemeenten en schuldhulpmaatje.</p> <p>2017: Huurachterstand lager dan 0.45% van de jaarhuur 2016: Huurachterstand lager dan 0.45% van de jaarhuur 2015: Huurachterstand lager dan 0.60% van de jaarhuur 2014: AW: Huurachterstand lager dan 0.45% van de jaarhuur BL: Huurachterstand lager dan 0.8% van de jaarhuur</p>	<p>2017: 0.53%, 0 ontruiming 2016: 0.58%, 1 ontruiming 2015: 0.62%, 2 ontruiming 2014: AW: 0.38%, 0 ontruiming BL: 0.95%, 3 ontruiming</p>	6 Norm niet gehaald maar afnemende trend huurachterstand en aantal ontruiming naar 0

Tabel 2 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting bijzondere doelgroepen

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Eindcijfer Huisvesting bijzondere doelgroepen		7,3
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften		7
<p>Bieden van woningen geschikt voor senioren. Voorrang voor 55+ers op seniorenwoningen.</p> <p>In Oegstgeest ook nog voorrang voor senioren die een sociale huur eengezinswoning achterlaten bij lokaal maatwerk</p> <p>2017: Oeg: De gemeente, de corporaties en de huurdersorganisaties spannen zich in om de doorstroming van senioren die een sociale eengezinshuurwoning achterlaten, te bevorderen. De corporaties passen bij de verhuur van seniorenwoningen lokaal maatwerk toe conform de regionale huisvestingsverordening en het besluit van Burgemeester en Wethouders hierover. Corporaties zijn alert op de belemmeringen die senioren tegenhouden om te verhuizen naar een seniorenwoning of kleine sociale huurwoning die voor bewoning door senioren geschikt is. Waar mogelijk nemen de corporaties deze belemmeringen weg.</p> <p>2016: De gemeente, de corporaties en de huurdersorganisaties bedenken een plan om de doorstroming van senioren die een sociale eengezinshuurwoning achterlaten, te bevorderen. Onderdeel van dat plan is het onderzoeken van de mogelijkheden om een tegemoetkoming te bieden aan senioren die verhuizen naar een seniorenwoning of kleine sociale huurwoning die voor bewoning door senioren geschikt is. De gemeente en de corporaties hebben de intentie het plan voor doorstroming toe te passen, zonder dat de gemeente subsidie kan verstrekken.</p> <p>2015: KB: Zo passend mogelijk toewijzen, waaronder seniorenwoningen zoveel mogelijk voor senioren</p> <p>2014: Geen gegevens</p>	<p>2017: MW: 35 aangeboden woningen specifiek gelabeld voor senioren. Oeg: 1 woning aangeboden voor senioren via lokaal maatwerk, geen resultaat.</p> <p>2016: MW: 41 aangeboden woningen specifiek gelabeld voor senioren. Oeg: 6 woningen aangeboden voor senioren via lokaal maatwerk, 1 toegewezen.</p> <p>2015: MW: 46 aangeboden woningen specifiek gelabeld voor senioren</p> <p>2014: Geen gegevens</p>	7
<p>Nieuwbouwappartementen zijn levensloopgeschikt, maar worden niet altijd voor een specifieke doelgroep gelabeld.</p> <p>2017: PA Oeg: MeerWonen hanteert twee sterren volgens het Rijnlans sterrenstelsel als minimumeis bij de realisatie van gelijkvloerse woningen.</p>	<p>Waar nieuwbouwmogelijkheden zijn, wordt afspraak toegepast</p> <p>2017: Oeg: geen nieuwbouw</p>	7

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
PA K&B: Nieuwbouwwoningen in kleine kernen zijn in de basis levensloopgeschikt en daarmee in potentie geschikte woningen voor 55+, maar worden niet eenzijdig aan 55+-ers toegewezen. 2014-2016: geen PA	KB: start bouw van de Oevers, 58 appartementen. Verhuur en oplevering in 2018, voor 35 van de 45 appartementen voorrang voor 55+ 2016: geen opleveringen 2015: KB: 38 woningen, geen voorrang voor 55+ 2014: KB: 29 seniorenwoningen, alle 29 toegewezen aan 55+ers	
2017: PA KB: Woningcorporaties, de gemeente en de Driemaster doen onderzoek naar de behoeften van ouderen om langer zelfstandig thuis te wonen in de eigen woning.	2017: Door drukte bij de Driemaster is het helaas niet gelukt om dit in 2017 uit te voeren. Voorbereidingen zijn wel gestart en begin 2018 is gestart met het bezoeken van senioren. Dit loopt nog het hele jaar door. Rapportage komt in 2019	n.t.b.
Bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking		8
Wanneer er een evidente vraag is zal MeerWonen desgevraagd verantwoordelijkheid nemen ten aanzien van de huisvesting van bijzondere doelgroepen. 2017: PA KB: De Gemeente gaat met de woningcorporaties in gesprek over de noodzaak en mogelijkheden tot de huisvesting van ernstig verwarde personen in Kaag en Braassem.	2017: Gezamenlijke verkenning, bezoek aan Binnenvest, notitie housing first. Nadere uitwerking in 2018. Samenwerkingsovereenkomst met Moier voor huisvesting 12 jongeren in nieuwbouw De Oevers	8 Niet alleen onderzoek maar ook realisatie
Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan woning stellen		7
Er een groeiende vraag naar woningen voor bijzondere doelgroepen (volgens het contingent van Holland Rijnland). Deze groepen vallen qua inkomen meestal in de groep tot huurtoeslaggrens. MeerWonen neemt haar verantwoordelijkheid bij de invulling van de contingentregeling. We wijzen daarbij woningen toe aan cliënten van zorg- c.q. maatschappelijke instellingen, ex-gedetineerden en minder validen. 2017: max. 10 woningen 2016: max. 9 woningen 2015: geen gegevens 2014: geen gegevens	2017: 10 woningen 2016: 7 woningen 2015: 3 woningen 2014: AW: 3 woningen, BL: 5 woningen	7
Met beide gemeenten zijn afspraken gemaakt dat woningen waarin WMO-aanpassingen zijn gedaan met voorrang worden toegewezen aan mensen die aanpassingen nodig hebben. Hiertoe wordt bij mutatie van zo'n woning contact opgenomen met de betreffende gemeente.	2017: 0 2016: 1 2015: 2 2014: AW: 2, BL:- Gebeurt alleen als er een passende kandidaat is, dit is meestal niet zo.	7

Tabel 3 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
EINDCIJFER KWALITEIT WONINGEN EN WONINGBEHEER		7,3
Eindcijfer woningkwaliteit		7
Prijskwaliteit verhouding		7
2017/2016: Door invoering passend toewijzen meer sturen op aandeel onder de aftoppingsgrenzen. Qua kwaliteit wordt streefhuur ingesteld op 72% in combinatie met relevante aftoppingsgrens. 2015: - 2014: AW: Goede verhouding tussen prijs en kwaliteit, zowel van woning als van woonomgeving. BL: goede verhouding prijs/kwaliteit en vergroting huurinkomsten	2017: Gemiddelde verhouding huur/maximaal: 70.0% 2016: Gemiddelde verhouding huur/maximaal: 70.0% 2015: Gemiddelde verhouding huur/maximaal: 70.0% 2014: AW: Het WWS zonder schaarstepunten bepaalt de maximaal toegestane huur. Streefhuur is minimaal 75% van maximaal. Opslag mogelijk voor WOZ (0, 2.5 of 5%), populariteit (0, 2.5 of 5%), voorzieningenniveau (0 of 5%). Gemiddelde verhouding huur/maximaal: 72.6% BL: WWS inclusief schaarstepunten en energielabel bepaalt de maximaal toegestane huur. Streefhuur is minimaal 70% met op- en afslagen voor extra of minder kwaliteit (Populariteit van de woning (-5%, -2,5%, 0%, 2,5% of 5% extra), Ligging ten opzichte van voorzieningen (0% of 5% extra)) Gemiddelde verhouding huur/maximaal: 61.1%	7
Conditie en onderhoudstoestand		7
Woningverbetering is ondergebracht in het planmatig onderhoud en planmatig mutatieonderhoud en wordt niet geactiveerd. 2017: € 4.282.000 + € 441.000 2016: € 2.848.000 + € 302.000 2015: € 3.822.000 + € 253.000 2014: AW: € 1.444.000 + € 255.000 BL: € 755.462	Gemiddeld 19% minder uitgegeven dan begroot: gevolg van o.a ruim begroten en gunstige aanbestedingen, volgens toelichting geen doorschuiven van noodzakelijk onderhoud 2017: € 2.909.854 + € 335.552 Lagere realisatie door minder mutaties en minder oudere mutatiewoningen. Voor Planmatig onderhoud: verplichtingen aangegaan voor €3.679.000, nog niet financieel afgerond. 2016: € 2.043.915 + € 412.842 2015: € 3.142.000 + € 437.000 2014: AW: € 1.233.000 +€ 477.000 BL: € 449.749	7
Differentiatie naar woningsoort en uitrustingsniveau		7
Woningen zijn voor een brede doelgroep inzetbaar 2017: Nieuwbouwwoningen zijn levensloopgeschikt, maar worden niet uitsluitend aan deze doelgroep toegewezen 2016: Gezien behoefte aan sociale huurwoningen de verkoopportefeuille beperken. 3 ^e volume verkoop niet inzetten. Bij verkoop inzetten op vrije verkoop en niet op sociale koopconstructies	2017: De nieuwbouwwoningen die in ontwikkeling zijn voldoen hieraan (bijv. 58 appartementen De Oevers) 2016: Verkoop alleen als financieel nodig. Zoveel mogelijk afscheid van sociale koopconstructies als KoopGarant en KoopStart. Verkoop tegen marktprijs tenzij er afspraken zijn.	7

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<p>2015:-</p> <p>2014: AW: het aanbrengen van meer differentiatie en zodanig bouwen dat woningen zo breed mogelijk in te zetten zijn. We werken daarom vier woningtypes uit die de basis vormen voor al onze opgaven in herstructurering en nieuwbouw:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Grondgebonden levensloopbestendig; 2. Grondgebonden klein; 3. Appartement levensloopbestendig; 4. Appartement klein; <p>BL: De groeiende vraag naar woningen voor senioren en starters, inclusief de kwalitatieve veranderingen binnen die vraag, is voor Buitenlust, juist nu de woningmarkt zo aan veranderingen onderhevig is, een motief deze twee doelgroepen een prominenter positie in het doelgroepenbeleid te geven.</p>	<p>2015: KB: 38 nieuwbouwappartementen levensloopbestendig opgeleverd, variatie in oppervlakte. Oeg: 61 grondgebonden eengezinswoningen opgeleverd (4 kamers)</p> <p>2014: AW: 29 nieuwbouwappartementen levensloopbestendig (3 kamers) opgeleverd</p> <p>BL: -</p>	
Kwaliteit dienstverlening		8
<p>MeerWonen heeft de ambitie zich te onderscheiden t.a.v. haar dienstverlening. Hiertoe is verdere professionalisering gewenst.</p> <p>2017: In 2018 willen we behoren bij de 30% best presterende corporaties op het gebied van kwaliteit dienstverlening.</p> <p>2016: start verbetertraject dienstverlening</p> <p>2015: -</p> <p>2014: AW: tevreden klanten BL: verbeteren klanttevredenheid, score 7,5 voor dienstverlening</p>	<p>2017: A score Aedesbenchmark huurdersoordeel (beste 30%) Het hele jaar door worden klanttevredenheidsmetingen verricht door USP; 2x per jaar wordt het resultaat gerapporteerd. De uitkomst wordt gebruikt om op onderdelen van onze dienstverlening verbeteracties in te zetten.</p> <p>2016: B score Aedesbenchmark huurdersoordeel</p> <p>2015: -</p> <p>2014: AW: 7,4 totale score vergelijkbaar met eerdere meting (2009) BL: 6,9 voor dienstverlening, totale score vergelijkbaar met eerdere meting (2009)</p>	8 Verbeterdoelstelling al in 2017 behaald
Eindcijfer Energie en duurzaamheid		7
Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels		7
<p>2017: MW: Gemiddeld label B eind 2020 in PA met beide gemeenten opgenomen</p>	<p>2017: Huidig gemiddeld label is C, met ingrepen op koers om gemiddeld B te halen. In Oegstgeest hebben onze woningen al gemiddeld label B. In KB is gemiddeld label C.</p>	7

<i>Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
Beleid en uitvoering duurzaamheid		7
2017: KB: Corporaties streven naar verduurzaming van de huurvoorraad. De komende vijf jaar investeren de woningcorporaties samen €10 miljoen extra in de verduurzaming van de voorraad. Investeringen kunnen jaarlijks verschillen.	2017: €228.000 Uitvoering extra duurzaamheidsmaatregelen grotendeels vanaf 2018, vandaar nog laag bedrag in 2017	7

Tabel 4 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties (Des-)investeringen in vastgoed

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Eindcijfer (Des)investeringen in vastgoed		7
Nieuwbouw		7
Gezien de vraag streeft MeerWonen naar uitbreiding van de voorraad 2017: - 2016: - 2015: AW: 38 nieuwbouw, BL: 61 nieuwbouw 2014: AW 29 nieuwbouw, BL: -	2017: - 2016: - 2015: MW: 38 in KB en 61 in Oeg. 2014: AW: 29, BL: -	7
Sloop, samenvoeging		7
2017: Sloop van 7 technisch te slechte kleine (Oostenrijkse) woningen vooruitlopend op nieuwbouw 2016: - 2015: AW: - BL: 70 woningen in de wijk Buitenlust 2014: AW: - BL:-	2017: 7 Oostenrijkse woningen in Oud Ade gesloopt. 2016: - 2015: Oeg: 70 in de wijk Buitenlust zijn gesloopt tbv nieuwbouw 2014: -	7
Verbetering bestaand woningbezit: (renovatie/groot onderhoud)		n.t.b.
Omdat dit niet geactiveerd wordt is het ondergebracht bij tabel 3 Conditie en onderhoudstoestand		n.t.b.
Maatschappelijk vastgoed		7
Het hebben van maatschappelijk vastgoed is voor MeerWonen geen doel op zich. Dat wat we hebben wordt doorgeëxploiteerd. 2017: KB: waar gemeente afscheid wil nemen van haar maatschappelijk vastgoed kijkt MeerWonen of zij dit, binnen de wettelijke kaders en de financiële kaders, kan overnemen	2017: Bestaand maatschappelijk vastgoed doorgeëxploiteerd, geen maatschappelijk vastgoed aangeboden en overgenomen	7
Verkoop		7
<i>Vrije verkoop</i> 2016 en 2017: MW: Zo min mogelijk verkoop, verkoopvolume in Oeg teruggebracht tot 15. In KB 2 woningen toegevoegd 2015: MW: Zo min mogelijk verkopen om de voorraad sociale huurwoningen zo groot mogelijk te houden. 2014: AW: Woningen die slecht in de portefeuille passen worden verkocht. jaarlijks ca 4-5 woningen. BL: verkoop nodig voor versterking financiële continuïteit. Daarnaast inzet verkoop om verhouding 45% egw – 55% mgw te bereiken. Daarom appartementen verkopen.	2017: MW: 4 woningen verkocht in KB 2016: MW: 2 huurwoningen verkocht in KB en 44 woningen Rozenlaan (geliberaliseerd bezit) verkocht aan belegger (complexgewijze verkoop). Complex verhuurde slecht en paste niet meer in de portefeuille van MW. 2015: MW: 5 woningen verkocht, 4 in KB en 1 in Oeg. 2014: AW: 2 woningen verkocht, BL: 1 woning verkocht	7

<i>Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
<p><i>Verkoop onder voorwaarden</i> 2016 en 2017: Door nieuwe keuzes blijven er op termijn 52 Koopgarantwoningen over, overige woningen gaan in (sociale) verhuur of worden vrij verkocht 2015: MW: verkopen van woningen is geen kerntaak meer, bovendien is er veel vraag naar sociale huurwoningen, dus verkoop beperken. Zoveel mogelijk afscheid van sociale koopconstructies. 2014 BL: Doorzetten van Koopgarant, naar schatting 10 in 2014. Totaal mag niet boven €30 miljoen aan terugkoopverplichting uitkomen. Keuze Koopgarant om woningen te behouden voor sociale sector</p>	<p>Actief terugkoopbeleid en actieve afweging gemaakt: 2017: 9 woningen teruggekocht, 5 toegevoegd aan huurvoorraad en 4 vrij verkocht. 2016: 12 woningen teruggekocht, 7 verkocht onder Koopgarant, 3 onder Koopstart, 3 woningen zijn vrij verkocht, 2 zijn toegevoegd aan de huurvoorraad. 2015: 13 VOV woningen teruggekocht. 8 woningen verkocht onder Koopgarant, 3 onder Koopstart waarvan 1 uit de huurvoorraad. 2014: 7 woningen verkocht met Koopgarant, 14 woningen teruggekocht en weer doorverkocht.</p>	<p>7</p>

Tabel 5 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit van wijken buurten

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Eindcijfer kwaliteit van wijken en buurten		7,3
Leefbaarheid		7
2017: We willen de leefbaarheid in onze wijken verder verbeteren. Daarvoor doen we periodiek leefbaarheidsonderzoek, gaan we in 2017 wijkbeheerplannen opstellen en onderzoeken of we met gemeenten en maatschappelijke partners een platform kunnen opzetten om alle leefbaarheidsplannen te bundelen.	2017: K&B samen met gemeente wijkschouw gehouden, belangstelling inwoners nihil, geen huurders aanwezig. MW: Gestart met buurtbijeenkomsten: 1x per maand, steeds in een andere buurt om met bewoners in gesprek te gaan over o.a. de leefbaarheid in hun buurt. i.p.v. leefbaarheidsonderzoek gaan we op de buurtbijeenkomsten met bewoners in gesprek	7 Actief de buurt in, nog geen wijkbeheerplannen
Wijk- en buurtbeheer		7
2017: We willen meer zichtbaar zijn in de wijken en samen met huurders werken aan een schone, veilige woonomgeving	2017: Vacatures opengesteld extra formatie op wijkbeheer (0,5 fte wijkbeheerder en 0,5 fte assistent-wijkbeheerder). De vacatures zijn in 2018 vervuld. De assistent-wijkbeheerder is een garantiebanaan.	7
Aanpak overlast		8
Vanuit onze rol op het gebied van leefbaarheid, zijn wij ook actief in het tegengaan van overlast. 2017: sinds 2017 maken we bij overlast onderscheid tussen meldingen over de woonomgeving en meldingen over burenen. 2016: - 2015: - 2014: BL: aantal klachten stabiliseren danwel verminderen.	Beperkte afspraken, wel actieve rol gepakt 2017: Meldingen over de woonomgeving worden niet meer geregistreerd als overlast, deze worden direct opgepakt door de wijkbeheerders. Aantal meldingen burenoverlast: 27. Hierbij wordt samengewerkt met Buurtbemiddeling Libertas Leiden. in 6 gevallen hebben we contact opgenomen met een hulpverlenende instantie al dan niet via het zorgnetwerk. In twee gevallen was de overlast dusdanig ernstig dat juridisch advies is ingewonnen, in 1 geval heeft dit geleid tot een procedure en ontbinding van de huurovereenkomst. 2016: in totaal 104 meldingen (38 K&B, 66 Oeg). Samenwerking met Buurtbemiddeling Libertas Leiden. in 25 gevallen hebben we contact opgenomen met een hulpverlenende instantie al dan niet via het zorgnetwerk. In twee gevallen was de overlast dusdanig ernstig dat juridisch advies is ingewonnen. Dit heeft niet geleid tot procedures. 2015: In totaal 233 meldingen (44 K&B, 189 Oeg). In 3 gevallen buurtbemiddeling ingeschakeld, in 6 gevallen hebben we contact opgenomen met een hulpverlenende instantie, al dan niet via het zorgnetwerk. 1 procedure gestart. 2014: AW: 58 meldingen, 1 buurtbemiddeling, 11 hulpverlenende instantie. Geen juridische procedures. BL: 230 meldingen	8

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 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 5.0.

3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

Opdrachtgever en opdrachtnemer

De opdrachtgever voor de visitatie zijn de directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen. Het rapport wordt opgeleverd aan de bestuurder 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 van bestaat uit drie leden. Germa Reivers, voorzitter visitatiecommissie, Wilma van der Veen en Wouter Rohde, 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.

Vorbereidingsfase	Plan van aanpak Position Paper
- Voorbespreking en offerte - Installeren visitatiecommissie en regiegroep (intern)	
Verkenningfase	Toetsingskader Stakeholders
- Documenten verzamelen - Context verkennen - Bepalen toetsingskader - Bepalen betrokken stakeholders	
Onderzoeksfase	Zelfbeeld corporatie Bevindingen visitatiecommissie Bevindingen stakeholders
Intern (organisatie) - vragenlijst + brononderzoek - interviews - organisatiedialoog Extern (stakeholders) - interviews - ketendialoog	
Eindfase	Eindrapport visitatiecommissie Bestuurlijke reactie Presentatie bestuur en RvC
- Scorecard en toelichting op cijfers - Toelichting samenhang en congruentie	

Figuur Aanpak visitatieproces

Verkenningfase

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door MeerWonen aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Tevens zijn de prestatievelden en kwesties in de context benoemd in samenspraak met de projectleider.
- Op basis van het brononderzoek heeft Pentascopeweeegt een vragenlijst opgesteld en uitgezet voor de interne analyse, de opbouw van het zelfbeeld en de factsheets.

Onderzoeksfase

- MeerWonen heeft een position paper opgesteld en aan de hand van de vragenlijst een zelfbeeld ingevuld. Dit is een reflectie op het eigen handelen die leidt tot het zelfbeeld dat verder in de interne en externe dialogen wordt getoetst.
- Op basis van de position paper en ingevulde vragenlijst zijn validatiegesprekken gevoerd met de bestuurder, een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen, de controller, de managers Vastgoed, Wonen en Financiën en de beleidsadviseur.
- De prestatievelden zijn onderzocht door middel van een analyse van de organisatie met behulp van de aangeleverde documenten en een organisatiedialoog waaraan 11 medewerkers hebben deelgenomen.
- In de interviews uit de externe analyse zijn 4 belanghebbenden van MeerWonen gevraagd naar hun oordeel over de corporatie: de wethouder en een beleidsambtenaar van de gemeenten Oegstgeest en Kaag en Braassem, en 7 vertegenwoordigers van de SHMW (Stichting Huurders MeerWonen). In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:
 - huisvesting primaire doelgroep;
 - huisvesting bijzondere doelgroepen;
 - kwaliteit van woningen en woningbeheer;
 - (des)investeringen in vastgoed;
 - kwaliteit van wijken en buurten;
 - tevredenheid over de relatie en communicatie;
 - tevredenheid over de invloed op het beleid van MeerWonen.
- In een dialoog met externe ketenpartners zijn dezelfde onderwerpen getoetst en aangevuld als in de organisatiedialoog. Daarbij waren een vertegenwoordiger van een welzijnsorganisatie en de politie Kaag en Braassem, een collega-corporatie, ambtenaren van de gemeenten Oegstgeest en Kaag en Braassem, een aannemer, twee huurders en een vrijwilliger aanwezig.

Eindbevindingenfase

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- De bestuurders 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 de bestuurders 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 feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven in het werkgebied (zoals vastgelegd in prestatieafspraken of beleidsdocumenten van de (lokale, regionale of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisaties, politie, samenwerkingsverbanden enzovoorts).</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>	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.
<i>Vermogen</i>	De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, deze inzet op basis van een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.
<i>Governance</i>	De kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie zijn van dien aard dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 5.0.

In overleg met de corporatie heeft de visitatiecommissie de prestatievelden van het visitatiekader, die mede zijn gebaseerd op de taakvelden vanuit het BBSH, getoetst op passendheid bij het werkgebied. Dit heeft geleid tot de volgende vijf standaard prestatievelden.

- | | |
|---|---|
| Huisvesting primaire doelgroep | <ul style="list-style-type: none"> • Woningtoewijzing en doorstroming: beschikbaarheid woningen, passend toewijzen, tegengaan woonfraude, keuzevrijheid voor doelgroepen, wachtlijst/slaagkans, leegstand, maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren. • Betaalbaarheid: huurprijsbeleid, kernvoorraad(beleid), overige woonlasten, aanpak huurachterstanden. |
| Huisvesting bijzondere doelgroepen | <ul style="list-style-type: none"> • Prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie huisvesting – dienstverlening) ten behoeve van onder andere de volgende doelgroepen: <ul style="list-style-type: none"> ○ ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte ○ bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking ○ overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen |

Kwaliteit woningen en woningbeheer

- Woningkwaliteit: prijs-kwaliteitverhouding, conditie en onderhoudstoestand, differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau.
- Kwaliteit dienstverlening.
- Energie en duurzaamheid: voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels, beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen.

(Des)investeringen in vastgoed

- Nieuwbouw
- Sloop, samenvoeging
- Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)
- Maatschappelijk vastgoed
- Verkoop

Kwaliteit van wijken en buurten

- Leefbaarheid
- Wijk- en buurt beheer
- Aanpak overlast

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 twee dialogen;
- 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 spinnenwebben en 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 prestatievelden geformuleerd, daarna zijn de oordelen samengevat tot de vier perspectieven.

De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghebbenden en zelfbeeld

De belanghebbenden en MeerWonen hebben in de vragenlijst, de dialogen en de gesprekken oordelen gegeven op basis van schoolcijfers (de eerste twee kolommen van onderstaande tabel). De oordelen van de visitatiecommissie zijn ook in schoolcijfers en waar mogelijk gebaseerd op de kwantitatieve prestaties (volgens de kolommen 3 en 4). De indeling is als volgt.

Rapportcijfer	Toelichting	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend	Prestatie overtreft norm aanzienlijk	Meer dan 35%
9	Zeer goed	Prestatie overtreft norm behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed	Prestatie overtreft norm	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende	Prestatie gelijk aan norm	-5% tot +5%
6	Voldoende	Prestatie wat lager dan norm	-5% tot -15%
5	Onvoldoende	Prestatie significant lager dan norm	-15% tot -30%
4	Ruim onvoldoende	Prestatie aanzienlijk lager dan norm	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende	Prestatie zeer aanzienlijk lager dan norm	-45% tot -60%
2	Slecht	Vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht	Geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

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.